

VEIT ETZOLD

STRATEGIE

PLANEN ERKLÄREN UMSETZEN

GABAL

Veit Etzold
Strategie

VEIT ETZOLD

STRATEGIE

PLANEN – ERKLÄREN – UMSETZEN

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86936-823-8

Lektorat: Sabine Rock, Frankfurt | www.druckreif-rock.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Autorenfoto: Pietro Sutera

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2018 by Veit Etzold

© 2018 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Dieses Werk wurde vermittelt durch die AVA international GmbH Autoren- und Verlagsagentur, München. www.ava-international.de

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhalt

Einleitung 11

1. STRATEGIE PLANEN – WO IST IHR UNTERNEHMEN UND WO WILL ES HIN?

Was ist Strategie? 19

Wettbewerber: Die bösen Jungs, die Ihr Mittagessen wollen 27

Profitable und nicht profitable Unternehmen 28

■ *Workshop*: Unternehmen bewerten 30

► *Exkurs*: Krisen und Strategie und was man darüber von Hänsel und Gretel lernen kann 31

Positionierung Ihres Unternehmens – Was Sie sind und was nicht 35

► *Exkurs*: Realität ist subjektiv 46

Ihr Unternehmen im Produktlebenszyklus 47

Wo steht Ihr Unternehmensbereich im Unternehmen?

Die BCG-Portfolio-Matrix 48

■ *Workshop*: Was ist Ihre Positionierung? 52

► *Exkurs*: Erfolg und Glück sind in uns – oder nirgends:
Thomas Buddenbrook und der Untergang einer Firma 53

Etwas können, was andere nicht können: Ihr Wettbewerbsvorteil 56

Was will der Kunde? 62

Was macht Sie einzigartig? 63

■ *Workshop*: Ihr Wertversprechen 64

Der Preis – Segen und Fluch 66

▶ *Exkurs*: Täuschung und Geschwindigkeit in der Strategie
»Die Kunst des Krieges« von Sun Tzu 70

Das Wettbewerbsumfeld – die Five Forces 74

■ *Workshop*: Die fünf Kräfte nutzen 76

▶ *Exkurs*: Machiavelli und die Strategie der Macht 76

Jenseits des blutigen Wettbewerbs – die Blue-Ocean-
Strategie 79

Aldi – einfach gut 85

▶ *Exkurs*: Clausewitz und der Nebel der Unsicherheit 90

2. STRATEGIE KOMMUNIZIEREN – WAS IST DIE STORY DES WANDELS UND WIE BEKOMMEN SIE DIE MITARBEITER INS BOOT?

Vom Neandertal ins Digital – Komplexe Strategien mit Storys
erklären 101

Storytelling ist kein Fairytelling 105

Linke und rechte Gehirnhälfte 112

Vorstand und Türsteher 114

Die Absenderstory – Warum sollte man Ihnen glauben? 116

▶ *Exkurs*: Female Storytelling – Warum Frauen bessere
Geschichten erzählen müssen 122

Am Türsteher im Gehirn vorbei – Wie Sie Ihre persönliche
Absenderstory erzählen 124

■ *Workshop*: Eine Türsteher-taugliche Story entwickeln 128

Ihre Strategie in 30 Sekunden – der Elevator-Pitch 129

Die Struktur für Ihren Elevator-Pitch 135

■ *Workshop*: Den ultimativen Pitch finden 140

- »Held und Schurke« oder Wie Sie Drama und Dringlichkeit in Ihre Strategiekommunikation bringen 141
- Prominente Helden und Schurken 144
- In medias res: ein Beispiel aus dem Business 150
- ▶ *Exkurs:* Storytelling by Donald Trump 154
- *Workshop* zur Helden-und-Schurken-Story 155
- Der Umweg als Abkürzung – Strategiemuster und -motive 157
- *Workshop* für Strategiemuster und -motive 165

3. STRATEGIE UMSETZEN – WIE SIE DIE PS AUF DIE STRASSE BEKOMMEN

- 300 Spartaner und die Kunst, mit wenig viel zu erreichen 169
- Machen statt reden – die Herausforderung der Strategieumsetzung 173
- Strategie und Operations – sich ergänzen, statt sich zu widersprechen 174
- *Workshop:* Umsetzung eigener Projekte 181
- Der, an dem alles hängen bleibt – der Manager 182
- ▶ *Exkurs:* Jazz versus Symphony 185
- Umsetzung 4.0 – Innovationsstrategie und digitale Transformation 188
- Wie kommen Sie auf Innovationen in Ihrem Geschäftsbereich? 195
- *Workshop:* Positionsbestimmung und Zukunftsanalyse 197
- ▶ *Exkurs:* Die Ritter und der Untergang von überholten Geschäftsmodellen 199
- Mit wem Sie reden müssen – zielgerichtete Strategiekommunikation 201
- Stakeholder-Analyse 203
- Hindernisse für den Wandel 206

■ <i>Workshop: Ihre Stakeholder-Analyse</i>	208
Strategien erklären und umsetzen – Was Sie dabei von der preußischen Armee lernen können	211
General von Moltke – von der Auftragstaktik zum Mission Command	215
Die Auftragstaktik im Unternehmen	219
▶ <i>Exkurs: Die Hammerstein-Equord-Matrix</i>	221
Strategieumsetzung in Ihrem Unternehmen	222
■ <i>Workshop: Welche Ebene soll was tun?</i>	225
Der Ernstfall: Strategiekommunikation und -umsetzung	226
■ <i>Finaler Workshop</i>	233
Schlusswort	237
Dank	240
Quellen und Anmerkungen	242
Verwendete und weiterführende Literatur	245
Register	249
Der Autor	254

»Strategie funktioniert so lange, bis der erste Schuss fällt.«

CARL VON CLAUSEWITZ

»Jeder hat eine Strategie. Bis er eins in die Fresse bekommt.«

MIKE TYSON

Einleitung

In Quentin Tarantinos Kultstreifen »Pulp Fiction« führt das Gaunerpärchen Honey Bunny und Pumpkin zu Beginn des Films eine strategische Diskussion. Das alte Geschäftsmodell – Spirituosenläden zu überfallen – funktioniert nicht mehr, klagt Pumpkin:

PUMPKIN: Vergiss es, das ist viel zu riskant. Ich mach so einen Schrott nicht mehr.¹

HONEY BUNNY: Das sagst du immer, es ist jedes Mal dasselbe.

PUMPKIN: Gut, ich sage das immer. Ich habe auch immer recht.

HONEY BUNNY: In ein oder zwei Tagen hast du es vergessen.

PUMPKIN: Die Tage des Vergessens sind vorbei. Jetzt kommen die Tage des Erinnerns.

Honey Bunny glaubt nicht so recht, dass hinter Pumpkins strategischem Schwenk tatsächlich mehr als heiße Luft steckt. Und sie möchte wissen, was Pumpkin genau an ihrem Geschäftsmodell stört. Pumpkin vergleicht nun das Überfallen von Schnapsläden mit dem Ausrauben von Banken.

PUMPKIN: Banken zu überfallen ist einfacher. Die großen Banken haben die Anweisung, alle Anforderungen zu erfüllen. Die sind versichert. Was soll es sie kratzen? Du brauchst nicht mal eine Pistole in so einer Bank. Ich habe mal von einem Kerl gehört, der spazierte mit einem Funktelefon in eine Bank. Er gibt das Telefon dem Kassierer und ein Kerl am anderen Ende der Leitung sagt: »Wir haben die Tochter von diesem Mann. Packt ihm euer ganzes Geld ein, oder wir bringen sie um.«

HONEY BUNNY: Hat es funktioniert?

PUMPKIN: Und wie das funktioniert hat! Davon rede ich doch! Dieser Penner wackelt in die Bank mit einem Telefon! Nicht mit 'ner Pistole, nicht mit einem Gewehr! Mit einem verdammten Telefon! Der räumt den Laden aus und die rühren keinen Scheißfinger.

