

**VEIT ETZOLD**

**DAS ULTIMATIVE  
ARBEITSBUCH FÜR IHRE  
ERFOLGSSTORY**

**STRATEGIE UMSETZEN,  
ABER RICHTIG!**

**DER SURVIVAL GUIDE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

**GABAL**

Veit Etzold

Strategie umsetzen, aber richtig! Der Survival Guide für Führungskräfte



VEIT ETZOLD

# STRATEGIE UMSETZEN, ABER RICHTIG!

DER SURVIVAL GUIDE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

A large, stylized graphic of red paint splatters. The central part is a dark red, circular shape with a rough, textured edge, resembling a bloodstain or a splatter. From the bottom of this circle, three thick, vertical red lines drip downwards, suggesting paint or blood. The background around the central shape is filled with a lighter, more diffuse red spray or mist.

DAS ULTIMATIVE  
ARBEITSBUCH FÜR IHRE  
ERFOLGSSTORY

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 Daten sind  
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-072-8

Lektorat: Anna Ueltgesforth, Amorbach; [www.arsvocis.de](http://www.arsvocis.de)  
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen; [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)  
Grafiken: Stefan Kemper  
Autorenfoto: Pietro Sutura  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg; [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Copyright © 2021 by Veit Etzold

Dieses Werk wurde vermittelt durch die AVA international GmbH  
Autoren- und Verlagsagentur, München. [www.ava-international.de](http://www.ava-international.de)

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

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

## **Inhalt**

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>1 Was ist Strategie?</b>	<b>11</b>
<b>2 Mission und Vision: Wo stehen Sie, wo wollen Sie hin und warum gibt es Sie?</b>	<b>27</b>
<b>3 Ihre Struktur – die Corporate und die Business Strategy</b>	<b>41</b>
<b>4 Wettbewerber – die bösen Jungs, die Ihnen etwas wegnehmen wollen, und wie Sie damit umgehen</b>	<b>53</b>
<b>5 Was können Sie besser als andere? Ihr Wettbewerbsvorteil</b>	<b>63</b>
<b>6 Das Lebensblut der Unternehmen – Cash und der Unternehmenswert</b>	<b>82</b>
<b>7 Der Blick nach vorn: Innovationen und Megatrends und wie Sie davon profitieren können</b>	<b>95</b>
<b>8 Gesundheitscheck für Ihr Unternehmen – die IST-Bestandsaufnahme</b>	<b>118</b>
<b>9 Fitnessplan – die SOLL-Umsetzung</b>	<b>129</b>
<b>10 Die Story zur Strategie: Jede Strategie braucht eine Story – welche ist Ihre?</b>	<b>150</b>
<b>Anmerkungen</b>	<b>186</b>
<b>Quellen/Literaturverzeichnis</b>	<b>187</b>
<b>Personen- und Sachregister</b>	<b>189</b>
<b>Der Autor</b>	<b>192</b>



## Vorwort

Seitdem 2018 der Vorgänger dieses Buches »Strategie – Planen, Erklären, Umsetzen« erschienen ist, hat sich einiges getan: Ein Ereignis, das einige Experten schon lange auf dem Schirm hatten, hat die gesamte Welt sehr unvorbereitet getroffen. Doch nicht erst seit der Coronapandemie, die die Wirtschaftswelt in zwei Hälften, nämlich »Coronagewinner« und »Coronaverlierer« aufgeteilt hat, wissen Führungskräfte: Wer kein Ziel hat, hat keine Strategie. Wer keine Strategie hat, wird nicht souveräner Surfer, sondern Spielball der Wellen. Und viele Manager fragten mich nach Veröffentlichung des Vorgängers: »Das ist ja ein schönes Buch, aber schreiben Sie doch mal ein Buch, wo wirklich von A bis Z drinsteht, was bei einem Strategieprozess nicht fehlen darf.« DAX-Vorstände oder MBA-Absolventen mögen sich darüber wundern, aber es gibt viele Mittelständler, die bisher nicht in der Situation waren, eine eigene Strategie definieren zu müssen, weil ein mächtiger Firmenpatriarch, oft der Gründer der Firma, die Strategie definiert hat. Mit anderen Worten: Chef oder Chefin waren die Strategie.

Darum freue ich mich, Ihnen allen den ultimativen Leitfaden für das Überleben in der Führungsetage zu überreichen, und hoffe, dass Sie damit den maximalen Erfolg haben!

Ich danke allen, denen ich schon im Vorgänger gedankt habe, besonders aber an dieser Stelle:

Dem tollen Team des GABAL Verlags (Bettina Schmidt, André Jünger, Sandra Krebs, Kerstin Schlosser, Andschana Gad und Anna Ueltgesforth für das tolle Lektorat und Markus Michalek von AVA für die Vertragsgestaltung).

