

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Stefan Pastuszka

Strategie

selber machen

GABAL

Stefan Pastuszka

30 Minuten

Strategie selber machen

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.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin

Illustrationen: Dr. Stefan Pastuszka, Hainburg, z. T. inspiriert durch die bikablo® Visualisierungstechnik, www.bikablo.com

Autorenfoto: Gregor Szypula, Hainburg

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-809-2

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Keine Angst vor Strategie	9
Was bedeutet Strategie?	10
Planen ist wichtiger als der Plan	12
Ihr Strategie-Fitnessplan	15
2. Was haben Sie vor?	19
Vision & Mission	20
Value Proposition	24
Geschäftsmodell	28
Innovation	31
3. Standortbestimmung	39
Die nähere Umgebung	40
Das große Bild	47
SWOT-Analyse	50
4. Der richtige Weg	59
Wettbewerbsstrategien	60
Strategische Optionen & Pfad	67
Strategische Ziele & Umsetzung	72

5. Strategieentwicklung im Team	79
Effektive Strategieworkshops	80
Ein schlanker Prozess	83
Fast Reader	89
Der Autor	94
Weiterführende Literatur	95
Register	96

Vorwort

Denken Sie auch manchmal, dass Sie sich mehr Zeit für das Thema Strategie nehmen sollten? Vielleicht hält Sie ja das operative Geschäft davon ab. Die akuten Probleme dort sind immer viel dringender, weil sie unmittelbare und teils schmerzliche Auswirkungen haben können. Irgendein Feuer gibt es immer zu löschen. Die Folgen einer schlechten oder gar fehlenden Strategie zeigen sich dagegen leider erst viel später. Die richtigen strategischen Weichenstellungen sind aber entscheidend für den langfristigen Geschäftserfolg. Wer sich also heute nicht angemessen mit dem Thema Strategie beschäftigt, hat eventuell morgen kein operatives Geschäft mehr, welches ihm die Zeit für derartige Überlegungen raubt. Es lohnt sich, das Dach zu reparieren, solange die Sonne scheint!

Strategie betrifft nicht nur große Konzerne, sondern ist für alle Organisationen wichtig. Dabei geht es heute weniger um eine akribische langfristige Planung, sondern vielmehr um ein zielgerichtetes Vorgehen und das Schaffen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Idealerweise wird Strategie auch nicht in irgendeinem Elfenbeinturm oder nur von großen Managementberatungen „gemacht“. Es gibt viel wertvolles Wissen im Unternehmen selbst, mit dem Sie den richtigen Weg für die Zukunft aus eigener Kraft finden können. Dieses Wissen befindet sich „in den Köpfen“ und muss effektiv zutage geför-

dert, sinnvoll strukturiert und zielführend analysiert werden.

Mit dem vorliegenden Buch möchte ich das Thema Strategie entmystifizieren und zeigen, wie Sie bereits mit überschaubarem Aufwand und eigenen Ressourcen viel erreichen können. Dazu beschreibe ich die meiner Erfahrung nach wichtigsten praxiserprobten Werkzeuge, um Strategien effektiv im Team zu erarbeiten und zu überprüfen. Das Buch konzentriert sich auf Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie, wobei die Grundlagen und Methoden auch für andere Bereiche der Strategieentwicklung anwendbar sind. Das Buch soll Ihnen helfen, die richtigen Fragen zu stellen. Damit ist nicht automatisch gesagt, dass Sie auch die richtigen Antworten finden, aber Sie haben Ihre „Hausaufgaben“ gemacht und gewinnen Klarheit über Ihr zukünftiges Vorgehen.

Nehmen Sie also Ihre Strategie selbst in die Hand – ich wünsche Ihnen viel Erfolg und spannende Workshops mit guten Ideen und inspirierenden Diskussionen!

Stefan Pastuszka



30 MINUTEN

Was ist eigentlich Strategie?