HONEY BUNNY: Haben sie dem kleinen Mädchen wehgetan?

PUMPKIN: Keine Ahnung, wahrscheinlich gab's dieses Mädchen überhaupt nicht. Die Geschichte ist nicht die Tochter. Der Punkt ist einfach, dass sie eine Bank mit einem Telefon ausgeräumt haben.

HONEY BUNNY: Du willst Banken überfallen?

PUMPKIN: Das ist jedenfalls einfacher als das, was wir machen.

HONEY BUNNY: Keine Schnapsläden mehr?

PUMPKIN: Keine Schnapsläden mehr! Es gibt zu viele Ausländer in diesen Läden. Vietnamesen, Koreaner, die verstehen kein Wort. Du sagst denen »Mach die Kasse leer« und die haben keinen Schimmer, wovon du redest. Und wenn es nicht die Asiaten sind, sind dann sind es die Juden, denen der Laden in der 15. Generation gehört. Da sitzt Opa Irving wild entschlossen hinter seiner Theke mit 'ner verdammten Magnum. Versuch mal, in so einen Laden mit 'nem Telefon reinzugehen. Die lachen dich aus!

Die beiden stecken also in einem strategischen Dilemma. Banken überfallen? Das macht jeder, da kann man keine attraktive Nische mehr nutzen. Dieser Markt ist einfach zu stark segmentiert. Die Nische, die Honey Bunny und Pumpkin bisher hatten – Schnapsläden –, ist zwar weniger frequentiert. Dafür aber sprechen die Inhaber kein Englisch und lassen sich auch nicht mit einem Telefon überfallen. Die Eintrittsbarrieren sind zu hoch. Was also tun? Eine für die beiden sehr unattraktive Option wird von vornherein verworfen.

HONEY BUNNY: Was hast du dann vor? Arbeiten gehen?

PUMPKIN: Nicht in diesem Leben.

Dann hat Pumpkin einen Geistesblitz. Er will ein Restaurant überfallen – genauso eins wie das, in dem sie gerade sitzen. Honey Bunny ist erst nicht überzeugt.

HONEY BUNNY: Dieser Laden? Ein verdammtes Restaurant?

PUMPKIN: Was ist daran verkehrt? Restaurants werden so gut wie nie überfallen. Warum nicht? Bars, Tankstellen, Schnapsläden, da kann dich so ein Auftritt den Kopf kosten. Restaurants erwischst du fast immer mit runtergelassenen Hosen. Die erwarten nicht, überfallen zu werden. Kommt einfach zu selten vor.

HONEY BUNNY: Ich nehme an, in so einem Laden müsste man auch nicht mit einem Helden rechnen?

PUMPKIN: Korrekt! Genau wie Banken sind diese Läden versichert. Den Geschäftsführer schert es einen Dreck. Er will dich nur vor die Tür kriegen, bevor du die Gäste vergraulst. Kellnerinnen, die kannst du vergessen. Die würden sich nie für die Kasse 'ne Kugel einfangen. Tellerwäscher, irgend so ein armer Chico, der einen Dollar fünfzig die Stunde kriegt, soll sich darüber aufregen, dass du den Geschäftsführer beklautest?

Pumpkin klärt seine Freundin nun darüber auf, dass die Idee eigentlich gar nicht von ihm kommt. Sondern von ihr, Honey Bunny! Das Ganze hat sich über einen Umweg ergeben. (Wir werden später noch sehen, dass es in der Strategie häufiger solche Umwege gibt.) Als die beiden vor einiger Zeit einen Schnapsladen überfallen hatten, war Honey Bunny auf die Idee gekommen, nebenbei auch gleich die Gäste auszurauben.

PUMPKIN: Da hattest du die Idee, denen die Brieftaschen zu klauen. Wir haben mit den Brieftaschen mehr Geld verdient als mit der Kasse.

Durch Zufall haben die beiden eine attraktive Form des Cross-Sellings identifiziert. Honey Bunny ist begeistert.

HONEY BUNNY: Lass es uns tun! Gleich hier!

PUMPKIN: Okay!

Honey Bunny und Pumpkin haben genau genommen ein strategisches Steering Committee abgehalten. Zunächst einmal haben sie sich den Wettbewerb angeschaut (Bankräuber), die Eintrittsbarrieren analysiert

(Fremdsprachenkenntnisse der Ladeninhaber, Waffen) und schließlich über einen Umweg einen noch nicht umkämpften Markt gefunden (Restaurants und deren Gäste überfallen).

Auch wenn dieses Buch natürlich keinesfalls zu Straftaten animieren möchte, zeigt dieser Dialog im Kleinen, wie ein strategischer Planungsprozess funktioniert. Und anders als viele Unternehmen setzen Honey Bunny und Pumpkin ihre Strategie sofort um. Ob in der Praxis alles so funktioniert wie in der Theorie, wissen diejenigen, die »Pulp Fiction« geschaut haben. Was ich ohnehin jedem empfehlen kann.

Worum es in diesem Buch geht

Nicht nur Honey Bunny und Pumpkin haben ein Problem, das gelöst werden will. Die ganze Welt hat ein Problem. Den meisten Unternehmen gelingt der Dreiklang aus Strategieplanung, -kommunikation und -umsetzung nicht oder nur sehr schwer. Es hakt an verschiedenen Stellen, zum Beispiel wenn es darum geht, das Ziel klar zu benennen, die Strategie und deren Wirkung im Unternehmen angemessen zu kommunizieren und – last, but not least – die PS auch auf die Straße zu bekommen. Genau dabei will dieses Buch helfen.

Es besteht aus drei Teilen, die den erwähnten Dreiklang jeder Strategie aufnehmen:

Teil 1: Strategie planen – Wo ist Ihr Unternehmen und wo will es hin?

Hier erfahren die Leser, wie Strategie als »Weg zum Ziel« funktioniert. Eine Strategie zu planen, während alles andere in ständigem Fluss ist und sich verändert – das klingt auf den ersten Blick widersprüchlich. Gute Strategieplanung aber verbindet das Kurz- mit dem Langfristigen. Und: Man kann sein Ziel nicht erreichen, wenn man nicht weiß, wer man ist und was man will. Sie erfahren, was Ihr Unternehmen einzigartig macht, wie es positioniert ist und welche ungenutzten Möglichkeiten noch auf

Sie warten. Und Sie lernen, welche disruptiven Geschäftsmodelle zu Ihrer Firma passen und Ihnen helfen, Ihre Wettbewerber weit hinter sich zu lassen.

Ein Exkurs in die Klassiker zeigt Ihnen, was Sie von Sun Tzu im Hinblick auf Geschwindigkeit, von Machiavelli in puncto langfristige Ziele und von General von Clausewitz in Bezug auf Unsicherheit lernen können.

Teil 2: Strategie kommunizieren – Was ist die Story des Wandels und wie bekommen Sie die Mitarbeiter ins Boot?

Eine Strategie funktioniert nur, wenn sie auch umgesetzt wird. Das erfordert jedoch im Vorfeld die erfolgreiche Kommunikation der Strategie. Ob Change-Projekt, Innovationsinitiative, Digitalisierungsstrategie oder der Verkauf bzw. die Akquise neuer Geschäftsbereiche: Ein Wandel wird nicht immer als schön empfunden und muss überzeugend erklärt werden – und zwar von den Führungskräften! Strategie hat sehr viel mit Storytelling zu tun: Strategie ist der Weg zum Ziel im Widerstreit mit dem Wettbewerb. Und eine Story ist der Weg des Helden zum Happy End im Widerstreit mit dem Bösewicht.