Meiner Managerin Brigitte Siegert für all ihre Hilfe, Stefan Kemper für die schönen Grafiken und Denis Metten für IT, ebenso wie Robert Zimmermann für den immer zuverlässigen Versand.

All meinen Kundinnen und Kunden, ohne deren Inspiration es dieses Buch nicht geben würde. Einige von ihnen werden auch im Text erwähnt.

Zuletzt noch ein Hinweis: Im Folgenden verwenden wir der Einfachheit halber den männlichen Artikel, da der Autor selbst ein Mann ist und ihm das Schreiben so einfacher fällt. Selbstverständlich sind auch und ganz besonders Frauen genauso, wenn nicht noch mehr, angesprochen. Die Unternehmen brauchen Vielfalt, Diversität und Female Leadership. Ich denke allerdings, dass man dies eher durch vernünftige Mentorenprogramme und bessere Vereinbarung von Familie und Beruf erreicht als durch umständliche Mehrfachartikel und Sternchen. Die Case Studies im Buch haben sowohl männliche als auch weibliche Protagonisten.

Und nun viel Erfolg und Spaß mit Ihrer Strategie! Alle Workshop-Unterlagen aus diesem Buch finden Sie auch unter

[strategie.veit-etzold.de](http://strategie.veit-etzold.de)

Herzlich, Ihr

Prof. Dr. Veit Etzold, Berlin im Juni 2021

## Einleitung

### Strategie ist einfach – und schwierig

Papst Johannes XXVIII im Gespräch mit einem Journalisten:

*Journalist: »Wie viele Menschen arbeiten im Vatikan?«*

*Papst Joh. XXVIII: »Wenn wir Glück haben, die Hälfte.«<sup>1</sup>*

Bei einer guten Strategie soll sich das Unternehmen am besten geschlossen in die geplante Richtung bewegen. Manager und Mitarbeiter. Leichter gesagt als getan.

Wenn man einen Manager fragt, was seine kurz-, mittel- und langfristigen Ziele sind, wird er, wenn er oder sie sich schon einmal mit diesem Thema befasst hat, Folgendes antworten:

**Kurzfristig: Cash Basis sichern**

**Mittelfristig: Break Even erreichen**

**Langfristig: Marktführerschaft erlangen**

Fragen Sie einen Mitarbeiter, wie seine Ziele, über die Zeit verteilt, aussehen, sagt der leider etwas anderes:

**Kurzfristig: Wochenende**

**Mittelfristig: Urlaub**

**Langfristig: Ruhestand**

Merken Sie es? Die Ziele von beiden könnten nicht weiter auseinanderliegen.

Man darf dem Mitarbeiter keinen Vorwurf machen, schließlich kriegt er sehr viel weniger Geld als der Chef. Andererseits braucht der Chef motivierte Mitarbeiter, denn er braucht jemanden, der seine Strategie auch umsetzt. In vielen Unternehmen verhält es sich dennoch so, dass Mitarbeiter für ihren Boss gerade so viel arbeiten, dass sie nicht gefeuert werden. Der Boss hingegen zahlt den Mitarbeitern gerade so viel, dass sie nicht kündigen.

Und warum ist das so? Weil viele Unternehmen – das gilt für Mitarbeiter, aber leider auch für manche Manager – gar nicht wissen, wo die Reise hingeht. Und das demotiviert. Hier stinkt der Fisch definitiv vom Kopf, denn es ist Aufgabe des Managements, den Mitarbeitern die Strategie zu erklären – nicht umgekehrt.

Die Fakten dazu sind ernüchternd:

- In 70 % aller missglückten Strategien in Unternehmen liegt es nicht an der Strategie, sondern an der Umsetzung.<sup>2</sup>
- 60 – 90 % aller Organisationen ist nicht klar, was durch eine neue Strategie besser werden soll.<sup>3</sup>
- UND: Der Anteil der Mitarbeiter, die nachweislich von sich behaupten können, dass sie die Firmenstrategie verstehen, beträgt ... (raten Sie mal!) ... fünf Prozent.<sup>4</sup>

Liegt das daran, dass das Thema auf der Topmanagementebene keine Priorität hat? Ganz im Gegenteil!

Eine Studie des MIT zeigt, dass die exzellente Umsetzung von Strategie bei CEOs in Asien, den USA und Europa an vorderster Stelle einer Liste von rund 80 schwierigen Aufgaben steht.<sup>5</sup> Wie kann es sein, dass etwas derart Wichtiges offenbar derart wenig verstanden wird? Ein Aspekt ist sicherlich, dass es bei Strategien immer um eine künftige Vision geht, die man schwer greifen kann. Eine Strategie wird ja auch oft als Story bezeichnet, die in der Zukunft stattfindet. »Vorhersagen sind schwierig, besonders, was die Zukunft angeht«, wusste schon der Chemiker Niels Bohr, und Albert Einstein gab sich mit der Erkenntnis zufrieden: »Ich denke niemals an die Zukunft, sie kommt früh genug.« Woody Allen befasste sich immerhin etwas häufiger mit der Zukunft, da dies ja der Teil der Zeit sei, »wo er den Rest seines Lebens verbringen wird«.

