

Kapitel 8**Strategie für mich und mein Unternehmen**

von Harald Schützinger

Im Buch „Anleitung zum Burnout“ wurde in Tz 8.1 aufgezeigt wie persönliche und unternehmensbezogene Aufwärts- und Abwärtsspiralen entstehen und in Tz 8.2 wurde über die Entstehung von Unternehmenskrisen reflektiert. Auf dieser Basis gibt es Implikationen für den unternehmerischen Strategieprozess. Wenn die „Batterien“ der Unternehmensleitung und der Organisation „schwach“ sind, dann hilft insbesondere eine **fokussierende Strategie**. Dieser Strategieentwicklungsprozess wird in der Folge als Ergänzungskapitel ausgeführt:

8.3 Der Strategieprozess von A–Z bei schwachen Batterien**8.3.1 Persönliche Ziele und Unternehmensstrategie****8.3.1.1 Ihre persönlichen Ziele**

Das Sich-Klarwerden über die persönlichen Ziele ist eine der wesentlichsten Weichenstellungen für die Ableitung einer geeigneten Unternehmensstrategie. Vor einer **Unternehmensvision** steht zuerst immer die **Unternehmervision**.

Sollten Sie Partner in Ihrem Unternehmen haben, so sollten alle Beteiligten ihre persönlichen Ziele erarbeiten. Diese legen Sie in der Folge nebeneinander und versuchen diese auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Sollte beispielsweise ein Partner den Betrieb bald verkaufen wollen und der andere die nächsten zehn Jahre noch Vollgas fahren und weiteren Aufbau leisten wollen, so ist vor Ableitung der Strategie ein Einvernehmen herzustellen.

Tipp: *Das Vergemeinschaften von persönlichen Zielen in einem Mehrpersonen-Partnerunternehmen ist das sensibelste Thema, das man sich vorstellen kann. Zerbrochenes Porzellan aufgrund von Zielkonflikten kann schwer gekittet werden. Sollten Sie daher vermuten, dass die Ziele zwischen Ihren Partnern nicht vollständig gleich sein werden, so ziehen Sie unbedingt einen Mediator diesem Prozessschritt hinzu.*

Neben den Grundsatzfragen gemäß Tz 8.1.1 können Sie den folgenden Fragebogen nutzen, um sich über Ihre persönlichen Ziele klar zu werden. Darüber hinaus finden Sie in Tz 7.5 Arbeitsanleitungen zur Erstellung Ihrer Lifebalance und ein Zieleradar. Machen Sie diese Ausarbeitungen schriftlich. So erlangen Sie eine noch höhere Klarheit.

Persönliche Fragen:

- Wer sind Sie? Definieren Sie bitte Ihren Charakter.

- Waren Sie immer schon so? Welche Charakterzüge haben sich verändert? Welche sind stets gleich geblieben? Wann und aus welchem Anlass gab es die eventuellen Veränderungen? Und: Was sagt Ihnen das?
- Wie geht es Ihrer persönlichen Energie? Wie hat sich diese in den letzten Jahren und Monaten verändert? Wie alt sind Sie und wie alt fühlen Sie sich? Und was sagt Ihnen das?
- Was waren die drei dümmsten Dinge, die Sie in Ihrem Leben gemacht haben? Was haben Sie wirklich daraus gelernt?
- Was waren die drei größten Erfolge in Ihrem Leben? Was haben Sie hieraus gelernt?
- Was hätten Sie in Ihrem Leben anders machen sollen und was würden Sie unbedingt wieder gleich machen?
- Haben Sie immer so gelebt, wie Sie es sich erwünscht haben? Was waren Ihre Kindheitsträume? Was davon hat sich realisiert? Was davon nicht?
- Bei den Träumen, die Sie realisiert haben, wie sind Sie hier dran gegangen?
- Welche Träume haben Sie ad acta gelegt? Warum?
- Welche Träume haben Sie noch in Ihrem Leben?
- Welche Träume sollten Sie ad acta legen, da Sie sie nie realisieren werden und Sie sich bestenfalls deshalb schlecht fühlen? Legen Sie diese „Fehlträume“ auch wirklich gleich einmal ad acta. Sie gewinnen Energie damit.
- Nach welchen Grundregeln und Glaubenssätzen leben Sie?
- Wofür lassen Sie sich begeistern?
- Was ist Ihnen in Ihrem Leben derzeit besonders wichtig? Und was sagt Ihnen das?
- Wer ist Ihnen in Ihrem Leben derzeit besonders wichtig? Und was sagt Ihnen das?
- Welche (privaten wie beruflichen) Ziele haben Sie derzeit?
- Warum haben Sie Ihr Unternehmen gegründet? Warum machen Sie das, was Sie machen? Was sind die wahren Hintergründe, warum Sie Ihre Ziele haben und verfolgen? Und was sagt Ihnen das?
- Wenn Ihr Unternehmen ein Film wäre, wie hieße dieser? Was sagt Ihnen das?
- Gesetzt den Fall Sie würden morgen nicht mehr in Ihrer Firma sein, was würde strategisch und operativ geschehen? Was bedeutet dies für Ihr unternehmerisches Leben?
- Wo wollen Sie persönlich (bezogen auf Beruf, Beziehung, Gesundheit, Befindlichkeit, Entwicklung, etc) in einem, drei und fünf Jahren stehen?
- Was ist der kürzeste Weg dort hin?
- Wenn Sie Ihre oben beschriebenen Antworten betrachten, welche konkreten zehn Ziele können Sie hieraus ableiten?

- Was und wer werden Sie je Ziel bei der Umsetzung und Erreichung unterstützen?
- Wie werden Sie Ihre Zielerreichungen erkennen und würdigen?

Fragen, so es bereits erkennbare Probleme im Unternehmen gibt:

- Was waren Ihre fünf dümmsten Dinge, die Sie (bzw das Unternehmen) in den letzten beiden Jahren bezogen auf Ihr Unternehmen gemacht haben?
- Was müssen Sie lernen? Was müssen Sie unbedingt wieder gleich machen, da dies zentrale Erfolgsfaktoren sind?
- Wo sehen Sie Ihr Unternehmen in fünf Jahren? Wie gelangen Sie dort hin?
- Was möchten Sie persönlich in Ihrem Leben noch erreichen?
- Woran würden Sie erkennen, dass es schief läuft?
- Was müssten Sie gleich machen, damit bestehende Probleme wieder auftreten?
- Wie müssten Sie sich persönlich verändern, damit Ihre Probleme nicht wieder eintreten?

