

Die Toolbox für Manager

Strategie, Innovation, Organisation, Produktivität, Projekte, Change

Bearbeitet von
Dr. Roman Stöger, Fredmund Malik

2., überarbeitete Auflage 2016. Buch. 429 S. Softcover
ISBN 978 3 7910 3602 1

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

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-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.

SCHÄFFER

POESCHEL

Roman Stöger

Die Toolbox für Manager

2., überarbeitete Auflage

- Strategie
- Innovation
- Organisation
- Produktivität
- Projekte
- Change

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3602-1 Bestell-Nr. 20547-0002

EPDF ISBN 978-3-7910-3603-8 Bestell-Nr. 20547-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Satz: Johanna Boy, Brennbrennberg

Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen

Printed in Germany

Januar 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Teil 1: Strategie

Teil 2: Innovation

Teil 3: Organisation

Teil 4: Produktivität

Teil 5: Projekte

Teil 6: Change

1	Mit dem Leitbild Orientierung und Klarheit schaffen	3
2	Die richtige Geschäftsfeld-Segmentierung finden	8
3	Das Geschäft in einem Markt-Cockpit darstellen	13
4	Das Unternehmen am Kundennutzen ausrichten	19
5	Die Ausgangslage richtig beurteilen	28
6	Eine Geschäftsstrategie vom Markt herein entwickeln	36
7	Die Unternehmensstrategie konsolidieren	44
8	Eine Funktionalstrategie erarbeiten	51
9	Ein Strategie-Audit durchführen	60
10	Literatur	64

1 Mit dem Leitbild Orientierung und Klarheit schaffen

Anwendung und Nutzen

1. Leitbild als Kompass und Orientierung für eine Strategie
2. Inhaltliche »Leitplanken« für Schlüsselthemen, etwa Innovation, (Re-) Organisation, Produktivität...
3. Leitbild als Element in der Unternehmenskultur bzw. von Führungssystemen, beispielsweise in Führungsleitlinien...
4. Spezifizierte Leitbilder für Teilbereiche eines Unternehmens, z. B. Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen

Jede Organisation muss Klarheit über den **Unternehmenszweck** haben, in dem sie tätig ist. Dies schafft den Rahmen für eine Strategie und gibt Mitarbeitern bzw. Führungskräften Orientierung. Es geht um Aussagen zum relevanten Markt, zu Kunden und Kundennutzen, zum Leistungsprogramm, zu einzelnen Schlüsselprozessen, zur Regionalität, zu Wertvorstellungen usw. Letztlich läuft alles auf die Frage hinaus, was der Kern des Geschäftes ist, wofür das Unternehmen steht und wofür der Kunde bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. Der Unternehmenszweck ist damit nichts anderes als ausformulierte **Unternehmenspolitik**, d. h. die langfristige Ausrichtung der Organisation. In der Praxis gibt es unterschiedliche Begriffe, wie etwa Leitbild, Business Mission, Leitlinien oder Vision. Hier wird durchgängig der Ausdruck »Leitbild« verwendet.

Es gibt drei Anknüpfungspunkte für das **Leitbild**¹⁾. Erstens geht es um die Antworten auf die Frage nach dem Markt, nach dem Bedarf. Ein Unternehmen rechtfertigt sich aus seiner Leistung für Kunden. Zweitens ist durch das Leitbild darzulegen, wo die eigentlichen Stärken liegen. Es geht sowohl um markt- als auch um innengerichtete Stärken. Drittens sollte in einem Leitbild klar werden, wovon Management und Mitarbeiter überzeugt sind. Zentral ist die Frage, wofür sich die Menschen einsetzen und wofür sie einstehen – gerade, wenn die Lage einmal kritisch sein sollte.

Die **Strukturierung des Leitbildes** kann nach unterschiedlicher Logik geschehen. Bewährt haben sich drei Gliederungsformen: Eine Möglichkeit nimmt die Idee der Schlüsselgrößen²⁾ auf. Grundaussagen werden getroffen bezüglich Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivitäten, Attraktivität für gute Leute, Liquidität und Gewinnerfordernis. Eine zweite Möglichkeit nennt sich »vom Unternehmenszweck zur gesellschaftlichen Verantwortung«. Das Leitbild klärt folgende Kapitel: Kunden, Leistungen, Stärken, Organisation bzw. Prozesse, Mitarbeiter bzw. Führungskräfte, Gewinn, gesellschaftliche Verantwortung. Die dritte Möglichkeit bezieht sich auf den Grundgedanken der Wertschöpfungskette und formuliert unternehmenspolitische Aussagen nach: Einkauf, Forschung und Entwicklung, Leistungserstellung, Logistik, Vertrieb und Marke-

ting, Führung, Personal, Organisation und Systeme. In allen drei Strukturierungsmöglichkeiten sind die oben genannten Fragen nach Bedarf, Stärken und Überzeugung zu beantworten. Die Auswahl der Struktur hängt von der Größe der Organisation, der Branche und von der im Unternehmen verwendeten Systematik ab. Damit ist gemeint, dass sich die gewählte Struktur des Leitbildes möglichst auch in der Strategie, in den Bereichszielen und auch in den Zielfeldern der Führungskräfte wiederfindet.

Erarbeitung und Umsetzung eines Leitbildes

1. Langfristige Orientierung nach der Logik: Bedarf, Stärken, Überzeugung
2. Ausrichtung am lösungsunabhängigen Kundenanliegen
3. Einfache, klare, verständliche Formulierung (auch negative Abgrenzung)
4. Präzise, umsetzbare und überprüfbare Aussagen
5. Umsetzbarkeit bzw. »Anschlussfähigkeit« mit anderen (Führungs-) Prozessen

Bei der **Erarbeitung und Umsetzung eines Leitbildes** gibt es einige Erfolgsfaktoren, die sich branchenübergreifend bewährt haben. Die Funktion eines Leitbildes besteht darin, eine langfristige Orientierung zu geben. Ein Anhaltspunkt kann beispielsweise das lösungsunabhängige Kundenanliegen sein, d. h. der Bedarf unabhängig von der hier und heute im Markt angebotenen Lösung. In einem Leitbild eines Herstellers für Bohrmaschinen steht etwa: »Wir sind die Nummer eins im Befestigen.« In diesem Satz ist die heutige Marktleistung der Bohrmaschine enthalten. Gleichzeitig schließt der Satz auch übrige Techniken des Befestigens ein, die in einer Strategie erarbeitet werden können wie z. B. Dübeln, Nieten, Kleben, Schweißen und Dienstleistungen. Der Kunde ist primär an einer Befestigungslösung interessiert und erst dann an der Bohrmaschine. Des Weiteren zeichnet sich ein gutes Leitbild dadurch aus, was es einschließt, aber auch, was es ausschließt (Märkte, Kunden, Leistungen, Positionierung...). Erfahrungsgemäß ist die negative Abgrenzung viel schwieriger, führt aber zu deutlich mehr Transparenz. Die Formulierung sollte klar und verständlich sein. Zu vermeiden sind Allgemeinplätze (»Kundenorientierung«), Anglizismen (»Value Oriented Business Model«) oder Fremdwörter (»integrative Synergiepolitik«). Das entscheidende Kriterium ist, ob Mitarbeiter und vor allem auch Kunden die Botschaft des Leitbildes verstehen. Ein Lebensmittel-Einzelhändler formuliert etwa in seinem Leitbild: »Unsere Läden sind sauber, ordentlich und aufgeräumt.« Verständlichkeit ist die Voraussetzung für Umsetzung. Gute Leitbilder zeichnen sich durch Anschlussfähigkeit an Management-Prozesse aus, etwa hinsichtlich Strategieentwicklung, Jahresziele usw.

Leitbild	Werkzeug
Kapitel und Hauptaussagen	Aussagen und Anforderungen für Strategie und Ziele

Leitbild	Beispiel Software-Entwickler (1)
<p>Ein Software-Entwickler für Produktionsbetriebe fasst sein Leitbild zusammen. Die Grundlogik entspricht den sechs Schlüsselgrößen. Das Leitbild hat die Funktion, für die Strategie und die jährlichen Zielgespräche als Leitfaden zu dienen.</p>	
Kapitel und Hauptaussagen	Aussagen und Anforderungen für Strategie und Ziele
<p>»01. Wir haben eine klare Vorstellung über unsere Märkte und Kunden.«</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir wissen, wofür der Kunde eine Rechnung bezahlt: für die Stabilität und für den Ausbau von Prozess-Sicherheit bzw. Produktivität in sämtlichen DV-unterstützten Abläufen. 2. In diesem Zusammenhang decken wir alle Applikationen ab: Qualität von Abläufen/Systemen/Hardware, Steigerung der Produktivität, Sicherstellung behördlicher Anforderungen, effiziente Dokumentationssysteme etc. 3. Unser Markt sind die produktionsorientierten Industrien mit Qualitätsfokus: Lebensmittel, Pharma und Chemie. Wir machen kein Geschäft in anderen Branchen (Laboratorien), Instituten und Behörden. 4. Unser Markt ist Westeuropa. Andere Regionen werden nur opportunistisch bearbeitet.
<p>»02. Qualität und Innovation messen sich an der vom Kunden bezahlten Rechnung.«</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir positionieren uns über Qualität und sind preislich in allen Geschäftsaktivitäten im oberen Viertel der Wettbewerber. 2. Qualität bei bestehender Leistung und Innovation für neue Leistungen müssen sich an Folgendem orientieren: Lösung für den Kunden (Prozess-Sicherheit, Produktivität), umfassende Leistungskompetenz, maßgeschneiderte Lösungen, Beratungskompetenz, die besten Referenzen, Verlässlichkeit, Einhalten von Terminen bzw. Zusagen, kurze Reaktionszeiten, Qualifikation der Mitarbeiter. 3. Die vom Kunden bezahlte Rechnung und das gegenseitig aufgebaute Vertrauen ist Beweis und das einzige Kriterium für Qualität und Innovation. 4. Wir messen und vergleichen uns nur mit den Besten aus der Branche bzw. aus vergleichbaren Geschäften.

Leitbild	Beispiel Software-Entwickler (2)
Kapitel und Hauptaussagen	Aussagen und Anforderungen für Strategie und Ziele
»03. Wir sind unter den drei produktivsten Unternehmen der Branche.«	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produktivität ist die ständige Verbesserung unserer Produktivitätshebel: effizienter Einsatz unserer Methoden und unseres Wissens, möglichst hohe Standardisierung unserer Prozesskette (Angebote, Durchführung, Abschluss, Verrechnung...), indirekte Kosten von maximal 12% des Umsatzes. 2. Die Eckpunkte unserer Erlöspolitik sind: Pro Berater realisierte Tagsätze von 2.000 Euro bei 160 verkauften Tagen pro Jahr. 3. Kooperationen gehen wir nur ein, wenn wir die Projekte führen, die Qualität und die Produktivität gehalten werden kann. Wir sind bei Kooperationen grundsätzlich skeptisch.
»04. Kompetente Führung und Leistungsorientierung sind die Basis für die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter.«	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf ein leistungsorientiertes Umfeld und auf kompetente Führung. 2. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern und Führungskräften: kompromisslose Orientierung am Kundennutzen, Leistungsbereitschaft, Verlässlichkeit, Verantwortung, fachlich-methodische Kompetenz, Beratungskompetenz, die Fähigkeit in Teams zu arbeiten und dort produktiv zu sein, Flexibilität bzgl. Einsatz, hohe Eigenverantwortung, Klarheit in Denke, Ausdruck und Schrift. 3. Überdurchschnittliche Entlohnung und ein professionelles Arbeitsklima sind Resultat unserer Leistungsorientierung.
»05. Liquidität und Gewinn sind Ausdruck unserer Unabhängigkeit und der Richtigkeit unseres geschäftlichen Tuns.«	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eine solide finanzielle Basis ermöglicht uns Unabhängigkeit von Banken. 2. Wir erreichen eine Umsatzrendite von 30% und sichern damit Liquidität und die Finanzierung von Neuentwicklungen und Geschäftsentwicklung. 3. Cash-Management, Rechnungstellung und Mahnwesen funktionieren zeitnah und professionell.