Peter Gerber, der CEO von Brussels Airlines, sagte mir vor Kurzem in einem Interview für meinen Podcast »To Tell is to Sell«<sup>6</sup>, die größte Herausforderung für Topmanager sei derzeit, dass sie

- a) eine einheitliche Strategie erklären müssen,
- b) diese aber an sehr viele unterschiedliche Stakeholder anpassen müssen und
- c) bevor es zu dieser Strategie kommt, aber auch währenddessen, häufig unter hohem Zeitdruck und ohne ausreichende Datenbasis schwerwiegende Entscheidungen treffen müssen.

Die Arbeit einer Führungskraft muss immer schneller vonstatten gehen. Und die Uhr tickt in der Tat: Die zunehmende Unsicherheit, auch beschleunigt durch Megatrends, globale Kräfteverschie-

bung und Digitalisierung, führt dazu, dass die meisten Unternehmen nicht einmal so lange »leben« wie ein Mensch.<sup>7</sup>

In den Corona-Krisenjahren agierte die Pandemie wie ein Brennglas und sortierte knallhart zwischen einigen wenigen Gewinnern und vielen Verlierern. Amazon stellte allein in Deutschland im Jahr 5000 Mitarbeiter ein, während 10 000 Mitarbeiter bis 2023 die Commerzbank verlassen müssen. Amazon war mit seinem Onlinegeschäft und dem dazugehörigen Streamingangebot der Gewinner des Lockdowns, bei der Commerzbank fungierte Corona lediglich als Katalysator, um lange auf die Bank geschobene Versäumnisse noch schonungsloser zu offenbaren. Bei Volkswagen, wo bis 2023 ebenfalls 5000 Mitarbeiter gehen müssen, liegt der Mitarbeiterabbau an einer gigantischen Transformation weg vom traditionellen Autokonzern mit Verbrennungsmotoren hin zum Software und KI-getriebenen Elektromobilitäts-Giganten.<sup>8</sup>

Natürlich gibt es Ausnahmen wie Weihenstephan, das 1040 gegründet wurde, oder die italienische Banca Paschi di Siena, die 1472 gegründet wurde und als älteste Bank der Welt gilt – und schon ein paarmal vom italienischen Staat gerettet werden musste. In jedem Fall ist ein wesentliches Element der Strategie grundsätzlich eine ungewisse Zukunft. Nicht nur Börsenhändler, sondern auch Strategen sollten diese Zukunft möglichst gut einschätzen, denn Strategie bedeutet immer den Weg vom gegenwärtigen Zustand hin zu einem zukünftigen Zustand. Dass Unternehmen dabei auch falsch liegen können, ist Teil des Spiels. Wenn alle Zukunftseinschätzungen eintreffen würden, wären wir alle Börsenhändler, und keiner würde mehr bei der Müllabfuhr arbeiten. Auch in der Marktforschung ist das Phänomen der falschen Zukunftseinschätzung wohlbekannt, und die Geschichtsbücher des Marketing sind voll von Trends und Moden, die zunächst vollkommen falsch eingeschätzt wurden.

- Der Herman-Miller-Bürostuhl hatte laut Marktforschung keine Zukunft. Er wurde dann der erfolgreichste Bürostuhl überhaupt.
- Baileys-Likör wurde von Kundenfokusgruppen abgelehnt, hatte aber nach der Markteinführung nachhaltigen Erfolg; wahrscheinlich auch, weil er durch seinen süßen Geschmack eines der Alkoholeinstiegsgetränke für Teenager ist.
- Das Bang & Olufsen-Soundsystem sollte sich laut Marktforschung nur 65-mal verkaufen. Es wurde das erfolgreichste Produkt der Firma (und verkaufte sich etwas mehr als 65-mal).
- 80 % der australischen Bankkunden sagten in den 80ern, dass sie niemals einen Geldautomaten benutzen würden. Kurz danach wurden die Geldautomaten von 80 % der Kunden genutzt, wahrscheinlich denselben.
- Der Sony Walkman, der in Deutschland erfunden wurde, fiel in jeder Marktstudie durch und wurde von Siemens abgelehnt. Er revolutionierte aber die Art und Weise, Musik zu hören, und bereitete schon den Weg für MP3-Player und iPod (MP3 wurde, wie wir noch sehen werden, ebenfalls in Deutschland erfunden; Geld damit gemacht haben aber andere).