Tipp: Lassen Sie sich für die oben beschriebenen Fragen ausreichend Zeit. Arbeiten Sie die Fragen heute einmal schnell durch. Schlafen Sie darüber und denken Sie täglich eine halbe Stunde darüber nach. Machen Sie dies über die nächsten zwei Wochen. Täglich eine halbe Stunde. Nicht mehr und nicht weniger. Zeichnen Sie Schritt für Schritt die Veränderungen auf.

8.3.1.2

Ihre Strategie aus der Hüfte geschossen

Jedes Unternehmen hat eine Strategie; egal ob hingeschrieben oder einfach nur gelebt. Das Bewusstmachen der vorhandenen Strategie und der Möglichkeiten für Ihr Unternehmen ist schon einmal die halbe Miete. Wenn Sie die Fragen durcharbeiten, so kommen Ihnen schon die wesentlichsten Erkenntnisse in den Sinn. Vielleicht ersparen Sie sich dann sogar die weiteren Strategiearbeitsschritte gem unten. Denn, wenn die Batterien schwach sind, dann ist meist weniger gleich mehr.

Sollten Ihnen die folgenden Fragen noch keine ausreichenden Erkenntnisse bringen, so setzen Sie Ihren Strategieprozess fort.

Die Fragen zur Schärfung Ihrer Strategie sind:

- Wie würden Sie die Strategie in Ihrem Unternehmen derzeit beschreiben?
- Wie würden andere (wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, wenn Sie diese fragen würden) Ihre Strategie wahrnehmen und auch beschreiben?
- Wer kennt die Strategie? Ist diese beispielsweise Ihren Mitarbeiter bewusst?
- Schauen Sie fünf Jahre nach vorne, wo glauben Sie ganz realistisch wo Ihre Firma dann stehen wird?
- Welche drei Dinge können Sie insbesondere dazu beitragen, dass Ihre Firma sicher dort steht?

- Welche drei Dinge können Sie vielleicht machen, damit Ihre Firma sicher dort **nicht** hingelangt?
- Welche zwei Stärken und Schwächen sehen Sie jeweils auf Ihr Unternehmen bezogen hinsichtlich
 - Kunde, Zielgruppen, Markt
 - Wettbewerb
 - Produkte und Dienstleistungen
 - Mitarbeiter
 - Infrastruktur und Ressourcen
 - Organisation und Prozesse
 - Unternehmensstruktur und Unternehmensführung?
- Wenn Sie einen Zauberstab hätten: Was würden Sie in Ihrem Unternehmen sofort her- oder wegzaubern, damit Sie dieses optimieren?
- Wie könnten Sie dies auch ohne Zauberstab bewerkstelligen? Was hindert denn wirklich daran und wie könnten Sie dies auflösen?
- Welche besonderen Bedürfnisse Ihrer Kunden decken Sie besser als Ihr Wettbewerb?
- Sie haben genau eine Aufzugfahrt Zeit, einem potenziellen Kunden, der Sie noch überhaupt nicht kennt, zu erklären, warum Sie der beste Lieferant für ihn sind. Wie bringen Sie Ihre Leistungen rasch für andere erkennbar auf den Punkt?
- Was ist der häufigste Punkt, warum Kunden zu Ihnen kommen?
- Was ist der häufigste Punkt, warum Sie bestehende Kunden verlieren oder Interessenten bzw potenzielle Kunden erst gar nicht bei Ihnen kaufen? Was lernen Sie daraus?
- Auf welche Themen, Produkte/Dienstleistungen und Zielgruppen wollen Sie sich die nächsten Jahre konzentrieren?
- Zur Wiederholung oder auch neu gefragt: Was sind Ihre Hauptstärken, die Ihr Unternehmen tragen? Wie können Sie diese Stärken auf die Spitze treiben? Und was würde hieraus entstehen?
- Wenn Sie die Antworten auf die obigen Fragen betrachten: Welche Strategie könnten Sie hieraus ableiten?
- Was hat sich im strategischen Ansatz gegenüber früher verändert?
- Wie könnten Sie nun prüfen, ob Ihre neue Strategie Sinn macht?

8.3.1.3

Ehrgeiz – Ehr&Geiz

Unternehmer sind meist äußerst ehrgeizig in der Erreichung ihrer Ziele. Wir haben diese Persönlichkeitstypen in Tz 8.1.3.2 als „Durchbeisser“ bezeichnet. Doch falscher Ehrgeiz frisst jeden Menschen auf. Es geht somit darum den Ehrgeiz zuzulassen, der Sie anspornt und Ihre Ziele erreichen lässt. Aber auch den Sie auffressenden Ehrgeiz zu erkennen und diesen keinesfalls zuzulassen.

Beantworten Sie sich daher die folgenden Fragen:

Worin sind Sie ehrgeizig?

Warum ist das so? Was steckt wirklich dahinter?

Welcher Anteil davon lässt Sie verbrennen?

Folgende Selbstcoachingtechnik könnte eine weitere persönliche Einsicht und Bereinigung in dieser Angelegenheit bringen:

- Nehmen Sie Farbkarten und schreiben Sie auf diese Ihre Persönlichkeitsanteile (zB könnte auf einer Karte stehen: Macht und Geltungsdrang; auf der nächsten: Harmoniebedürfnis; auf den nächsten: Geliebt werden wollen, Erfolgshunger und Sieger sein wollen, Ruhebedürfnis, Streitsucht und Recht haben wollen etc). Die genannten Beispiele sollen Ihnen nur darstellen, was unter den Persönlichkeitsanteilen gemeint ist. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, darüber nachzudenken. Es sind für Sie nämlich nicht zwingend die hier genannten Persönlichkeitsaspekte relevant. Welche Persönlichkeitsanteile sind es konkret bei Ihnen, die soeben Ihr Leben bestimmen?
- Vielleicht sind auch Persönlichkeitsteile dabei, die Sie nicht positiv besetzt – also negativ besetzt – sehen oder für die Sie sich selbst vielleicht sogar verachten. Doch eines ist sicher: jeder auch noch so negativ scheinende Persönlichkeitsaspekt hat Ihnen in der Vergangenheit einen Nutzen gebracht, sonst wäre er nicht in diesem Maße ausgeprägt. Schreiben Sie daher auf jeder Kartenrückseite den Nutzen auf, den Ihnen Ihre Persönlichkeitsaspekte bringen. So könnte beispielsweise bei der oben angeführten „Streitsucht“ auf der Rückseite, „ich kann mich durchsetzen und habe Autorität“, stehen.
- Legen Sie nun alle Persönlichkeitsaspekte auf den Boden; und zwar mit der Nutzensaussage nach oben auf. Legen Sie diese Karten so auf, wie Sie intuitiv der Meinung sind, dass diese in Beziehung zueinander stehen. Manche Karten werden enger beieinander liegen, manche weiter auseinander, manche konfrontierend gegenüber, manche eher unterstützend auf der gleichen Seite. Bauen Sie sich ein System auf, das am ehesten Ihrer inneren Struktur entspricht.
- Nun stellen Sie sich nacheinander auf Ihre jeweiligen Persönlichkeitsanteilekarten und ergreifen hierdurch ausschließlich die Partei dieses Persönlichkeitsaspekts. Nennen Sie laut Ihr Bedürfnis und wandern dann zur nächsten Karte und nennen dort das Bedürfnis dieses Aspekts.
- Nach dem Nennen der Bedürfnisse je Persönlichkeitsanteil beginnen Sie, Ihre Anteile miteinander verhandeln zu lassen. Nehmen Sie hierfür nacheinander parteiisch nur einen Aspekt ein. Indem Sie sich jeweils auf die Karten stellen, erleichtern Sie sich das ausschließliche Einnehmen des Blickwinkels des betreffenden Persönlichkeitsanteils. Und versuchen Sie nun schrittweise zu Lösungen, konsensualen Entscheidungen und Vereinbarungen zu kommen. Versuchen Sie alle Persönlichkeitsaspekte zu würdigen und keinesfalls einen Anteil zu unterdrücken.