2 Die richtige Geschäftsfeld-Segmentierung finden

Anwendung und Nutzen: Geschäftsfeld-Segmentierung

1. Segmentierung als Grundlage für die Strategieentwicklung: SGFs-Gliederung
2. Grundlage für Marktbearbeitung und Quantifizierung (Kunden, Leistungen, Regionen...)
3. Segmentierung als Basis für Innovation, Business-Development, Portfolio-Management
4. Wichtiger Input für alle Fragen von Organisation, Gestaltung von Berichtssystemen...

Bezugspunkt einer Strategie ist zunächst das Geschäft und (noch) nicht das Unternehmen. Ein Unternehmen kann in vielen verschiedenen **strategischen Geschäftsfeldern (SGF)**³⁾ tätig sein. Die Konsequenz lautet, für jedes dieser SGF in einem ersten Schritt eine Strategie zu erarbeiten: Beurteilung der Ausgangslage, Erarbeitung von Strategieoptionen, Entwicklung der Geschäftsstrategie. Im Anschluss daran sind die Strategien zu bündeln und in Form einer Unternehmens- und Funktionalstrategie zu konsolidieren. Die richtige **Segmentierung** ist somit der Dreh- und Angelpunkt in einem Strategieprozess.

Was ist also ein Geschäft? Und wie muss die Segmentierung aussehen? Für beides ist ein schlüssiges Leitbild erforderlich, in dem bereits klar beantwortet wird, worin der Geschäftszweck besteht und wofür der Kunde bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. In der Erarbeitung hat es sich bewährt, das Geschäft anhand verschiedener **Dimensionen der Segmentierung** zu durchdenken. Ein Unternehmen kann seine Geschäftsfelder nach folgenden Kriterien untergliedern: Kunden (Kundengruppen, Branchen), Leistungen (Produkte und Dienstleistungen), Vertriebskanäle, Region. Nach Kunden bzw. Kundengruppen segmentiert sind beispielsweise Banken. Die SGF nennen sich dort »Privatkundengeschäft«, »Industrie- und Gewerbekundengeschäft«, »Ausländische Kunden«, »öffentliche Hand« usw. Nach Leistungen segmentieren sich etwa Krankenhäuser. Die SGF sind »interne Medizin«, »Chirurgie«, »HNO«, »Kindermedizin« etc. Nach Vertriebskanälen sind zum Beispiel die Segmente eines Lebensmittel-Herstellers gegliedert: Supermarkt, Discount, Großverbrauchergeschäft, Detaillisten (Kioske). Regional segmentiert sind etwa Logistiker. Die SGF nennen sich nach Regionen (kleine Logistiker) oder Kontinenten (große Logistiker). Der entscheidende Punkt ist die Identifikation der Dimension. Es geht letztlich um die Frage »Wie tickt das Geschäft?« Um die richtige Dimensionierung zu erarbeiten, ist zunächst das Geschäft ganz bewusst in alle genannten Kriterien nach Kunden, Leistungen, Vertriebskanälen und Regionen einzuteilen. Anschließend ist die jeweilige Dimension anhand der **Kernfragen für die Segmentierung** zu bewerten. Im Vordergrund stehen eine pragmatische Diskussion der möglichen Segmentierungen und eine gemeinsame Verständigung am Schluss. Das jeweilige Resultat hat nachhaltige Konsequenzen, weil die eigentlichen Geschäftsfeld-Strategien nach den jeweiligen Segmenten gebildet werden. Ein Fehler in der Segmentierung führt dazu, dass die Strategieentwicklung in ihrer Logik falsch »aufgezäumt«

wird und am Schluss unbrauchbare und nur schwer zu korrigierende Resultate vorliegen.

Kernfragen für die Geschäftsfeld-Segmentierung

1. Wird durch die Segmentierung eine Konzentration auf den Kunden möglich?
2. Führt die Segmentierung zu mehr Überblick und besserer Fokussierung?
3. Ist für das Segment eine eigenständige Marktleistung darzustellen?
4. Wird mehr Transparenz geschaffen (Konkurrenz, Substitution...)?
5. Kann durch die Segmentierung der Konkurrenz aus dem Weg gegangen werden?
6. Kann für die einzelnen Segmente eine Geschäftsstrategie erarbeitet und umgesetzt werden?
7. Führt die Segmentierung zu einer besseren Zuordnung des Zahlenwerks?
8. Wäre es an sich möglich, aus jedem Segment ein eigenständiges Unternehmen zu machen?
9. Führt die Segmentierung zu klarer Verantwortlichkeit für Resultate?
10. Gibt es genügend kompetente Führungskräfte zur Steuerung der Segmente?

Jedes einzelne Segment kann anschließend mit einem **Segment-Cockpit** dargestellt werden. Es geht um eine Bestandsaufnahme der Situation anhand der sechs Schlüsselgrößen nach Malik. Damit wird die Logik sauber durchdacht und gleichzeitig generiert dies erste Vorschläge für die Geschäftsfeld-Strategie.

Die Segmentierung kann weitreichende Konsequenzen für Organisation, Führung und Reporting haben. Wenn etwa ein Großhandelsunternehmen eine regionale Segmentierung wählt, dann werden im weiteren Strategieprozess je eine Strategie für die Geschäftsfelder »Deutschland«, »Schweiz/Österreich«, »Frankreich/Benelux«, »CEE« und »Italien« erarbeitet. Die Aussage lautet, dass die Segmente in sich geschlossen sind und dass die Geschäfte »anders ticken«. Dies führt dazu, dass die Organisation, das Führungssystem und nachfolgend Personalentscheidungen daran auszurichten sind. Durch Segmentierung entstehen quasi »Mini-Unternehmen«, sogenannte **ergebnisverantwortliche Einheiten (EVE)**⁴⁾. Der Vorteil besteht darin, dass sich die Führung in den Geschäftsfeldern klar konzentrieren kann und dass eigenständige Strategien möglich sind. Damit führt Segmentierung zu einer besseren Steuerung der Komplexität des Marktes, zu mehr Verantwortung, klareren Kompetenzen und zur Ausrichtung des Unternehmens auf das Geschäft, den Kunden und den Wettbewerb.

Segment-Cockpit		Werkzeug
Segment-Cockpit für:		
Schlüsselgröße	Ausgangslage	Themenspeicher
1. Marktstellung		
2. Innovationsleistung		
3. Produktivitäten		
4. Attraktivität für gute Leute		
5. Liquidität		
6. Gewinnerfordernis		

Segment-Cockpit		Beispiel Großhandel (1)
<p>Ein Großhandelsunternehmen segmentiert sich nach der Dimension »Region« und hat demzufolge fünf Geschäftsfelder: »Deutschland«, »Schweiz/Österreich«, »Frankreich/Benelux«, »CEE« und »Italien«. Bevor die Strategieentwicklung für die einzelnen SGF startet, werden die Segmente bzgl. Ausgangslage, offener Fragen und Themenspeicher für die Strategie kurz dargestellt. Beiliegend findet sich das Segment-Cockpit für das SGF »Deutschland«.</p>		
Segment-Cockpit für:	Deutschland	
Schlüsselgröße	Ausgangslage	Themenspeicher
1. Marktstellung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umsatz: 180 Mio. Euro 2. Marktanteil: ca. 12% 3. Stammkundenanteil: 75% 4. Qualitätsposition: oberer Durchschnitt 5. Preisposition: ca. 10% unter Wettbewerbsschnitt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marktdurchdringung auf 14% Marktanteil bis 201x 2. Marktentwicklung in Bundesländern X, Y, Z 3. Halten Qualitätsposition 4. Voraussetzungen schaffen für weitere Preisanpassung
2. Innovationsleistung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bislang keine innovativen Lösungen aus Kundensicht 2. Vernachlässigung von Innovationen im Geschäftsmodell (Abläufe, Aufnahme zusätzlicher Leistungen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung von 1 bis 2 Innovationen p.a. für Kundenprozesse 2. Professionellere Weiterentwicklung von funktionierenden Lösungen der Konkurrenz
3. Produktivitäten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klare Kostenführerschaft, schlanke Prozesse 2. Wertschöpfung: 8% 3. MA-Produktivität: 200.000 Euro 4. Gesamte Logistik in eigener Hand (Fuhrpark, Lager, Disposition) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Weitere, konsequente Produktivitätsverbesserung: v.a. Einkaufs- und Fakturierungsprozesse, Lager in X, Y, Z 2. Steigerung MA-Produktivität auf 250.000 Euro

Segment-Cockpit		Beispiel Großhandel (2)
Segment-Cockpit für:	Deutschland	
Schlüsselgröße	Ausgangslage	Themenspeicher
4. Attraktivität für gute Leute	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durchschnittliche Attraktivität bei Bewerbern 2. Niedrige Fluktuationsrate 3. Karrierechancen für Leistungsträger 4. Vernachlässigte Personal- und Führungskräfteentwicklung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufbau Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung 2. Aufbau Personalmarketing bzw. mehr Sichtbarkeit in relevanten Ausbildungs-Institutionen 3. 1–2 gemeinsame Projekte mit Fachhochschule X
5. Liquidität	<ol style="list-style-type: none"> 1. Professionelles Cash-Management 2. Forderungsausfälle unter 0,1% des Umsatzes 3. Durchschnittlicher Zahlungseingang: 2 Wochen 	keine
6. Gewinnerfordernis	<ol style="list-style-type: none"> 1. ROI: 18% (ROS: 1,5%, Kapitalumschlag: 12) 2. Eigenfinanzierungsgrad weit über Branchenschnitt 3. Gutes Verhältnis mit und keine Abhängigkeiten von Banken 4. Zu geringe Beherrschung des Zahlenwerks bei Führungskräften 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steigerung ROS auf 1,8% bis 201x 2. Einführung Profit-Center-Rechnung für Verkaufsgebiete 3. Steigerung der Controlling-Kompetenz bei Führungskräften

3 Das Geschäft in einem Markt-Cockpit darstellen

Anwendung und Nutzen: Markt-Cockpit

1. Darstellung eines Marktes und der Triebkräfte für den Wettbewerb
2. Simulation eines Marktes bzw. Geschäftes in einem zukünftigen Szenario
3. Anwendbarkeit für: Produkte (Produktgruppen), Kunden (Kundengruppen), Regionen, Geschäftsmodelle, Technologien...
4. Abgrenzung eines Zielmarktes für Vertriebs- und Marketingzwecke bzw. Innovationen

Strategie dient der wirksamen Steuerung von Geschäften. Geschäfte wiederum sind segmentiert und beziehen sich auf Märkte. In einem **Markt-Cockpit** wird Klarheit über die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse hergestellt. Die Einschätzung von Markt und Marktstellung startet beim Marktpotenzial und läuft dann über das Marktvolumen und den Marktanteil bis Umsatz bzw. EBIT – und nicht umgekehrt. Vor allem beim Marktpotenzial und beim Marktvolumen geht es um eine grobe Einschätzung und nicht um eine Kommastellen-Rechnung. Das Minimum ist eine Plausibilisierung der Markteinschätzung und der zugrunde liegenden Annahmen. Die Definitionen der einzelnen **Bestimmungsgrößen des Marktes** lauten wie folgt:

1. Marktpotenzial: alle möglichen Käufe, die sich auf den Nutzen der Leistung beziehen (im Zweifel nach Stück/Menge und nicht nach Umsatz),
2. Marktvolumen: Summe von Umsatz oder Absatz aller Wettbewerber im strategisch relevanten Markt (im Zweifel nach Stück/Menge und nicht nach Umsatz),
3. Marktwachstum: Wachstum des Marktvolumens (erste Ableitung seiner Kurvenentwicklung),
4. Marktanteil absolut: Umsatz oder Absatz des eigenen SGF im Verhältnis zur Summe von Umsatz oder Absatz aller Wettbewerber,
5. Marktanteil relativ: Marktanteil des eigenen SGF im Verhältnis zu den summierten Marktanteilen der drei größten Wettbewerber im strategisch relevanten Markt,
6. Umsatz: Preis mal Menge der Leistung,
7. EBIT (earnings before interest and taxes): Ergebnis vor Zinsen und Steuern und damit Vergleiche unabhängig von Finanzierungsstruktur (z. B. Fremdkapitalzinsen) oder Region (z. B. unterschiedliche Steuersätze).