»Jeder hat eine Strategie. Bis er eins in die Fresse bekommt«, sagte Boxlegende Mike Tyson, sicherlich basierend auf praktischer Erfahrung. Wer etwas plant, kann damit auch scheitern, Dinge können gutgehen oder sie können schiefgehen. Wichtig ist bei der Strategie die richtige Bewertung des Risikos (was sich übrigens vom griechischen »riská« ableitet und im Verb »riscare« den Prozess beschreibt, die Klippen zu umschiffen) und die Unterscheidung zwischen eben diesem Risiko und der Unsicherheit. Denn

das Risiko kann man mehr oder weniger kalkulieren, die Unsicherheit nicht.

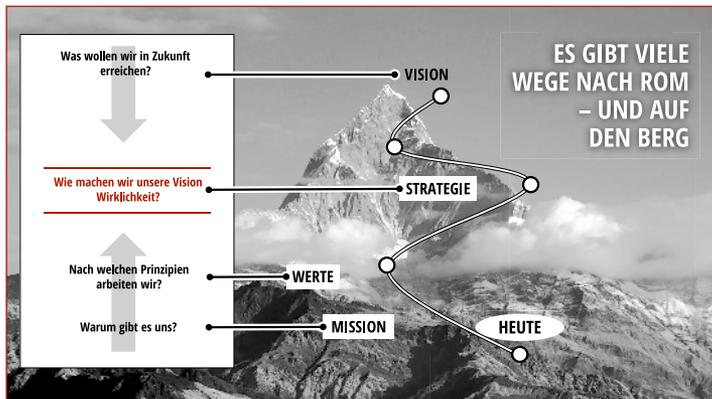
Damit Sie bei Ihrer Strategie am besten »keinen in die Fresse bekommen«, wie Mike Tyson es sagen würde, ist das Buch in folgende Teile untergliedert:

- 1. Strategie und Marktbeherrschung: Warum es Strategie gibt und was sie für Sie und Ihr Unternehmen bedeutet. (Damit fangen wir gleich nach dieser Einleitung an.)**
- 2. Mission und Vision: Wo stehen Sie, wo wollen Sie hin und warum gibt es Sie?**
- 3. Ihre Struktur: Die Corporate und die Business Strategy**
- 4. Wettbewerber: Die bösen Jungs, die Ihnen etwas wegnehmen wollen, und wie Sie damit umgehen**
- 5. Zeigen, wo Sie besser sind: Ihr Wettbewerbsvorteil**
- 6. Das Lebensblut des Unternehmens: Cash und der Unternehmenswert**
- 7. Der Blick nach vorn: Innovationen und Megatrends und wie Sie davon profitieren können**
- 8. Gesundheitscheck: Die IST-Bestandsaufnahme**
- 9. Fitnessplan: Die SOLL-Umsetzung**
- 10. Die Story zur Strategie: Jede Strategie braucht eine Story. Welche ist Ihre?**

## 1 Was ist Strategie?

»Schon die Form der Pyramiden zeigt, dass auch in der Antike mit der Zeit immer weniger gearbeitet wurde.« *Unbekannt*

Strategie ist der Weg zum Ziel. Wenn Sie z. B. auf einen Berg – oder auf die eben erwähnte Pyramide – wollen, können Sie das mit unterschiedlichen taktischen Schritten tun. Sie können laufen, nach oben fliegen, die Seilbahn nehmen oder mit dem Mountainbike fahren. Jeder taktische Schritt ist anders und kostet entweder mehr Zeit oder mehr Geld.



Der Vollständigkeit halber haben wir hier schon Vision, Mission und Werte mitaufgeführt, die wir aber erst im Folgenden besprechen werden.

Was für die Bergbesteigung gilt, gilt auch im Unternehmen oder privat: Wenn Sie ein Ziel erreichen wollen, brauchen Sie dafür eine Strategie.

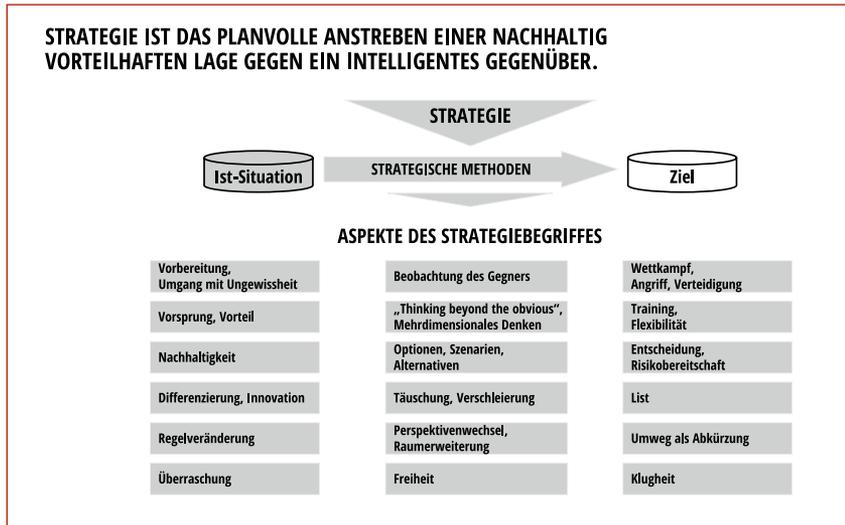
Das ist meist ein schwieriges Unterfangen, da sich in der Regel noch andere um dieses Ziel bemühen. Warum? Weil Ihr Ziel attraktiv ist und Sie, bei allem Respekt, nicht der Einzige sind, der das wahrgenommen hat. Es entsteht also Konkurrenz darum, wer von Ihnen das Ziel zuerst erreicht – so wie damals auf dem Abschlussball, als es um die Gunst der hübschesten 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. Die Mittel sind begrenzt, die menschlichen Begierden und Vorstellungen und Wünsche leider unbegrenzt. Wäre es anders, würde es die Wissenschaft der Ökonomie nicht geben.