Seite 10

Lohnt sich Planung heutzutage überhaupt noch?

Seite 12

Wie geht man effektiv an die Sache heran?

Seite 15

1. Keine Angst vor Strategie

Unternehmenslenker werden in den Medien für ihre Strategien gelobt, wenn die Ergebnisse stimmen, oder abgestraft, wenn nicht. Meist ist dabei aber die Rede von großen, börsennotierten Unternehmen, und man kann leicht den Eindruck gewinnen, dass Strategie vornehmlich ein Thema für die Führungsetagen von Konzernen ist.

Strategie betrifft jedoch alle Bereiche unternehmerischen Handelns und ist keine Frage der Größe. Auch als kleines oder mittleres Unternehmen sowie als Start-up profitieren Sie von einer klaren strategischen Ausrichtung. Diese führt zu einer besseren Positionierung im Wettbewerb sowie einem optimierten Einsatz knapper Ressourcen auf Basis klarer Ziele. Man muss keine Wissenschaft daraus machen: Mit einem pragmatischen Ansatz und ein paar ausgesuchten Methoden können Sie bereits eine Menge erreichen.

1.1 Was bedeutet Strategie?

Es gibt in der Management-Literatur eine Vielzahl von Definitionen und Auffassungen, was Strategie ist oder bedeutet. Ursprünglich kommt der Begriff aus dem militärischen Umfeld, wobei das griechische Wort „strategos“ so viel wie Heerführer bedeutet. Im Kern gilt ganz unabhängig vom Handlungsfeld (Militär, Unternehmen, Spiel usw.): **Eine Strategie ist ein langfristiger Plan, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.**

Das klingt simpel, erfordert bei genauerer Betrachtung aber etwas Aufmerksamkeit in Bezug auf die drei Schlüsselbegriffe:

- **Ziel:** Die Strategie ist ein Mittel zum Zweck, nämlich zum Erreichen des Ziels. Auch wenn die Strategie im Laufe der Zeit ggf. angepasst werden muss, so sollte das Ziel über einen längeren Zeitraum feststehen (s. auch Vision, Kap. 2.1).
- **Langfristigkeit:** Im ursprünglichen militärischen Kontext zeigt die Strategie den Weg auf, den Krieg zu gewinnen – dies ist dort das langfristige, übergeordnete Ziel. Dagegen geht es bei der Taktik darum, mittelfristig ein individuelles Gefecht zu gewinnen. Die Betonung bei der Strategie liegt also auf „langfristig“, was im Business-Kontext üblicherweise einen Zeithorizont ab ungefähr vier Jahren bedeutet.
- **Plan:** Das dritte und nicht ganz so offensichtliche Schlüsselwort in der Definition ist der „Plan“. Dieser ist wichtig, auch wenn in unserer schnelllebigen

Welt zusehends die Planbarkeit abhandenkommt. Fasst man „langfristiger Plan“ aber nicht im Sinne von akribischer langfristiger Detailplanung von Umsätzen usw. auf, sondern als **Bündel von wegweisenden Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Position bzw. hin zum gesteckten Ziel**, so ist die einfache Definition von oben stimmig.



Bei der Strategieentwicklung geht es also um die Beantwortung von drei wesentlichen Fragen:

- **Wo will ich hin?** Nur wenn das Ziel klar umrissen ist, lässt sich auch ein Weg dorthin finden, d. h. eine Strategie ableiten. Das Festlegen eines Ziels ist zwar nicht immer eine einfache Aufgabe, aber die Grundvoraussetzung für die Strategieentwicklung (s. Kap. 2).
- **Wo stehe ich heute?** Solange unklar ist, von welchem Ausgangspunkt Sie starten, ist die Festlegung eines

geeigneten Weges zum Ziel ebenfalls unmöglich. Dabei beinhaltet die Beschäftigung mit dem „Ausgangspunkt“ eine vielschichtige Analyse bezüglich Umfeld, Trends, Ressourcen, Stärken, Schwächen u. v. m. (s. Kap. 3).