Die Wettbewerbsverhältnisse und die Substitution sind das zweite Element im Markt-Cockpit. Nach der Grundlogik des Navigationssystems von Gälweiler und der Five Forces von M. Porter ergibt sich eine umfassende Einschätzung der Konkurrenzsituation sowohl aktuell als auch künftig, sowohl aus der Branche als auch aus anderen Branchen. Die **Bestimmungsgrößen des Wettbewerbs**⁵⁾ sind:

1. unser Unternehmen im heutigen Geschäft: Marktstellung, Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb,
2. Konkurrenz im heutigen Geschäft (aus der Branche): Marktstellung der Konkurrenz,

3. Konkurrenz im künftigen Geschäft (aus der Branche): Abschätzung der künftigen Marktstellung und der Wettbewerbsentwicklung der Konkurrenz aus der Branche,
4. Wettbewerb durch Lieferanten: Möglichkeit des Lieferanten zur Vorwärtsintegration (Akquisition oder Aufbau einer Konkurrenzposition zum eigenen Geschäft),
5. Wettbewerb durch Kunden: Möglichkeit eines Abnehmers zur Rückwärtsintegration (Akquisition oder Aufbau einer Konkurrenzposition zum eigenen Geschäft),
6. Substitution/lösungsunabhängiges Kundenanliegen: Möglichkeit der Substitution der im Markt existierenden Lösung(en) durch neue Technologien bzw. neue Geschäftsmodelle – ohne dass sich beim lösungsunabhängigen Kundenanliegen etwas verändert.

Die Resultate des Markt-Cockpits sind erstens eine Einschätzung zum **strategisch relevanten Markt**⁶⁾ für das Geschäftsfeld. Zweitens ergeben sich durch die Diskussion Chancen, Gefahren und letztlich strategische Herausforderungen für das SGF. Diese werden in die Strategie eingebaut. Drittens liegt mit dem Markt-Cockpit ein Instrument für das strategische Controlling vor, das jährlich ein bis zwei Mal aktualisiert wird, um dann wiederum als Basis für die Weiterentwicklung der Strategie zu dienen.

Bei der Erarbeitung des Markcockpits ist darauf zu achten, dass nicht das Zahlenwerk an sich im Vordergrund steht, sondern die Aussagen, die Schlussfolgerungen und der Themenspeicher. Vorsicht ist geboten bei allzu vertiefenden Diskussionen um Exaktheit und Vollständigkeit bei den Zahlen. In fast allen Fällen wird das in einem Markt-Cockpit nicht leistbar sein. Wenn aber die richtigen und plausiblen Schlüsse gezogen werden, dann kann mit einer näherungsweisen und unvollständigen Datenbasis sehr wirksam gearbeitet werden. In einzelnen Fällen muss eine Vertiefung stattfinden. Voraussetzung dafür ist aber die grundsätzliche **Auslegeordnung**, die das Markt-Cockpit leistet.

Markt-Cockpit		Werkzeug (1)
Faktor	Daten	Beurteilung
1. Markt		
1.1 Marktpotenzial		
1.2 Marktvolumen		
1.3 Marktanteil absolut		
1.4 Marktanteil relativ		
1.5 Umsatz		
1.6 EBIT		

Markt-Cockpit		Werkzeug (2)
2. Wettbewerb		
Faktor	Daten	Beurteilung
2.1 Unser Unternehmen im heutigen Geschäft		
2.2 Konkurrenz im heutigen Geschäft (aus der Branche)		
2.3 Konkurrenz im künftigen Geschäft (aus der Branche)		
2.4 Wettbewerb durch Lieferanten		
2.5 Wettbewerb durch Kunden		
2.6 Substitut./lösungs-unabhängiges Kundenanliegen		

Markt-Cockpit		Beispiel Werkzeugindustrie (1)
<p>Ein Hersteller von Bohrmaschinen hat sein Geschäft nach Kundengruppen segmentiert. Im SGF »Gewerbe: Bau, Anlagen- und Betriebstechnik« wird ein Markt-Cockpit erarbeitet. Das Cockpit wird durch eine einfache Quantifizierung bzgl. »Umsatzwachstum/Marktanteil des SGF« und »Produkte, Kundengruppen, Marktvolumen, Marktanteil« ergänzt (vgl. Anhang).</p>		
1. Markt		
Faktor	Daten	Beurteilung
1.1 Marktpotenzial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 Mrd. Euro weltweit ▪ Gut abschätzbare Potenzial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neuerliche Erhebung des Marktpotenzials in 201x
1.2 Marktvolumen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4,5 Mrd. Euro weltweit (45% Volumensanteil) ▪ Wachstum p.a. ca. 1,5% ▪ Transparente Zahlenbasis bzgl. Wettbewerber ▪ Offener brancheninterner Austausch (inkl. Kunden) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung der Marktvolumina für Asien, Pazifik und Afrika ▪ Prüfung: Ausdifferenzierung der Märkte in Preis- und Qualitätsmärkte und entsprechende Neuberechnung absoluter/relativer Marktanteile
1.3 Marktanteil absolut	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktanteil absolut: 22% ▪ Wachstum p.a.: ca. 2% über die letzten 8 Jahre ▪ Klare Marktdominanz der Top 5 Hersteller 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktdurchdringung v.a. in den Regionen X, Y, Z ▪ Beobachtung der Marktanteilsverschiebungen der mittelgroßen Wettbewerber
1.4 Marktanteil relativ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktanteil relativ: 60 ▪ Marktführer, v.a. bzgl. Qualität und Vertriebsnetz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung relativer Marktanteile im Qualitätssegment und Marktanteilsverschiebungen
1.5 Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 Mrd. Euro weltweit ▪ Wachstum p.a.: 3% über die letzten 10 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prüfung: Eintritt ins Preissegment – v.a. in den Regionen X, Y, Z
1.6 EBIT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80 Mio. Euro ▪ EBIT-Anteil leicht unter Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertanalyse bzgl. Qualität ▪ Hebung der Produktivität: Entwicklung, Vertrieb

Markt-Cockpit		Beispiel Werkzeugindustrie (2)
2. Wettbewerb		
Faktor	Daten	Beurteilung
2.1 Unser Unternehmen im heutigen Geschäft	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gute Marktstellung, v.a. im Qualitätsmarkt ■ Stärken: Qualität, Marktzugang ■ Schwächen: Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prüfung: Eintritt ins Preissegment – v.a. in den Regionen X, Y, Z ■ Hebung der Produktivität: Entwicklung, Vertrieb
2.2 Konkurrenz im heutigen Geschäft (aus der Branche)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausdifferenzierung in »Top 5«, schwache mittelgroße und kleinere Anbieter ■ Marktberreinigung, v.a. bei Konkurrenten A, B, C 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prüfung Übernahme Wettbewerber A, C ■ Prüfung Reaktion der »Top 5« auf Marktberreinigung (Kooperationen...)
2.3 Konkurrenz im künftigen Geschäft (aus der Branche)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bis 201x: Marktanteil der Top 5 von ca. 90% ■ Markteintritt aus Elektroindustrie unwahrscheinlich ■ Spaltung des Marktes in Preis-/Qualitätsmarkt ■ Bessere Marktstellung lokaler Billiganbieter in Asien und Afrika 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neupositionierung für die künftigen Preis- und Qualitätsmärkte (Preis-Leistungsverhältnis) ■ Prüfung: Zweitmarke für Preissegment (oder Kooperation) ■ Stärkerer Druck auf Vertrieb und Produktivität
2.4 Wettbewerb durch Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Konkurrenz im Qualitätssegment ■ Markteintritt von A ins Preissegment 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beobachtung Markteintritt im Preissegment ■ Bessere Verzahnung/Weitergabe Kostendruck
2.5 Wettbewerb durch Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Rückwärtsintegration ■ neue Anforderungen: Finanzierung, Komplettlösungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bessere Durchdringung der Wertkette beim Kunden ■ Verstärkung Dienstleistungen: Finanzierung, Komplettlösung
2.6 Substitut./lösungs-unabhängiges Kundenanliegen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Substitution in der Anwendung »Großbohrung und Lastbohrung«: Nieten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jährlicher Substitutionsbericht ■ Prüfung der Veränderungen in den Marktpotenzialen und -volumen

4 Das Unternehmen am Kundennutzen ausrichten

Anwendung und Nutzen: Kundennutzen

1. Klarheit über Kundennutzen und damit über den Dreh- und Angelpunkt eines Geschäfts
2. Grundlage für eine Geschäftsstrategie, für Positionierung, für Kundenbindung
3. Simulationsfähigkeit für: Kunden, Leistungen, Bewertungen...
4. Instrument für: Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Innovation, Markteintritt...

Oberster Zweck jeder Organisation ist die Schaffung von Nutzen für Kunden und damit für ihre subjektiv empfundene Zufriedenheit. **Kundennutzen**⁷⁾ ist der beste Garant dafür, im Geschäft zu bleiben und die langfristige Lebensfähigkeit einer Organisation zu sichern: Glaubwürdigkeit, Marktstellung, Kundenbindung, Rentabilität usw. Erst dann, wenn eine Leistung durch den Kunden und gegenüber dem Wettbewerb beurteilt ist, entsteht Qualität. **Relative Qualität** wird dabei sehr umfassend verstanden, nämlich die Qualität der gesamten Marktleistung, also alle produkt-, service- und imagebezogenen Kriterien. Im Fokus steht die Qualität aus Kundensicht, nicht aus Unternehmenssicht.

Im **Erhebungsprozess für Kundennutzen** werden zunächst die entsprechende Leistung (Produkt, Dienstleistung) und das relevante Segment ausgewählt. Auf dieser Basis werden die aus Sicht des Kunden kaufentscheidenden Qualitätskriterien dargestellt, Kriterien also, die tatsächlich Umsatz auslösen. Nachdem die Kriterien unterschiedliche Bedeutung haben, müssen diese gewichtet werden. Auf alle Kriterien werden in Summe hundert Prozent vergeben. Wichtige kaufentscheidende Kriterien liegen normalerweise bei zwanzig bis dreißig, nicht so bedeutsame bei fünf Prozent. Im ersten Schritt empfiehlt es sich, in Fünfer-Prozentpunkten vorzugehen und am Ende das Ganze im Verhältnis auf hundert Prozent zu rechnen. Als nächstes wird die Erfüllung dieser Qualitätskriterien durch das eigene Unternehmen bewertet. Dabei ist es wichtig, einen Mix aus starken Konkurrenten zu nehmen und gegebenenfalls auch solche, die vielleicht nicht direkt aus der Branche, sondern aus anderen Branchen kommen – sogenannte »Systemkonkurrenten«. Die Bewertung erfolgt pro kaufentscheidendem Kriterium. Diese orientiert sich am Raster »Wettbewerbsvorteile« und »Wettbewerbsnachteile«. Aus der Detailbewertung wird für das Unternehmen ein zusammenfassender Qualitätswert ermittelt. Zugleich geht es um den relativen Preis im Vergleich zum Wettbewerb. Üblicherweise werden Messung, Gewichtung und Bewertung zunächst in der eigenen Organisation durchgeführt. Ein aus bewusst vielen Funktionen zusammengesetztes Team erarbeitet das sogenannte Selbstbild (fünf bis sieben Personen). Anschließend werden die Kunden mit demselben Verfahren befragt, es entsteht das sogenannte **Kundenbild**. Pro Leistung genügen zehn bis zwanzig Bewertungen.

