

Das große Handbuch der Strategieinstrumente

Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung

Bearbeitet von
Andreas von der Gathen

erweitert 2014. Buch. 397 S. Hardcover

ISBN 978 3 593 50151 2

Format (B x L): 15,2 x 22,8 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beack-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Leseprobe

Vorwort zur dritten Auflage von Prof. Dr. Hermann Simon

Strategie ist die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert wird. Diese Definition gibt erste Hinweise darauf, ob ein Instrument als strategisch anzusehen ist oder nicht. Dennoch bleibt die Auswahl schwierig und nicht frei von Willkür. Mancher Leser wird insofern das eine oder andere Instrument vermissen oder, umgekehrt, aufgenommene Instrumente nicht als strategisch ansehen. Dieses Urteil hängt vom jeweiligen Standpunkt ab. Wir als Autorenteam aus dem Hause Simon Kucher & Partners haben uns bemüht, einerseits eine Abdeckung der wichtigsten Instrumente zu erreichen, andererseits ein Ausufern zu vermeiden. Auf diesem Mittelweg sind wir zu der beachtlichen Zahl der in diesem Buch vorgestellten Instrumente gelangt. Das Gebiet der Strategie gehört zu den innovativsten der Betriebswirtschaftslehre. Die meisten Strategiekonzepte und -instrumente sind in den vergangenen Jahrzehnten entstanden. Manche bauen auf älteren Grundideen auf, haben jedoch im Strategiekontext einen neuen Namen erhalten. Viele strategische Neuerungen erweisen sich als kurzlebige Moden; auf deren Einbeziehung ist verzichtet worden. Dauerhafte Substanz und Bedeutung sind die Kriterien für die Aufnahme eines Instrumentes in dieses Buch.

Gemeinsam ist allen Instrumenten, dass sie im Sinne der obigen Strategiedefinition zum Überleben des Unternehmens beitragen, indem sie die Wettbewerbsfähigkeit, den Kundennutzen, den Shareholder-Value und die Bewältigung der Zukunft fördern. Diese gleichgeartete Zielrichtung bedingt aber auch, dass es zwischen den Instrumenten Überlappungen gibt. Die Autoren waren bemüht, jedes einzelne Instrument möglichst eigen- und vollständig darzustellen. Die Lektüre eines Beitrags soll den Leser mit dem jeweiligen Instrument vertraut machen, ohne dass er auf andere Beiträge rekurrieren muss. Diese Zielsetzung hat zur Folge, dass sich kleinere Überschneidungen zwischen den einzelnen Beiträgen nicht vermeiden ließen. Ohnehin wird man dieses Buch nicht von Anfang bis Ende lesen, sondern es wie ein Handbuch nutzen, mit dessen Hilfe man sich bei Bedarf zu einem Instrument kundig macht. Vielleicht hilft die eine oder andere Überschneidung sogar, Zusammenhänge zu erkennen, und trägt so zu einem gesamthaften Verständnis von Strategie bei.

Primäre Zielgruppe für das Buch sind Führungskräfte aller Funktionen, die sich mit strategischen Fragestellungen befassen. Jeder Manager und Unternehmer sollte mit den wichtigsten Instrumenten der Strategie vertraut sein und sie anwenden können. Auch Studenten und Forscher sind angesprochen. Zwar liegt der Schwerpunkt auf Praxis und Anwendung, doch gerade in dieser Hinsicht besteht in der akademischen Lehre und Forschung großer Wissensbedarf.

Dieses Buch ist das Werk eines Autorenteam von Simon Kucher & Partners. Insofern fließt ein breites Spektrum von Erfahrungen, Perspektiven und Meinungen in die Darstellungen ein. Die beiden früheren Auflagen entstanden unter meiner Co-Autorenschaft. Nach über zehn Jahren wird dieses Buch nun von Andreas von der Gathen allein verantwortet. Wir danken unseren Kollegen und Mitarbeitern sehr herzlich für ihre Beiträge und die Mühe und die Zeit, die sie als Autoren investiert haben. Dem Leser wünschen wir, dass er in kompakter Form eine schnelle und

kompetente Aufklärung zu den wichtigsten Strategieinstrumenten findet.