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«.

Was also ist Strategie? In einem Satz:

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

Das »Gegenüber« kann der Wettbewerb sein, der Unwille oder die Unwissenheit des Kunden, Ihr Produkt zu kaufen, die Unsicherheit, das Zinsumfeld, die Regulierung und vieles mehr. Dazu gibt es verschiedene Aspekte oder Attribute, wie z. B. »Vorsprung«, »Überraschung«, »Klugheit« oder »Szenarienplanung«.



**AUFGABE:** Welche der Strategie-Attribute in oben gezeigtem Schaubild passen zu Ihrem Unternehmen und Ihrer Strategie? Welche Attribute haben Sie derzeit nicht, hätten sie aber gern? Machen Sie Listen und diskutieren Sie diese mit Ihren Managementkollegen.

## Das Ziel kommt vor der Strategie

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 Marktbeherrschung 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 Müllerschen 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 Superhochleistungscomputern ist es nach wie vor nicht möglich, das Wetter auf drei Tage genau vorherzusagen. Wie soll es dann möglich sein, zehn Jahre Unternehmenszukunft vorherzusagen?

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 Wettbewerber auszuschalten.

Ein Beispiel für den letzten Punkt: J. 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 und diese insolvent gegangenen Unternehmen günstig zu übernehmen, 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 oder Facebook und Apple.

## Man kann nicht alles haben – die Rolle von Trade-offs

»Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what **not** to do. Without trade-offs, there would be no need for choice and thus no need for strategy.«\*  
*Michael Porter, 1976*

Zurück zu unserem Buchhändler. Als Nächstes fragen Sie sich:

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

**Antwort: zum Beispiel 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.

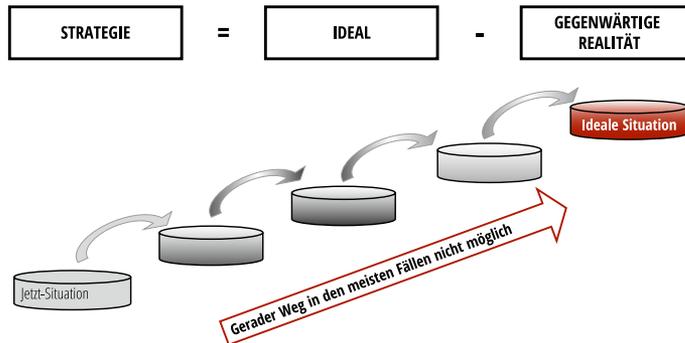
**Zuletzt fragen Sie sich: Was ist meine Taktik?**

**Falls Sie durch Übernahmen wachsen wollen,** ist der Kauf der Müllerschen 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.

---

\* »Strategie bedeutet, Abstriche und Kompromisse zu machen. Dazu gehört der klare Fokus darauf, was man *nicht* tut. Könnte man alles gleichzeitig machen (was man nicht kann), gäbe es keine Notwendigkeit, sich entscheiden zu müssen und damit auch keine Strategie.«

### STRATEGIE: VOM IST ZUM SOLL



**WORKSHOP:** Was ist das Ziel, das Sie erreichen wollen? Welchen IST- und SOLL-Zustand können Sie definieren? Was sind die drei bis vier Schritte dorthin? Erkennt man an diesen Schritten sofort, was Ihr finales Ziel ist?

### VOM *IST* ZUM *SOLL*

<b><i>IST</i></b>	SCHRITT 1:
<b><i>SOLL</i></b>	SCHRITT 2:
	SCHRITT 3:
	SCHRITT 4:

### Die taktischen Schritte

Taktische Schritte sind die Etappen auf dem Weg zum Ziel. Es ist die Frage, ob Sie zu Fuß, mit dem Auto, mit dem Mountainbike oder mit dem Helikopter auf den Berg wollen.