Darum ist eine Story der beste Weg, um die Strategie zu erklären – und somit der erste Schritt zu ihrer erfolgreichen Umsetzung. Ein Toolkit mit greifbaren Geschichten, die Sie dabei unterstützen, Ihre Change-Initiative besser zu untermalen, rundet das Modul ab. Ebenso denken wir die Strategie und das Wertversprechen Ihres Unternehmens als Customer-Journey vom Kunden aus: Welchen »Schurken« besiegen Sie für Ihren Kunden so überzeugend, dass dieser sich zukünftig kein anderes Unternehmen als Ihres mehr vorstellen kann?

Teil 3: Strategie umsetzen – Wie Sie die PS auf die Straße bekommen

Wir alle erinnern uns sicherlich an brillante Ideen, die niemals realisiert wurden. Dabei ist doch die erfolgreiche Implementierung das Sahnehäubchen der Strategie. Am Ende wollen Sie schließlich ein besseres Unternehmen (Praxis) und keinen Haufen von PowerPoints (Theorie), die

sich keiner mehr anschaut. All Ihre Planungen waren sinnlos, wenn Ihre Strategie nicht erfolgreich umgesetzt wird.

Das Modul zeigt, welche Stakeholder Sie auf welche Weise in den Umsetzungsprozess integrieren müssen, um Ihre Strategie bestmöglich zu implementieren. Wir behandeln den Unterschied zwischen Strategie und Operations, die Einbeziehung aller Teile des Unternehmens und die Kunst, die Strategie hierarchieübergreifend im gesamten Unternehmen zu verankern. Beispiele aus dem Militär, wie die »Auftragstaktik« von General von Moltke, die später zum »Mission Command« wurde, ergänzen das Modul.

Ich freue mich, dass Sie diesen Weg von der Planung bis zur erfolgreichen Umsetzung Ihrer maßgeschneiderten Strategie mitgehen. Lassen Sie uns starten.

Ihr

Prof. Dr. Veit Etzold

TEIL 1

**STRATEGIE PLANEN –
WO IST IHR UNTERNEHMEN
UND WO WILL ES HIN?**

Was ist Strategie?

»Besser der Erste in einem Bergdorf als der Zweite in Rom.«

JULIUS CÄSAR

Wenn wir das Wort »Strategie« auf irgendeiner PowerPoint-Folie sehen, dann meist in Verbindung mit Schachfiguren. Das ist eines der typischen Firmenklischees in jedem Change-Projekt. Wenn es darum geht, »die PS auf die Straße zu bringen«, wird gerne ein Formel-1-Bolide abgebildet, und beim Thema Teamwork und Kooperation sind es oft mehrere Hände, die aufeinanderliegen und Gemeinsinn demonstrieren sollen.

Die Strategie und der Weg zum Ziel

Was aber bedeutet »Strategie«? Das Wort kommt aus dem Altgriechischen von »Stratos = Armee« und »Agein = führen«. Ihre Strategie bestimmt also, wie Sie Ihr Ziel erreichen wollen und auf welche Weise Sie »Ihre Armee führen«, um an dieses Ziel zu gelangen. Unternehmensstrategie wäre ohne Militärstrategie nicht denkbar. Auch in der Unternehmenssprache ist dieser Duktus noch zu finden: So spricht man häufig davon, einen Markt zu »erobern«, einen Wettbewerber »zu besiegen« und ein anderes Unternehmen »feindlich« zu übernehmen«. Strategie kommt immer dort zum Zuge, wo große Organisationen ein Ziel erreichen wollen. Die größten Organisationen waren lange Zeit Armeen. Als im 19. Jahrhundert Unternehmen zu sehr großen Organisationen heranwuchsen, hielt der Strategiebegriff nach und nach Einzug in die Unternehmensplanung.

Sie brauchen eine Strategie, wenn Sie ein Ziel erreichen wollen. Das ist meist ein schwieriges Unterfangen, da sich in der Regel noch andere um dieses Ziel bemühen. Warum? Weil Ihr Ziel attraktiv ist und Sie, bei allem Respekt, nicht der Einzige sind, der das wahrgenommen hat. Es entsteht also eine Konkurrenz darum, wer von Ihnen das Ziel zuerst erreicht – so wie damals auf dem Abschlussball, als es um die Gunst der tollsten Tanzpartner und -partnerinnen ging. Es ist immer zu wenig von allem da. Wir leben nach wie vor in einer Welt der knappen Ressourcen und der Mensch bringt wie schon seit Jahrtausenden einen Großteil seiner Zeit damit zu, mehr vom Kuchen abzubekommen als andere. Vorstände, Strategiechefs und Vertriebsmanager tun das immerzu. Und Sie wahrscheinlich auch.

Wenn es uns gelingt, unsere Umgebung so zu gestalten, dass sie für uns oder unsere Firma vorteilhaft ist, müssen wir strategisch etwas richtig gemacht haben. »Erfolg«, schreibt Thomas Mann in seinem Roman »Buddenbrooks«, ist »die Gefügigkeit des Lebens zu eigenen Gunsten«. Den Markt können Sie sich gefügig machen. Das kostet allerdings viel, viel Geld. So zahlen beispielsweise die Werbekunden für 30 Sekunden Werbung beim Superbowl ganze 5 Millionen Dollar – das sind 10 Millionen Dollar pro Minute!

Aber egal wie viel Sie ins Marketing stecken: Es gilt in der Regel die alte Weisheit, dass etwa 50 Prozent der Werbeinvestitionen gut angelegt sind. Wir wissen meist nur nicht, welche 50 Prozent das sind. Schließlich können wir nach wie vor nicht die Zukunft vorhersagen.

Donald Rumsfeld, der Verteidigungsminister unter George W. Bush, sprach von »Known Unknowns«, also von Dingen, von denen wir wissen, dass wir sie nicht wissen, und von »Unknown Unknowns«, also Dingen, von denen wir nicht wissen, dass wir sie nicht wissen. Das größte schwarze Loch des Unwissens ist die Zukunft. Wir wissen nicht, ob die Zukunft sich so entwickelt, wie wir es uns wünschen oder planen, und wir wissen nicht, was die Wettbewerber tun werden. Erst in der Zukunft sehen wir, was unser Wettbewerber wirklich plant, ob Aktie A steigt oder fällt, ob der Kunde unser Produkt kauft oder ob wir befördert oder gefeuert werden.

Strategie ist also nicht immer planbar – es sei denn, Sie entwerfen neben Ihrer Strategie auch die Ihres Wettbewerbers. Das wird dieser aber

kaum zulassen. Im Gegenteil, er wird versuchen, Sie von der erfolgreichen Durchführung Ihrer Strategie abzuhalten.

Eine gute Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass sie gar nicht erst versucht, die Zukunft vorherzusagen; mithilfe einer guten Strategie sollte es Ihnen vielmehr möglich sein, auch in einem unsicheren Umfeld Ihr Ziel zu erreichen. Das ist natürlich nicht einfach. Darum nannte Carl von Clausewitz, einer der größten strategischen Denker der Welt, den erfolgreichen Feldherrn, dem dies gelingt, auch den »Genius«. Wenn Ihnen als Manager dies gelingt, können Sie sich auch so nennen.

Viele kluge Köpfe haben sich schon über das Wesen der Strategie geäußert. »Strategie ist die Verfolgung eines Ziels unter sich ständig wandelnden Vorzeichen«, sagte der große preußische Generalfeldmarschall Helmuth Karl Bernhard von Moltke.