Bonn, Hermann Simon

Einführung

Bei der Gliederung des vorliegenden Buches wird nach Instrumenten für die Strategie des Unternehmens sowie Instrumenten für die Strategie von Geschäftseinheiten unterschieden. Diese Abgrenzung lässt sich nicht immer scharf vollziehen, da manche Instrumente auf beiden Ebenen eingesetzt werden können. Auch strategische Geschäftseinheiten sind oft wie "kleine" Unternehmen aufgestellt, mit Untereinheiten, Produkten, Teilmärkten. Beim Thema Kundenbindung kann man sich beispielsweise darüber streiten, ob es primär darum geht, den Kunden an ein Produkt zu binden, oder ob er im Sinne eines bereichsübergreifenden Cross-Selling an das Unternehmen als Ganzes gebunden werden soll. Der Leser wird für seinen spezifischen Fall zu entscheiden wissen, auf welcher Ebene er ein bestimmtes Instrument einsetzt.

Innerhalb der beiden Blöcke wird jeweils in analysebezogene sowie umsetzungsbezogene Instrumente eingeteilt. Auch hier ist die Trennung nicht immer eindeutig vollziehbar, da viele Instrumente beide Elemente enthalten. Die Schwerpunkte liegen jedoch unterschiedlich: Analysebezogene Instrumente haben Planungscharakter, sind tendenziell eher quantitativ und eindeutiger strukturiert. Die umsetzungsbezogenen Instrumente sind stärker auf Führung ausgerichtet, haben eher qualitative Merkmale und zielen oft auf die inneren Mechanismen eines Unternehmens - ein typisches Beispiel ist Wissensmanagement.

Alle Beiträge weisen durchgängig einen einheitlichen Aufbau auf. Nach einer kurzen einführenden Gesamtsicht folgt ein Abschnitt zu Definition und Zielsetzung des Instrumentes. Im Abschnitt Darstellung wird das Instrument inhaltlich beschrieben und diskutiert, dabei werden häufig Grafiken, die in der Strategie eine große Rolle spielen, zur Illustration herangezogen. Ein dritter Abschnitt, mit Umsetzung überschrieben, behandelt die Anwendung. Durchgängig streben wir Praxisnähe und -relevanz an.

Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Instrumente das eigene strategische Denken nicht ersetzen, sondern nur unterstützen können. Sie dürfen nicht als Patentlösungen für standardisierte Probleme missverstanden werden. Strategie zeichnet sich gerade dadurch aus, dass eigenständiges, kreatives Denken unverzichtbar ist. Die schematische Anwendung eines Instrumentes und die Imitation der Konkurrenz führen nie zur Überlegenheit im Wettbewerb. Ein Vergleich mit der Kunst beleuchtet das Problem: Auch dort verfügen alle Maler oder Bildhauer im Wesentlichen über die gleichen Werkzeuge. Was sie daraus machen, ist allerdings sehr unterschiedlich. Notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für Meisterschaft ist, dass man die Instrumente kennt und sie beherrscht. Danach erst kann die hinreichende Bedingung wirksam werden: die kreative und problemadäquate Anwendung dieser Instrumente. Für diese Anwendung ist die Einsicht entscheidend, dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden

und gehen muss. Es muss wissen, was es will, muss seine Stärken und Schwächen ergründen, die Kunden und die Wettbewerber verstehen und aus diesen Erkenntnissen die richtigen Schlussfolgerungen für die Umsetzung ziehen.

Aus diesem Grunde gibt es auch nicht den standardisierten oder den optimalen "Instrumentenkasten". Es ist nicht dazu zu raten, alle Instrumente, die in diesem Buch dargestellt werden, im Unternehmen einzuführen. Vielmehr sollte man sorgfältig auswählen. Einige wird man generell und regelmäßig einsetzen, andere nur selektiv und bei Bedarf, auf manche wird man verzichten. Die Auswahl fällt dabei von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich aus. Denn jede Firma befindet sich im Hinblick auf Produktportfolio, Lebenszyklus, Kundenstruktur und Konkurrenz in einer anderen Situation. Mit Klugheit und Bedachtsamkeit ausgewählt, werden die Instrumente eine große Hilfe für die Entwicklung und Umsetzung von Strategie bieten.