- Führen Sie dies so lange durch, bis Sie zu klaren Vereinbarungen kommen.
- Versuchen Sie ab nun, diese Vereinbarungen einzuhalten und seien Sie schon gespannt, was sich in den nächsten Wochen verändert.

Ziel dieser Selbstcoachingtechnik ist, dass Sie in einer ergebnisorientierten Verhandlung mit sich selbst zur inneren Vereinbarungen und Klarheit finden, die ein weiteres inneres Bekämpfen und damit Ausbrennen der Anteile verhindert. Denn wenn Persönlichkeitsaspekte, die sich Entspannung und Ruhe und das Feiern von Erfolgen wünschen, ausreichend zur Geltung kommen, gibt es auch kein Burnout. Wenn Sie hingegen Ihren Ehrgeiz nur unterdrücken, so wird sich dieser ebenfalls bald wieder gegen die innere Ruhe und Zufriedenheit stellen. Geben Sie Ihrem Ehrgeiz daher ausreichend Platz. Wenn Sie somit zu Ihrer wahren Balance finden, so werden Sie Ihre Energien sehr gut erhalten.

Tipp: *Sollte es Ihnen schwer fallen, die einzelnen Positionen bewusst einzunehmen, so verwerfen Sie diese Übung nicht, sondern lassen Sie sich hierzu professionell coachen.*

8.3.2

Grundstrategie des Unternehmens bei schwachen Batterien

Gerade, wenn die Energie des Unternehmens, der Organisation und der Unternehmer auszugehen droht, sollte man sich wieder auf jene Erfolgsfaktoren besinnen, die auch Erfolg bringen. Das Paretoprinzip besagt, dass man oft mit 20% des Inputs 80% des Outputs erzielt. Vielleicht ist es auch bei Ihnen so: Mit 20% Ihrer Kunden machen Sie 80% Ihres Unternehmensgewinnes. Nutzen Sie dieses Paretoprinzip, vor allem wenn die Batterien schwach sind. Schalten Sie alle Energieräuber im wahrsten Sinne des Wortes aus. So wie Sie in Ihrem Haus die Festbeleuchtung im Keller auch ausschalten, wenn Sie sich dort gerade nicht aufhalten, um Energie zu sparen, so können Sie alle Aktivitäten und Kundenkontakte ausschalten, die Ihnen aktuell nicht den nötigen Erfolg bringen. Seien Sie hierbei wirklich konsequent. Eliminieren Sie alles, was nicht den nötigen Erfolg bringt und unnötig Energien verbraucht. Mit dieser Methode machen Sie sich wieder frei.

Und seien Sie hier konsequent. Stoppen Sie ganz rigoros alle Projekte in Ihrem Unternehmen, die schon länger als ein halbes Jahr laufen, bis dato aber noch kein positives Ergebnis gebracht haben.

Tipp: *Egal wie Ihre Strategie im Detail aussieht, die folgenden Grundstrategieprinzipien sollten Sie einhalten, wenn die Energien grenzwertig sind:*

- *Machen Sie sich bewusst, wo Ihre persönlichen **Leidenschaften und Stärken** liegen (siehe hierzu bereits Tz 8.1.3). Filtern Sie heraus, welche Leidenschaften und Stärken auch aktuelle und zukünftige **Kundenprobleme lösen**.*

- Überprüfen Sie kritisch, ob die **Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren** Ihres Unternehmens auch dort liegen, **wo Ihre Leidenschaften** gegeben sind.
- Suchen Sie jene **Mitstreiter**, die Ihnen den Rücken frei halten können und die Ihnen genau jene Erfolgsarten sichern, auf die Sie großen Wert legen. Falls es in Ihrem Unternehmen diese Mitstreiter noch nicht gibt, so suchen Sie diese außerhalb.
- Durchforsten Sie Ihre gesamte Organisation und **vernichten Sie alle Energieräuber**. Schmeißen Sie Mitarbeiter raus, die Ihnen nur Kraft kosten. Trennen Sie sich von allen Kunden, die Ihnen nur Energien rauben und keinen Erfolg bringen.
- **Fokussieren** Sie ganz gezielt auf jene **Geschäftsfelder**, Zielgruppen und Kunden, die durch Ihre Stärken und Leidenschaften abgedeckt sind. Sichern Sie ab, dass es in diesen **Fokusbereichen** bereits genug **Potenzial** für die Zukunft gibt, die **Positionierung** zum Wettbewerb stimmt und auch schon aktuell ausreichend **Gewinn** und Liquidität erzielt wird.

Mit der obigen Vorgehensweise schaffen Sie wieder Energie für sich und Ihr Unternehmen. Nützen Sie diese Aufbruchsstimmung und wachsen Sie wieder gesund und organisch hier heraus.

Tipp: Wenn Ihnen dies nicht ausreichend gelingt, so holen Sie sich einen Strategicoach. Mehr Informationen zu Strategieprozessen erfahren Sie auch auf der Homepage von www.orange-cosmos.com.

Bedenken Sie aber auch einen Aspekt: Wenn Sie nicht der Unternehmertyp gem Kapitel 1 sind oder der Markt derzeit keine Geschäftsmodelle zulässt, die Ihren Leidenschaften entsprechen, dann lassen Sie sich auch den Weg offen, ganz etwas anderes zu machen. Wir haben Klienten, die Ihr Unternehmen aufgegeben haben und Ihre Erfüllung in ganz anderen Bereichen gefunden haben. Lassen Sie auch einmal Ihre unterdrückten Bedürfnisse etwas sagen – vielleicht bringt Sie die Selbstcoachingtechnik gem Tz 8.3.1.3 auf Ihren wahren Lebensweg. Bestätigt sich hingegen hierdurch Ihr selbständiger, unternehmerischer Weg, so machen Sie wieder einmal Platz für Neues. Misten Sie Ihr Unternehmen aus und werfen Sie jeden nur erkennbaren Ballast ab; ganz radikal! Steigen Sie von Ihren „toten Pferden“ ab, denn Sie werden sonst niemals Ihre Ziele erreichen können.