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. Zum Beispiel, wenn Sie mit einem Flugzeug fliegen und dann mit einem Fallschirm auf dem Berggipfel abspringen. Die meisten würden nicht erwarten, dass das Ziel Ihrer Reise der Berggipfel ist.

Um das zu erklären, bemühen wir ein etwas ungewöhnliches Beispiel. Stellen Sie sich vor, Sie wollen Künstler werden und in Galerien ausstellen. Das ist Ihr Ziel. Anstatt jetzt aber fleißig Bilder zu malen 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. Muss es auch nicht. Das wusste schon 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.

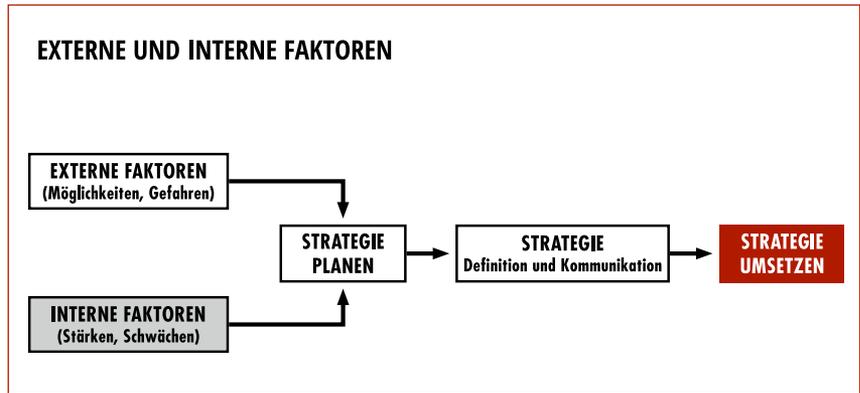
In der Unternehmensberatung besteht Ihre Aufgabe darin, große Auktionshäuser zu beraten. Der nächste taktische Schritt. Irgendwann wechseln Sie von der Beratung selbst in ein Auktionshaus. Wieder ein taktischer Schritt. Und schließlich gelingt es Ihnen, den Chef des Auktionshauses zu überreden, gerade Ihre Bilder, von denen Sie zufällig ein paar gemalt haben, anzubieten und zu verkaufen. Der letzte taktische Schritt. Und der entscheidende. Alle vorherigen Schritte waren aber nötig, um Ihr Ziel – Künstler – 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.

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 Künstler werden. Auch Cypher in »Matrix« gibt diesen Beruf als seinen Traumjob an. Und nur den wenigsten gelingt es, denn für die meisten gilt der Spruch »Kunst ist nichts Wahres, ohne Aussicht auf Bares«. 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 Vorzeichen**«. Einige dieser Umstände können günstig, viele werden allerdings ungünstig sein. In der SWOT-Analyse, zu der wir noch kommen, unterscheidet man zwischen vorteilhaften und unvorteilhaften Aspekten für Ihr Unternehmen, die entweder von außen oder auch von innen kommen.

»Wenn du all deine Ziele erreichst, warst du nicht ehrgeizig genug.« *John D. Rockefeller*



Strategie ist also der Weg zum Ziel. Was ist dann Strategisches Management?

Strategisches Management ...

- ... besteht aus Entscheidungen und Handlungen, die die langfristige Entwicklung des Unternehmens bestimmen,
- ... braucht flankierend so unterschiedliche Unternehmensdisziplinen wie:
  - Finanzen
  - Management, Steuerung und Kontrolle
  - Marketing
  - Personal
  - Produktion
  - Vertrieb und andere
- ... beinhaltet die strategische Analyse, die Formulierung der Strategie, die Ausführung der Strategie und das ständige Testen sowie die Anpassung der Strategie.

Moment, denken Sie vielleicht. Strategie anpassen? Ich dachte, Strategien sind in Stein gemeißelt ... Sind sie eben nicht. Das Ziel sollte sich nicht ständig ändern, die Strategie kann und muss es sogar, wenn ein Weg zum Ziel nicht zum Erfolg führt. Wenn Sie ganz schnell auf den Berg wollen, müssen Sie mit dem Hubschrauber hochfliegen. Das ist zwar teurer, als zu Fuß zu gehen, aber wenn Zeit die knappere Ressource ist als das Geld, ist der Hubschrauber die beste Lösung. Haben Sie mehr Zeit als Geld, sollten Sie zu Fuß auf den Gipfel. Sie merken, Strategie hat immer mit Abstrichen, den schon erwähnten »Trade-offs«, zu tun. Sie können nicht alles gleichzeitig machen, sondern müssen oft Dinge weglassen, um Ihr Ziel zu erreichen.

**WORKSHOP:** Welche Funktionen sind in Ihrem Unternehmen derzeit in den Strategieprozess eingebunden? Von welchen wissen Sie es vielleicht gar nicht? Welche nächsten Schritte (Kommentar) ergeben sich daraus?