1. Instrumente zur Strategie des Unternehmens

1.1 Analysebezogene Instrumente

Vision

Die Vision bildet ein grundlegendes Instrument der strategischen Führung und Umsetzung. Es geht darum, eine Vorstellung davon zu entwickeln, wie das Unternehmen in Zukunft aussehen soll. Eine Vision ist dabei nichts Nebulöses oder Illusionäres, sondern eine Sammlung von Aussagen, die eine schwierige Balance zwischen scheinbaren Widersprüchen anstreben sollte. Sie muss Ziel und Richtung vorgeben, soll langfristigkeit sein, aber dennoch nicht auf den St. Nimmerleinstag verfrachten. Qualitative wie quantitative Elemente sollten in ihr enthalten sein. Sie muss herausfordernd genug sein, um große Energien freizusetzen, darf aber nicht Ziele postulieren, die von zu vielen Betroffenen als unrealistisch und unerreichbar angesehen werden. Die Visionsentwicklung geht zwar von der Unternehmensspitze aus, sollte jedoch die Mitarbeiter einbeziehen, um Akzeptanz und "subjektiven" Realismus zu gewährleisten.

Diese Forderungen verdeutlichen, dass die Entwicklung einer Vision keinem Standardmuster folgen kann, sondern die Eigentümlichkeiten des jeweiligen Unternehmens sorgfältig beachten muss. Es geht gerade darum, das Besondere, die Ecken und Kanten eines Unternehmens und seiner Kultur in eine griffige Form zu bringen, die sich für die Kommunikation eignet und mit der sich die Mitarbeiter identifizieren. Eine Vision hat nicht nur Bedeutung nach innen, sondern kann auch eine wichtige Botschaft für Kunden und insbesondere Investoren bilden.

Definition und Zielsetzung

Vision, Mission, Leitbild und ähnliche Begriffe treten im Kontext von Strategie immer wieder auf. Unseren Erfahrungen zufolge werden mit diesen Termini unterschiedliche Inhalte, Zwecke und Ziele verbunden. Es gibt keine genaue Abgrenzung, und wir halten eine solche auch nicht für sinnvoll, da jedes Unternehmen eine ihm eigene und gemäße Behandlung dieser Fragen finden

muss. Die Formulierung einer Vision darf auf keinen Fall nach einem Standardverfahren erfolgen, etwa in dem Sinne, dass sie die Aspekte A, B, C gemäß einer Checkliste abarbeitet, sondern die Führungskräfte müssen ergründen, was genau die Besonderheiten sind, die das Unternehmen im Kern ausmachen. Ein Test für eine gute Vision besteht darin, dass das Unternehmen auch dann noch erkennbar sein sollte, wenn man den Namen weglässt.

Diese Eigentümlichkeit bedenkend, schlagen wir folgende Definition - besser wäre vielleicht "Umschreibungen" - vor. Vision ist einfach eine Vorstellung davon, wie das Unternehmen in der Zukunft aussehen soll. Vision muss Ziel und Richtung vorgeben sowie qualitativ und zeitlich über das Tagesgeschäft hinausgehen. Vor allem muss eine Vision kommuniziert, vorgelebt und durchgesetzt werden. Aufgrund der letztgenannten Forderung sehen wir in der Vision vor allem ein Instrument der strategischen Führung und Umsetzung. Vision dient weniger der Analyse oder Planung, sondern ihr Hauptzweck besteht darin, dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern Ziel und Richtung vorzugeben. Vision kann in diesem Sinne ein höchst effektives Führungsinstrument sein.