Kundennutzen: Erhebungsprozess				Werkzeug				
Geschäftsfeld:			Kunde:					
Leistung:			Gültigkeit:					
Nr.	Kaufentscheidendes Kriterium	Gewichtung	Relative Bewertung					
			--	-	0	+	++	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
	Summe	100						

Konkurrent	Name	Qualitätsposition	Preisposition
WIR:			
Konkurrent A:			
Konkurrent B:			
Konkurrent C:			
Konkurrent D:			
Legende für die relative Bewertung der Qualität			
++	ausgeprägter Wettbewerbsvorteil	--	ausgeprägter Wettbewerbsnachteil
+	einfacher Wettbewerbsvorteil	-	einfacher Wettbewerbsnachteil
0	neutral/weder-noch		

Kundennutzen: Erhebungsprozess			Beispiel Reiseveranstalter				
Ein Reiseveranstalter erhebt für sein SGF »Bausteinveranstaltungen USA« die relative Qualität aus Kundensicht. Das kumulierte Ergebnis entsteht aus dem Abgleich des Selbstbildes und fünfzehn repräsentativ erhobener Kundeninterviews.							
Geschäftsfeld:		Bausteinveranstaltungen	Kunde:		Endkunde		
Leistung:		Bausteinveranstaltungen USA	Gültigkeit:		201X		
Nr.	Kaufentscheidendes Kriterium	Gewichtung	Relative Bewertung				
			--	-	0	+	++
1	Marke/Image beim Kunden	30			X		
2	Breite der Produktpalette	25		X			
3	Sicherheit/Sicherheitsempfinden	20				X	
4	Betreuung vor Ort	10	X				
5	Verfügbarkeit des Angebotes	5		X			
6	Kataloggestaltung	5					X
7	Reiseunterlagen	5				X	
Summe		100					

Konkurrent	Name	Qualitätsposition	Preisposition
WIR:	Reise-Star	0	niedrig
Konkurrent A:	Inter-Reisen	-	hoch
Konkurrent B:	Adventure AG	+	niedrig
Legende für die relative Bewertung der Qualität			
++	ausgeprägter Wettbewerbsvorteil	--	ausgeprägter Wettbewerbsnachteil
+	einfacher Wettbewerbsvorteil	-	einfacher Wettbewerbsnachteil
0	neutral/weder-noch		

Die Erhebung des Kundennutzens über den dargestellten Messprozess führt direkt in eine kompakte Auswertung – das **Qualitätscockpit**. Auf der horizontalen Achse ist die Wichtigkeit der kundenrelevanten Kriterien dargestellt. Die Gewichtung der einzelnen kaufentscheidenden Kriterien aus dem Erhebungsblatt wird direkt aufgetragen. Auf der Vertikalen wird der Grad der Überlegenheit bzw. der Unterlegenheit zum Wettbewerb angegeben. Diese Information kommt aus der Bewertung der einzelnen Kriterien. Die einzelnen Qualitätskriterien werden im zweidimensionalen Raum positioniert.

Aus dieser Zusammenfassung resultieren vier Felder, die für die Beurteilung der Ausgangslage, aber auch für die Erarbeitung von Optionen und zur Positionierung für eine Strategie verwendet werden können.

Im Feld 1 »Qualität prüfen/senken« liegen diejenigen Kriterien, die aus Kundensicht nicht hoch gewichtet sind, bei denen das Unternehmen aber Wettbewerbsvorteile hat. Hier ist konsequent die Frage nach der Reduktion des zwar hohen, aber nicht für wichtig befundenen Qualitätsniveaus zu stellen. Hinter jedem kaufentscheidenden Kriterium stehen Kosten und diese sind in dem beschriebenen Quadranten nicht effektiv eingesetzt. Die betroffenen Qualitätskriterien im Beispiel sind das Kriterium 6 »Kataloggestaltung« und das Kriterium 7 »Reiseunterlagen«. In diesem Feld liegen versteckte **Kostenpotenziale**.

Feld 2 »Qualität halten/ausbauen« ist das der Vorteile im Markt. Bei Kriterien mit hoher Gewichtung und mit Wettbewerbsvorteilen (Kriterium 3 »Sicherheit/Sicherheitsempfinden«) gibt es nur die Maxime, den Abstand zur Konkurrenz weiterhin zu halten und auszubauen. An diesem Punkt liegt eine echte **Stärke**, eine USP (unique selling proposition). **Kernkompetenzen** etwa sind all jene Fähigkeiten, die ein solches Kriterium aufbauen. Dies ist ein Fixpunkt für jede Strategie.

Im Feld 3 »Qualität verbessern« sind Kriterien seitens des Kunden zwar als wichtig eingestuft, das Unternehmen hat aber **Schwächen**, Wettbewerbsnachteile. Es gilt, Stoßrichtungen zu finden, um das Kriterium zu verbessern (Kriterium 2 »Breite der Produktpalette«). Kriterien, die neutral auf der Null-Linie positioniert sind, werden im Zweifel auch diesem Feld zugeordnet (Kriterium 1 »Marke/Image beim Kunden«).

Kriterien im Feld 4 »Qualität ggf. leicht steigern« sind relativ unwichtig, das Unternehmen hat keine Vorteile im Wettbewerb. Dieses Aktionsfeld kann in der Regel vernachlässigt werden (Kriterium 4 »Betreuung vor Ort« und Kriterium 5 »Verfügbarkeit des Angebotes«). Das Management sollte sich mit diesem Feld nicht allzu intensiv beschäftigen.

Kundennutzen: Qualitätscockpit **Werkzeug**

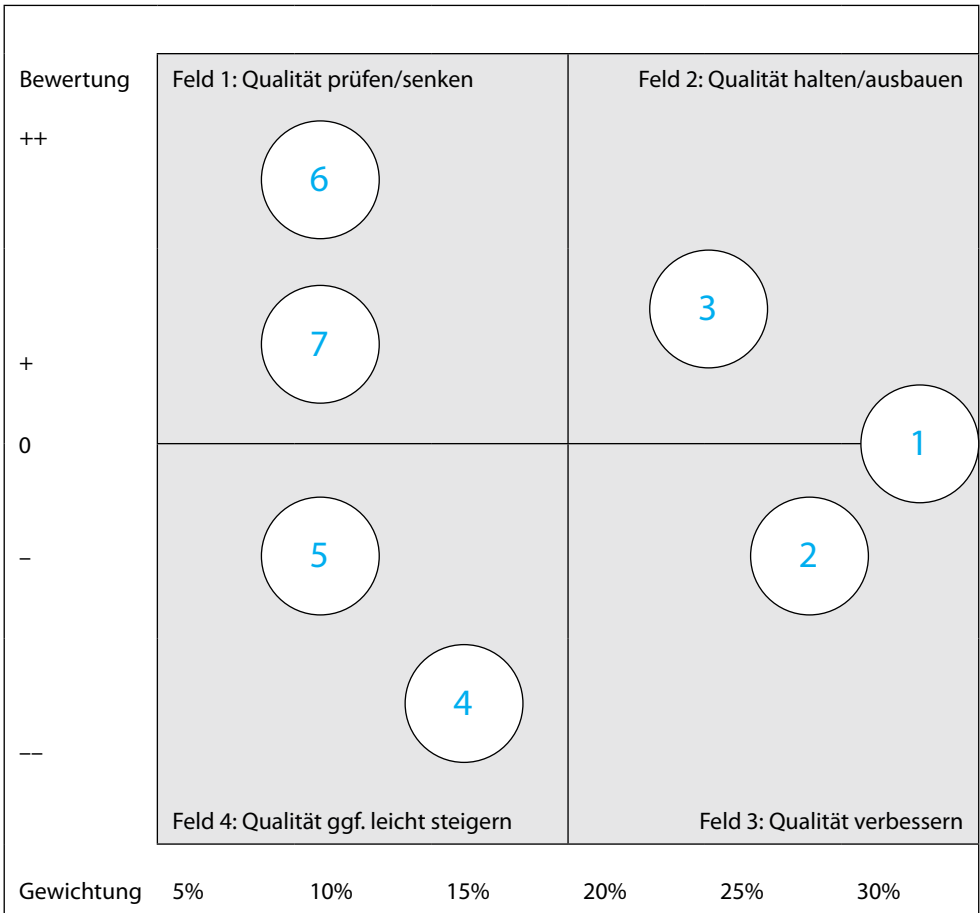
Geschäftsfeld:		Kunde:	
Leistung:		Gültigkeit:	

Bewertung	Feld 1: Qualität prüfen/senken	Feld 2: Qualität halten/ausbauen				
	++					
	+					
	0					
	-					
	Feld 4: Qualität ggf. leicht steigern	Feld 3: Qualität verbessern				
--						
Gewichtung	5%	10%	15%	20%	25%	30%

Legende der kaufentscheidenden Qualitätskriterien:

1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	

Kundennutzen: Qualitätscockpit		Beispiel Reiseveranstalter	
Ein Reiseveranstalter erhebt für sein SGF »Bausteinveranstaltungen USA« das Qualitätscockpit für die Strategie. Basis sind die kaufentscheidenden Kriterien.			
Geschäftsfeld:	Bausteinveranstaltungen	Kunde:	Endkunde
Leistung:	Bausteinveranstaltungen USA	Gültigkeit:	201X



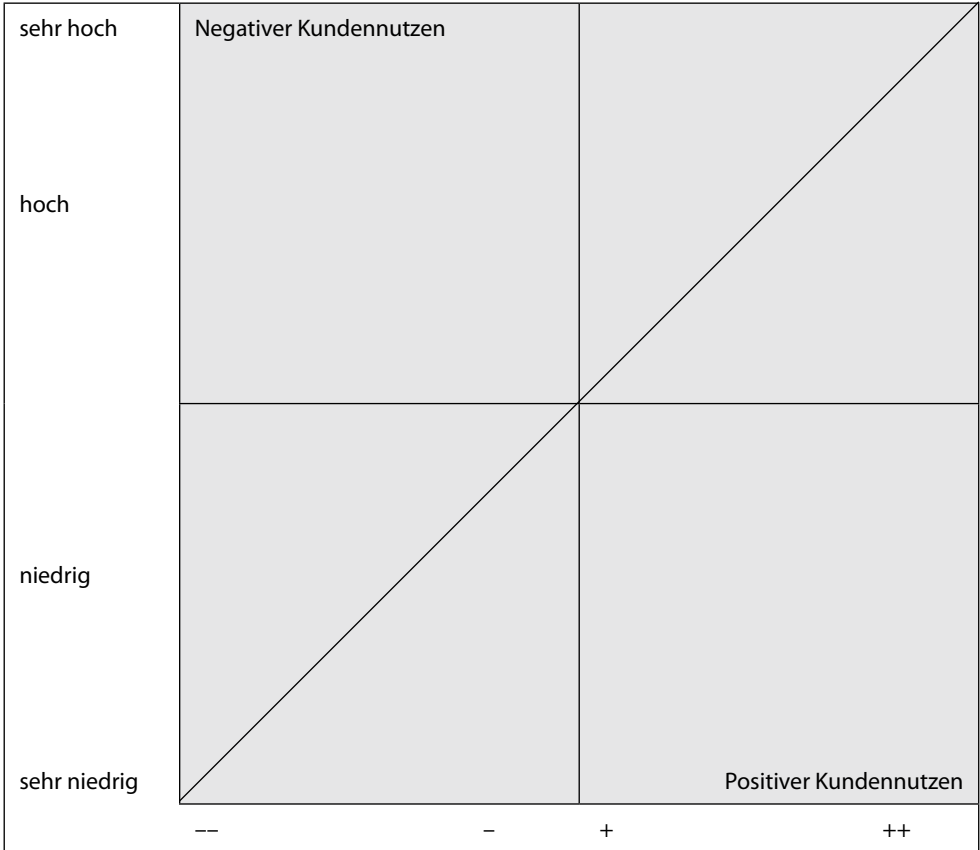
Legende der kaufentscheidenden Qualitätskriterien:			
1	Marke/Image beim Kunden	5	Verfügbarkeit des Angebotes
2	Breite der Produktpalette	6	Kataloggestaltung
3	Sicherheit/Sicherheitsempfinden	7	Reiseunterlagen
4	Betreuung vor Ort		

Kundennutzen ist die Positionierung einer Leistung im zweidimensionalen Raum von relativer Qualität und relativem Preis. In diesem Diagramm ergeben sich vier Felder und eine Diagonale. Die Diagonale ist die Linie des ausgewogenen Kundennutzens. Liegt eine Marktleistung auf der Linie, empfindet dies der Kunde als fair: eine hohe Qualität zu einem sehr hohen Preis, eine unterdurchschnittliche Qualität zu einem sehr günstigen Preis. Positiver Kundennutzen kann nun auf zweifache Weise entstehen: einerseits dadurch, dass das hohe Qualitätsniveau grundsätzlich gleich bleibt, aber der Preis gesenkt wird. Andererseits steigt der Kundennutzen, wenn das niedrige Preisniveau konstant gelassen, die Qualität hingegen angehoben wird. Die jeweilige Ausprägung hängt fundamental vom Reifegrad des jeweiligen Marktes ab: Auf der einen Seite finden sich Preismärkte mit hohem, aber vergleichbarem Qualitätsniveau, in denen häufig nur der Preis entscheidet. Auf der anderen Seite gibt es Qualitätsmärkte, in denen die Kunden noch echte Qualitätsunterschiede feststellen und daher bereit sind, unterschiedliche Preise zu bezahlen.

