

CHRISTIAN UNDERWOOD
JÜRGEN WEIGAND

HOFFNUNG IST KEINE STRATEGIE

Mit dem StrategyFrame® Ihre
Unternehmensstrategie einfach machen

campus

HOFFNUNG IST KEINE STRATEGIE

CHRISTIAN UNDERWOOD
JÜRGEN WEIGAND

HOFFNUNG IST KEINE STRATEGIE

Mit dem StrategyFrame® Ihre
Unternehmensstrategie einfach machen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51618-9 Print
ISBN 978-3-593-45166-4 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2022. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlag-, Buch- und Grafikdesign: ZIMMERMANN – Büro für visuelle Kommunikation

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany
www.campus.de

Für Zoe und Brit

Für Nicole, Sebastian und Sammy

INHALT

	VORWORT	08
	STRATEGIE – KÖNIGSDISZIPLIN ODER ZEITVERSCHWENDUNG	10
	STRATEGYFRAME® – INSTRUMENT AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS	24
	StrategyFrame® auf einen Blick	30
	STRATEGIE-WORKFLOW – IM MOMENT DER ANWENDUNG LERNEN	32
	Workflow im Überblick	34
<hr/>		
	STRATEGIEENTWICKLUNG	
	1. PLANEN – Strategieprozess richtig planen	37
	Fahrplan I	52
<hr/>		
	2. ANALYSIEREN – Wo Sie stehen	57
	Strategie-Kick-Off-Meeting	62
	Strategie-Interviews: Qualitative Einblicke gewinnen	66
	KUNDEN: Kundenbedürfnisse besser verstehen	70
	MARKT: Relevante Märkte erkennen	78
	WETTBEWERB: Im Wettbewerb bestehen	86
	TRENDS: Zukunft im Blick	94
	ALLGEMEINES UMFELD: Schöne neue Welt	102
	EIGENE REALITÄTEN: Den Spiegel vorhalten	108
<hr/>		
	3. FOKUSSIEREN – Keine halben Sachen	115
	Strategie-Workshop I	118
	HERAUSFORDERUNGEN: Strategische Hürden überwinden	131

WIRKUNGSVERSPRECHEN: Echte Wirkung erzeugen	154
KUNDENNUTZEN & ÜBERLEGENE GEWINNE: Besser, anders und profitabler	162
ZIELMÄRKTE, KUNDENSEGMENTE & ANGEBOTE: Richtiges Spielfeld wählen	172
ZIELE & SCHLÜSSELERGEBNISSE: Mach, was wirklich zählt	182
Nächste Schritte planen	190

 4. ADAPTIEREN – Was wir anpacken	195
Strategie-Workshop II	204
HANDLUNGSFELDER angehen	208
Fahrplan II für Kommunikation	211

STRATEGIEUMSETZUNG

 5. KASKADIEREN – Gemeinsam mehr erreichen	219
 6. TRANSFORMIEREN – Veränderung beschleunigen mit dualem Betriebssystem	231
Fahrplan III	242
 7. EXPERIMENTIEREN – Wachstumsmotor für übermorgen	245
 8. ADJUSTIEREN – Kurs kontinuierlich adjustieren	261

DER DIGITALE STRATEGYFRAME®: Software, Plattform & Community 270

QUELLEN 272

DANKSAGUNG 276

AUTOREN 278

VORWORT

Gestartet sind wir 2020 mit unserem Podcast »HOFFNUNG IST KEINE STRATEGIE«. In unserer langjährigen Arbeit in der Unternehmensberatung und Managementausbildung stellten wir immer wieder fest, dass Strategie für viele Entscheider*innen, Manager*innen oder Mitarbeiter*innen ein Buch mit sieben Siegeln, etwas Abgehobenes, Praxisfernes oder gar Esoterisches darstellt. Und das trotz eines überwältigenden Angebots an universitären und nicht-akademischen Management-Aus- und -Weiterbildungen, Beratungsleistungen jeglicher Couleur, schlaun Fach- und Sachbüchern und unzähligen »online tools«. Wir wollten den Mythos »Strategie« entzaubern und herausfinden, warum Strategiearbeit oft stiefmütterlich behandelt, handwerklich schlecht gemacht oder, wenn durch Dritte zu leisten, als unbezahlbar angesehen wird.

Die vielen Podcast-Gespräche mit großartigen Strategiemacher*innen aus allen Unternehmensklassen, von KMU bis Großkonzern, die unzähligen Kommentare und Rückfragen unserer mittlerweile mehr als fünftausend Abonnent*innen sowie unsere eigenen Erfahrungen machten uns in der Zusammenschau dann eines schnell klar: Zum Thema Strategie ist noch lange nicht alles gesagt.

Das Rad der Strategie muss aber nicht neu erfunden werden. Im Gegenteil: Wir sind davon überzeugt, dass alles, was es an Theorien, Konzepten und Handwerkszeug für eine gute Strategiearbeit braucht, bereits existiert. Um Isaac Newtons berühmtes Zitat zu paraphrasieren: Wir können weitersehen, wenn wir auf den Schultern von Strategie Giganten stehen. Aber wie am besten das Vorhandene auf Nützlichkeit prüfen, zusammenführen und anwenden?

Dieses »Arbeitsbuch« macht das für Sie. Keine Scheu mehr vor dem großen Wort »Strategie«. Wir räumen Vorbehalte aus und geben Ihnen eine praxiserprobte Anleitung an die Hand, wie Sie Ihr Unternehmen mit einem klug aufgesetzten Strategieprozess aufblühen lassen können – von der Entwicklung der Strategie bis zu ihrer Implementierung und darüber hinaus.

Lernen ist am wirksamsten, wenn das Erlernte direkt ausprobiert oder umgesetzt werden kann. Der Strategieprozess ist ein großartiger Ort für organisationales Lernen. Unser Arbeitsbuch nutzt den »workflow learning«-Ansatz, um Ihnen in Ihrer Strategiearbeit dann kontext- und zeitgenau Unterstützung zu geben, wenn Sie sie brauchen. In einem kontinuierlichen und transparenten Arbeitsfluss entwickeln Sie mit Ihrem Team die Strategie und setzen sie Schritt für Schritt um. Damit nicht genug: Unsere gemeinsame Reise führt auch in den digitalen Raum: Sie finden alle Materialien dieses Buches zum Download auf www.campus.de/hoffnungistkeinestrategie. Wenn Sie Strategie auf der digitalen Ebene machen wollen, bieten wir Ihnen auf www.Strategy-Frame.com eine neuartige Strategie-Software und -Plattform für alles, was Ihrem Strategieprozess noch fehlt oder ihn smarter und effektiver macht.