Die strategischen Ressourcen des Unternehmens können nur dann zielgerichtet eingesetzt werden, wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll. Nur dann werden die richtigen Dinge getan, ziehen die Mitarbeiter an einem Strang und in derselben Richtung, agiert das Unternehmen als Einheit und nicht als konfuser Haufen. Es gibt, um mit Wilhelm von Oranien zu sprechen, keinen günstigen Wind für den, der nicht weiß, wohin er segeln will. Die Bedeutung dieser Aspekte wächst, da das Gewicht strategischer, nicht auf das Alltagsgeschäft bezogener Aktivitäten in den meisten Unternehmen zunimmt. Hierzu zählen zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Personalentwicklung, Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile, der Übergang vom Produktions- zum Serviceunternehmen oder die internationale Expansion. Um die Ressourcen für solche langfristig orientierten Maßnahmen effektiv zu steuern, müssen klare Vorstellungen über die Zukunft und die Position des Unternehmens in dieser Zukunft bestehen. Nichts anderes ist Vision! Demgegenüber beschreibt Mission den engeren Zweck des Unternehmens und kann folglich als eine Komponente von Vision angesehen werden. Beim Missionstatement geht es meist um eine griffige, kompakte Formulierung, die Mitarbeitern, Kunden, Aktionären und anderen Zielgruppen in einem Satz oder Slogan kommuniziert, wozu das Unternehmen da ist. Bei der Mission steht also die knappe, kommunikationswirksame Formulierung im Vordergrund. Der Inhalt des Missionstatements wird durch die Vision vorbestimmt. Beide werden insofern in ein und demselben Prozess erarbeitet.

Der Ausdruck Leitbild ist weniger eindeutig definiert, gelegentlich wird er in ähnlichem Sinne wie Vision verstanden, häufig bezieht er aber auch explizit Aussagen etwa zu Unternehmenskultur, Umgang mit Mitarbeitern oder Führungsstil ein. Solche Inhalte können jedoch auch Gegenstand einer erweiterten Visionsformulierung sein. Wie gesagt, es geht nicht um eine genaue Abgrenzung dieser Begriffe, sondern darum, dass die Unternehmensleitung ausdrückt, wohin man will, was der Zweck der Tätigkeit ist und welche die zugrunde liegenden Werte sind.

Der große Managementlehrer Peter Drucker beschreibt in dem folgenden Zitat, das auch den Zusammenhang mit der Unternehmenskultur verdeutlicht, eindrücklich den letztendlichen Zweck der hier diskutierten Konstrukte: "Jede Unternehmung braucht einfache, klare und sie

zusammenhaltende Ziele. Diese müssen leicht verständlich und herausfordernd genug sein, um eine gemeinsame Vision zu begründen. Wenn wir heute so oft über Unternehmenskultur sprechen, dann meinen wir damit in Wirklichkeit das die ganze Unternehmung durchziehende ›Commitment‹, das Eingeschworenssein auf gemeinsame Ziele und Werte. Diese Ziele müssen von den Unternehmensführern ausgedacht, verkündet und vorgelebt werden."

Die Vision darf niemals losgelöst vom Unternehmen gesehen werden. Eine Vision muss zur Geschichte, zur Kultur, zur Identität des jeweiligen Unternehmens passen. Alle diese Konstrukte sind interdependent, eine einseitige Abhängigkeit existiert nicht. Vision und Kultur müssen zudem dynamisch sein. Die Vision darf nicht zum Dogma werden, sondern sie ist unter Berücksichtigung der Markt- und Technologiedynamik in angemessenen Zeitabständen zu überprüfen und fortzuentwickeln.

Darstellung

Wie bereits angedeutet, hat eine Vision zahlreiche Dimensionen. Diese sind in Abbildung 2 stichwortartig zusammengefasst.

Der Horizont einer Vision sollte zeitlich und qualitativ über den Tag hinausreichen. Meistens beträgt der Visionshorizont fünf bis zehn Jahre, in eigentümergeführten Unternehmen ist er auch deutlich länger. So sagte uns der Gründer eines weltmarktführenden Unternehmens, das heute mehr als drei Milliarden Euro Umsatz erzielt: "Meine Vision geht über Jahrzehnte, dadurch komme ich zu anderen Entscheidungen als unsere kurzfristig orientierte Konkurrenz. Die Grundlagen unserer heutigen Überlegenheit wurden vor 20 Jahren gelegt, und heute bauen wir an unserer Wettbewerbsposition für die Zukunft." Dem stehen als Negativbeispiele Unternehmen gegenüber, die etwa in neue Geschäftsfelder diversifizieren und diese kurze Zeit später wieder verlassen. Das Fehlen einer klaren Vision bildet in vielen Unternehmen eine Schwachstelle.