Durch die Einordnung der Wettbewerber auf dem **Strategie-Cockpit**⁸⁾ kann erstens die Ausgangslage bestimmt werden. Alle relevanten Marktinformationen sind darin verdichtet. Zweitens können Optionen entwickelt werden: Durch Veränderung in der relativen Qualität oder beim relativen Preis verschiebt sich der Kundennutzen. In der Strategie muss darüber eine Aussage getroffen werden, wo eine Marktleistung künftig positioniert werden soll. Drittens können mögliche Veränderungen bei den Wettbewerbern oder in der Marktdynamik modelliert werden. Aus diesem Grund ist das Strategie-Cockpit auch ein Instrument für **Simulation**. Viertens können mit dem Strategie-Cockpit die Wirksamkeit und Zielorientierung von Marketing und Vertrieb geprüft werden. Die Resultate des Qualitäts- und des Strategie-Cockpits sind Kernelemente in jeder Strategie. Damit ist sichergestellt, dass die Strategie beim eigentlichen Unternehmenszweck verankert ist – beim Nutzen für Kunden.

Kundennutzen: Strategie-Cockpit		Werkzeug	
Geschäftsfeld:		Kunde:	
Leistung:		Gültigkeit:	

Rel. Preis

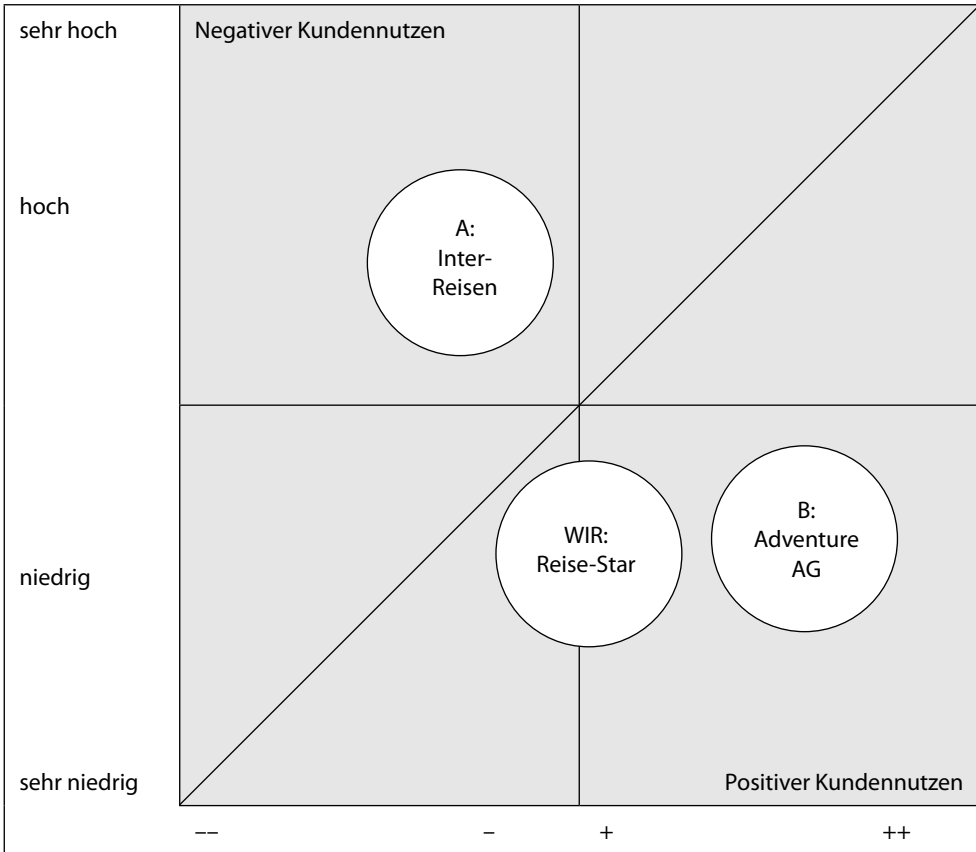


Rel. Qualität

Konkurrent	Name	Qualitätsposition	Preisposition
WIR:			
Konkurrent A:			
Konkurrent B:			
Konkurrent C:			
Konkurrent D:			

Kundennutzen: Strategie-Cockpit		Beispiel Reiseveranstalter	
Ein Reiseveranstalter erarbeitet für sein SGF »Bausteinveranstaltungen USA« den Kundennutzen als Strategie-Cockpit.			
Geschäftsfeld:	Bausteinveranstaltungen	Kunde:	Endkunde
Leistung:	Bausteinveranstaltungen USA	Gültigkeit:	201X

Rel. Preis



Rel. Qualität

Konkurrent	Name	Qualitätsposition	Preisposition
WIR:	Reise-Star	0	niedrig
Konkurrent A:	Inter-Reisen	-	hoch
Konkurrent B:	Adventure AG	+	niedrig

5 Die Ausgangslage richtig beurteilen

Anwendung und Nutzen: Beurteilung der Ausgangslage

1. Aufzeigen von Überblick, Zusammenhängen, Vernetzung und gegenseitigen Abhängigkeiten
2. Identifikation der echten Zukunftsfragen, der strategischen Herausforderungen
3. Zusammenfassung vieler Quellen und Informationen anhand einer Strategielogik und kompakt in einem einzigen Dokument
4. Wichtige Quelle für die das Strategie-Controlling

Die Beurteilung und Zusammenfassung der **Ausgangslage** ist die Grundlage für die Erarbeitung einer Strategie. Gerade in der Strategieentwicklung ist die Versuchung sehr groß, sofort und unmittelbar die Lösungen zu formulieren und in die Umsetzung zu gehen. Der methodische Ansatz, zunächst sauber die Ausgangslage zu beurteilen, stößt dann häufig auf Kritik, vor allem mit dem Argument, dass alles sowieso klar sei und keine Zeit für unproduktive Analysen vorhanden wäre. Klarerweise gibt es genügend Fälle, in denen endlose Schleifen in Analysen gedreht wurden und keine Umsetzung stattgefunden hat. Aber ebenso häufig sind diejenigen Fälle, wo das Management auf eine solide Beurteilung der Ausgangslage verzichtet, das momentan Naheliegendste beschließt und sich damit hochgradig aktionsorientiert in die falsche Richtung begibt.

Die Funktion einer Analyse besteht in folgenden Punkten: Erstens geht es um die Einigkeit über die Ausgangslage, die wesentlichen Problemfelder und die **strategischen Herausforderungen**. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob in der Strategie Marktstellung, Innovation oder die Kostenposition das Thema sind. Die strategischen Herausforderungen sind der Anker zu den anderen Phasen im Strategieprozess. Die strategischen Herausforderungen sollten in einer überschaubaren Anzahl vorliegen. Es geht um die Konzentration auf die wichtigsten Fragestellungen. In der Praxis sind dies nicht mehr als fünf bis zehn. Die zweite Funktion besteht darin, Zusammenhänge, Überblick und **Vernetzung**⁹⁾ herzustellen. Führungskräfte werden nicht dafür bezahlt, sich in Detailanalysen zu verlieren oder akademische Spezialistendiskussionen zu führen, sondern dafür, dass sie für Orientierung, für Überblick und für Ziele sorgen. Für die Entwicklung der Strategie ist es entscheidend, eine Auslegeordnung am Beginn zu haben. Nur so wird klar, wo eine Vertiefung erforderlich ist und wo eine grobe Beurteilung genügt. Die dritte Funktion liegt in **Beurteilungen**, Aussagen und eventuell auch schon Vorentscheidungen. Analysen werden gerne als Katalysator für Zahlen missverstanden bzw. missbraucht. Der entscheidende Punkt ist aber nicht die Zahl, sondern die Schlussfolgerung, die daraus gezogen wird. Das heißt auch, dass nicht alle Themen einer hochgradigen Präzision bedürfen, um zu einer Aussage und zu einer strategischen Stoßrichtung zu kommen. Es ist beispielsweise unerheblich, ob ein Unternehmen nun 12,5%, 14,8% oder 16,3% unterhalb der branchenüblichen Kostenposition liegt. Es genügt die

Aussage »10% bis 20% unterhalb des branchenüblichen Kostenniveaus«. Wesentlich sind die abgeleitete strategische Herausforderung »Verbesserung der Kostenposition um 20% innerhalb der nächsten zwei Jahre« und die abgeleiteten Maßnahmen. Strategie ist nicht hochgradige Präzision des Zahlenwerks, sondern präzise Vorbereitung der Zukunft.

Informationsquellen zur Beurteilung der Ausgangslage

1. Sichtung, Zusammenfassung und Bewertung bestehender Unterlagen aus der Organisation: Marktstudien, Konkurrenzanalysen, Kundenzufriedenheitsstudien, Screenings...
2. Workshops mit klaren Methoden der Informationsbeschaffung und Verarbeitung: Szenarien, Kundennutzen, Wertkette, Erfahrungskurve...
3. Interviews oder Gruppendiskussionen mit Lieferanten, Kunden und internen Abnehmern
4. Externe Quellen über Text: Internet, Fachliteratur, Auskunfteien, Branchenerhebungen, Verbandsdaten, Fachexperten...

Das Wichtigste in der Zusammenfassung ist die **Plausibilisierung** der Erkenntnisse und der Aussagen. Wenn etwa aus dem Kundennutzen über längere Zeit außerordentlich gute Werte kommen, die Segmente richtig auf den Kunden »zugeschnitten« sind und viele Stärken identifiziert wurden, dann muss das zu einer dominanten Marktstellung führen. Der Aufbau der Ausgangslage ist so angelegt, dass möglichst viel gegenseitig plausibilisiert werden kann. Es geht um klare Aussagen und eine Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen. Daher sollte der Umfang nicht fünf bis zehn Seiten übersteigen. Vertiefungen können in einem Anhang abgelegt werden.

Die Führung hat am Ende die Resultate zu besprechen und zu verabschieden. Sollten Einwände bestehen, sind diese nachzuarbeiten oder ausdiskutieren. Spätestens bei der Geschäftsstrategie muss Einvernehmen unter den Führungskräften herrschen. Die Ausgangslage nimmt Bezug auf die Ausgangsfrage von Strategie: »Was müssen wir heute entscheiden und beginnen, damit wir langfristig im Geschäft bleiben?« Die Ausgangslage hat geklärt, welche Fragen beantwortet werden müssen, um **langfristige Lebensfähigkeit**¹⁰⁾ zu sichern. Im nächsten Schritt geht es um das Finden von möglichen Antworten.