Gemeinsam machen wir Strategie zu Ihrer neuen Routine. Ab morgen trainieren Sie nicht mehr nur Ihren operativen, sondern endlich auch den strategischen Muskel. Auf zwei Beinen steht es sich bekanntlich besser.

Wir wünschen Ihnen mit diesem Buch strategische Inspiration für Ihren operativen Alltag!

Ihr
Christian Underwood & Jürgen Weigand
Düsseldorf & Vallendar, November 2022



Alle Materialien dieses Buches zum Download
campus.de/hoffnungistkeinestrategie



Alles, was Sie für den digitalen Strategieprozess brauchen
strategy-frame.com



Der Podcast zum Buch
hoffnungistkeinestrategie.de

Die Downloadmaterialien und ein vergünstigter Zugang zum digitalen StrategyFrame® sind durch ein Passwort geschützt, das Sie in diesem Buch finden. Es handelt sich dabei um drei Wörter aus diesem Buch. Das erste finden Sie auf Seite 9, Zeile 1, Wort Nummer 4. Wort Nummer 2 haben wir auf Seite 19, Zeile 15 an 3. Stelle versteckt. Zuletzt suchen Sie sich das 1. Wort in Zeile 5 auf Seite 118 heraus. Tippen Sie diese Kombination ohne Leerzeichen in die Eingabemaske, um auf die Downloadmaterialien oder den digitalen StrategyFrame® zugreifen zu können.

STRATEGIE

KÖNIGSDISZIPLIN ODER ZEITVERSCHWENDUNG

»Strategie ist ein großes Wort. Oft übergroß. Wenn es im Meeting fällt, erstarren alle zur Salzsäule, und jeder hofft auf den Messias, der den Weg weist. Doch man muss sich bewusst machen, dass Strategie oft nur das probate Mittel für die Schwachen ist. Strategie ist wichtig (...) für den, der es mit schierer Leistung nicht schafft.«

Holger Jung und Jean Remy von Matt, *Momentum* (2002)

Eine Strategie zu entwerfen, wird von vielen Manager*innen und Unternehmenslenker*innen als Königsdisziplin der Unternehmensführung glorifiziert. Andere, wie die zitierten deutschen Werbeikonen, halten das Strategiemachen für Zeitverschwendung. Dies ist die polare Realität nach einer mehr als 100 Jahre andauernden Diskussion über Sinn und Zweck von Strategie. Zwischen diesen Polen bewegt sich das Alltagsverständnis von Strategie.

Jede*r kennt den Begriff, jede*r verbindet etwas anderes damit, je nach Kontext. Strategie ist ambivalent und mit Vorbehalten belastet. Zum einen verstehen wir, dass es bei Strategie um beabsichtigtes und gezieltes Handeln mit rationaler Logik geht. Zum anderen hat Strategie etwas Schillerndes, aber auch Geheimnisvolles, Anrühiges und Gefährliches, denn sie wird unterschwellig oft mit Vorstellungen über die Schaffung von relativer Überlegenheit zum Hintergehen, Austricksen und Ausnutzen anderer und so mit einem moralisch bedenklichen Verhalten verbunden. Diese Vorurteile zeigen Wirkung! Die Mehrdeutigkeit führt in der Praxis nicht zuletzt dazu, Strategie als Thema unbewusst oder bewusst aus Eigennutz oder Eigenschutz misszuverstehen. Denn was wir nicht richtig verstehen, beschreiben oder greifbar machen können, dem begegnen wir mit Skepsis, Ablehnung oder gar Angst.

Beginnen wir daher am Anfang. Was ist Strategie? Für uns lautet die einfachste Antwort: Strategie ist der Weg, auf dem wir vom Heute zu unserer gewünschten Zukunft gelangen wollen. Die Basis von Strategie ist eine klare Vorstellung darüber, wie unsere Zukunft aussehen soll, und davon, was wir brauchen, um dort hinzukommen. Für Jack Welch, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von General Electric, ist Strategie ganz unkompliziert: »You pick a general direction and implement like hell.« Doch wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, landen wir im Irgendwo. Schiere Leistung, wie von unseren Werbeikonen behauptet, reicht dann nicht aus.

Wenn sich Unternehmenslenker*innen mit »ihrer« Strategie beschäftigen, geht es meist um nicht weniger als die generelle Ausrichtung des Unternehmens sowie um die entscheidenden Fragen und Weichenstellungen für seine Zukunftsfähig-

Was ist Strategie?

keit. Vielmehr wird in Forecast- und Planungsrunden um Budgets gerungen und Zahlenschieberei betrieben. Selbst die in vielen Großunternehmen übliche, sich jährlich wiederholende zeitweise Einkasernierung (»retreat«) der Führungsteams in Klöstern, extravaganten Tagungsstätten und attraktiven Orten (»offsite«) zur Strategieklausur trägt selten zu einer systematischen Ausformung des strategischen Denkens und Handelns im Unternehmen und zu einer kontinuierlichen Entwicklung der Unternehmensstrategie bei.

Das macht nichts, mögen Anti-Strategen nun einwenden. Was will man strategisch planen in einer komplexen Welt voller Disruptionen und ungesetzmäßiger Entwicklungen, in der nur eines gewiss ist: dass die Zukunft ungewiss ist. Wie sagte doch Albert Einstein? »Ich denke niemals an die Zukunft. Sie kommt früh genug.« Daher wagen Unternehmenslenker, die im Hier und Jetzt verhaftet sind, den Drahtseilakt: Sie antworten auf Veränderungen erst dann, wenn sie passieren – mit Agilität, Flexibilität und Resilienz. Schöne Schlagworte! In einer Überschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit oder gar in einem Gefühl der Genialität folgen diese Drahtseilakteure lieber dem bekannten rheinländischen Grundgesetz: »Et hätt noch emmer jot jejangen.« Doch mit dem Prinzip Hoffnung als Leitlinie ist es eher selten gut gegangen – weder im großen Konzern noch beim Mittelständler, der mal Hidden Champion war. Ohne Strategie ist alles nichts – oder doch nur Zufall.

Selbst wenn es eine Strategie gibt, ist die Unternehmensführung längst noch nicht auf der sicheren Seite. Kennen und verstehen die Mitarbeiter*innen die Strategie? Glauben sie an Machbarkeit und Erfolg? Eine 2019 unter 6 000 Führungskräften vom Beratungsunternehmen strategy& durchgeführte Befragung kommt zu einem dramatischen Ergebnis: 75 Prozent der Befragten gaben an, dass sie nicht an den Erfolg der Strategie des eigenen Unternehmens glauben. 19 Prozent antworteten, dass es in ihrem Unternehmen gar keine richtungsweisende Strategie gäbe. 33 Prozent sahen das Problem in der schwierigen und langwierigen Implementierung, da sich die Marktverhältnisse ständig und schnell verändern. So scheitern nach anderen Untersuchungen von Sull, Homkes und Ch. Sull (1/2019) sowie Collins (Juli bis August 2021) rund zwei Drittel aller Unternehmensstrategien an der Implementierung.