Die meisten Firmen werden zu sehr aus dem Alltagsgeschäft heraus, also "reaktiv" gesteuert. Technik und Verkauf beispielsweise haben unterschiedliche Auffassungen von Markt und Wettbewerb und können sich nicht auf eindeutige Prioritäten einigen. Manager, die an bewährten Erfolgsrezepten festhalten, stehen gegen Veränderer, die nach neuen Spielregeln suchen. Vor einer gemeinsamen Prioritätensetzung drückt man sich. Es ist klar, dass unter solchen Umständen nur eine diffuse, ungefestigte Unternehmenskultur entstehen kann und häufige Richtungswechsel vorkommen. Zu wenig Zeit und Energie werden auf die Klärung grundlegender Fragen verwandt. Den folgenden Ratschlag des Psychologen Thomas Harris sollte sich jeder Manager ins Stammbuch schreiben: "Man muss sich Zeit nehmen für wichtige Entscheidungen in Grundfragen. Das macht zahlreiche kleine Entscheidungen überflüssig. Der erhöhte Zeiteinsatz bei den großen Dingen wird mehr als eingespart bei den zahllosen kleinen Entscheidungen, für die die Antworten dann klar sind." Eine solide Vision erspart insofern viele zeitraubende Einzeldiskussionen und -entscheidungen.

Neben der Zielausrichtung besteht der wichtigste Effekt einer Vision in der Freisetzung von Motivation und Energie. Visionen, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren, die sie mittragen, verleihen der Arbeit Sinn und Ziel, entfalten eine normative Kraft. Es entsteht eine Gravitation, die

das ganze Unternehmen mitzieht. Antoine de Saint-Exupéry umschreibt dies plastisch: "Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufträge zu vergeben und Arbeit zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer." Die Mitarbeiter wollen eine Vision. Eine gute Vision erwächst aus einer delikaten Balance zwischen Realitätssinn und Utopie. Sie darf einerseits nicht so utopisch sein, dass die Mitarbeiter nicht an sie glauben, sie sollte andererseits ausreichend utopisch sein, um wirklich herauszufordern und Energien zu mobilisieren. Vision ist das gerade noch Machbare!

Vision ist ein wohlklingendes Wort, bei dem sich Assoziationen zu großen Unternehmern oder bahnbrechenden Innovationen aufdrängen. Doch 90 Prozent der Geschäfte sind banaler Natur, erwachsen aus kleinen, wenig spektakulären Verbesserungen. Welche Rolle spielen Visionen in solchen Fällen? Gibt es überhaupt Visionen, wenn man Holzschrauben, Lkws oder Mineralwasser vermarktet? Vielleicht ist eine Vision hier noch wichtiger als bei großen Durchbrüchen, da Letztere oft eine starke Eigendynamik entfalten und genügend inhärentes Motivationspotenzial besitzen. Es ist schwieriger, aber nicht unmöglich, bei scheinbar banalen Geschäften eine inspirierende Vision zu finden. Beispiele wie die Swatch, die letztlich nur eine Uhr ist, der Einzelhändler Aldi, der alltägliche, wenig prestigeträchtige Produkte verkauft, oder Ryanair, letztlich nicht mehr als eine Billigfluglinie, belegen dies. Auch bei einfachen Produkten kann man der Beste sein!

Nachdem die Funktionen der Vision und ihre ausschlaggebende Bedeutung für die Schaffung und Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges herausgearbeitet sind, geht es nun um die Frage, welche Kerninhalte Visionen im Einzelnen aufweisen können.

Im Grundsatz lassen sich sechs Visionsinhalte unterscheiden. So können Visionen erstens neue Technologien propagieren: In diese Kategorie fallen Visionsinhalte wie die von Microsoft, Polaroid, Pharmainnovationen, der Einsatz der Lasertechnik in Werkzeugmaschinen oder die Magnetbahn. Zum Zweiten können neue Märkte und die Nutzung neuer Distributionskanäle im Mittelpunkt der Vision stehen. So sind die Visionen der Gründer von Internetunternehmen weniger auf die Technologie als auf die Schaffung neuer Märkte, die Etablierung innovativer Informations- und Distributionskanäle für Produkte und Wissen gerichtet. Dazu zählen Amazon oder Ebay.