Zusammenfassung der Ausgangslage		Werkzeug (1)
1. Spielregeln und Herausforderungen im künftigen Geschäft		
Schlüsselgröße	Spielregeln/Herausforderungen im künftigen Geschäft	
1. Marktstellung		
2. Innovationsleistung		
3. Produktivitäten		
4. Attraktivität für gute Leute		
5. Liquidität		
6. Gewinnerfordernis		
2. Zusammenfassung des Markt-Cockpits		
3. SWOT aus den Schlüsselgrößen		
Stärken	Schwächen	
Chancen	Gefahren	

Zusammenfassung der Ausgangslage		Werkzeug (2)		
4. Eckwerte				
		201a	201b	201c
5. Themenspeicher für die Optionenphase				
Schlüsselgröße	Themenspeicher			
1. Marktstellung				
2. Innovationsleistung				
3. Produktivitäten				
4. Attraktivität für gute Leute				
5. Liquidität				
6. Gewinnerfordernis				

Zusammenfassung der Ausgangslage			Werkzeug (3)	
6. Sofortmaßnahmen				
Nr.	Maßnahme	Resultat bis	Verantw.	Status
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Zusammenfassung der Ausgangslage

Beispiel Baukonzern (1)

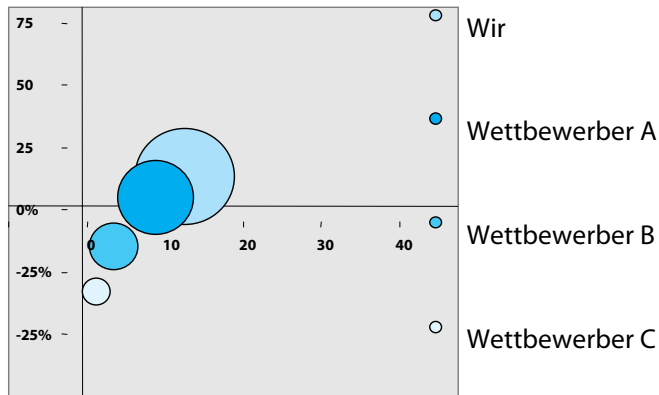
Ein Baukonzern segmentiert sein Geschäft in vier SGF: »Hausbau Private«, »Gewerbe- und Industrieimmobilien«, »Generalunternehmer-Geschäft« und »Immobilien-Handel«. Für das SGF »Hausbau Private« wird die Ausgangslage wie folgt beurteilt.

1. Spielregeln und Herausforderungen im künftigen Geschäft

Schlüsselgröße	Spielregeln/Herausforderungen im künftigen Geschäft
1. Marktstellung	<ul style="list-style-type: none"> Steigender Wettbewerbsdruck (v.a. auf mittelgroße Anbieter) Steigende Bedeutung: Individualität, Demographie
2. Innovationsleistung	<ul style="list-style-type: none"> Wachsendes Segment bzgl. Innovation/Qualität Tendenz hin zu Gesamtanbieter (alle Prozesse)
3. Produktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> Druck auf Investment/Verbesserung Investment-Intensität
4. Attraktivität für gute Leute	<ul style="list-style-type: none"> Facharbeitermangel, Mangel an Führungskräften (Bauleiter) Hohe Fluktuation von guten Leuten (generell in der Branche)
5. Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> Druck auf Margen, v.a. in Regionen A, B Liquiditätsdruck in der Branche
6. Gewinnerfordernis	<ul style="list-style-type: none"> Ca. 10 bis 15% Umsatzrendite als untere Grenze Unabhängigkeit von Banken

2. Zusammenfassung des Markt-Cockpits

Durchschnittl. Umsatzwachstum



Absoluter Marktanteil 201x

Zusammenfassung der Ausgangslage		Beispiel Baukonzern (2)		
3. SWOT aus den Schlüsselgrößen				
Stärken		Schwächen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktführer, gutes Image ▪ Produktionsflexibilität/Produktivität ▪ Qualität, Termintreue ▪ ... 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation (Energie...) bzw. Individualisierung ▪ Sinkender Durchschnittsumsatz pro Niederlassung ▪ Cash-Management, Forderungswesen ▪ ... 		
Chancen		Gefahren		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktbereinigung (Liquiditätsdruck) ▪ Verkauf zusätzlicher Dienstleistungen (Planung, Projektleitung zusätzlicher Gewerke...) ▪ ... 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahlungsmoral bei Kunden und Lieferanten ▪ Kleinere Einheiten – relativ steigende Komplexitätskosten ▪ ... 		
4. Eckwerte				
	201a	201b	201c	
Marktvolumen	640	630	640	
Marktanteil	14%	15%	15%	
Umsatz	90	95	97	
Absatz (errichtete Einheiten)	200	215	230	
Einkauf	30	31	34	
Wertschöpfung (Umsatz – Einkauf)	60	64	63	
Investment	45	45	48	
Investment-Intensität (Investment/Wertschöpfung)	0.75	0.70	0.76	
Vollzeit-Arbeitskräfte	580	575	570	
Produktivität (Wertschöpfung pro Vollzeitarbeitskraft)	0.10	0.11	0.11	
Cashflow	10	12	8	
Betriebsergebnis	13	14	14	
Umsatzrendite (Betriebsergebnis/Umsatz)	14%	15%	14%	
Return on investment (Betriebsergebnis/Investment)	29%	31%	29%	

Zusammenfassung der Ausgangslage		Beispiel Baukonzern (3)		
5. Themenspeicher für die Optionenphase				
Schlüsselgröße	Themenspeicher			
1. Marktstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forcierung des Segments »Schlüsselfertig« ▪ Ausbau von Keller, Kaminen, Garagen für Fertigteilhäuser 			
2. Innovationsleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung innovativer Lösungen (Energie, Öko) ▪ Entwicklung von Dienstleistungspaketen (z. B. Projektleitung für Kunden bei Gewerken, »Hauslebenszyklus«...) 			
3. Produktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Senkung Fixkosten, Bereinigung Investment (Bauhöfe A, B) ▪ Technik-Nachrüstung (Beispiel Systembau) 			
4. Attraktivität für gute Leute	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung echter Personalentwicklung ▪ Entwicklungsverantwortung der Führungskräfte 			
5. Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung: langfristige Liquiditätsplanung ▪ Professionalisierung des Einkaufs bzgl. Konditionen ▪ Überprüfung Gewährleistungspolitik 			
6. Gewinnerfordernis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung Risikoprofil (Subunternehmer...) mit direkter Wirkung auf die Ergebnisse ▪ Verstärkung Ergebnisdanke (Bonus, Schulung BL...) 			
6. Sofortmaßnahmen				
Nr.	Maßnahme	Resultat bis	Verantw.	Status
1	Verbesserung des Cash-Managements inkl. klarer organisatorischer Regelung	31.01.	Müller	
2	Prüfung Kooperation mit X im Rohbau	28.02.	Achleitner	
3	Prüfung Herstellkosten mit marktüblichen Kosten (Fenster, Türen...), Erstellung Vorschläge für systematische Müllabfuhr	30.06.	Krajic	
4	Komplette Schließung Bauhof X	30.06.	Ebner	
5	...			

6 Eine Geschäftsstrategie vom Markt herein entwickeln

Anwendung und Nutzen: Geschäftsstrategie

1. Eine klare Strategie für ein Geschäftsfeld, d. h. für ein Segment eines Unternehmens (gebildet nach Leistungen, Kunden, Regionen...)
2. Basiselement jeder Unternehmensstrategie
3. Notwendiges Gerüst für einen Businessplan
4. Grundlage für alle Fragen von Funktionen, Prozessen, Zielvereinbarungen, Controlling...

Strategieentwicklung besteht üblicherweise aus drei Schritten. Zunächst wird pro strategischem Geschäftsfeld (SGF) eine **Geschäftsstrategie**¹¹⁾ erarbeitet. Es geht um strategische Stoßrichtungen, strategische Herausforderungen, quantitative Ziele, Positionierung, Anforderungen für die Funktionen, Mittel und Maßnahmen. Das SGF ist der eigentliche Kern jeder Strategie. Ein Unternehmen als Organisation besteht häufig aus mehreren SGFs. In einem zweiten Schritt geht es um die Konsolidierung als Unternehmensstrategie. Zu klären sind Priorisierung der Geschäftsstrategien, Ressourcen- und Schlüsselpersonalentscheidungen, Risikopolitik und Ausgewogenheit des Geschäftsportfolios. Auf dieser Basis werden im dritten Schritt für wichtige und zentral zusammengefasste Funktionen sogenannte Funktionalstrategien erarbeitet.

Jede Organisation, die sich an Kunden und an Leistungsfähigkeit ausrichten will, braucht eine Geschäftsstrategie. Damit liegt das Grundkonzept eines soliden **Business-Plans** vor. Klar davon zu unterscheiden sind sogenannte Business-Pläne, die im Prinzip eine Fortschreibung aktueller Budgets mit einigen Schlüsselmaßnahmen sind oder nur das Zahlenwerk einer Strategie darstellen. Eine gut gemachte Geschäftsstrategie bzw. ein echter Business-Plan orientieren sich an der langfristigen Lebensfähigkeit einer Organisation. Eine Geschäftsstrategie holt den Markt in die Organisation hinein, sie ist die Grundlage für Budgetierung, Zielvereinbarungen, Ressourcenplanung, Organisation und Personalentwicklung.

Das Vorgehen bei der Erarbeitung und die **Struktur einer Geschäftsstrategie** sind methodisch nicht schwierig. Der Startpunkt und der leitende Gedanke in der Strategie sind die Stoßrichtungen. Sie geben Antwort auf die Herausforderungen und markieren die Eckpunkte des Geschäftsfeldes für die nächsten Jahre. Kern der Stoßrichtungen sind Marktstellung, Innovationsleistung und Produktivitäten. Es empfiehlt sich, in die Geschäftsstrategie die strategischen Herausforderungen einzubauen. Damit wird der Bezug zur Beurteilung der Ausgangslage hergestellt und die Begründung für die Stoßrichtungen geliefert. Auf Basis der Stoßrichtungen sind die strategischen Eckdaten darzustellen. Es geht um Umsätze, Marktanteile, Kostenpositionen, Anzahl der Mitarbeiter, Ergebnisse. Die Geschäftsstrategie liefert damit nicht das Budget, aber den Rahmen für

die jährlich zu erstellende Budgetierung. Die Konkretisierung der Stoßrichtungen betrifft nicht nur das Zahlenwerk, sondern auch die Positionierung am Markt. Gemeint sind die Konsequenzen für die Leistungs-, die Preis-, die Kommunikations- und die Distributionspolitik. Im Kern geht es an dieser Stelle um den **Marketing-Mix**¹²⁾. Im Anschluss an die Positionierung werden die Anforderungen an die Funktionen erarbeitet. Die Fragestellung lautet, was die einzelnen Funktionen in einer Organisation leisten müssen, damit Stoßrichtungen, quantitative Ziele und Positionierung umgesetzt werden können. Eine Geschäftsstrategie kann erst dann umgesetzt werden, wenn Klarheit über Maßnahmen und Mittel (Ressourcen) gegeben ist. Auf Grundlage der funktionalen Anforderungen erfolgt eine Detaillierung nach Verantwortlichen und Terminen. Den Abschluss der Geschäftsstrategie bildet die Unterschriftenzeile von Auftraggeber und Umsetzungsverantwortlichem. Die Unterschriften führen zu Verbindlichkeit und zu gegenseitiger Verpflichtung.

Struktur einer Geschäftsstrategie

1. Strategische Stoßrichtungen
2. Strategische Herausforderungen
3. Strategische Eckdaten
4. Positionierung (»Marketing-Mix«)
5. Anforderungen an die Funktionen
6. Maßnahmen
7. Mittel

Der **Erarbeitungsprozess einer Geschäftsstrategie** orientiert sich an den Grundsätzen des Strategieprozesses. Die Führungskraft hat nicht nur die Verantwortung für die Inhalte, sondern auch für die Methodik der Erarbeitung und Umsetzung. Die Umsetzungsverantwortlichen sind einzubeziehen, um einerseits die fachliche Fundierung sicherzustellen und um andererseits die entsprechende Akzeptanz zu schaffen. Je präziser in den vorangegangenen Phasen gearbeitet wurde, umso einfacher fällt die Konkretisierung der Geschäftsstrategie. Sie ist ein Führungs-, Planungs- und Strukturierungsinstrument. Dadurch verbindet sie den langfristigen Zweck und das Selbstverständnis einer ergebnisverantwortlichen Einheit mit den Zielsetzungen für die nächsten Jahre. Die professionelle Erarbeitung einer Strategie ist die Basis für Umsetzung und Leistungsfähigkeit jeder Organisation.