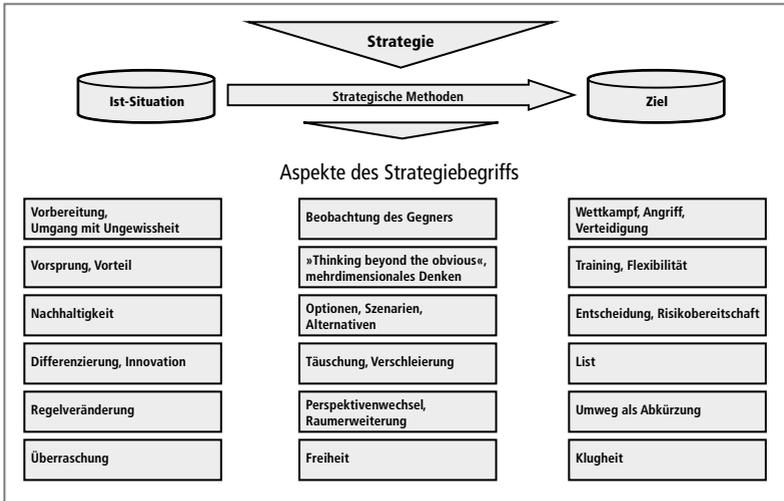
»Strategie ist die nicht auf den ersten Blick erkennbare Führung eines Systems über einen längeren Zeitraum«, befand Bruce Henderson, der Gründer der Boston Consulting Group.²

Und Boxlegende Mike Tyson brachte es endgültig auf den Punkt: »Jeder hat eine Strategie. Bis er eins in die Fresse bekommt.«

Die aus meiner Sicht beste Strategiedefinition ist diese:

Strategie ist das planvolle Anstreben einer nachhaltig vorteilhaften Lage gegen ein intelligentes Gegenüber.

Das »Gegenüber« kann der Wettbewerb sein, der Unwille des Kunden, Ihr Produkt zu kaufen, die Unsicherheit, das Zinsumfeld, die Regulierung und vieles mehr. Das Gegenüber ist der »Schurke«, den wir im zweiten Teil des Buches bei der Strategiekommunikation und dem Storytelling kennenlernen werden.



Von der Ist-Situation zum Ziel: So funktioniert eine gute Strategie

Strategie und Taktik

» Wer ein Warum hat, dem ist kein Wie zu schwer.«

FRIEDRICH NIETZSCHE

Bevor Sie eine Strategie entwickeln, müssen Sie sich über das Ziel im Klaren sein. Allgemein gesprochen möchten Sie von Ihrer jetzigen Position aus eine vorteilhaftere Position in der Zukunft erlangen. Als Besitzer einer Buchhandelskette könnten Sie zum Beispiel planen, diese zur größten in Deutschland zu machen. Das Ziel wäre also die Beherrschung des deutschen Buchmarktes. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es zwei strategische Ansätze: Entweder wächst Ihr Unternehmen organisch oder Sie treiben die Expansion voran, indem Sie andere Buchhandlungen übernehmen. In letzterem Fall wäre die Übernahme der Müller'schen Buchhandlung in Frankfurt, Düsseldorf und Köln ein logischer taktischer Schritt.

Sie fragen sich also zunächst: Was ist mein Ziel?

Antwort: Der Buchhändler Nummer eins in Deutschland zu werden.

Dieses Ziel verfolgen natürlich auch Ihre Wettbewerber – eine Tatsache, die gegen allzu langfristige Planungen spricht, da Sie die Pläne Ihrer Konkurrenz nicht kennen können. Ich bin jedenfalls eher misstrauisch, wenn ich irgendwelche Umsatzprojektionen für die nächsten zehn Jahre sehe. Trotz Super-Hochleistungs-Computern ist es nach wie vor nicht möglich, das Wetter auf drei Tage genau vorherzusagen. Wie soll es dann möglich sein, zehn Jahre Unternehmenszukunft zu prognostizieren?

Wir können daher festhalten:

- Strategie ist kein starrer Prozess, sondern der variable Weg zum Ziel. Ändern sich die Umstände, durch die man dieses Ziel erreichen kann, müssen wir auch die Strategie ändern.
- Wo immer Strategie ist, wird ein Ziel verfolgt. Das Ziel, das jemand verfolgen will, ist oft ein lohnendes Ziel. Daher wollen es andere auch verfolgen – und uns daran hindern, es selbst zu tun.
- Wo immer Strategie ist, da ist Wettbewerb. Ohne Wettbewerb bräuchte man keine Strategie. Im Umkehrschluss heißt das natürlich, dass jedes Unternehmen ein großes Interesse daran hat, jeden Wettbewerb auszuschalten.

Ein Beispiel für diesen letzten Punkt: John D. Rockefeller, der Besitzer von Standard Oil in den USA, senkte im 19. Jahrhundert zunächst die Preise für Öl, um seine Wettbewerber in den Ruin zu treiben, bis schließlich nur noch Standard Oil übrig war. Irgendwann wurde das den Kartellbehörden zu bunt und Standard Oil wurde im Jahr 1911 zerschlagen. Eines der Unternehmen, die daraus hervorgingen, war ESSO. ESS für »S« und »O« für »O«. Wie »SO« in »Standard Oil«.

Der große Bankier J.P. Morgan (Chef des »House of Morgan«, das ebenfalls zerschlagen wurde) äußerte sich ungefähr zur gleichen Zeit dahingehend, dass es für jede Handlung zwei Gründe gebe: einen guten Grund und einen wahren Grund. Der gute Grund der Strategie besteht darin, Marktanteile zu gewinnen, wettbewerbsfähig zu sein und dafür zu sorgen, dass sich der Beste durchsetzt – so oder ähnlich klingen die schönen Statements, die wir in den Broschüren der PR-Abteilungen, bei

Antrittsreden von neuen CEOs oder in MBA-Programmen lesen und hören können. Der wahre Grund für Strategie ist jedoch ein anderer: Es geht darum, aus einem Teilmarkt ein Monopol zu machen. Standard Oil hat das versucht, genauso wie Microsoft und Google.

Aber nun zurück zu unserem Buchhändler. Als Nächstes fragen Sie sich:

Was ist meine Strategie? Wie will ich dieses Ziel erreichen?

Antwort: Durch organisches Wachstum.

Sie nehmen zum Beispiel Kredite auf, um Ihre Ladenfläche zu erweitern. Eine andere Strategie besteht darin, durch Übernahme (freundlich oder feindlich) anderer Buchhandlungen zur Nummer eins heranzuwachsen. Das könnte schneller gehen, wäre aber auch um einiges teurer. Jede Strategie ist mit sogenannten »trade offs«, also Abstrichen, verbunden. Man kann nicht für jeden alles sein, und die richtige Priorisierung ist eine elementare Fertigkeit der Strategie.

Zuletzt fragen Sie sich: Was ist meine Taktik?

Falls Sie durch Übernahmen wachsen wollen, ist der Kauf der Müller'schen Buchhandlung ein Baustein, um diese Strategie umzusetzen. Die Taktik einer Strategie besteht immer aus diversen taktischen Schritten. Strategie ist damit der Weg von der gegenwärtigen Realität zum sehnlichst erwarteten Ideal, zum Ziel.

Die taktischen Schritte

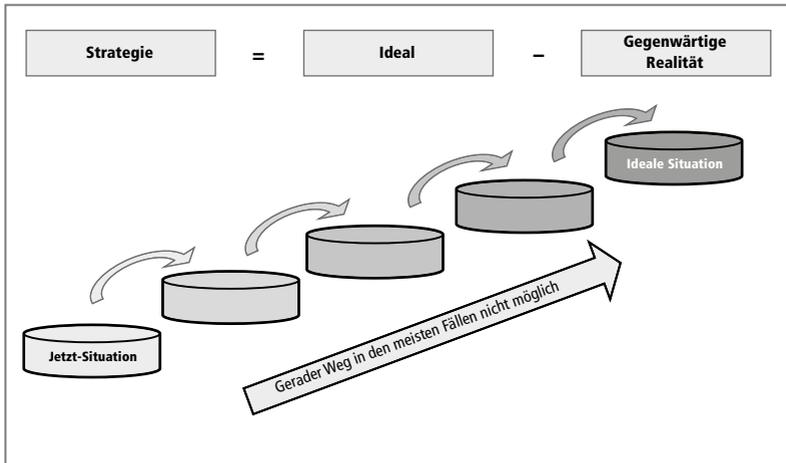
»Alle sehen die Taktik meiner Eroberung, aber niemand erkennt die Strategie, aus der dieser Sieg erwächst.«

SUN TZU, »DIE KUNST DES KRIEGES«

Taktische Schritte sind die Etappen auf dem Weg zum Ziel. Es ist jedoch nicht immer auf den ersten Blick erkennbar, was diese taktischen Schritte mit der Strategie und besonders mit dem Ziel zu tun haben.