Als dritte Visionsart sind "Imperiale" oder Eroberungsvisionen anzuführen: Sie bieten sich an bei regionaler Expansion, beim Eintritt in neue Marktsegmente, Streben nach Marktführerschaft und Schmieden von Konzernen.

Attraktiv sind - viertens - Visionen, die sich auf die Erzielung der Führerschaft bei Qualität, Service oder Kosten richten: Mitarbeiter identifizieren sich gerne mit Visionen, die die Position des Besten, Ersten, Freundlichsten oder Schnellsten anstreben. Niemand ist gerne Mittelmaß. Porsche, Ferrari oder Miele passen in dieses Muster.

Des Weiteren kann der Nukleus einer Vision im Überholen oder Einholen eines Konkurrenten bestehen: Kaum etwas motiviert stärker als der Kampf gegen einen starken Gegner. Pepsi-Cola war von der Idee, Coca-Cola zu schlagen, regelrecht besessen. AVIS machte das Ziel, den Marktführer Hertz auszusteichen, in Form des "We try harder" zum Unternehmensmotto. Die Herausforderung, den Erzrivalen Daimler einzuholen, beflügelte BMW. Ryanair und andere No-Frills-Airlines beziehen Energien daraus, dass sie die Giganten der Luftfahrt wie Lufthansa oder British Airways angreifen.

Nicht zuletzt stellt auch die Mitarbeiterorientierung einen gewichtigen Visionsinhalt dar: Unternehmen, in denen Wohlergehen und Entwicklung der Mitarbeiter zur Vision gehören, erreichen bei ihren Beschäftigten eine besonders hohe Identifikation mit entsprechenden Motivationswirkungen. Dieser Inhalt spielt bei Hewlett-Packard, Gore und vielen jungen Unternehmen eine herausgehobene Rolle.

Sollten Visionen qualitativ und quantitativ formuliert sein? Generell gilt, dass eine Vision nicht zu allgemein und damit nichtssagend sein darf, allerdings sollte sie aber auch nicht zu einengend und konkret sein. Dort, wo es um die Beschreibung des Geschäftes, der Werte, des Besserseins, der Führungsstile geht, sind offensichtlich qualitative Aussagen angezeigt. Bei Wachstums-, Marktanteils- oder Renditezielen sollte man jedoch auf quantitative Präzision abstellen, da sonst die Gefahr der Unverbindlichkeit besteht. Die Aussage "Wir wollen profitabel wachsen" signalisiert nicht nur eine geringere Präzision, sondern auch eine schwächere Verbindlichkeit als das Statement: "Wir wollen unseren Umsatz alle fünf Jahre verdoppeln und dabei mindestens eine Eigenkapitalrendite von 15 Prozent erzielen". Reinhold Würth, der sein Unternehmen von Beginn an mithilfe langfristiger Visionen führte, gab stets zahlenmäßige Ziele für die nächsten fünf oder zehn Jahre an. Wir raten dazu, in die Vision sowohl qualitative als auch quantitative Elemente aufzunehmen.

Umsetzung

Wie kommt man zu einer Vision? Wie geht man bei Entwicklung und Umsetzung vor? Wer ist dabei einzubeziehen? Auf diese Fragen gibt es keine Standardantworten. Dennoch haben sich bestimmte Vorgehensweisen als sinnvoll herausgestellt.

Bei der Visionsentwicklung sollte man einem systematischen, aber nicht starren Prozess folgen. Der notwendige Zeitraum kann dabei zwischen wenigen Tagen und mehreren Monaten liegen. Die Visionsentwicklung beginnt an der Spitze, also top-down. Die Kerninhalte der Vision werden von der Unternehmensspitze vorgegeben und sind nicht Gegenstand einer Abstimmung durch die Mitarbeiter.