Auf welchen toten Pferden reiten Sie noch herum?!

8.3.3

Ihre Mitstreiter – es gilt: WER vor WAS vor WIE

Viele Studien beweisen, dass die erfolgreichsten Unternehmen nicht erfolgreich geworden sind, da die richtigen Strategien eingeschlagen wurden, sondern, da die richtigen Leute am Werk waren.

Daher ist es auch so wichtig, dass man zuerst für sich weiß, wo man insgesamt in seinem Leben hinkommen will und welche Träume man auch wirklich verwirklichen will. Wenn einmal diese persönlichen Unternehmensvisionen

vorhanden sind, so gilt es nun jene Personen zu finden, die einem auf diesem Weg unterstützen können und es sicherstellen auch diesen Weg gehen zu können.

Filtern Sie klar heraus, welche Menschen Sie um sich benötigen, um Ihre persönlichen Ziele und Leidenschaften leben zu können.

Sie brauchen in Ihrem Unternehmen noch gar nichts verändern. Suchen Sie zuerst Ihre Mitstreiter. Beenden Sie Zusammenarbeitsverhältnisse, die Ihren Zielen im Wege stehen. Wenn Sie genau wissen, wen Sie zu Ihrer Unterstützung benötigen, so werden Sie diese Personen auch finden. Natürlich wird man auch Kompromisse eingehen müssen, doch vermeiden Sie, dass weitere energieraubende Konstellationen gegeben sind.

Sobald Sie nun Ihre Mitstreiter um sich haben, setzen Sie den nächsten Schritt und erarbeiten Ihre Unternehmensstrategie.

Es ist ganz wichtig nicht zu viel Energie in die Strategieentwicklung zu stecken, bevor noch nicht die richtigen Leute an Bord sind. Denn es wird ohnedies alles ganz anders, sobald sich die Strukturen und Personen verändern.

Daher gilt stets das Prinzip – zuerst WER, dann WAS, dann WIE.

- Das WER bestimmen SIE.
- Das WAS bestimmt die neue Gruppierung.
- Das WIE bestimmt jeder Einzelne, der sich um ein Thema (also ein WAS) in der Zielerreichung angenommen hat.

8.3.4 Informationssuche

Wenn das Team steht, so benötigen Sie die geeigneten Informationen. In Strategieentwicklungsprojekten gibt es unzählige Möglichkeiten Daten zu strategischen Informationen zu verdichten. Doch, wenn die Energien grenzwertig sind, so muss es rasch gehen, sind energieraubende Analysen eher hinderlich und Sie müssen sich daher auf wenige analytische Punkte beschränken.

Die Informationssuche hat immer zwei Seiten: Einerseits geht es um Informationen von extern (also des Marktes) und andererseits geht es um die Erfolgsfaktoren von innen.

8.3.4.1 Externe Informationen

Sehen Sie sich im ersten Schritt an, wie Sie in Relation zum Wettbewerb positioniert sind.

Zerteilen Sie hierzu Ihr Unternehmen in bestehende Geschäftsfelder. Also Produkte und Leistungen, mit denen Sie auf bestimmten Märkten (zB bestimmte Produkte für klar abgegrenzte Zielgruppen) tätig sind.

Filtern Sie daraufhin die verschiedenen Mitbewerber heraus, die es am Markt gibt und welche davon die größte Konkurrenz für Sie darstellen:

- Sind es direkte Mitbewerber, die größer, billiger, besser sind?

- Sind es indirekte Mitbewerber, welche vergangene Lösungen am Markt substituieren? Hierunter ist gemeint, dass zB andere Technologien bestehende Technologien ersetzen. So wie es heute nahezu keine Analogfotografie mehr gibt. Oder sind es Nutzenaspekte, die anders nun besser erfüllt werden können. So wie bei allen Hypes und Modezyklen (zB gibt es heutzutage erheblich weniger Windsurfer als noch vor 30 Jahren).
- Sind es Lieferanten, die Ihre Leistungen vorwärtsintegrieren (zB Buchhaltungssoftwareanbieter, die nun auch das Buchen selbst anbieten) oder
- sind es Kunden, die Ihre Leistungen rückwärtsintegrieren (zB Firmen, welche die bis dato ausgelagerte Buchhaltungsagenden wieder ins eigene Haus holen).

Wenn Sie nun Ihre härtesten Mitbewerber identifiziert haben, so schreiben Sie alle Marktregeln auf, nach denen der Markt funktioniert und vergeben Sie Noten (zB nach dem Schulnotensystem), wie gut diese Marktregel von Ihnen bzw vom härtesten Mitbewerb erfüllt wird.

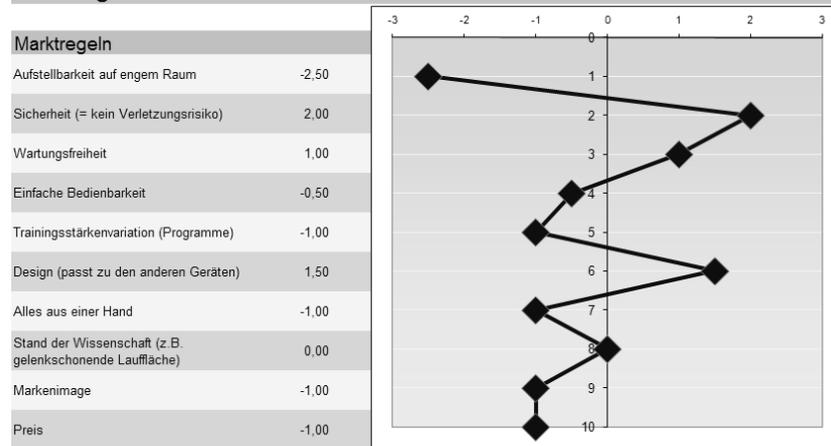
Was sind nun Marktregeln?

Marktregeln sind alle Aspekte, nach denen der betreffende Markt funktioniert – dh, wofür geben alle Lieferanten dieser Produkte und Leistungen viel Geld aus, warum kauft der Kunde, warum kauft der Kunde nicht, welche Kunden werden typischerweise angesprochen, über welche Vertriebskanäle spielt sich alles ab, wer hat die Nase vorne und warum, wie wird typischerweise Werbung betrieben, auf welche Art und Weise wird die Leistung erbracht, welche Produkte und Leistungen stehen synergetisch oder komplementär zur Hauptleistung, welche Art von Service wird betrieben, wo wird die Leistung erbracht, etc?