WER MACHT BEI DER STRATEGIE MIT?				
<i>Unternehmensfunktionen, die in die Strategie eingebunden sind</i>				
FUNKTIONEN	JA	NEIN	WEISS NICHT	KOMMENTAR

### Strategieklausur in »Pulp Fiction«

Wer den Vorgänger »Strategie – Planen, Erklären, Umsetzen« von mir gelesen hat, erinnert sich sicher an die Anekdote aus »Pulp Fiction«, wo Honey Bunny und Pumpkin genau genommen ein strategisches Steering Committee abgehalten haben. Das Ziel der beiden ist ganz einfach: Sie wollen Geld verdienen. Mehr Geld, als man mit legalen Jobs verdient, und das Ganze mit möglichst wenig Risiko. Strategieprofis haben unterschiedliche Kriterien, die für sie wichtig sind, und gleichen mögliche Alternativen damit ab. Honey Bunny und Pumpkin haben folgende Kriterien:

- Einfachheit der Durchführung
- Wenig Wettbewerb
- Wenig Risiko
- Möglichst viel Geld

Die Alternativen, die zur Verfügung stehen, um diese Kriterien zu erfüllen, sind:

- Schnapsläden überfallen
- Banken überfallen
- Legal arbeiten
- Restaurants überfallen

Was haben die beiden getan? Zunächst einmal haben sie sich den Wettbewerb angeschaut (Bankräuber), die Eintrittsbarrieren ihres eigenen Stammgeschäfts, das Überfallen von Schnapsläden, analysiert (Kenntnisse der Muttersprachen der Ladeninhaber, Waffen) und schließlich über einen Umweg einen noch nicht umkämpften Markt gefunden (Restaurants und deren Gäste überfallen).

Ein solches Template für Kriterien und Alternativen für Pulp Fiction sieht dann ungefähr so aus:

KRITERIEN UND ALTERNATIVEN				
KRITERIEN	SCHNAPSLÄDEN	BANKEN	ARBEITEN	RESTAURANTS
DURCHFÜHRUNG	SCHWER	LEICHT	SCHWER	LEICHT
WETTBEWERB	SCHWER	SCHWER	SCHWER	LEICHT
RISIKO	HOCH	GERING	GERING	GERING
GELD	GERING	HOCH	GERING	HOCH

Die Alternative »Restaurants überfallen« schneidet hier am besten ab, da die Durchführung leicht ist, der Wettbewerb gering und das Risiko auch. Genau deswegen setzen die zwei Gangster ihre Strategie auch sofort um. Wie bei Tarantino-Filmen üblich, kommt es dann aber ganz anders, als beide denken.

Nun wollen Sie hoffentlich auf legalem Weg mit Ihrem Unternehmen Geld verdienen.

»Kriterien« für Unternehmen können daher sein:

- Profitabilität,
- gutes Image (Werte des Unternehmens werden nicht verletzt, die Pulp-Fiction-Gangster sind also kein Vorbild ...),
- kein Risiko für die Mitarbeiter (schließt riskante Länder aus),
- 80 % des Umsatzes aus Produkten, die erst seit weniger als drei Jahren am Markt sind (begünstigt Innovation),

- Break Even innerhalb von einem Jahr in Business Unit 2 erreichen
- usw.

»Alternativen« sind z. B.:

- Unternehmen B übernehmen,
- Fabrik C schließen und Mitarbeiter umverlegen,
- Fabrik D in Südamerika eröffnen,
- gesamten Beschaffungsprozess digitalisieren.

**WORKSHOP:** Sie wissen das Ziel und die groben taktischen Schritte. Bestimmen Sie jetzt, welche Alternativen Ihnen zur Verfügung stehen und wie sich diese mit Ihren Kriterien vertragen.

KRITERIEN UND ALTERNATIVEN				
KRITERIEN	ALTERNATIVE 1	ALTERNATIVE 2	ALTERNATIVE 3	ALTERNATIVE 4
DURCHFÜHRUNG				
WETTBEWERB				
RISIKO				
GELD				

## Strategie und Militär

»Wenn Sie zu spät kommen, müssen Sie besser sein.«

*Alfred Sloan, General Motors*

Beim strategischen Management geht es vor allem darum, große Organisationen in eine bestimmte Richtung zu steuern. So verwundert es nicht, dass die Strategie über Jahrhunderte die Domäne des Militärs war und erst im 20. Jahrhundert, mit der Entstehung der Großunternehmen, auch auf der Unternehmensebene angewandt wurde.

Alfred P. Sloan, von 1923 bis 1946 CEO von General Motors, war einer der Ersten, die eine Firmenstrategie schrieben. Hierbei verglich er die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens mit dem direkten Wettbewerber Ford. Was zeigt: Eine Strategie brauchen Sie eigentlich nur, wenn Sie sich im Wettbewerb mit anderen um knappe Ressourcen oder schwer zu erreichende Ziele befinden.