Jedoch sollte sich die Führung nicht auf die Verkündung einer oben formulierten Vision beschränken. Vielmehr ist es ratsam, im Anschluss an die Top-down-Prozessphase eine Bottom-up-Phase anzuschließen. Konkret bedeutet dies, dass die zunächst grob formulierten Kerninhalte auf den nachgelagerten Ebenen diskutiert werden. In der Regel geschieht dies in Form von Arbeitsgruppen oder Workshops. Ziel ist dabei, die Akzeptanz zu prüfen, Inhalte kritisch zu hinterfragen und ergänzende Punkte aufzunehmen. Die Wichtigkeit dieses Prozesses wächst mit der Unternehmensgröße. So stellen wir in unseren Projekten häufig fest, dass die Visionsinhalte, die von der Unternehmensführung vorgegeben werden, von den Leitungen der Geschäftsbereiche oder Untereinheiten nicht uneingeschränkt geteilt und mitgetragen werden. Diskrepanzen können dabei in beide Richtungen gehen. Manchmal halten die nachgeordneten Ebenen die von oben vorgegebenen Ziele für nicht erreichbar. Wir haben aber auch mehrfach in Großkonzernen erlebt, dass die Geschäftsbereiche ehrgeizigere Ziele formulierten als der Konzernvorstand. Wichtig kann auch die Prüfung durch einfache Mitarbeiter sein. Nicht selten

werden die an der Spitze angedachten Aussagen als Schönfärberei entlarvt, die fernab der betrieblichen Realität liegt.

Eine große Gefahr besteht darin, dass Visionen zu allgemein und damit unverbindlich formuliert werden. Auch dieser Gefahr lässt sich durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Visionsprozess vorbeugen. Wenn die Mitarbeiter aus den Aussagen keine konkreten Verhaltenswirkungen ableiten, dann ist dies ein sicherer Indikator dafür, dass die Vision ihre Funktion nicht erfüllen wird. Bei rein qualitativ formulierten Visionen ist diese Gefahr besonders groß. Man muss sich aber auch vor dem gegenteiligen Risiko hüten: Die untergeordneten Ebenen könnten daran interessiert sein, Ecken und Verbindlichkeiten aus der Vision zu eliminieren. So hatte in einem Fall der Vorstand die Formulierung "Wir trennen uns konsequent von Mitarbeitern, die unsere Leistungsanforderungen nicht erfüllen" vorgeschlagen. Diese Aussage traf im Prozess auf Widerspruch und wurde letztlich vom Vorstand aufgegeben. Damit verlor die Vision erheblich an Prägnanz, denn die gegenüber den Kunden formulierten anspruchsvollen Nutzenversprechen setzten überdurchschnittlich leistungsbereite Mitarbeiter voraus. Es erschien unwahrscheinlich, dass diese Versprechen ohne systematische Mitarbeiterselektion einzuhalten waren. Die Vision verlor an Konsistenz und Glaubwürdigkeit.

Mit der Formulierung der Vision ist nur ein erster Schritt getan. Eine kritische Bedeutung fällt der Kommunikation der Vision zu. Diese Kommunikationsaufgabe wird meistens unterschätzt - sowohl im Hinblick auf den Ressourceneinsatz als auch was die zeitliche Ausdehnung betrifft. Wir empfehlen zur Initialkommunikation eine "Big-Bang-Veranstaltung". Es hängt dabei von der Unternehmensgröße und -struktur (etwa von der Verteilung über Standorte) ab, welche und wie viele Teilnehmer man einbezieht. Bei größeren Unternehmen braucht man mehrere Veranstaltungen, etwa für Führungskräfte oder Multiplikatoren. Natürlich sollte die Vision auch mithilfe der Medien, also durch Broschüren, Firmen-TV oder Intranet, kommuniziert werden. Nach unserer Erfahrung ist aber die persönliche Kommunikation wichtiger und wirksamer. Äußerst ratsam ist es, die Erstkommunikation interaktiv zu gestalten, beispielsweise in Form eines Workshops, in dem erarbeitet wird, welche konkreten Maßnahmen sich für die Umsetzung der Vision im Alltag ergeben.