Ihnen fallen sicher noch zahlreiche Aspekte ein.

Erstellen Sie zur Visualisierung ein Profildigramm (wie zB in der Folge dargestellt).

Profildigramm mit Mitbewerb auf der Nulllinie und Vor- und Nachteile von -3 bis +3



Anmerkung: Die 0 - Linie stellt den härtesten Mitbewerb dar.

Was machen Sie nun damit? Die Visualisierung der Marktregeln je Geschäftsfeld samt Ausprägung gegenüber dem Mitbewerber bringt im Rahmen der Strategiefindung den Input, wie leicht es ist, auf jene Geschäftsfelder zu fokussieren, für die man auch brennt. Darüber hinaus erkennt man, in welchen Aspekten das Unternehmen schon erheblich besser als der Mitbewerber ist. Diese Punkte auf die Spitze zu treiben erzeugt ein eindeutiges Profil, so dass sich das Unternehmen erfolgreich vom Markt abheben kann.

8.3.4.2

Interne Informationen**ABC – Analyse**

Als interne Information ist es wichtig herauszuarbeiten, mit welchen Kunden je Geschäftsfeld der Erfolg erreicht werden kann. Grundsätzlich gilt der Grundsatz, dass eine geringe Abhängigkeit von Kunden das Geschäft stabiler werden lässt. Dies soll aber nicht daran hindern, dass Sie trotzdem Ballast abwerfen. Daher werden Sie jene Kunden identifizieren, auf die Sie verzichten können. Dies gelingt sehr gut mit einer ABC-Analyse. Die folgende Abbildung zeigt Ihnen ein Beispiel auf, wie Sie eine derartige Auswertung strukturieren könnten.

Mehrdimensionale Analyse

ABC-Analyse gem. Note 1 bis 3 und gewichteter Kriterien:											
Kunde	DB	Gewichtung:		DB-Bewertung	25%		40%		10%		ABC
		Umsatz	Umsatz in % von gesamt		Umsatz	Empfehlungsgrad	Wachstum	Schnitt			
Kunde 1	25%	200.000	3,08%	2	1	2	1	1,35	A		
Kunde 3	20%	250.000	3,85%	2	1	3	1	1,45	A		
Kunde 13	25%	190.000	2,93%	2	1	3	1	1,45	A		
Kunde 14	22%	660.000	10,17%	2	1	2	1	1,35	A		
Kunde 25	25%	160.000	2,47%	2	1	1	1	1,25	A		
Kunde 26	22%	240.000	3,70%	2	1	2	1	1,35	A		
Kunde 27	20%	200.000	3,08%	2	1	2	1	1,35	A		
Kunde 37	25%	152.000	2,34%	2	1	3	1	1,45	A		
Kunde 38	22%	528.000	8,14%	2	1	3	1	1,45	A		
Kunde 39	20%	176.000	2,71%	2	1	3	1	1,45	A		
Kunde 50	27%	192.000	2,96%	2	1	3	1	1,45	A		
Kunde 51	22%	160.000	2,47%	2	1	1	1	1,25	A		
48% Umsatz A											
Kunde 2	22%	300.000	4,62%	2	1	3	2	1,70	B		
Kunde 9	30%	35.000	0,54%	1	3	1	2	2,05	B		
Kunde 10	28%	67.000	1,03%	2	2	2	2	2,00	B		
Kunde 11	27%	99.000	1,53%	2	2	3	1	1,85	B		
Kunde 15	20%	220.000	3,39%	2	1	1	3	1,75	B		
Kunde 16	15%	670.000	10,33%	3	1	1	3	2,00	B		
Kunde 19	22%	80.000	1,23%	2	2	2	2	2,00	B		
Kunde 31	22%	17.600	0,27%	2	3	1	1	2,05	B		
Kunde 35	27%	79.200	1,22%	2	2	1	2	1,90	B		
Kunde 40	15%	536.000	8,26%	3	1	2	1	1,60	B		
Kunde 44	25%	72.000	1,11%	2	2	1	2	1,90	B		
Kunde 45	30%	5.600	0,09%	1	3	2	2	2,15	B		
Kunde 52	25%	32.000	0,49%	2	3	2	1	2,15	B		
Kunde 53	22%	38.400	0,59%	2	3	2	1	2,15	B		
83% Umsatz A u. B											
Kunde 4	15%	50.000	0,77%	3	3	2	3	2,90	C		
Kunde 5	12%	60.000	0,92%	3	3	1	1	2,30	C		
Kunde 6	30%	55.000	0,85%	1	3	2	3	2,40	C		
Kunde 7	22%	22.000	0,34%	2	3	3	3	2,75	C		
Kunde 8	25%	44.000	0,68%	2	3	2	3	2,65	C		
Kunde 12	22%	5.000	0,08%	2	3	3	1	2,25	C		
Kunde 17	12%	100.000	1,54%	3	2	1	3	2,40	C		
46% von der Anzahl											

Wenn Sie ein Unternehmen besitzen, bei dem Sie entsprechende Unterlagen aus einer Kostenrechnung, Spartenrechnung oder Warenwirtschaft vorliegen haben, so kann dies eine gute Grundlage für Ihre Analyse der Identifikation von Gewinn- und Verlustbringern darstellen. Es liegt auf der Hand, dass man

Geschäftsbereiche, die negative Ergebnisse erwirtschaften, eher auflässt und das Unternehmen auf jene Bereiche konzentriert, die gewinnträchtig sind.

Beachten Sie jedoch, dass die Daten in der Regel nach den bestehenden Strukturen abgebildet sind. Diese Daten sind allgemein im Unternehmen bereits bekannt und haben bereits in der Vergangenheit im Rahmen der Bewältigung drohender Krisen zu den verschiedensten Begegnungsmaßnahmen geführt. Einerseits ist zu hinterfragen, warum die bisherigen Bestrebungen (zB Verlustbereiche zu eliminieren) womöglich nicht gefruchtet haben und andererseits ist zu überprüfen, ob es nicht auch noch unerkannte Muster für Erfolg und Misserfolg in den Daten und damit in den Geschäftsbereichen gibt. Für den letzteren Fall sind die Daten um weitere Informationen und Kriterien zu ergänzen, sodass Sie die Daten nach diesen Kriterien „spielerisch“ auswerten können und so womöglich dadurch neue Einsichten in die Strukturen erhalten.