Solche Ergebnisse sind Wasser auf die Mühlen derjenigen, die Strategie für Zeitverschwendung halten. Strategiemacher*innen müssen sich daher mit der Frage auseinandersetzen, warum Strategie mehr sein soll als »l'art pour l'art« und offensichtlich so selten funktioniert.

Drei Erfolgsfaktoren

Aus unserer Erfahrung mit Strategieprozessen in unterschiedlichen Unternehmensrealitäten sind es drei Faktoren, die für die erfolgreiche Formulierung und Implementierung einer Unternehmensstrategie zusammenkommen müssen:

1. Es braucht eine klare Definition und ein gemeinsames Verständnis darüber, was genau Strategie bedeutet und beinhaltet.
2. Für die Entwicklung einer Strategie ist eine systematische und analytische Herangehensweise unerlässlich, um nicht in Beliebigkeit und im Irgendwo zu enden.
3. Die Umsetzung von Strategie erfordert einen disziplinierten strukturierten Prozess, in dem Koordination und Kommunikation essenziell sind.

Aus unserer Erfahrung mit dem, was in der Praxis funktioniert und was nicht, haben wir einen einfachen Denk- und Handlungsrahmen entwickelt, den StrategyFrame®, der Strategiemacher*innen hilft, diese drei Faktoren zu erfüllen.

EIN KLEINES BLATT PAPIER UND SEINE KONSEQUENZEN

Wenn wir Führungskräfte im Rahmen von Fortbildungsseminaren oder Beratungsmandaten zum Einstieg bitten, die Strategie ihres Unternehmens kurz und prägnant auf einem vor ihnen liegenden kleinen Blatt Notizpapier zu formulieren, entsteht meist eine seltsame Stille. Mit diesem Auftakt haben sie offensichtlich nicht gerechnet. Schweigendes Nachdenken. »Sie haben 3 Minuten Zeit.« Zeitdruck. Fertig werden. »Bitte lesen Sie doch mal vor.«

Es folgen dann Strategiebeschreibungen wie »Unsere Strategie hat vier Wertehebel: innovative Produktlösungen, optimierte operative Leistungsfähigkeit, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit«, »Wir erreichen profitables Wachstum durch strategische Kapitalallokation« oder »Wir sind Volumenführer für ... und bieten unseren Kunden value for money«. Alles klar?

Nichts ist klar. In der anschließenden kritischen Diskussion entlarven sich diese Beschreibungsversuche schnell als aneinandergereihte Worthülsen. Was bedeuten »innovativ«, »optimiert« oder »strategisch« konkret? Wir provozieren weiter: »profitables Wachstum« ist ein Ziel, keine Strategie! Und obendrein ist es unspezifisch: »Was« soll denn wachsen, »warum« und »wohin«? In den Himmel? Wann ist das Wachstum profitabel?

Der Blutdruck der Führungskräfte steigt. Sie schalten in den Verteidigungs- und Rechtfertigungsmodus. »Unser Kundenfeedback ist hervorragend. Also machen wir etwas richtig.« Geschenkt. Aber was ist mit den Kunden, die nicht bei Ihnen kaufen? »Wir sind Marktführer, das können Sie doch an unserem Marktanteil von 22 Prozent sehen. Das ist eine objektive Messung.« Einverstanden, aber wie Bruce Henderson (1989), Gründer der Beratungsfirma BCG, anmerkte:

»Market share is a meaningless number unless a company defines the market in terms of the boundaries separating it from its rivals.«

Henderson meint damit, dass die Quantifizierung einer Marktposition weder das »Warum« noch das »Wie« beantwortet. Warum genau ist man gefühlt oder gemessen Marktführer? Weil man ein großer Fisch in einem kleinen Teich ist? Was unterscheidet den großen Fisch von den kleinen Rivalen? Wie wurde diese Marktposition erreicht? Zudem: Wenn wir den Teich nur klein genug definieren, steigt der Marktanteil auf 100 Prozent. Hier ein Beispiel: Der Marktanteil von Coca-Cola im globalen Markt für kohlenensäurehaltige Erfrischungsgetränke betrug 2021 24,3 Prozent. Der Marktanteil von Coca-Cola im globalen Markt für kohlenensäurehaltige Erfrischungsgetränke der Marke Coca-Cola hingegen ist 100 Prozent.

Wir bleiben beim sokratischen Analyseansatz und fragen weiter: Wie profitabel ist es, ein großer Fisch zu sein? Antwort: »Natürlich sind wir profitabel.« Wunderbar, herzlichen Glückwunsch! Könnten Sie nicht noch besser abschneiden, wenn der Teich größer oder gar ein anderer wäre? Die Diskussion wird nun hitzig und erreicht ihren Höhepunkt. »Für einen größeren Teich sind wir strategisch nicht aufgestellt.« Okay, also kein Expansionsplan vorhanden? »Und, bitte schön, was soll denn ein anderer Teich sein? Sollen wir morgen etwa Versicherungen verkaufen?«

Wir danken den von unserer Strategiefrage überrumpelten Führungskräften für ihre erhellenden Diskussionsbeiträge und beruhigen sie – sie befinden sich in guter Gesellschaft, wie Markides (2022) im *Harvard Business Review* aufzeigt: Viele Unternehmensstrateg*innen verwechseln Ziele und Strategie. Wirksame Strategieformeln setzen ein gemeinsames Verständnis von Strategie voraus. Selten wird jedoch in der Praxis viel Zeit auf die Klärung von Begrifflichkeiten und den sich dahinter verbergenden Annahmen, Konzeptionen oder Interpretationen verwendet, um so zu einer tragfähigen Strategieformulierung zu kommen, die dann tatsächlich auf ein Blatt Notizpapier passt und verstanden werden kann. Viel Zeit, unzählige Diskussionsrunden und Hunderte von PowerPoint-Folien werden in Strategieprozessen oftmals auf Aktivitäten verwendet, die sich mit »Planung« bezeichnen lassen. Aber Strategie ist ein Plan, keine Planung.