Man sollte sich bewusst sein, dass die Einmalkommunikation der Vision nicht ausreicht. Das "Eintrommeln" der Vision ist ein Prozess, der sich über lange Zeit hinziehen muss. Die Kerninhalte bedürfen nachhaltiger Wiederholungen bei passenden Gelegenheiten. Durchaus typisch ist die folgende Aussage des Vorstandsvorsitzenden eines deutschen Großunternehmens: "Ich habe die Botschaft mehr als hundert Mal wiederholt, ich kann mich selbst nicht mehr hören." Unsere Antwort darauf war: "Der Einzige, der Sie hundert Mal gehört hat, sind Sie selber. Alle anderen haben Sie nur ein-, allenfalls zweimal gehört." Man kann eine Vision nicht oft genug kommunizieren, damit sie ihre intendierte Wirkung erreicht.

Abschließend seien demjenigen, der an die Erarbeitung einer Vision denkt, zwei Prinzipien ans Herz gelegt: Primat der Einfachheit: Auch wenn die Realität komplex ist, sollte die Vision möglichst einfach und leicht verständlich abgefasst werden.

Konzentration auf das Wesentliche: Es ist besser, wenn die Mitarbeiter die Kerninhalte der Vision kennen und leben, als wenn eine möglichst vollständige Definition erarbeitet wird, die nicht

verstanden, geschweige denn umgesetzt wird.

Geschäftsdefinition

Der Wandel im Fokus unternehmerischer Handlungsmaxime hin zu wertschöpfendem Wachstum hat zu einem Bedeutungswandel der Markt- und Wettbewerbsstrategien geführt. Es geht hierbei um die Orientierung des Unternehmens an maßgeblichen Entwicklungen und Chancen auf den Absatzmärkten zur Sicherung des langfristigen Unternehmenswachstums. Dabei reicht es nicht aus, "marktorientiert" zu handeln, sondern Kundenanforderungen und Marktentwicklungen werden jetzt zum Dreh- und Angelpunkt der eigenen Unternehmensaktivitäten. Die Markt- und Wettbewerbsstrategie liefert in diesem Zusammenhang Antworten auf die folgenden Fragen:

1. Was ist unser Geschäft?
2. Wo wollen wir künftig konkurrieren? Wo sind relevante Marktchancen?
3. Wie wollen wir konkurrieren?

Definition und Zielsetzung

Jedes Unternehmen wird von sich behaupten, marktorientiert zu handeln. Wertschöpfendes Unternehmenswachstum braucht aber als Grundlage klare Aussagen zur Definition und Abgrenzung des Marktes, in dem das Wachstum erreicht werden soll, sowie eine Fokussierung auf strategische Geschäftsfelder. Die Markt- und Wettbewerbsstrategie liefert hierzu Antworten aus der kundenorientierten Perspektive. Im Folgenden werden die Frage der Geschäftsdefinition (WAS?) sowie die Auswahl von Geschäftsfeldern (WO?) diskutiert.

Der Frage des "WIE wollen wir konkurrieren?" wird im Beitrag Optionenauswahl nachgegangen.

Darstellung

WAS ist unser Geschäft (Geschäftsdefinition)?

Die Marktstrategie legt die Stellung eines Geschäftsfeldes gegenüber den einzelnen Marktsegmenten bzw. Zielgruppen fest. Es geht um die Frage "Was ist unser Geschäft?". Die Frage ist - obwohl trivial anmutend - aufwendig in der Beantwortung und mit weitreichenden Konsequenzen für die Marketing- und Unternehmensstrategie verbunden. Sie verlangt genaue Kenntnisse von Kundenbedürfnissen und Kundensegmenten, der Wettbewerbssituation sowie der Entwicklung eigener und möglicher Substitutionsprodukte. Eine zu enge Abgrenzung des eigenen Geschäfts kann zum Verpassen von Marktchancen oder zum Untergang des Unternehmens führen.

Zur Abgrenzung der eigenen Aktivitäten und zur Definition von strategischen Geschäftseinheiten gibt es drei grundsätzliche Vorgehensweisen: produkt-, bedürfnis- oder kompetenzbezogenes Vorgehen.