Stellen Sie hierfür beispielsweise alle Kalkulationen in einer Liste zusammen. Der vorkalkulierte Umsatz und vorkalkulierte Deckungsbeitrag wird im Idealfall dem nachkalkulierten Umsatz und Deckungsbeitrag gegenübergestellt. Zahlreiche Kriterien (wie beispielsweise Kundennummer, Ort des Kunden, Artikelnummer oder Leistungsart, Kostenstelle etc) werden Sie ohnedies aus Ihren bestehenden Systemen herausziehen können. Darüber hinaus könnten aber weitere Kriterien von Interesse sein. Je nach Art des Kunden (Konsument oder Geschäftskunde, Branche etc) könnten Sie Einteilungen vornehmen wie Alter des Kunden, Stammkunde oder Einmalkunde, Familienstand, Entwicklung des Kunden (zB wachsend, schrumpfend), Zufriedenheit des Kunden, Potenzial des Kunden, Region, zuständiger Verkäufer, zuständiger Techniker, Herkunft, Weiterempfehlen oder nicht etc.

Beispiel:

Ein Tischler mit 10 Mitarbeitern hat vielleicht 200 Aufträge bzw Kalkulationen im Jahr. Vielleicht wird der Tischler aus seinen bisherigen Aufstellungen bereits gesehen haben, dass er beispielsweise in der Bautischlerei weniger verdient als in der Möbeltischlerei. Was könnte nun darüber hinaus interessant sein? Gibt es zB Architekten, die ihm viele Aufträge bringen? Verdient der Tischler bei diesen Aufträgen mehr oder weniger? Haben sich die Auftragsgrößen in der letzten Zeit verändert? Wurde der Umsatz mit Bestandskunden oder Neukunden gemacht? Welche Möbel im Detail wurden die letzten Jahre mehr oder weniger verkauft und produziert? Wie zufrieden sind die Kunden? Woher sind die Kunden gekommen (über Messen oder über Empfehlungen)? usw. Für jede dieser Fragen kann ein eigenes Kriterium in die Kalkulationsliste eingeführt werden (zB Kundenherkunft, Kundenzufriedenheit etc). Eine derartige Liste ist in Excel schneller durchgearbeitet als man oft denkt. In der Folge werten Sie nun diese Tabelle genau nach Ihren gewünschten Fragestellungen aus. Schauen Sie sich zahlreiche Kombinationen mit all Ihrer Neugier an. Beispielsweise verdienen wir mehr bei Kunden, die über Messen gekommen sind oder weniger? Kommen die Kunden, die über Messen gekommen sind, aus bestimmten Regionen? Sind diese Kunden eher Familien- oder Singlehaushalte?

Aus diesem spielerischen Vorgang entdecken Sie womöglich Muster, die Sie so vorher noch nicht gesehen haben. Es könnte beispielsweise sein, dass Sie bei Kunden, die über Messen gekommen sind, noch nie etwas verdient haben. In Ihrem Strategie- und Fokussierungskonzept werden Sie daher in so einem Fall wahrscheinlich dann keine Messepräsenzen mehr forcieren, sondern vielmehr auf Empfehlungskundenmarketing setzen.

Bei Unternehmen mit kleinen und mittleren Datenmengen reicht Excel vollkommen aus. Den Datenwürfel können Sie mit einer Pivottable nach allen Richtungen drehen. Bei Unternehmen mit riesigen Datenmengen werden Sie anstatt Excel hierfür OLAP-Instrumente einsetzen (wir setzen hier neben Excel zB den Corporate Planner oder QlikView ein).

Folgendes Bild zeigt Ihnen ein Muster der Auswertung:

Musterdarstellung für die Analyse von Geschäftsfeldern:
Quelle: KORE, DB-Rechnung, Auftragsdaten und Ergänzungen manuell hinsichtlich der Ausprägungen

Auftrag	Produkt	Umsatz	DB	SGF	Region	Zuständiger	Altersgruppe	Familienstand	Zufriedenheit	Kundenherkunft	Kundenwachstum	etc.
1	Sessel 1	3.000,00	1.050,00	Möbel	OO	Müller	jung	Ledig	sehr hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
2	Sessel 2	8.000,00	2.550,00	Möbel	NO	Müller	mittel	Familie	sehr hoch	Messe	nicht relevant	etc.
3	Tisch	6.000,00	2.400,00	Möbel	W	Muster	alt	Familie	sehr hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
4	Fenster	20.000,00	5.000,00	Bautischler	OO	Maier	alt	Ledig	hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
5	Fenster	19.000,00	3.990,00	Bautischler	NO	Huber	alt	Familie	hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
6	Küche	15.000,00	3.750,00	Möbel	W	Muster	mittel	Ledig	hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
7	Sessel 1	3.750,00	1.312,50	Möbel	OO	Müller	mittel	Familie	sehr hoch	Messe	nicht relevant	etc.
8	Sessel 2	10.000,00	3.200,00	Möbel	NO	Müller	mittel	Familie	sehr hoch	Messe	nicht relevant	etc.
9	Tisch	7.500,00	3.000,00	Möbel	W	Muster	mittel	Ledig	mittel	Empfehlung	nicht relevant	etc.
10	Fenster	25.000,00	4.500,00	Bautischler	OO	Maier	mittel	Familie	weniger	Telefonbuch	nicht relevant	etc.
11	Fenster	23.750,00	4.750,00	Bautischler	NO	Huber	jung	Ledig	sehr hoch	Bekannter	nicht relevant	etc.
12	Küche	18.750,00	4.687,50	Möbel	W	Muster	mittel	Familie	sehr hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
13	Vorzimmer	10.000,00	2.200,00	Möbel	S	Muster	alt	Familie	sehr hoch	Telefonbuch	nicht relevant	etc.
14	Sessel 1	12.000,00	4.200,00	Möbel	OO	Müller	alt	Ledig	hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
15	Sessel 2	11.400,00	3.192,00	Möbel	NO	Müller	alt	Familie	hoch	Bekannter	nicht relevant	etc.
16	Tisch	9.000,00	3.600,00	Möbel	W	Muster	mittel	Ledig	sehr hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
17	Fenster	2.250,00	405,00	Bautischler	OO	Maier	mittel	Familie	sehr hoch	Messe	nicht relevant	etc.
18	Fenster	6.000,00	1.260,00	Bautischler	NO	Huber	mittel	Familie	sehr hoch	Messe	nicht relevant	etc.
19	Küche	4.500,00	1.125,00	Möbel	W	Muster	mittel	Ledig	hoch	Messe	nicht relevant	etc.
20	Sessel 1	15.000,00	5.250,00	Möbel	OO	Müller	mittel	Familie	hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
21	Sessel 2	14.250,00	4.480,00	Möbel	NO	Müller	jung	Ledig	hoch	Empfehlung	nicht relevant	etc.
22	Tisch	11.250,00	4.500,00	Möbel	W	Muster	jung	Familie	sehr hoch	Messe	nicht relevant	etc.
23	Fenster	2.812,50	506,25	Bautischler	OO	Maier	mittel	Familie	sehr hoch	Telefonbuch	nicht relevant	etc.
24	Fenster	7.500,00	1.500,00	Bautischler	NO	Huber	mittel	Ledig	mittel	Bekannter	nicht relevant	etc.
25	Küche	5.625,00	1.406,25	Möbel	W	Muster	alt	Familie	weniger	Messe	nicht relevant	etc.
26	Vorzimmer	10.000,00	2.200,00	Möbel	S	Muster	alt	Familie	sehr hoch	Messe	nicht relevant	etc.