Um das zu erklären, bemühen wir ein etwas ungewöhnliches Beispiel. Stellen Sie sich vor, Sie wollen Rockstar werden. Das ist Ihr Ziel. Anstatt jetzt aber fleißig Musik zu produzieren und zu vermarkten, fangen Sie bei einer Unternehmensberatung an. Ein seltsamer erster Schritt, oder? Strategisch gesehen ist dies dennoch der erste taktische Schritt, der mit dem Ziel erst einmal nichts zu tun hat. Wir erinnern uns an das Zitat von BCG-Gründer Bruce Henderson: »Strategie ist die nicht auf den ersten Blick erkennbare Führung eines Systems über einen längeren Zeitraum.« Später werden diese taktischen Schritte in ihrer Einheit als Strategie erkennbar. In der Unternehmensberatung besteht Ihre Aufgabe darin, Medienunternehmen zu beraten. Der nächste taktische Schritt. Irgendwann wechseln Sie von der Beratung selbst in das Medienunternehmen. Wieder ein taktischer Schritt. Und schließlich gelingt es Ihnen, den Chef der Musiksparte zu überreden, gerade *Sie* zu einem neuen Rockstar zu machen. Der letzte taktische Schritt. Und der entscheidende. Alle vorherigen Schritte waren aber nötig, um Ihr Ziel – Rockstar – zu erreichen.

Abgesehen davon ist es hilfreich, wenn Ihr Wettbewerber aus Ihren taktischen Schritten nicht sofort Ihr Ziel herauslesen kann. Was immer Sie machen, Ihre taktischen Schritte können gut oder schlecht sein. Genauso wie Ihre Strategie – und damit auch die Wahrscheinlichkeit, Ihr Ziel zu erreichen.



Vom IST zum SOLL (nach Takashi Mitachi, BCG Tokio)

Sie wollen ein Ziel erreichen. Das wollen andere auch. Wenn es schlecht läuft, haben Sie und die anderen genau das gleiche Ziel. Viele wollen gern Rockstar werden. Und nur den wenigsten gelingt es. Ähnlich verhält es sich mit den Jobs als Model, Künstler oder Medienmacher. Und auch als Unternehmen oder Manager sind Sie mit Ihren Zielen nicht allein; viele andere Unternehmen wollen Ihren Neu- und Bestandskunden Produkte verkaufen, am besten so teuer wie nur möglich. Andere versuchen, genau die gleichen Vorteile zu nutzen, die auch Sie zu nutzen versuchen.

Und auch die Märkte und die äußeren Begebenheiten sind nicht immer zu Ihren Gunsten. Darum ist Strategie auch, nach dem preußischen General von Moltke, »die Entwicklung einer Idee unter sich ständig wandelnden Umständen«. Einige dieser Umstände können günstig, viele werden allerdings ungünstig sein. Zwar ist in letzter Zeit oft vom »Death of Competition«, also dem »Tod des Wettbewerbs« die Rede, doch wenn der Wettbewerb wirklich tot sein sollte, wer zum Teufel sind dann die Jungs, die Ihnen Ihr Business wegnehmen wollen?

Wettbewerber: Die bösen Jungs, die Ihr Mittagessen wollen

»If you're not at the table, you're on the menu.«

CHARLES TERRITO

Sie sind bei der Durchführung Ihrer Strategie nicht allein auf der Welt. Andere Menschen haben leider ähnliche Ziele und wollen sich, genau wie Sie, ebenfalls als einzigartig positionieren. Dabei wird der Wettbewerb immer gnadenloser: So hat sich seit den 1950er Jahren die durchschnittliche Lebensdauer von Firmen von 30 Jahren über 15 Jahre auf mittlerweile nur noch fünf Jahre verringert.

Die Wettbewerber sind die Bösewichte in Ihrer Strategie. Sie haben genau dasselbe vor wie Sie: mit einem verwandten Produkt oder einer ähnlichen Aufstellung ähnliche Kunden anzugehen und mit ihnen Geld zu verdienen – oder Ihnen die Aufmerksamkeit wegzunehmen, die sie selbst haben wollen.

Viele Firmen reagieren auf den Wettbewerbsdruck mit Benchmarking. Sie messen, was andere Firmen besser oder anders machen als sie selbst, und heuern dafür Heerscharen von Beratern an. Aber: Je mehr Benchmarking die Firmen betreiben, desto ähnlicher werden sie sich. Am Ende machen alle hocheffektiv dasselbe. Wir haben bereits ein ähnliches Phänomen in der deutschen Fußballlandschaft. Es gibt im Grunde nur noch zwei Gewinner: Bayern München und Borussia Dortmund. Wenn der Sieger aber immer vorher feststeht, wird es langweilig. Und wer sich in der Wirtschaft zu sehr ans Siegen gewöhnt, wird nachlässig und dadurch irgendwann selbst besiegt.

Andere Firmen kaufen ihren Rivalen einfach auf. Bertelsmann wurde in den Nuller-Jahren diese Strategie vorgeworfen. »Bertelsmann ist immer und überall Marktführer«, hieß es damals oft, und das geschehe »meist durch den Kauf des Marktführers«. Doch kreativ ist das nicht. Und teuer ist diese »Wir sind die schnellsten im Hinterherlaufen«-Strategie ebenfalls, da sie sicherlich nicht für wenig Geld umzusetzen ist.

Dann gibt es noch die Firmen, die alles für alle gleichzeitig sein wollen. Wer Limonade herstellt, möchte plötzlich auch Bier produzieren.

Der Fluch der »Line-Extension« hat schon viele Unternehmen in den Abgrund geführt. Strategie besteht aber, wie erwähnt, oft aus Abstrichen. Einen Tod muss man sterben, denn wer nichts weglässt, fokussiert sich nicht und greift nicht »an enger Front an«, wie es Clausewitz einmal formuliert hat. Auch der Alte Fritz wusste schon: »Wer überall verteidigt, verteidigt nirgends.«

Rechtzeitig zu akzeptieren, dass ein Geschäftsmodell nicht funktioniert, ist alles andere als leicht. Das Gehirn möchte nicht zugeben, dass es sich geirrt hat. Wir möchten ja auch ungern eine Aktie mit Verlust verkaufen. Auch das wusste schon Clausewitz: »Der geordnete Rückzug ist der schwerste.«

Bob Hausmann, Finanzchef des Start-ups TetraSun, hat über die Voraussetzungen einer Unternehmensgründung nachgedacht. Das Wichtigste bei einem Start-up sind aus seiner Sicht zunächst das Team, die Technologie und der Markt. Darüber hinaus müsse das Unternehmen einen »unfair competitive advantage« haben, also einen unfairen Wettbewerbsvorteil.³ »Unfair« heißt in diesem Zusammenhang, dass andere Unternehmen diesen Vorteil so leicht nicht kopieren können. Gerade Start-ups sind oft besser darin als Großkonzerne, sich auf ihre Kernkompetenz zu fokussieren, an sehr enger Front anzugreifen und sich nicht in zig Nebenaktivitäten zu verlieren – schon allein deswegen, weil sie sich eine zu große Zerfaserung weder zeitlich noch monetär leisten können.