Eine letzte Frage haben wir aber noch für die Führungskräfte, mit Bitte um eine wirklich ehrliche und unemotionale Antwort: »Wenn Ihr Unternehmen morgen nicht mehr existierte, würde es jemand vermissen?« Unsere ehrliche Antwort: Die Mehrheit der Befragten kommt zu dem Ergebnis, dass die Kunden ihrer Unternehmen diese nicht allzu lange vermissen und relativ schnell Ersatz finden würden. Wenn man schnell ersetzt werden kann, wo ist dann der Unterschied zu den Rivalen? Reicht »we too« als Daseinsberechtigung aus? Was ist der Plan, um in der Zukunft relevant zu sein? Harte Fragen, auf die Strategiemacher*innen Antworten finden müssen. Wie der Managementtheoretiker und Strategievordenker Henry Mintzberg (1994, S. 333) betont, ist Strategie nicht die Konsequenz von Planung, sondern ihr Ausgangspunkt. Und damit notwendig.

DAS NOTWENDIGE VERSTEHEN

Strategie als Begriff, Konzeption und Anwendung ist militärischen Bereich entstanden. Das Wort Strategie leitet sich vom Altgriechischen »strategia« – ein Heer, »stratos«, führen – ab. »Strategos« ist der Anführer des Heeres. Er/sie gibt die Richtung vor – wo die Truppen eingesetzt werden – und bestimmt den Fokus – welche Schlacht wann geschlagen wird. Wie die Truppen agieren, welche Maßnahmen sie ergreifen, um zu siegen, hängt zum einen vom Terrain ab, in dem sie sich bewegen, und zum anderen von ihrem Reservoir an taktischen Fähigkeiten und wie sie dieses Reservoir nutzen, um die verfolgte Strategie umzusetzen.

Im Wirtschaftsbereich ist das »Unternehmen« die Armee. Die »Anführer« sind üblicherweise entweder die Unternehmensgründer*innen, ihre Nachfolger oder angestellte Führungskräfte. Es ist die Hauptaufgabe der Unternehmensleitung, das Unternehmen auszurichten, die Kernziele zu definieren, die notwendigen Ressourcen verfügbar zu machen und die Organisation zu einer profitablen Aufgabenerfüllung zu führen. Der Wirtschaftshistoriker Alfred D. Chandler (1962) hat in *Strategy and Structure*, seiner bahnbrechenden Untersuchung der Erfolgsfaktoren von Großunternehmen, mit »... strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals« die klassische Definition von Strategie geliefert.

Klassische Strategiedefinition

Wir leben in einer Welt begrenzter Ressourcen. Unternehmen sind daher gezwungen, effizient zu wirtschaften, das heißt, die verfügbaren Ressourcen bestmöglich und ohne Verschwendung einzusetzen. Sie müssen Strategien entwickeln, die sich mit diesen Ressourcen umsetzen lassen. Bei gegebenen Ressourcen ist effizientes Wirtschaften ein Nullsummenspiel: Wofür auch immer wir die Ressourcen einsetzen, reduziert ihre Verwendbarkeit für alternative Einsatzmög-

Begrenzte Ressourcen

lichkeiten. Wollen wir mehr Geld in einen Geschäftsbereich investieren, müssen wir das »Mehr« in anderen Bereichen einsparen. Die Verteilung der Unternehmensressourcen unterliegt somit Zielkonflikten und erfordert Abwägungsentscheidungen (»trade-offs«). Diese Entscheidungen zu treffen, ist die Aufgabe der Unternehmenslenker*innen. Die Begrenztheit von Ressourcen ist somit der erste fundamentale Grund für die Notwendigkeit von Strategie.

Der zweite fundamentale Grund ist Wettbewerb. Unternehmen operieren nie in einem Vakuum. Sie konkurrieren mit anderen. Selbst wenn sie eine herausragende Marktstellung haben, sind sie angreifbar. Nehmen wir zum Beispiel Intel. Das amerikanische Unternehmen war lange Zeit globaler Marktführer bei Mikroprozessoren für Computer mit Marktanteilen von über 80 Prozent, nur gefolgt von AMD mit Marktanteilen von unter 20 Prozent. Seit 2016 ist Intels Marktanteil kontinuierlich auf knapp 60 Prozent gesunken, während AMD seinen Marktanteil verdoppelt hat. Was ist passiert? Intels Wettbewerbsvorteil resultierte aus überlegener Produkttechnologie, Exzellenz in der Produktion und starker Marke (»Intel inside«). Erfolgsverwöhnt hat das Unternehmen sich vollziehende Umbrüche in Technologie und Nutzung von Mikroprozessoren unterschätzt. Die Smartphone-Revolution wurde verschlafen. Das taiwanesisches Unternehmen TSMC hat sich nach massiven Investitionen in hypermoderne Produktionstechnologie und -kapazitäten in diesem Industriesegment als Marktführer mit über 50 Prozent Marktanteil etabliert und Samsung sowie Intel weit hinter sich gelassen. Neben Mikroprozessoren für Smartphones und die Automobilindustrie ist TSMC ebenfalls hocheffizienter Auftragsfertiger für AMD's innovative Mikroprozessoren. Mit niedrigeren Kosten und besserer Fertigungs- und Produktqualität durch die Kooperation mit TSMC konnte AMD seinen Marktanteil signifikant zu Lasten von Intel verbessern.

Der Wettbewerb

Der Wettbewerb zwischen Intel und AMD erscheint als Nullsummenspiel, weil AMD circa 20 Prozentpunkte an Marktanteil gewonnen hat, während Intel diese verloren hat. Aber Wettbewerb liefert nicht notwendigerweise ein »I win what you lose«-Ergebnis. Vielmehr ist Wettbewerb oft ein Nicht-Nullsummenspiel. Wenn Wettbewerb zum Beispiel zu besseren Produkten und einer erhöhten Nachfrage führt, können alle Wettbewerber profitieren. Es entsteht eine Win-win-Situation. Umgekehrt führt ein Preiskrieg zu einem »win« für die Kunden, aber einem »Lose-lose« für die konkurrierenden Unternehmen.

Die Herausforderung für Ihr Unternehmen besteht nun darin, die beiden konträren »Spiele« – das interne Allokationsspiel und das externe Wettbewerbsspiel – gleichzeitig zu meistern, und zwar unter Zeitdruck in Bewegungsumfeldern, die aufgrund von systemischer Komplexität und volatilen Dynamiken nur schwer lesbar sind. Hierfür braucht es strategisches Denken und Handeln, also Aktion statt Reaktion. Aber wie sollen wir agieren? Indem wir zunächst die relevanten Fragen stellen und beantworten.

WELCHE FRAGEN SIE STELLEN UND BEANTWORTEN SOLLTEN

Kurz zusammengefasst ist Strategie die notwendige Antwort auf die Realität begrenzter Ressourcen und von Wettbewerb in sich kontinuierlich wandelnden Umfeldern. Sie ist die risikobehaftete Wette auf eine ungewisse Zukunft. Um nicht Opfer dieser Zukunft zu werden, sollten Strategiemacher*innen versuchen, diese proaktiv zu gestalten. Hierfür sollten fünf grundlegende Fragen beantwortet werden:

#1: WAS WOLLEN WIR ERREICHEN?