Die Strategie findet ihren Ursprung im Militär und vieles, was wir in der Wirtschaft vorfinden, ist durch Forschung für den Krieg entstanden. So wurden die Messmethoden an der Wall Street – wie zum Beispiel die Monte-Carlo-Simulationen –, mit denen Hedge Fonds arbeiten, vom Militär entwickelt, um im Chaos der Wahrscheinlichkeit die Möglichkeiten und die Folgen eines Nuklearschlages zu berechnen.

Bei vielen Unternehmen, die von einem starken Gründer geführt werden, ist die Strategie oft in der Gründerperson verankert. Erfolgreiche Unternehmen müssen aber die Strategie selbst institutionalisieren und von Personen unabhängig machen. Die Notwendigkeit, sich über Strategien Gedanken zu machen, kommt gerade im Mittelstand oft dann, wenn sich etwas gravierend än-

dert oder neue Wege des Handelns erforderlich sind. Die Gründe, warum Strategien notwendig sind, sind so vielfältig wie die Strategie selbst. Diese können sein:

- zu niedrige Gewinne,
- Eigentümerwechsel oder der Abgang oder gar Tod eines großen Patriarchen, was besonders in Familienunternehmen ein häufiges Thema ist,
- neue Trends, wie z. B. die Umstellung auf Homeoffice in den Coronajahren,
- ein neuer CEO, wie z. B. Steve Jobs, der ab 1998 wieder bei Apple das Ruder übernahm,
- die Intervention von sogenannten »Activist Shareholdern«, die beim Unternehmen einsteigen, um Druck auf das Management auszuüben, um das Unternehmen auf Rendite zu trimmen, wie z. B. Paul Singer oder Carl Icahn.

## Strategy und Operations, Effektivität und Effizienz

»Even the healthiest business can die of poor efficiency. But even the most efficient business cannot survive, let alone succeed, if it is efficient in doing the wrong things, that is, if it lacks effectiveness.« *Peter Drucker\**

Es gibt wohl wenige Begriffe in der Strategie, die so oft durcheinandergeworfen werden wie die Begriffe »effektiv« und »effizient«. Zeit also für eine kurze Definition.

---

\* »Auch das gesündeste Unternehmen kann durch schlechte Effizienz untergehen. Aber auch das effizienteste Unternehmen kann nicht überleben und schon gar nicht Erfolg haben, wenn es das Falsche tut, also nicht effektiv ist.«

**Was heißt »Strategie«? Es heißt:**

- ... sich zu fragen: *Machen wir das Richtige?* Sind wir also *effektiv*?
- ... die richtigen Dinge zu tun und zunächst zu schauen, ob das Ziel, das verfolgt werden soll, ein sinnvolles Ziel ist.
- ... im Fall unseres Buchhändlers, Entscheidungen zu treffen (Wollen wir die Nummer eins in Deutschland sein oder in England oder ganz woanders?).
- ... in seine Stärken zu investieren (wenn wir uns mit Büchern auskennen, sollten wir in Buchhandlungen investieren und nicht in Tankstellen).

**Operations** bedeutet: *Machen wir es richtig?* Sind wir also **effizient**?

Walmart trat 1996 in den deutschen Markt ein. Die Entscheidung mag richtig gewesen sein, da Deutschland ein riesiger Lebensmittelmarkt ist, die Umsetzung (Effizienz) aber war für den deutschen Markt falsch. 2006 verließ Walmart Deutschland mit fast einer Milliarde Dollar Verlust.

Effizienz heißt also auch ...

- ... die Dinge richtig zu tun, die Marktexpansion in Deutschland z. B. mit Managern zu betreiben, die Deutschland gut kennen; klingt banal, das Nichtbefolgen dieser Regel führt aber oft zu gigantischen Verlusten, siehe Walmart.
- ... Probleme zu lösen. (Wenn wir Buchhandelskette XY übernehmen, kriegen wir dann Ärger mit den Kartellbehörden, und was machen wir dann?)
- ... Schwächen zu eliminieren. (Wir haben mehr Mitarbeiter in der Zentrale als Personal in den Läden, das die Kunden bedienen soll; das müssen wir ändern.)

- ... Best Practice einzuführen. (Was gut funktioniert hat, müssen wir weiter anwenden und dazulernen; wir müssen nicht jeden Tag das Rad neu erfinden.)

**WORKSHOP:** Wo waren Sie bei Ihren letzten strategischen Entscheidungen **effektiv**, wo **effizient**?

WO WAREN SIE EFFEKTIV, WO EFFIZIENT?	
 <b>Effektiv</b>	 <b>Effizient</b>

Schauen wir uns dazu drei Klassiker der Strategie an. Sun Tzu, Machiavelli und Clausewitz.