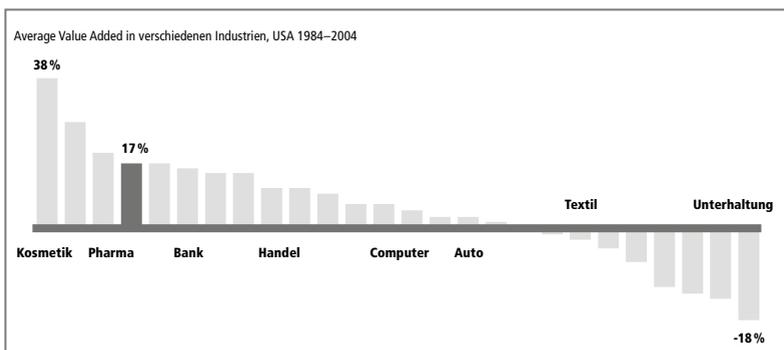
Profitable und nicht profitable Unternehmen

»Die einen kennen mich, die anderen können mich.«

KONRAD ADENAUER

Professor Martin Kupp von der ESCP Europe und Professor Harald Hungenberg von der Universität Erlangen haben sich – basierend auf einer Case Study von Ghemawat und Rivkin (1998) – diverse Branchen angeschaut und dabei den Average Value Added berechnet. Dies ist die Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE = Return on Capital Employed) minus die gewichteten Kapitalkosten aus Eigen- und Fremd-

kapital (WACC = Weighted Average Cost of Capital). Die Kapitalkosten sind die Rendite, die ein Unternehmen für seinen Investor bringen muss, damit er überhaupt Lust hat, die Aktie zu kaufen, und sein Geld nicht stattdessen aufs Sparbuch bringt. Der Average Value Added zeigt also, wie viel diese Unternehmen zusätzlich zu ihren Kapitalkosten verdienen. Dabei haben Kupp und Hungenberg festgestellt, dass Unternehmen aus der Pharmabranche zum Beispiel sehr profitabel sind, während Branchen wie Textil, Unterhaltung und Einzelhandel eine eher geringe Rendite aufweisen.



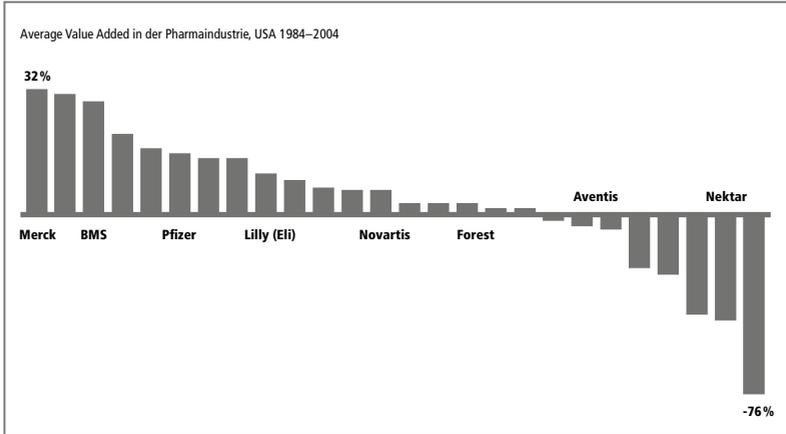
Manche Industrien sind profitabler als andere ...

(Quelle: Kupp/Hungenberg, nach Ghemawat/Rivkin 1998)

»Klar«, könnten Sie sagen, »Medizin und Pharmafirmen retten Leben und stellen Rheuma, Krebs, Hepatitis oder Multiple Sklerose etwas entgegen.« Die »Schurken« in der Pharmaindustrie sind die gleichen, die schon in der gesamten Menschheitsgeschichte die Feinde der Menschheit waren: Krankheit und Tod. Das, was die Pharmabranche Menschen bringen kann, ist das größte Geschenk von allen: Gesundheit. Doch auch innerhalb der erfolgreichen Branche gibt es Unterschiede. So ist bei Merck die Rendite höher als bei Aventis.

Manche Branchen sind also prinzipiell attraktiver als andere. Software bringt mehr Marge als Einzelhandel. Doch auch im Einzelhandel gibt es Unternehmen, die extrem erfolgreich sind. So hat Aldi dort die

höchste Marge. Wie das geht? Aldi gelingt es, die Kosten und die Komplexität derart zu drücken, dass das Unternehmen sogar bei geringen Verkaufspreisen noch eine sehr attraktive Marge generiert.



... und von denen machen einige den besseren Job
 (Quelle: Kupp / Hungenberg, nach Ghemawat / Rivkin 1998)

■ **WORKSHOP: Unternehmen bewerten**

Wir alle kennen Unternehmen, die einiges richtig und einiges falsch gemacht haben. Aldi war fast immer erfolgreich, selbst als Lidl als Wettbewerber dazukam. Apple ist besonders mit einer eigentlich sehr riskanten Line-Extension groß geworden – dem iPhone. Apple hat sich also einiges getraut, hatte aber bereits Erfahrung mit Erweiterungen des Angebotsportfolios, beispielsweise mit dem iPod. Amazon wächst und wächst und kümmert sich nicht um Profite und um das übliche Klageglied der Analysten, die kurzfristige Gewinne sehen wollen – der Aktienkurs steigt aber trotzdem immer weiter.

Ihnen fallen sicherlich einige Unternehmen ein, die Sie als gut oder schlecht einstufen, die sich als profitabel und als wenig profitabel er-

weisen. Erstellen Sie eine Liste solcher Unternehmen und überlegen Sie, warum diese Unternehmen in die eine oder andere Richtung tendieren. Was ist Ihrer Ansicht nach der universelle Code, den einige falsch und andere richtig anwenden? ■

► **EXKURS:**

Krisen und Strategie und was man darüber von Hänsel und Gretel lernen kann⁴

Krisen gehören zum Wirtschaftskreislauf dazu. Die einen gehen aus einer Krise gestärkt hervor, die anderen fallen wie Dominosteine. Die Finanzkrise 2008 und der Untergang von Bear Stearns und Lehman Brothers sind die jüngsten Beispiele. Zu jeder Strategieplanung gehört selbstverständlich das Nachdenken über ein gutes Krisenmanagement. Dabei müssen Krisen nicht unbedingt immer negativ sein. Krisen wirken oft als Katalysator. Sie beschleunigen die Um- und Neugestaltung von Strukturen und Geschäftsprozessen und ermöglichen und erzwingen weitreichende strategische Entscheidungen.

Krisengewinnern gelingt es, Marktanteile zu ihren Gunsten zu verschieben, indem sie nicht nur konsequent Kosten senken, sondern die Umbruchphase gezielt nutzen, um neue Kundensegmente zu erschließen, die Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen oder auch komplett neue Geschäftsmodelle zu etablieren.

In Krisenzeiten traut man sich oft viel mehr zu – das Gefühl, mit dem Rücken zur Wand zu stehen, setzt durchaus Kräfte frei. Krisen bieten die Chance, endlich die grundlegenden Veränderungen vorzunehmen, die bislang als wünschenswert, aber nicht durchsetzbar auf die lange Bank geschoben wurden. Krisen können sich auch als Prozessbeschleuniger erweisen, weil man sich in dieser schwierigen Phase Verzögerungen einfach nicht leisten kann. Die Möglichkeit einer Konsolidierung in Zeitraffer kann daher langfristig den Handlungsspielraum der Unternehmensführung erweitern. Manager, die die Krise nicht nur defensiv als über sie

hereinbrechendes Unheil erleben, sondern sie aktiv als Katalysator eines notwendigen Wandels zu nutzen wissen, werden ihre Wettbewerbsvorteile im Aufschwung deutlich ausbauen. Sie werden vom Domino(-stein) zum Dynamo. Die schwere Krise von 2008 war für die Managementgeneration jener Zeit eine gänzlich neue Erfahrung. Was aber kann man in einer solchen Krisensituation tun? Im nächsten Abschnitt helfen uns die Gebrüder Grimm und Hänsel und Gretel dabei, das herauszufinden.