Wirtschaftsunternehmen sind gewinnorientiert. Ihr finanzielles Kernziel heißt Profitabilität: Der Ertrag des investierten Kapitals sollte die Kosten der Nutzung von Eigen- und Fremdkapital übersteigen.

#2: WER DEFINIERT, WONACH DAS UNTERNEHMEN STREBEN SOLL, WER DIE ZIELRELEVANTEN ENTSCHEIDUNGEN TRIFFT UND WER SIE AUSFÜHREN WIRD?

Es liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung, die Richtung für das Unternehmen vorzugeben, die Ziele zu definieren, Prioritäten zu setzen, den Rahmenplan für die angedachten Aktivitäten abzustecken, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, adäquate Strukturen und Prozesse für die Strategieumsetzung zu schaffen und die Ausführung der Strategie zu überwachen.

#3: WARUM UND FÜR WEN WOLLEN WIR GERADE DIESE ZIELE ERREICHEN?

Strategie braucht Klarheit über die Zweckbestimmung des Unternehmens und eine Perspektive für die Zukunft. Die Unternehmensleitung muss in einem sinnstiftenden »Narrativ« die langfristige Intention für das Unternehmen herausarbeiten und ein überzeugendes Bild zeichnen, wie die Zukunft bei Realisierung der angedachten Strategie aussehen könnte und was dies für die verschiedenen Interessengruppen im Unternehmen bedeutet.

#4: WO UND WANN WOLLEN WIR UNSERE RESSOURCEN UND KOMPETENZEN EINSETZEN?

Die Unternehmensstrategie legt fest, wo, wann und in welchem Umfang das Unternehmen operiert. Da die verfügbaren Ressourcen begrenzt sind, kommt es hier zum bereits charakterisierten internen Nullsummenspiel. Handlungsoptionen sind darauf zu prüfen, ob sie im Ressourcenverzehr substitutiv sind, also zu Verteilungskonflikten führen, oder ob sie sich möglicherweise ergänzen und rentable Synergien schaffen.

Diese Verteilungsfragen müssen von der obersten Führungsebene mit dem Ziel entschieden werden, die beste Anpassung des Unternehmens an sein Betätigungsfeld zu finden. Den richtigen strategischen »Fit« herzustellen, ist eine kontinuierliche Aufgabe. Da sich das strategische Umfeld laufend verändert, muss die Strategie regelmäßig auf ihre Beständigkeit überprüft werden.

#5: WIE SOLLEN DIE RESSOURCEN UND KOMPETENZEN EINGESETZT WERDEN?

Ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie besteht darin, festzulegen, wie sich ein Unternehmen in seinen jeweiligen Geschäftsfeldern und Fokusmärkten positioniert und welche Instrumente es nutzt, um profitable Kunden zu gewinnen und die Konkurrenz auf Abstand zu halten. Die Wettbewerbsstrategie bestimmt und integriert in kohärenter Weise die erforderlichen funktionalen Strategieelemente, wie etwa Marketing, Vertrieb, Personal und Forschung & Entwicklung.

Die Antworten auf diese fünf Kernfragen legen fest, wie das Unternehmen verfügbare Ressourcen, Kapital und Mitarbeiter im Wettbewerb in der bestmöglichen Weise zur Gewinnerzielung nutzen will. Da es selten an Konkurrenz mangelt, geht es in der Strategiefindung vor allem darum, wie sich das Unternehmen in den jeweiligen Aktivitätsbereichen von der Konkurrenz abheben kann.

DIE WAHRHEIT LIEGT AUF DEM PLATZ

Was machen Sie, wenn die gute alte Konkurrenz oder neue Gegenspieler aggressiv und mit Raffinesse versuchen, Ihnen Marktanteile abzujagen oder Sie gar aus dem Markt zu drängen? Wenn die Gegner Ihr Nutzenversprechen an die Kunden mit ähnlichen Angeboten und Kampfpreisen torpedieren? Wenn sich die Spielregeln in Ihrer Branche schlagartig verändern und der Erfolg von gestern heute nichts mehr zählt? Bewahren Sie einen kühlen Kopf, treten Sie einen Schritt zurück und analysieren Sie sorgfältig die augenblickliche Lage. Wer sind die relevanten Gegenspieler, die aktuellen und mögliche zukünftige? Was zeichnet sie aus? Was sind ihre Schwächen? Wer sind die Kunden? Was wollen sie? Wie können Sie profitable Kunden gewinnen und behalten?

Strategie ist Ihr Plan, wie Ihr Unternehmen anders sein soll, um sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen, und welche Ressourcen und Fähigkeiten Sie hierfür brauchen. Mit den Worten des Meisterstrategen Michael Porter (1969):

»Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.«

Im Fußball liegt die Wahrheit bekanntlich auf dem Platz und bemisst sich an den erzielten Toren. Wir müssen Spieler*innen haben, die Tore erzielen können. Gleichzeitig brauchen wir Spieler*innen, die den Gegner am Toreschießen hindern. Und wir müssen sie alle im Team so spielen lassen, dass sie mehr Tore schießen als der Gegner. Das »So-spielen-lassen« ist die Spielidee oder Strategie: defensive oder offensive Ausrichtung, aggressive Balleroberung und schnelles Umschaltspiel, hoher Ballbesitz oder Konterspiel etc. Die taktischen Maßnahmen sind die einstudierten oder improvisierten Spielzüge, die kurzfristig in der Interaktion mit dem Gegner von den Spieler*innen gewählt werden.

Für Unternehmen zeigt sich die Wahrheit im Markt und bemisst sich an der Profitabilität des Erreichten. Sie müssen die Fähigkeit besitzen, ihre begrenzten Ressourcen so einzusetzen, dass sie sich von den Rivalen abheben und von den Kunden gewählt werden. Um dieses Anderssein zu erreichen, ist die erste Aufgabe der Strategiemacher*innen, zu entscheiden, was nicht gemacht wird (Porter 1996, S. 70). Und das ist keine einfache Entscheidung.

TREFFEN SIE BESSERE ENTSCHEIDUNGEN

Wir treffen jeden Tag an die 20 000 Entscheidungen. Nur einen sehr kleinen Teil dieser Entscheidungen fällen wir bewusst, reflektierend und Nutzen gegen Kosten abwägend. Anders als in den akademischen Modellen ökonomischer Entscheidungen ist unsere Rationalität begrenzt. Wir entscheiden unter Zeitdruck, bei unvollständiger Information und beeinträchtigt von systematischen Urteilsfehlern.