Geschäftsstrategie		Werkzeug (1)			
1. Stoßrichtungen					
Stoßrichtung	Ziele				
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
2. Strategische Herausforderungen					
Schlüsselgröße	Strategische Herausforderungen				
1. Marktstellung					
2. Innovationsleistung					
3. Produktivitäten					
4. Attraktivität für gute Leute					
5. Liquidität					
6. Gewinnerfordernis					
3. Strategische Eckdaten					
	201a	201b	201c	201d	

Geschäftsstrategie		Werkzeug (2)		
4. Positionierung				
Marketing-Mix		Ziele		
1. Leistungspolitik				
2. Preispolitik				
3. Kommunikationspolitik				
4. Distributionspolitik				
5. Anforderungen an die Funktionen				
Funktion		Anforderungen an die Funktion		
1.				
2.				
3.				
4.				
6. Maßnahmen				
Nr.	Aufgabe	Termin	Verantw.	Status
1				
2				
3				
4				
7. Mittel				
Nr.	Ressourcen	Kosten in Euro		
1				
2				
3				
4				
8. Unterzeichnung				
Auftraggeber/Abnehmer der Geschäftsstrategie:				
Verantwortlich für die Umsetzung:				

Geschäftsstrategie		Beispiel Versandhandel (1)
<p>Ein großes, international aufgestelltes Versandhandelsunternehmen erarbeitet eine Geschäftsstrategie für das SGF »Kinder- und Jugend«. Die Zusammenfassung der Strategie ist nachfolgend dargestellt.</p>		
1. Stoßrichtungen		
Stoßrichtung	Ziele	
1. Marktentwicklung Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreichen von 5% Marktanteil bis 201x, von 10% Marktanteil bis 201y in Frankreich ▪ Kooperation mit nationaler Discountkette (eigen bewirtschaftete Regalmeter im Nonfood-Bereich) ▪ Ab 201x: 15 eigene Läden in den größten Städten (vgl. Beilage) 	
2. Marktdurchdringung mit eigenen Läden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bis 201y: 40 eigene Läden in Deutschland und Österreich (in Einkaufszentren bzw. frequentierten Hauptplätzen) ▪ Aufbau Franchise-System ▪ Zielumsatz pro Laden pro Jahr: 0,7 Mio. Euro 	
3. Verstärkung des Sortiments »Buch, Hören und Sehen«	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbau des Sortiments auf 15 Mio. Euro Umsatz bis 201x ▪ Abwicklung des Bereichs »Buch« über die Internet-Plattform »Interbook« als Logistikpartner 	
4. Fokussierung der eigenen Logistik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auslagerung des Zubringer- und Versendungsdienstes ▪ Streichung des Möbelsortimentes aus der eigenen Logistik, Direktlieferung durch Hersteller ▪ Komplette Streichung des Sortiments »Arbeitsplatz« 	
2. Strategische Herausforderungen		
Schlüsselgröße	strategische Herausforderungen	
1. Marktstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beginnende Internationalisierung des Marktes ▪ Schwindende Kundenbindung im Markt 	
2. Innovationsleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkere (und wechselnde) Fokussierung des Sortiments auf einzelne Kundengruppen ▪ Entwicklung des Geschäftsmodells: Verlagerung von Logistik-/Bewirtschaftungsleistungen, eigene Läden 	
3. Produktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexitätsfalle in den Sortimenten/systematische Müllabfuhr ▪ Steigerung der Mitarbeiterproduktivität 	
4. Attraktivität für gute Leute	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finden und Binden von gutem Personal für das Auslandsgeschäft ▪ Steigerung der Führungsqualitäten 	
5. Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterer Druck auf Umsatzmarge (1,1%)/Notwendigkeit von steigendem Warenumsatz (auf 19%) ▪ Verschlechterung des Zahlungsverhaltens bei Kunden 	
6. Gewinnerfordernis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weitgehende Beibehaltung der Eigenfinanzierung 	

Geschäftsstrategie		Beispiel Versandhandel (2)		
3. Strategische Eckdaten				
		201x	201y	201z
Marktvolumen (in Mio. Euro)		2600	2700	2850
Marktanteil		5	10	10
Netto-Umsatz (in Mio. Euro)		130	270	285
Anzahl Läden		20	55	60
Einkauf, Fremdleistungen...		116	243	250
Wertschöpfung (Umsatz minus Einkauf; in Mio. Euro)		14	27	35
Investment		10.5	19.5	25.3
Investment-Intensität (Investment/Wertschöpfung)		0,75	0,72	0,72
Vollzeit-Arbeitskräfte		80	147	189
Mitarbeiter-Produktivität (Wertschöpfung pro Kopf)		175.000	183.700	185.200
Betriebsergebnis (in Mio. Euro)		1,5	3,1	3,2
4. Positionierung				
Marketing-Mix	Ziele			
1. Leistungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Top-Sortiment: 90% Markenware, 10% Private Label Ware ▪ Top-Service: beste Kundenbewertungen bzgl. Lieferzeiten, Lieferauskunft, Angebot Ersatzteile ▪ Top Franchise-Nehmer 			
2. Preispolitik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchgängig: durchschnittlich 5% unter stationärem Fachhandel ▪ Keine Kredite, Skonti, Rabatte... bei Einzelbestellungen ▪ Schaffung attraktiver Mengen-Modelle (Preis, Bezahlungsmodi) 			
3. Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus: Hauptkatalog, Nachfasser und spezielle Mail-Aktionen für Zielgruppen (Kindergärten...) viermal jährlich ▪ Eigene Läden als Image- und Qualitätsträger ▪ Läden: Werbung vor Ort (entsprechend Spielregeln) 			
4. Distributionspolitik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regional begrenzte Kooperationen mit Lebensmitteleinzelhandel (Bsp. Discounter in Frankreich und in Süddeutschland) ▪ Repräsentationsläden in größeren Städten (nach Testphasen jeweils als Franchise-Modell) ▪ Vermarktungskoooperation mit Systempartnern (z. B. Interbook) 			

Geschäftsstrategie		Beispiel Versandhandel (3)
5. Anforderungen an die Funktionen		
Funktion	Anforderungen an die Funktion	
1. Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> ■ Deutliche Optimierung Einkaufskonditionen aufgrund Expansion ■ Weitestgehende Streichung regionaler Sortimente bzw. von Spezial-Sortimenten ■ Klare Aufgabenverteilung: Zentraleinkauf und Einkauf Läden 	
2. Logistik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Komplette Auslagerung des Zubringer- und Versandungsdienstes an TransLog bis 201x ■ Streichung des Möbelsortimentes aus der eigenen Logistik, Direktlieferung durch Hersteller ■ Aufbau Zulieferlogistik für Läden (Zwischenlager...) 	
3. Vertrieb/Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Professionalisierung: Nachfasser-Kataloge, Mailings ■ Aufbau Franchise-System (Verträge, Entwicklung...) ■ Gestaltung Marktauftritt und Werbung der Läden 	
4. Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung Qualitätszirkel und konsequente Qualitätsmessung ■ Niveauverbesserung: Lieferauskunft, Telefonie ■ Einbindung aller Partner und Franchise-Nehmer in Qualitätspolitik 	
5. IT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Systemtechnische Integration der Marktentwicklung Frankreich ■ Anbindung des Systempartners TransLog und der Möbelhersteller (Logistik- und Lieferkette) ■ Anbindung der Franchisenehmer und Interbook 	
6. Personal	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personaloptimierung: IT, Telefonie, Personal für Ausland ■ Steigerung Management-Qualität: Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, Coaching... ■ Führungs- und Personalentwicklung für Franchise-System 	
7. Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherstellung ordnungsgemäßer Rechnungslegung für Frankreich ■ Sicherstellung ordnungsgemäßer Rechnungslegung der Läden ■ Professionalisierung Cash-Management 	
8. Führung/Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparente und einfache Controlling-Systeme für: Systempartner (Logistik, Vertrieb), Franchise-Nehmer ■ Einfaches, dezentrales Controllingsystem für Franchise-Nehmer 	

Geschäftsstrategie		Beispiel Versandhandel (4)		
6. Maßnahmen				
Nr.	Aufgabe (Beispiel Logistik)	Termin	Verantw.	Status
1	Logistik: Schließung des eigenen Zubringerdienstes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkauf LKW ▪ Auflösung Leasing-Verträge und Mieten 	31.08.	Müller	
2	Logistik: Übertragung des Versandungsgeschäfts an TransLog: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Übergang Verträge mit Postdienst (neuer Partner) ▪ Abrechnungs- und Provisionsmodell 	31.08.	Walter	
3	Logistik: Sicherstellung der Qualität mit TransLog: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualitätsvorgaben und -audit ▪ Vertragsstrafen/Boni 	31.08.	Walter	
4	Logistik: Auflösung der eigenen Möbellogistik: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auflösung Mietverträge ▪ Verkauf Lagersysteme (insbes. Regallogistik) 	31.10.	Dolan	
5	Logistik: Umsetzung »Logistikmodell Möbel«: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direktlieferung durch Hersteller/Auftragssteuerung ▪ Service-/Montage-/Ersatzteildienst 	31.10.	Dolan	
6	Logistik: Konzept für »Zulieferlogistik Läden«: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lokale Zwischenlager, Einmietung bei lokalen Spediteuren ▪ Detaillierter Umsetzungsplan 	30.11.	Paulsen	
7. Mittel				
Nr.	Ressourcen (Beispiel Einkauf)	Kosten in Euro		
1	Fünf zusätzliche Einkäufer (parallel mit Spezialisierung auf Sortimente)	400.000 p.a.		
2	Systemkosten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Einkaufsplattform ▪ Jährliche Wartung, Optimierung etc. 	120.000 einmalig 10.000 p.a.		
3	Streichung regionaler Sortimente (vgl. Liste): Auflösung Verträge, Bezahlung Vertragsstrafen (vorzeitige Vertragsauflösung)...	200.000 einmalig		
4	Streichung von Spezial-Sortimenten (vgl. Liste): Auflösung Verträge, Bezahlung Vertragsstrafen (vorzeitige Vertragsauflösung)...	80.000 einmalig		
8. Unterzeichnung				
Auftraggeber/Abnehmer der Geschäftsstrategie:		28.04.201x A. Schmidt (GL)		
Verantwortlich für die Umsetzung:		28.04.201x P. Weilinger (Leitung Geschäftsfeld)		

7 Die Unternehmensstrategie konsolidieren

Anwendung und Nutzen: Unternehmensstrategie

1. Prüfung und Zusammenfassung der Geschäftsstrategien (Vollständigkeit, Schlüssigkeit...) als Unternehmensstrategie
2. Priorisierung als Geschäftsportfolio: Zuteilung von Ressourcen, Einschätzung von Risiko
3. Identifikation von Strategien für Zentralfunktionen
4. Agenda für das Top-Management und für die Unternehmensaufsicht

Strategie in engerem Sinn ist die Festlegung des Geschäftsplans für ein strategisches Geschäftsfeld (SGF). Jede **ergebnisverantwortliche Einheit**, die auf Märkten agiert und Kunden einen Nutzen bieten will, braucht eine Geschäftsstrategie zur Ausrichtung aller Aktivitäten. Wenn in einem Unternehmen mehrere Geschäftsfelder vorliegen, so sind diese nach ihrer Erarbeitung als **Unternehmensstrategie**¹³⁾ zu konsolidieren. Die Aufgabe besteht in der Steuerung des Portfolios der Geschäftsfelder, die Unterstützung über zentrale Funktionen und eine entsprechende Risikopolitik. Die Unternehmensstrategie und die Gesamtperspektive kommen nicht erst in dieser Phase in den Strategieprozess, sondern sind bereits am Startpunkt verankert. Zum einen werden der Strategieprozess, seine Phasen und die Projektleitung vorgegeben. Zum anderen bringen sich die Entscheidungsträger auf Unternehmensebene in das Leitbild und in die Leitplanken ein. Damit haben die Geschäftsfelder Orientierung.