Es war einmal

»If you're going through hell, keep going.«

WINSTON CHURCHILL

Die Geschichte von Hänsel und Gretel ist eine typische »War Story«, die zeigt, wie man in einer Krise überlebt. Ohne Hilfe von ihren Eltern oder Freunden müssen die Kinder versuchen, der Sklaverei und am Ende sogar dem drohenden Tod zu entkommen.

Hänsel und Gretels böse Stiefmutter möchte die beiden Kinder im Wald aussetzen, weil sie in Zeiten der Not zwei hungrige Mäuler weniger stopfen will. Dafür nimmt sie selbst den Tod der Kinder in der Wildnis in Kauf. Der Vater hat nichts zu melden, und so finden sich Hänsel und Gretel mutterseelenallein im finsternen Wald wieder.

Lektion 1:

Eine neue Krise lässt sich nicht mit alten Werkzeugen lösen

Genau wie so manche Wirtschafts- oder Finanzkrise kommt die familiäre Krise für Hänsel und Gretel nicht überraschend. Beide hatten ihre Eltern belauscht und den schrecklichen Plan der Stiefmutter gehört. Hänsel sammelt vorausschauend noch in der Nacht kleine Steine und lässt diese, als die Kinder am nächsten Tag immer weiter in den Wald gehen, von Zeit zu Zeit fallen, um eine Spur für den Rückweg zu legen. Das Unternehmen glückt. Am nächsten Tag stehen die Kinder wieder vor dem elterlichen Haus. Ganz zum Missvergnügen der Stiefmutter.

Doch in der folgenden Nacht sperrt die Stiefmutter die Kinder ein, so dass sie keine Steine sammeln können. In ihrer Not nehmen Hänsel und Gretel ein paar Brotkrumen vom Frühstück mit. Als die Kinder wieder tief in den Wald geführt und dann allein gelassen werden, streuen sie eine Spur aus Brotkrumen. Doch diese Strategie funktioniert nicht so gut wie die erste: Hungerige Vögel picken die Brotkrumen weg und die Kinder können den Weg nach Hause nicht mehr finden.

Was heißt das für Sie?

Strategien, die früher gut funktioniert haben, wie Shareholder Value, Balanced Scorecard, Benchmarking oder Six Sigma, können heute schon wieder überholt sein. Schauen Sie sich in Ihrem Unternehmen um: Was sind Ihre »Steine« und was Ihre »Brotkrumen«?

Lektion 2:

Manche Lösungen sind zu schön, um wahr zu sein

Nachdem die Kinder eine Weile durch den Wald geirrt sind, erblicken sie auf einer Lichtung ein Knusperhäuschen – ein Haus, das komplett aus Keksen und Lebkuchen besteht. Der Traum eines jeden Kindes! Die Bewohnerin des Hauses, eine Hexe, lädt die Kinder zu sich in die gute Stube ein. Das Ganze klingt verlockend. Aber ist es das auch?

Was heißt das für Sie?

Wenn eine Sache zu schön ist, um wahr zu sein, dann ist sie meist nicht wahr. Auch in der Krise gibt es verlockende und schnelle Lösungen, wie Cost Cutting mit dem Rasenmäher oder die Möglichkeit, Forschungs- und Entwicklungskosten zu reduzieren. Das alles kann Ihnen allerdings im nächsten Aufschwung böse um die Ohren fliegen, weil Sie dann vielleicht nicht mehr handlungsfähig sind.

Lektion 3:

Um Krisen zu bekämpfen, muss man die Komfortzone verlassen

Die verlockende Situation mit dem Knusperhäuschen ist am Ende nicht so schön, wie sie aussieht. Zwar werden Hänsel und Gretel von der Hexe

willkommen geheißen, doch das Schicksal nimmt dann eine fast schon ironische Wendung: Die Kinder, ausgehungert und in dem guten Glauben, dass sie von der Hexe bewirtet werden, sollen selbst als Essen herhalten. »Have lunch or be lunch«, lautet nun die Devise. Hänsel wird sogleich in einen Käfig gesteckt und gemästet. Die Hexe prüft nun jeden Tag seinen Finger, um zu schauen, ob er schon zugenommen hat. Gretel muss als Arbeitssklavin der Hexe schuften. Doch da kommt den Kindern eine Idee: Damit sie genügend Zeit haben, sich einen Plan auszudenken, reicht Hänsel der sehschwachen Hexe statt seines Fingers immer einen dünnen Knochen, der die Hexe glauben lässt, dass Hänsel noch weiter gemästet werden muss. Als die Hexe schließlich die Geduld verliert, heizt sie den Ofen ein und Gretel soll schauen, ob er schon heiß genug ist. Doch Gretel ahnt, dass ihr und Hänsel Gefahr droht. Schlau bittet sie die Hexe ihr zu zeigen, wie man in den Ofen steigt. Und ihr Plan geht auf: Die Hexe hält Gretel für naiv und dumm und steigt tatsächlich in den Ofen. Der Rest der Geschichte ist bekannt. Gretel verwandelt sich vom naiven Mädchen in die tapfere Heldin und stößt die nichtsahnende Hexe tief in den Ofen. Die Hexe verbrennt jämmerlich, Gretel befreit Hänsel und das Knusperhäuschen bricht in sich zusammen.

Was heißt das für Sie?

»Das Leben entscheidet sich in wenigen Momenten«, sagt Bud Fox in dem Film »Wall Street«. Als Gretel die Hexe beherzt in den Ofen stößt, ist das so ein Moment. Oft wissen Sie intuitiv, wann sich eine solche Gelegenheit bietet. In diesem Moment müssen Sie sofort handeln. Und zwar zu 100 Prozent.

Kluges Krisenmanagement

Während jedes Abschwungs gibt es Firmen, die trotz der schwierigen Lage ihre Forschungsbudgets erhöhen, gute Leute einstellen, das Überangebot des Marktes nutzen und billig Wettbewerber übernehmen. Diese Firmen wissen, was die »Steine«, »Brotkrumen« und »Hexenhäuser« sind, die kurzfristigen Kürzungen, die jedoch langfristig nur Schaden

bringen. Sie wissen auch, wann es Zeit ist, vieles auf eine Karte zu setzen und zu handeln – erkennen also, um im Bild zu bleiben, die »Gretel und der Ofen«-Momente.

Dieser Ansatz kann Unternehmen nicht vollständig davor bewahren, in eine Krise zu geraten. Auch Hänsel und Gretel konnten sich vor der Krise zunächst nicht retten. Gutes Krisenmanagement wird den Firmen aber helfen, die Krise ohne größere Schäden zu überstehen oder gar stärker daraus hervorzugehen. So wie es Hänsel und Gretel auch gelungen ist. ◀

Positionierung Ihres Unternehmens – Was Sie sind und was nicht

»Sei du selbst. Alle anderen sind schon vergeben.«

OSCAR WILDE

Wer war der erste Mann auf dem Mond?

Neil Armstrong.

Und der zweite?

Der ist schon nicht mehr so bekannt.

Wer baute das erste Auto der Welt?

Gottfried Daimler.

Und das zweite?

Keine Ahnung.

In dieser Hinsicht geht es in der Wirtschaft so ähnlich zu wie beim Heiraten. Meist gewinnt der, der zuerst den Antrag macht, und nicht notwendigerweise der Beste. Oder kurz gesagt: Beim Rennen zwischen »gut« und »schnell« gewinnt sehr häufig »schnell«.