- **Welcher Weg ist der richtige?** Sobald Ziel und Ausgangspunkt festgelegt sind, beschreibt der strategische Pfad, oder kurz die Strategie, wie Sie von A nach B kommen. Wie immer im Leben gibt es dabei verschiedene Möglichkeiten, gekennzeichnet durch sogenannte strategische Optionen (s. Kap. 4). Sie zu entwickeln ist ein kreativer Akt und die Entscheidung, welcher Weg beschritten wird, eine der wichtigsten überhaupt im Management.



Eine Strategie ist ein langfristiger Plan, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Sowohl das Ziel als auch der Ausgangspunkt müssen klar bestimmt werden, um den richtigen Weg zu finden.

1.2 Planen ist wichtiger als der Plan

Kein Schlachtplan hat angeblich je den ersten Feindkontakt überlebt – wozu also überhaupt planen? Tatsächlich treten fast immer unerwartete Hindernisse auf, z. B. durch unvorhersehbare Aktionen anderer Marktteilnehmer. Darüber hinaus wird unsere Welt

immer komplexer und die Planbarkeit schwindet angesichts rasanter Entwicklungen – Stichwort VUCA-Welt: volatil (volatile), unsicher (uncertain), komplex (complex), mehrdeutig (ambiguous). Eine langfristige, detaillierte Planung beispielsweise von Umsätzen ist daher in vielen Branchen kaum noch möglich. Es ist also nicht zielführend, einmal einen Plan zu entwickeln – gleich, wie detailliert – und diesen stur zu verfolgen, ohne regelmäßig zu überprüfen, ob die Voraussetzungen noch gegeben sind.

An die Stelle der langfristigen Planung tritt nun eher ein **flexibler, dynamischer Ansatz, der sich auf die Schaffung von nachhaltigen, also langfristigen Wettbewerbsvorteilen konzentriert**. Auf Basis solcher definierter, wahrnehmbarer Vorteile gilt es, eine starke Marktposition zu erreichen, die es ermöglicht, dauerhaft erfolgreich im Wettbewerbsumfeld zu agieren. Dabei ist es wichtig, ständig den Finger am Puls des Marktes zu haben, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen und angemessen reagieren zu können.

Die richtigen Fragen stellen

Beim Planen geht es vor allem darum, sich die richtigen Fragen zu stellen – in unserem Fall im Hinblick auf Ziel, Standort und den einzuschlagenden Weg – und sie so gut wie möglich zu beantworten. Das verringert das Risiko vermeidbarer Fehler. Naturgemäß betreffen viele Fragen bezüglich der strategischen Ausrichtung allerdings die Zukunft. Daher müssen Annahmen getrof-

fen werden, bei denen sich erst im Laufe der Zeit herausstellen wird, ob sie zutreffen. Selbst der beste Plan kann in Teilen oder komplett seine Gültigkeit verlieren, wenn sich wesentliche Grundannahmen ändern. Und das kann mitunter recht schnell passieren.

Regelmäßig überprüfen

Greifen Sie idealerweise im Laufe des Jahres unterschiedliche Themenblöcke der Strategieentwicklung auf und tauschen Sie sich über den Status quo und aktuelle Entwicklungen aus. Das Planen wird so zu einer regelmäßigen Aktivität, die Ihnen hilft,

- Gedanken zu ordnen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren,
- Wissen zusammenzutragen und zu strukturieren,
- offen und kritisch zu diskutieren sowie
- ein gemeinsames Bild zu entwickeln und zu überprüfen.



Auf dem Weg zum Ziel ist es entscheidend, flexibel auf veränderte Bedingungen zu reagieren. Das Planen sollte daher keine Einmalaktion, sondern ein Prozess sein, in dem wichtige Fragen systematisch beantwortet und die Antworten regelmäßig überprüft werden.