Menschliche Entscheidungsprozesse folgen dem ökonomischen Prinzip. Es besteht darin, mit möglichst geringem Aufwand (Zeit, Verarbeitungskapazität etc.) zu einer Entscheidung zu kommen. Wir wenden daher auch bei sehr komplexen oder folgenreichen Entscheidungen vereinfachende Heuristiken an, um unsere begrenzte Rationalität auszugleichen. Gerne greifen wir dabei intuitiv auf unser Erfahrungswissen zurück. Hier wird es gefährlich.

Zum einen ist Erfahrungswissen in Zeiten disruptiver und interdependenter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Transformationsprozesse (Digitalisierung, Nachhaltigkeit & Co.) kein Wettbewerbsvorteil mehr. Wenn sich mehrere Variablen einer Bestimmungsgleichung gleichzeitig radikal ändern, reicht die Algebra der ersten Management-Klasse nicht mehr aus, um die Ergebniskonsequenzen abzuschätzen.

Zum anderen begünstigen unbewusste kognitive Verzerrungen, wie zum Beispiel Ankereffekte, Bestätigungsfehler oder selektive Informationsauswahl, Urteilsfehler. Ähnelt zum Beispiel eine Entscheidungssituation einer früheren, können

die in der früheren Situation gewonnenen Erfahrungen und erzielten Ergebnisse zum Anker in der neuen Situation werden, wenn die tatsächliche Vergleichbarkeit der Situationen nicht hinreichend geprüft wird. Sich kognitiver Verzerrungen bewusst zu werden, sollte für Strategiemacher*innen vor allem bei komplexen strategischen Entscheidungen höchste Priorität haben.

Strategische Entscheidungen unterscheiden sich fundamental von taktischen oder operativen Maßnahmen. Den Unterschied macht Willie Pietersen, Professor für praktisches Management an der Columbia Business School, New York, in seinen Seminaren deutlich:

»We have to lay the railroad tracks first before we can make the trains run on time.«

Strategie bedeutet, sich in einer bestimmten Vorgehensweise auf die Zukunft zu verpflichten – in Schienen zu investieren und sie in eine bestimmte Richtung zu verlegen, um in Pietersens Bild zu bleiben – und sich damit zu binden. Selbstbindung erzeugt längerfristige Konsequenzen. Strategische Entscheidungen sind daher nicht einfach rückgängig zu machen. Sind die Schienentrassen erst einmal gelegt, lassen sie sich kurzfristig nicht in eine neue Richtung umlegen. Taktische Maßnahmen hingegen, wie die genauen An- und Abfahrtszeiten der Züge, können kurzfristig verändert werden. Der Grad der Selbstbindung ist gering, und die Änderungskosten sind niedrig.

Auch wenn wir uns unsere begrenzte Entscheidungsrationale bewusst machen, wenn wir Informationsdefizite und kognitive Verzerrungen reduzieren, sind wir nicht auf der sicheren Seite. Wie Nobelpreisträger Daniel Kahneman (2011) und Ko-Autoren (2021) zeigen, können Menschen bei identischer Ausgangslage einer Entscheidungssituation zu völlig unterschiedlichen Schlussfolgerungen und Entscheidungen kommen. Neben kognitiven Verzerrungen führen Kahneman und Kollegen hierfür einen weiteren Faktor an: »Störgeräusche«. Überall dort, wo Menschen Entscheidungen treffen, werden sie von vielen Störgeräuschen beeinflusst, die selbst bei identischem Sachverhalt je nach Persönlichkeit zu unterschiedlichen Entscheidungen führen. Diese psychologischen Faktoren spielen auch bei der Festlegung und Umsetzung einer neuen Strategie im Unternehmen eine wesentliche Rolle. Hinzu kommen die persönlichen Wertvorstellungen der Entscheider*innen sowie soziopsychologische Dynamiken, die etwa auf der alljährlichen Strategieklausur durch das Zusammenwirken oder Gegeneinander unterschiedlicher Alphasarten entstehen.

**Stolpersteine:
Kognitive Verzerrungen,
Störgeräusche und persönliche
Wertvorstellungen**

Ist es nicht alles eine Frage des Vorgehens? Können wir einen Entscheidungsprozess aufsetzen und ihn so systematisieren, dass das Risiko von Fehlschlüssen minimiert wird?

VERTRAUEN SIE DEM PROZESS

Wir alle haben Erfahrung mit gruppenbasierten Entscheidungsprozessen. Oftmals haben wir schlechte Erfahrungen gemacht. Unternehmensvertreter*innen berichten uns immer wieder von ineffektiven Strategieprozessen, die demotivieren und frustrieren. Wertvolle Zeit in unzähligen unstrukturierten und daher ergebnislosen Diskussionsrunden verschwendet, Ego-getriebene Profilierungswettkämpfe erlebt und Dutzende von Strategie-Updates gesehen. Um am Ende mit einem flauen Gefühl festzustellen, dass sich die Erde weitergedreht hat und dass der ganze Einsatz wohl ohne große positive Wirkung auf das Unternehmen oder die eigene Karriere bleiben wird. Wen wundert es daher, wenn es Entscheider*innen schwerfällt, Bedeutung und Inhalt von Strategie konkret zu machen und den erforderlichen Strategieprozess erfolgreich zu gestalten.

Der Strategieprozess ist ein schwieriges Projekt. Viel schwieriger als die Formulierung einer Strategie. Bei einem schwierigen Projekt kann es hilfreich sein, sich zunächst auf das zu konzentrieren – zu vertrauen –, was man kontrollieren kann – den Prozess –, und nicht auf das Ergebnis. »Trust the process« ist ein bekannter Slogan der Fans der Philadelphia 76ers in der US-amerikanischen NBA, der inzwischen auch in anderen Bereichen populär geworden ist. Geprägt wurde er während einer schwierigen Phase des Teams und bedeutet: »Die Dinge mögen jetzt schlecht aussehen, aber wir haben einen Plan, um es besser zu machen.«

Das ist der Knackpunkt: Wir haben einen Plan, wie wir uns verbessern wollen. Und das allein ist für die Führung von Unternehmen und ihren Menschen ein Wert an sich. Statt auf bessere Zeiten zu hoffen, schafft ein gemeinsamer Plan Klarheit und Zuversicht, die eigene Zukunft aktiv gestalten und verändern zu können und nicht Spielball universeller Marktkräfte zu werden.

Aus unserer Praxiserfahrung lassen sich vier wesentliche Probleme bei Strategieprozessen identifizieren:

Hürden

1. Die Unternehmensstrategie ist nur vage formuliert, weil es auf der Führungsebene keine Klarheit und Einigkeit über Ausgangslage, Zielbild und Handlungsfelder gibt. Das führt besonders in größeren Unternehmen mit Matrix-Struktur unweigerlich zu widersprüchlichen Strategien in den Geschäfts- und Funktionsbereichen. Es entstehen zu viele parallele strategische Projekte. Überblick und Kommunikation, wie diese auf die Unternehmensstrategie einzahlen sollen und wie sie miteinander verbunden sind, gehen verloren.