Geschwindigkeit spielt bei allem, was Sie tun, aber ganz besonders beim Thema Strategie eine große Rolle. Denn Strategie bedeutet gerade nicht, am grünen Tisch langatmige Konzepte zu entwerfen, die, sobald sie »draußen« sind, schon längst von der Realität überholt wurden. »Die

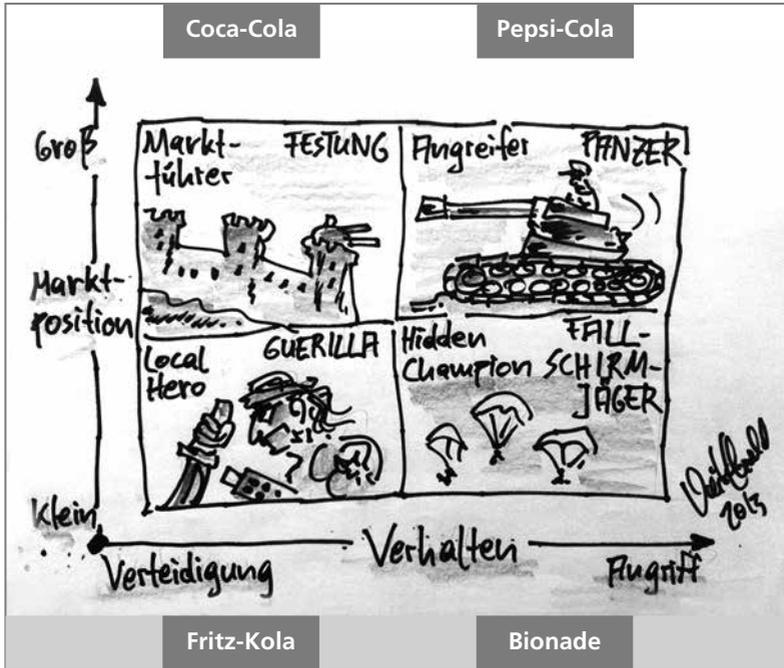
Zukunft gehört den Schnellen«, sagte schon Bruce Henderson, der Gründer der Boston Consulting Group.⁵

Wenn Sie also eine gute Idee haben, sollten Sie diese schnell auf die Straße bringen und nicht so lange daran herumoptimieren, bis der Wettbewerber seine eigene Version erfunden hat. Sie müssen sich auch überlegen, ob Sie Ihre Energie auf ein Produkt zuspitzen, also eine Vanbanque-Strategie fahren, oder ob Sie mehrere Geschäftsfelder haben, was unweigerlich zu größerer Komplexität führt. Eine Portfoliostrategie mag sinnvoll sein, doch denken Sie an den Ausspruch von Clausewitz, der bereits wusste, dass es unter Umständen besser ist, an »enger Front anzugreifen«. Robert Goizueta, der legendäre CEO von Coca-Cola, sagte einst: »Es scheint für viele besser zu sein, in zwei schlechten Geschäftsfeldern zu sein als in einem guten.«⁶ Das, was wir gemeinhin als »Risikoverteilung« bezeichnen, kann auch dazu führen, dass sich ein gutes Geschäftsfeld durch Beimischung eines schlechten Bereichs ebenfalls negativ entwickelt.

Es kommt darauf an, im Gehirn des Kunden oder Käufers eine eigene Kategorie zu besetzen. Ein Beispiel: Consors hat in Deutschland nicht den ersten Broker auf den Markt gebracht. Das hatten viele Banken schon vorher getan. Consors war aber der erste deutsche Online-Broker.

Dem Gehirn sind Fakten im Grunde ziemlich egal, solange es von etwas anderem felsenfest überzeugt ist. Wahrnehmung ist relativ. Eine erfolgreiche Marketingstrategie versucht, diese Wahrnehmung zu manipulieren. Wirtschaft ist zwar kein Krieg, aber wir kämpfen um die Poleposition im Gehirn des Kunden. Wer zuerst dort war, hat eine Autobahn zum Gehirn des Gegenübers gebaut, während neue Player im Markt mit einem Feldweg vorliebnehmen müssen.

Die Matrix zeigt vier Typen von Unternehmen: den Marktführer (Festung), den Angreifer (Panzer), den Local Hero (Guerilla) und den Hidden Champion (Fallschirmjäger). Festung und Panzer sind groß, Guerilla und Fallschirmjäger sind klein. Festung und Guerilla verteidigen ihren Markt, Panzer und Fallschirmjäger greifen an.



Die Positionierung der Firma bestimmt die Strategie

Das Terrain, um das hier gekämpft wird, ist der Zugang zum Gehirn. Wenn Sie ein starkes Produkt haben, haben Sie eine Litfaßsäule direkt im Gehirn des Kunden aufgestellt. Dies ist dem Marktführer gelungen, den wir uns als Erstes anschauen.⁷

1. Der Marktführer – die Festung

Sie sind Marktführer. »Might is right«, lautet Ihre Devise. Sie sind in einem bestimmten Markt der Allergrößte, Sie verfügen über Budget, Mitarbeiter und Ressourcen. Sie können sich vieles erlauben, sich auf Preiskämpfe einlassen und auch einmal mit einer gescheiterten Expansion viel Kapital verbrennen, ohne dass Sie gleich in die Insolvenz rutschen. Sie

sind Walmart oder ExxonMobil. Als Marktführer verteidigen Sie Ihre Position und wachsen nur noch moderat. Mehr als die Nummer eins können Sie auch gar nicht mehr werden. Auch hier sehen Sie: Der Erste in einer Kategorie ist auch meist der Größte, wie zum Beispiel Coca-Cola bei den Softdrinks. Oder Heineken beim Bier.

Als Festung verteidigen Sie Ihre Position. Viel weiter nach oben geht es für Sie schließlich nicht. Dafür wollen viele andere, die noch Nummer zwei, drei oder vier sind, gerne Ihre Position einnehmen und greifen Sie an. Microsoft war jahrzehntelang Marktführer im Bereich Software und Betriebssysteme, verpasste aber den Anschluss an die Welt des mobilen Internets und wird hart von Apple und Google bedrängt. Durch einige Optimierungen in der Hardware hat Microsoft jetzt wieder aufgeholt.

Sollten andere versuchen, Ihr Unternehmen zu kopieren oder in Bereiche zu gehen, die Ihnen gefährlich werden können, sollten Sie solche Bestrebungen konsequent aufhalten. Ein Beispiel ist wieder Microsoft, das sich durch die Playstation von Sony bedrängt sah. Damals war man der Ansicht, dass irgendwann alles über eine Spielkonsole und den Fernseher gesteuert werden wird. »Conquering the couch«, lautete die Devise. Die Playstation führte dazu, dass immer weniger Spiele auf traditionellen PCs, der Domäne von Microsoft, gespielt wurden. Diesen Umsatzverlust glich Microsoft mit der Xbox aus, die in den direkten Wettbewerb mit Sony trat, durch Rückwärtsintegration der Xbox in das Konsolengeschäft – ein sehr kostspieliges und riskantes Unternehmen, das sich nur ein Marktführer wie in diesem Fall Microsoft leisten konnte.

Ihre Strategie: Sie sind die Nummer eins. Ihr Ziel: Sie müssen alles dafür tun, dass das so bleibt. Dafür sind Sie bereit, sich neu zu erfinden und sich notfalls selbst anzugreifen, um weiter vorne mitzuspielen. So hat Apple damals den iPod mit dem iPhone als MP3-Player quasi selbst kannelisiert. Wer auf dem iPhone genauso Musik abspielen konnte wie auf dem iPod, brauchte keinen iPod mehr. Die Umsätze des iPod gingen tatsächlich zurück. Aber da die Umsätze des iPhones gleichzeitig zulegten, blieb alles unter einem Dach. Also: Besser Sie kannelisieren sich selbst, als dass ein anderer es macht.