Die **Funktionen der Unternehmensstrategie** sind vielfältig. Mit der Unternehmensstrategie wird eine definitive Beurteilung der erarbeiteten Geschäftsstrategien geleistet. Dies bedeutet eine Prüfung hinsichtlich Vollständigkeit und Schlüssigkeit, weiters eine Priorisierung über die Zuteilung von Ressourcen und damit eine Einschätzung von **Risiko** (Ausgewogenheit, Mittelfluss...). Dies führt zu einem Portfolio der Geschäftsfelder. Auf dieser Grundlage ist zu klären, welche Funktionen in den Geschäftsfeldern bleiben und welche zentral zu bündeln sind. Dies ist die Vorgabe für die Funktionalstrategien. Das Ergebnis wird am Schluss noch einmal mit den normativen Vorgaben des Leitbildes bzw. der Leitplanken verglichen. Mit der Unternehmensstrategie werden die Geschäftsstrategien verabschiedet und der Auftrag zur Erarbeitung von Funktionalstrategien erteilt. Dies ist die Grundlage für die Umsetzung.

Die **Struktur der Unternehmensstrategie** ist derjenigen der Geschäftsstrategie in vielen Punkten ähnlich. Methodisch liegt der Schwerpunkt aber weniger in der Erarbeitung neuer Inhalte, als vielmehr in der Konsolidierung bzw. Plausibilisierung. Als erstes werden die Unternehmensziele anhand der Schlüsselgrößen dargestellt: Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivitäten, Attraktivität für gute Leute, Liquidität und Gewinnerfordernis. Zweitens fasst die Unternehmensstrategie die Stoßrichtungen der Geschäftsfelder zusammen und stellt so die Verbindung zum Geschäft her. Damit ist die

Unternehmensstrategie in den Märkten verankert. Die Zusammenfassung der strategischen Eckdaten für das Gesamtunternehmen folgt als dritter Schritt. Es ist im Prinzip nichts anderes als eine Konsolidierung des Zahlenwerks, das aus den Geschäftsstrategien kommt. Dieses wird noch einmal abgeglichen und unter Risiko- und Finanzierungsgesichtspunkten geprüft. Hinzu kommen Kosten und Finanzierungserfordernisse des Gesamtunternehmens, die nicht in den Geschäftsstrategien abgedeckt sind, wie etwa Risikokapital oder laufende Kosten zentraler Funktionen. Als viertes werden die Anforderungen an Organisation und Führung dargestellt. Eine Organisation besteht aus Funktionen und diese dienen der Umsetzung der Strategie. Somit muss auf Unternehmensebene entschieden werden, welche Funktionen dezentral in den Geschäftsfeldern bleiben und welche zentral im Unternehmen zu bündeln sind. Zumindest für die zentralen Funktionen sind im Anschluss Funktionalstrategien zu erarbeiten. In der Unternehmensstrategie sind alle Konsequenzen zur Professionalisierung von Führung und Umsetzung aufzunehmen. Fünftens geht es um Maßnahmen und sechstens um die notwendigen Mittel zur **Umsetzung**.

Für den **Erarbeitungsprozess der Unternehmensstrategie** gelten dieselben Prinzipien wie in allen anderen Phasen des Strategieprozesses. Die Aussagen sind kurz, klar und umsetzungsorientiert. Mit den Entscheidungsträgern und Umsetzungsverantwortlichen ist die Unternehmensstrategie auf Grundlage von Leitbild bzw. Leitplanken und der Geschäftsstrategie zu erarbeiten. Dies sind die Eigentümer (oder Eigentümervertreter), das Top-Management, die Verantwortlichen der Geschäftsfelder und – je nach Unternehmen und Situation – Belegschaftsvertreter. Am Schluss unterzeichnen der Auftraggeber und der Verantwortliche für die Umsetzung. Die Unternehmensstrategie ist eine Basis für das Strategiecontrolling. Zusätzlich ist sie eine **Agenda für Top-Management und Unternehmensaufsicht**¹⁴⁾. Sie dient als Quelle der Ziele für die oberste Führung, für die Geschäftsfelder und für die Funktionen. Als Management-Agenda strukturiert sie den Diskussions-, Beurteilungs- und Entscheidungsprozess und beantwortet die wichtigste Frage der Führung: »Was müssen wir heute entscheiden und beginnen, damit wir langfristig im Geschäft bleiben?«

Unternehmensstrategie		Werkzeug (2)		
4. Anforderungen an Organisation und Führung				
Organisation und Führung		Ziele		
1. Dezentrale Funktionen in den Geschäften				
2. Zentrale Funktionen im Unternehmen				
3. Professionalität in der Führung				
4. Professionalität in der Umsetzung				
5. Maßnahmen				
Nr.	Aufgabe	Termin	Verantw.	Status
1.				
2.				
3.				
4.				
6. Mittel				
Nr.	Ressourcen	Kosten in Euro		
1.				
2.				
3.				
4.				
7. Unterzeichnung				
Auftraggeber/Abnehmer der Unternehmensstrategie:				
Verantwortlich für die Umsetzung:				

Unternehmensstrategie		Beispiel Softwareentwickler (1)
<p>Ein Softwareentwickler ist in drei Geschäftsfeldern im deutschsprachigen Raum tätig: 1. Unternehmensberatung, 2. Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung, 3. Rechtsanwälte/Notare. Für die drei Segmente liegen Geschäftsstrategien vor. Die Unternehmensstrategie bündelt diese und sieht wie folgt aus.</p>		
1. Unternehmensziele		
Schlüsselgröße	Unternehmensziel	
1. Marktstellung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfassende Marktdurchdringung in Deutschland, Österreich und Schweiz in allen Geschäftsfeldern ▪ Neue Vertriebs- und Servicebüros in: A, B, C ▪ Umstellung des Vertriebs auf Geschäftsfeldvertrieb ▪ Einführung Key-Account-Management für A-Kunden 	
2. Innovationsleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau eines markt- und geschwindigkeitsorientierten Innovationsprozesses (v.a. für: »Consult.Pro«, »Akquisoft 1.0«, »Advocat 2.0«) 	
3. Produktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreichung Verhältnis direkt produktiver zu indirekt produktiven Mitarbeitern von 4:1 ▪ Abstimmung von: Balance Scorecard, Mitarbeit im Qualitätszirkel »Softquality« ▪ Senkung der Fluktuation bei Neueintritten unter 15% und bei allen anderen unter 10% jährlich 	
4. Attraktivität für gute Leute	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systematischer Aufbau von: Fachkarriere, Mobilität zwischen den Standorten ▪ Einführung Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ▪ Neuregelung der Partnerverträge 	
5. Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenfinanzierung und Unabhängigkeit als unternehmerisches Ziel ▪ Operativ: Verbesserung des Rechnungsprozesses bzw. des Cash-Managements 	
6. Gewinnerfordernis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel: DB II von mindestens 30% 	
2. Stoßrichtungen der Geschäftsfelder		
Geschäftsfeld	Stoßrichtungen	
1. Unternehmensberatung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktdurchdringung durch das neue »Consult.Pro« ▪ Erschließung der Beratungsunternehmen mit Geschäftsaktivitäten im Ausbildungsbereich ▪ Vermarktung der integrierten Software- und Datenbanklösung »Akquisoft 1.0« 	
2. Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung Marktanteil von 8% auf 11% (Kernmarkt) ▪ Marktdurchdringung: Österreich ▪ Marktentwicklung: Schweiz/Aufbau eigener Vertrieb 	
3. Rechtsanwälte/Notare	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung/Markteinführung »Advocat 2.0« ▪ Marktentwicklung: Schweiz ▪ Kauf und Integration »Brecht & Partner« 	

Unternehmensstrategie		Beispiel Softwareentwickler (2)		
3. Strategische Eckdaten für das Gesamtunternehmen				
		201x	201y	201z
Netto-Umsatz (in Mio. Euro)		140	150	165
Projekte größer 100.000 Euro in Prozent aller Projekte		35%	45%	60%
Umsatz pro direkt produktivem Mitarbeiter		360.000	370.000	380.000
Marktanteile in Österreich und in der Schweiz (in Prozent)		15%	17%	19%
Vollzeit-Arbeitskräfte		550	590	620
Personalkosten (in Mio. Euro)		84	91	98
DB I		56	59	67
DB I in Prozent des Netto-Umsatzes		40%	39%	41%
Sonstige Kosten		15	15	17
DB II		41	44	50
DB II in Prozent des Netto-Umsatzes		29%	29%	30%
4. Anforderungen an Organisation und Führung				
Organisation und Führung	Ziele			
1. Dezentrale Funktionen in den Geschäften	Vertrieb, Entwicklung, Service, Marketing (bzgl. der Geschäfte), Personalentwicklung, Führung/Controlling der SGF			
2. Zentrale Funktionen im Unternehmen	Grundlagenentwicklung, Unternehmensentwicklung, Führungskräfte-Entwicklung, Marketing (bzgl. Marke, CI, PR, Lobbying), Führung/Controlling der Gruppe Anmerkung: Für diese Funktionen liegen abgestimmte Funktionalstrategien vor.			
3. Professionalität in der Führung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Funktionierender Innovationsprozess ■ Professionalisierung/Erhöhung der Kontakte bzw. Abschlüsse im Vertrieb (für alle Geschäfte) ■ Deutlich mehr Zeitbudgets der Partner und Seniors für Akquisition und Entwicklung neuer Leistungen (Ziel: operativer Projektanteil maximal 40% der Zeit) ■ Führungskräfteentwicklungsprogramm 			
4. Professionalität in der Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einführung von Qualitätsprüfung in jedem Projekt ■ Durchgängiges Zielvereinbarungssystem bis Ebene Junior Consultant 			

Unternehmensstrategie		Beispiel Softwareentwickler (3)		
5. Maßnahmen				
Nr.	Aufgabe	Termin	Verantw.	Status
1	Systematische Müllabfuhr: Balanced Scorecard, Mitgliedschaft in »Softquality« (Sicherung bestehender Daten)	30.04.	Möller	
2	Etablierung eines Innovationsprozesses und deutliche Erhöhung der Geschwindigkeit/Transparenz	31.05.	Tresko	
3	Verhandlungen und Abschluss des Kaufes »Brecht & Partner« (operative Integration durch SGF »Rechtsanwälte/Notare«)	31.05.	Stollberger	
4	Einführung Key-Account-Management für definierte A-Kunden (inkl. Kundenübergabe, Akquisitionspläne, Honorierung...)	31.07.	Kortüm	
5	Einführung dezentralisierter Vertrieb in allen SGF (inkl. Klärung Regionen, Spielregeln...)	31.07.	Kortüm	
6	Durchgängige Führungssysteme in allen Geschäften: Zielvereinbarung bis Ebene Junior Consultant, Projektprüfung	31.10.	Baumann	
7	...			
6. Mittel				
Nr.	Ressourcen	Kosten in Euro		
1	Angenommener Kaufpreis für »Brecht & Partner«	10,5 Mio. (einmalig)		
2	Erweiterung Infrastruktur: Büros in A, B, C	1,2 Mio. (p.a.)		
3	Führungskräfte-Entwicklungsprogramm	0,3 Mio. (p.a.)		
4	Projektkosten für zentrale Projekte (50% tatsächliche Zusatzkosten, 50% Alternativkosten): z. B. Innovationsprozess, Rechnungsprozess, KAM...	0,5 Mio. (p.a.)		
5	Zentrale Marketingkosten (z. B. für umfassende Marktdurchdringung in DACH)	1,0 Mio. (p.a.)		
...		
7. Unterzeichnung				
Die Unternehmensstrategie wurde am 19.03.201x von Aufsichtsrat und Vorstand verabschiedet. Zusätzlich zu den genehmigten Geschäftsstrategien gilt ab sofort die Unternehmensstrategie als Grundlage der Umsetzung, der Zielvereinbarung und der Leistungsbeurteilung. Die Unternehmensstrategie wird im Rahmen des Strategiecontrollings geprüft und weiterentwickelt (vgl. Zeitplan für das Strategiecontrolling).				
Auftraggeber/Abnehmer der Unternehmensstrategie:		19.03.201x F. Obermeyer		
Verantwortlich für die Umsetzung:		19.03.201x M. Stollberger		