2. Es gibt keine klare Prozessarchitektur und nur unzureichende Verantwortlichkeiten für die angestrebte Umsetzung.
3. Es fehlen Ressourcen und Routinen, sich neben dem operativen Tagesgeschäft richtig um die strategische Arbeit zu kümmern.
4. Die Bedeutung von Strategie und ihrer Wirksamkeit wird im Unternehmensalltag meist durch das operative Geschäft und seine kurzfristigen Ergebnisse verdeckt. Strategie ist in die Zukunft gerichtet und liefert Ergebnisse deshalb erst zeitversetzt. Wenn die Ergebnisse schlecht sind, wird schnell von der falschen Strategie gesprochen. Wenn sie hingegen gut sind, war es eine gelungene Umsetzung. So wird ein Glückstreffer schnell und im Nachgang mit strategischem Vorgehen begründet. Wieviel aber strategisches Denken und Handeln wirklich zum erzielten Ergebnis beigetragen haben, bleibt häufig im Dunkeln. Zudem können gute operative Ergebnisse unmittelbare Karrierebeschleuniger für Manager*innen sein. Warum also lange über Strategie nachdenken, wenn sich das Spiel auf dem Platz respektive im Markt entscheidet?

Entmutigt? Enttäuscht? Können wir die beschriebenen Hürden, unbefriedigende Realitäten, strategischen Legenden und menschlichen Unzulänglichkeiten aus der Gleichung des Strategieprozesses entfernen? Wie lässt sich Strategieentwicklung »end-to-end«, von der Formulierung bis zur Ausführung, in einem Unternehmen etablieren? Hat es in diesen ungewissen und volatilen Zeiten überhaupt noch Sinn, über die Strategie für ein Unternehmen nachzudenken?

Wir meinen: Ja, absolut. Gerade in Zeiten von großer Ungewissheit reicht Hoffnung, dass die richtige Lösung vom Himmel fallen wird, nicht aus. Es braucht aber auch keine neuen Theorien für den strategischen Diskurs. Gefragt sind vielmehr Ansätze und Instrumente zur Strategiefindung und -umsetzung, die auch im Unternehmensalltag gebrauchstauglich sind.

Aus diesem Grund haben wir in den vergangenen 15 Jahren eine pragmatische Handlungsanleitung zum strategischen Denken und Handeln für Strategiemacher*innen entwickelt und in der Unternehmenspraxis ausgiebig erprobt – unseren StrategyFrame®. Mit ihm bekommt der End-to-end-Strategieprozess einen Orientierungsrahmen. Der StrategyFrame® unterstützt Unternehmenslenker*innen und ihre Führungsteams dabei, die Ausgangslage zu klären, den strategischen Fokus richtig zu setzen und die passenden Handlungsfelder zu definieren sowie Anpassungsmaßnahmen in der Organisation zur Zielerreichung und Einhaltung des Fokus zu priorisieren und anzugehen.

Unsere Erfahrungen in der Unternehmenspraxis, in der Managementausbildung und im Beratungskontext haben uns gezeigt: Nur wer Klarheit über die eigene Situation schafft, seine Ziele richtig setzt und genau weiß, wer, wann, wo und wie anpacken muss, kann zum richtigen Zeitpunkt mit der passenden Lösung am richtigen Ort sein. Der StrategyFrame® hilft Durchblick zu bekommen, den Überblick zu behalten und Weitblick zu entwickeln. Mit einem austarierten Strategieprozess kann Momentum in der Organisation erzeugt werden. Denn Menschen wollen Perspektiven, tragfähige Strukturen, transparente Prozesse und konsistente Handlungen – das Gesamtbild muss in sich stimmig sein. Nur wenn sie verstehen, warum die Reise wohin geht, werden sie auch an Bord kommen und sich einbringen.

In der Tat: Das Spiel wird auf dem Platz entschieden. Aber unsere Strategie entscheidet darüber, ob wir mitspielen dürfen und wie wir spielen können. Ist Strategie daher die »Königsdiziplin« der Unternehmensführung? Geschmacksache. Mit Sicherheit aber keine Zeitverschwendung, sondern Notwendigkeit.

RELEVANT SEIN UND BLEIBEN

Wenn es unser Unternehmen morgen nicht mehr gäbe, würde es irgendjemand vermissen?

Wie relevant ist Ihr Unternehmen auf den aktuellen Spielfeldern? Wenn Sie von der eigenen Relevanz überzeugt sind, sehr schön. Aber Ihre Meinung ist irrelevant. Was zählt, ist die Kundensicht. Stellen Sie daher die schon bekannte Existenzfrage: Wenn es unser Unternehmen morgen nicht mehr gäbe, würde es irgendjemand vermissen? Sollte die Antwort der Kunden sein »Ja, natürlich, die sind nicht leicht zu ersetzen!«, dann haben Sie zumindest für den kurzen Zeithorizont eine Daseinsberechtigung und sind relevant. Lautet die Antwort jedoch »Nein, nicht wirklich, es gibt genug andere Anbieter, zu denen wir ohne Probleme wechseln können!«, dann ist Ihr Unternehmen bestenfalls ein »We-too«-Fall und wird ohne substantielle Veränderung über kurz oder lang im »ewigen Sturm der kreativen Zerstörung« (Schumpeter 1942, S.82–83) durch den Wettbewerb verdrängt werden. Selbstredend wünschen wir Ihnen, dass Ihre Kunden Ihr Unternehmen vermissen würden. Aber wie John Maynard Keynes (1924, S. 80) in einem anderen Zusammenhang formulierte:

»In the long run we are all dead.«

Das bedeutet, dass sich selbst bei heutiger Relevanz und Kundenakzeptanz unter dem Gesichtspunkt eines längeren Zeithorizonts die Frage nach der Überlebensfähigkeit Ihres Unternehmens stellt. Strategie ist somit die Antwort darauf, wie Ihr Unternehmen relevant bleiben kann.

»THE ESSENCE OF STRATEGY IS CHOOSING WHAT NOT TO DO.«

Michael E. Porter, US-amerikanischer Ökonom und Universitätsprofessor
für Wirtschaftswissenschaft am Institute for Strategy and Competitiveness
an der Harvard Business School

INSTRUMENT AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS

Wer sich als Unternehmenslenker*in auf den Weg zur neuen Strategie macht, kann sich vor schlaunen Ansätzen aus der Wissenschaft, von Berater*innen und selbsternannten Expert*innen jeglicher Couleur kaum retten. An Methoden und Instrumenten mangelt es in einschlägigen Managementbüchern, Fachmagazinen und dem Internet zum Thema Strategie wirklich nicht.