Aufgrund dieser Basistabelle können die Auswertungen nach den verschiedensten Kriterien erfolgen.

In den folgenden drei Auswertungen sieht man den Umsatz und Deckungsbeitrag nach den Geschäftsfeldern, dann noch aufgeschlüsselt nach dem Kriterium der Kundenherkunft und dann noch eingeschränkt auf Niederösterreich (NÖ).

Weitere Auswertungen nach Zuständiger, Altersgruppe des Kunden und Kundenzufriedenheit wären ebenso ineinander verschachtelt möglich. Die Fähigkeiten von Pivottabellen in diesem Zusammenhang sind gewaltig und bringen stets interessante Aufschlüsse.

Auswertung der Geschäftsfeldanalyse:

Kundenherkunft	(Alle)	▼
Produkt	(Alle)	▼
Region	(Alle)	▼
Auftrag	(Alle)	▼
Zuständiger	(Alle)	▼
Altersgruppe	(Alle)	▼
Familienstand	(Alle)	▼
Kundenwachstum	(Alle)	▼
Zufriedenheit	(Alle)	▼

	SGF		
Daten	Bautischler	Möbel	Gesamtergebnis
Summe - Umsatz	106.312,50	175.025,00	281.337,50
Summe - DB	21.911,25	54.193,25	76.104,50
Summe - DB zu Umsatz	20,6%	31,0%	27,1%

Wie UnternehmerInnen bei voller Fahrt auftanken“

oder

Auswertung der Geschäftsfeldanalyse:

Produkt	(Alle)
Region	(Alle)
Auftrag	(Alle)
Zuständiger	(Alle)
Altersgruppe	(Alle)
Familienstand	(Alle)
Kundenwachstum	(Alle)
Zufriedenheit	(Alle)

		SGF		
Daten	Kundenherkunft	Bautischler	Möbel	Gesamtergebnis
Summe - Umsatz	Bekannter	31.250,00	11.400,00	42.650,00
	Empfehlung	39.000,00	100.500,00	139.500,00
	Messe	8.250,00	53.125,00	61.375,00
	Telefonbuch	27.812,50	10.000,00	37.812,50
Summe - DB	Bekannter	6.250,00	3.192,00	9.442,00
	Empfehlung	8.990,00	32.497,50	41.487,50
	Messe	1.665,00	16.303,75	17.968,75
	Telefonbuch	5.006,25	2.200,00	7.206,25
Summe - DB zu Umsatz	Bekannter	20,0%	28,0%	22,1%
	Empfehlung	23,1%	32,3%	29,7%
	Messe	20,2%	30,7%	29,3%
	Telefonbuch	18,0%	22,0%	19,1%
Gesamt: Summe - Umsatz		106.312,50	175.025,00	281.337,50
Gesamt: Summe - DB		21.911,25	54.193,25	76.104,50
Gesamt: Summe - DB zu Umsatz		20,6%	31,0%	27,1%

oder

Auswertung der Geschäftsfeldanalyse:

Produkt	(Alle)
Region	NÖ
Auftrag	(Alle)
Zuständiger	(Alle)
Altersgruppe	(Alle)
Familienstand	(Alle)
Kundenwachstum	(Alle)
Zufriedenheit	(Alle)

		SGF		
Daten	Kundenherkunft	Bautischler	Möbel	Gesamtergebnis
Summe - Umsatz	Bekannter	31.250,00	11.400,00	42.650,00
	Empfehlung	19.000,00	14.250,00	33.250,00
	Messe	6.000,00	18.000,00	24.000,00
Summe - DB	Bekannter	6.250,00	3.192,00	9.442,00
	Empfehlung	3.990,00	4.560,00	8.550,00
	Messe	1.260,00	5.760,00	7.020,00
Summe - DB zu Umsatz	Bekannter	20,0%	28,0%	22,1%
	Empfehlung	21,0%	32,0%	25,7%
	Messe	21,0%	32,0%	29,3%
Gesamt: Summe - Umsatz		56.250,00	43.650,00	99.900,00
Gesamt: Summe - DB		11.500,00	13.512,00	25.012,00
Gesamt: Summe - DB zu Umsatz		20,4%	31,0%	25,0%

8.3.4.3 Verknüpfung interne & externe Informationen – SWOT

Bisher haben wir externe Informationen getrennt von den internen Informationen betrachtet. Eine einfache Zusammenschau der internen wie externen Informationen gelingt Ihnen im Rahmen der SWOT-Analyse. SWOT steht für Strength, Weaknesses, Opportunities und Threats – also Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

Stellen Sie vier Flipcharts auf und sammeln Sie mit Ihren Mitstreitern auf dem ersten Bogen alle Stärken, die Ihr Unternehmen und Ihre Geschäftsfelder aufweisen, auf dem nächsten Flipchart landen Ihre Schwächen. Bei den Stärken und Schwächen schauen Sie von außen auf Ihr Unternehmen.

Nun sammeln Sie alle Chancen und Risiken, die sich für Sie am Markt darstellen. Sie schauen somit von Ihrem Unternehmen raus auf den Markt und überlegen, welche Chancen und Risiken sich hier auftun.

Bewerten Sie, zB mittels Klebepunkten, welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken besonders bedeutend sind. Nun stellen Sie sich die Frage, wie Sie die Stärken auf die Spitze treiben können, wie Sie die Schwächen und Risiken vermeiden können und wie Sie Chancen nutzen können? Kombinieren Sie auch die Sichtweisen – zB wie können Sie Ihre erkannten Stärken dazu einsetzen, damit Sie Chancen optimal nutzen oder Risiken erst gar nicht schlagend werden lassen?

Die SWOT-Technik ist schon mehr als eine reine Analyse. Denn Sie suchen bereits nach Möglichkeiten sich noch zu verbessern. An dieser Stelle reicht es jedoch, dass Sie Ihre vielen Ideen nach Wichtigkeit bewerten. Sie müssen sich aber noch nicht entscheiden, welche Ideen auch wirklich zur Umsetzung gelangen. Dies machen Sie erst im Rahmen der Strategiedefinition.