Da bilden die BCG-Matrix, Porters Branchenstrukturanalyse (Five Forces), die Balanced Scorecard, PESTEL, CAGE, SWOT, Blue Ocean oder auch das Business Model Canvas nur die Spitze des Eisbergs. Warum braucht die Welt der strategischen Unternehmensführung noch ein weiteres Strategie-Tool? Ist das vorhandene Handwerkszeug nicht ausreichend? Müssen wir den alten Wein immer wieder in neuen Schläuchen verkaufen?

Diese kritischen Fragen haben wir uns auch bei der Entwicklung unseres StrategyFrame® und schließlich beim Verfassen dieses Buches gestellt. Natürlich haben die bekannten Werkzeuge ihre Berechtigung in ihren jeweiligen Einsatzfeldern, nur werden sie leider den grundsätzlichen Bedürfnissen heutiger Strategiemacher*innen und ihrer Organisationen nicht vollkommen gerecht. Die singuläre Anwendung dieser Strategiewerkzeuge, meist in Kombination mit aufwendigen Excel-Tabellen und umfangreichen PowerPoint-Präsentationen, macht alleine noch keinen »Strategiesommer«. Vielen Strategieverantwortlichen fällt es deshalb schwer, den richtigen Weg für das Entwickeln und Implementieren einer schlüssigen und aktivierenden Unternehmensstrategie zu finden. Nach Monaten aufreibender Strategiearbeit neben dem Tagesgeschäft sind Begeisterung und Momentum auf der Strecke geblieben und am Ende ist man vom Ergebnis enttäuscht.

Aus unserer Arbeit mit Strategieverantwortlichen sowohl in kleinen und mittelständischen Unternehmen als auch in Konzernen kennen wir die Fragen, die sie umtreiben:

Welche Fragen haben Sie?

- Welcher strategische Denk- und Arbeitsrahmen ist der richtige für uns? Welche Elemente gehören dazu?
- Wie sollen wir in der Strategieentwicklung und -umsetzung methodisch vorgehen?
- Wie können wir die verschiedenen Elemente des Strategieprozesses effizient und effektiv bearbeiten?
- Wie schaffen wir Akzeptanz für die entwickelte Strategie?

Diese Bedürfnisse der Strategiepraktiker haben uns angetrieben, ein einfaches, praxistaugliches Werkzeug für den Strategieprozess von der Formulierung einer Strategie bis zu ihrer Umsetzung zu entwickeln. Der StrategyFrame® verbindet und visualisiert die wesentlichen Elemente der Strategiearbeit in einem Gesamtbild, das allen Beteiligten und Betroffenen inhaltliche, prozessuale und vielleicht sogar emotionale Orientierung und Klarheit gibt. Entlang seiner drei Kernmodule lassen sich die zentralen Grundfragen – was müssen wir wissen, was müssen wir entscheiden und was müssen wir tun – beantworten.

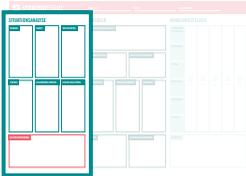
DIE DREI KERNMODULE



BEREICH _____ NAME _____ ZEITRORIZENT _____

SITUATIONSANALYSE			ZIELBILD		HANDLUNGSFELDER						
KUNDEN	MARKT	WETTBEWERB	WIRKUNGSVERSPRECHEN		STRUKTUREN & PROZESSE	MENSCHEN	KULTUR	DATEN & IT	INNOVATION	PARTNER	FAHRPLAN
TRENDS	ALLGEMEINES UMFELD	EIGENE REALITÄTEN	KUNDENNÜTZEN	ÜBERLEGENE GEWINNE							
HERAUSFORDERUNG			ZIELMÄRKTE	KUNDENSEGMENTE	ANGEBOTE						
			ZIELE	SCHLÜSSELERGENISSE							

Der StrategyFrame®
im Überblick

1.**2.****3.**

SITUATIONSANALYSE

Hier geht es darum, die Lage Ihres Unternehmens in seinen gegenwärtigen Handlungsfeldern zu analysieren, mögliche neue Felder zu identifizieren und das externe Umfeld zu verstehen. Es gilt Antworten auf folgende Fragen zu finden: Wo liegen Ihre größten Potenziale im »Markt«? Welche Märkte werden adressiert? Was sind die Bedürfnisse der »Kunden« und wie verändern sie sich? Wer sind die »Wettbewerber«? Welche »Trends« verändern Ihre Industrie? Was geschieht im »allgemeinen Umfeld«? Wie sehen Ihre »eigenen Realitäten« aus? Schließlich: Welche »Herausforderungen« ergeben sich für Ihr Unternehmen?

KUNDEN**MARKT****WETTBEWERB****TRENDS****ALLGEMEINES UMFELD****EIGENE REALITÄTEN****HERAUSFORDERUNG**

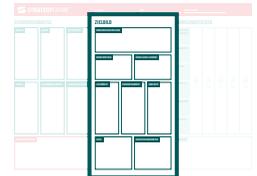
ZIELBILD

Im zweiten Kernmodul entwickeln Sie den »Fokus« Ihrer Unternehmensstrategie auf vier Zielebenen:



1. WIRKUNG

Mit dem »Wirkungsversprechen« (Impact Statement) legen Sie fest, wie Ihr Unternehmen eine nachhaltige Wirkung für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft erzielen will.



2. KUNDENNUTZEN & ÜBERLEGENE GEWINNE

Mit dem differenzierenden »Kundennutzen« machen Sie klar, was Ihr Unternehmen besser oder anders als der Wettbewerb machen und wie es damit »überlegene Gewinne« erzielen will, um dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein.

3. SPIELFELD

Herzstück der Fokussierung ist das Abstecken der Spielfelder für Ihr Unternehmen. Auf welchen »Zielmärkten« wollen Sie agieren? Welche »Kundensegmente« wollen Sie mit welchen »Angeboten« adressieren? Mit welchen Wettbewerbern steigen Sie in den Ring?

4. PRIORITÄTEN

Mit den »Zielen« und »Schlüsselergebnissen« definieren Sie, was in welcher Reihenfolge für Ihr Unternehmen ansteht. Ziele und Schlüsselergebnisse können dabei sowohl quantitativ als auch qualitativ motiviert sein.

WIRKUNGSVERSPRECHEN

KUNDENNUTZEN

ÜBERLEGENE GEWINNE

ZIELMÄRKTE

KUNDENSEGMENTE

ANGEBOTE

ZIELE

SCHLÜSSELERGEBNISSE