8.3.4.4 Kernkompetenzen

Aus den Marktregeln und aus der SWOT-Analyse können Sie auch sehr leicht Ihre Kernkompetenzen identifizieren. Schreiben Sie diese auf ein eigenes Blatt Papier.

Was sind Kernkompetenzen?

Kernkompetenzen sind Stärken,

- die auch der Kunde als solche wahrnimmt,
- die für den Kunden kaufentscheidend sind und somit ein ganzes Geschäftsmodell darum gebaut werden kann (dh geschäftsmodellbe gründend sind),
- die einen Mitbewerbsvorteil darstellen,
- die schwer nachahmbar sind,
- die sich nicht nur zufällig einstellen, sondern stets gewährleistetbar sind,
- die Sie leicht multiplizieren können und
- die ein hohes Potenzial (zB zur Verbesserung oder zum Ausschöpfen) bieten.

Nach obigen Kriterien können Sie die Stärken bewerten und erhalten somit Ihre Kernkompetenzen. Diese Kernkompetenzen sind besondere Fähigkeiten Ihres Unternehmens, die Sie unbedingt stärken sollten. Durch die Kernkompetenzen erhalten Sie die Fähigkeit einen einzigartigen Nutzen zu stiften und Alleinstellungsmerkmale aufzubauen.

Sie haben mit dieser Form der Kernkompetenzenanalyse womöglich jenen Bereich entdeckt, auf den Sie im Rahmen Ihrer Strategie fokussieren können.

Tipp: *Seien Sie lieber in einem „schlechten“ Markt führend als im besten Markt nur Durchschnitt. Die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens ist meist entscheidender als die bestehende Branchenkonjunktur. Die alles entscheidende Frage ist daher immer: „Was können Sie auf die Spitze treiben, sodass Sie in einem Marktsegment führend werden?“*

Die ermittelten Kernkompetenzen sind ein geeigneter Zugang zur Beantwortung dieser Frage. Auf diese Art lösen Sie viele strategische Problemstellungen auf einen Streich.

8.3.5 **Wirkungsfelder, Kundenbedürfnisse, viele Ideen**

8.3.5.1 **Wirkungsfelder**

Wirkungsfelder sind jene Bereiche des Unternehmens, die einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg haben, die also eine bedeutende Wirkung entfachen.

Die Wirkungsfelder können auf drei Ebenen erarbeitet werden:

- Was sind die potenziellsten **strategischen Geschäftsfelder**?
- Welche **strategischen Themen** haben Priorität?
- Welche betrieblichen **strategischen Funktionen** und Kompetenzen sind kurz- und langfristig erfolgsentscheidend?

Strategische Geschäftsfeldeinteilung – SGF Einteilung:

Strategische Geschäftsfelder sind wie oben bereits beschrieben Kombinationen aus den Leistungen des Unternehmens in Verbindung mit dem Markt bzw den Zielgruppen. Es sind jene Leistungen, die Sie an ganz bestimmten Zielgruppen mit einem ganz klar abgegrenzten Nutzen erbringen. Strategische Geschäftsfelder sind jene Cluster, die Sie somit aus der Kombination des Leistungsnutzen und der Bedürfnisbefriedigung Ihrer Zielgruppen bilden, also genau so, wie Sie Ihr Geschäftsmodell in sinnvolle Einheiten segmentieren.

Die Gliederung der Zielgruppe kann ua wie folgt gemacht werden:

- demografisch (wie Alter, Beruf, Wohnort, Familienstand, Geschlecht, Einkommen oder andere persönliche Eigenschaften)
- Branche, Gesellschaftsform, Finanzierungsart etc
- Empfehlungscluster (zB gleiche Hobbies bzw gleiche Freizeitbeschäftigungen, Bekannte, Verwandte, Arbeitskollegen)

- Wirtschaftliche Daten (zB stark wachsende Unternehmen, Zuzug von Kundenschichten, steigende Kaufkraft etc)
- Psychologische Faktoren, Verhalten und Erwartungskategorien (wie zB hoher Designanspruch)
- Kaufkriterien und Kaufverhalten
- Zwang zum Produkt (zB große Auswahl oder kaum Angebot; die Nutzenstiftung kann durch andere Produkte substituiert werden oder nicht etc)
- Direkte, indirekte Kunden sowie Nutzer, Entscheider, Promotoren oder Kritiker bzw Abwürger etc

Strategische Themenstellungen

Neben den strategischen Geschäftsfeldern stellen auch die strategischen Themenstellungen Wirkungsfelder dar, die vertiefend im Rahmen der Findung der Strategie bearbeitet werden.

Strategische Themenstellungen sind für den Erfolg neuralgische Themen und Projekte des betreffenden Unternehmens. Ein zB fehlgeschlagenes ERP-Projekt könnte eine Krise verursachen. Ohne CRM-System lassen sich für die nötigen Vertriebsanstrengungen die Kunden nicht konzentriert genug bearbeiten. Ein stecken gebliebenes Organisationsentwicklungs- oder Innovationsprojekt ist entweder komplett zu streichen oder zum erfolgreichen Ende zu führen.

Durchforsten Sie daher alle Erfolgsfaktoren, Problembereiche und Projekte und stellen Sie diese in einer Liste auf. Bewerten Sie danach, welche Punkte die höchste Relevanz für die Straffung des Unternehmens haben. Hinsichtlich dieser strategischen Themenstellungen, die als Fragestellung formuliert werden, werden dann Lösungen gesucht und gesammelt.

Ein Bauträgerunternehmen wird beispielsweise den Erfolgsfaktor – „Wie bekommen wir die geeigneten Grundstücke?“ – ganz oben auf der Liste haben, da perfekte Lagen ein Garant für die Verkaufsfähigkeit von Objekten sind. Im Rahmen der Lösungssuche wird diese Fragestellung daher intensiv bearbeitet. Kann dieses strategische Thema gelöst werden, so hat das Unternehmen einen großen Sprung in Richtung Fokussierung gemacht.

Strategische Funktionen

Strategische Funktionen sind ebenfalls Wirkungsfelder, die Sie vertiefend bearbeiten werden. Filtern Sie hierzu jene Funktionen (von Beschaffung über Produktion bis zur Planung und Vertrieb) im zu fokussierenden Betrieb heraus, die derzeit einen Engpass darstellen. Liegt Ihr Engpass in der Konstruktionsabteilung, dann werden Sie auch diesen Engpass vorrangig zu lösen haben, liegt er hingegen in der Logistik, dann werden Sie diesen Aspekt beleuchten.

Das ist nicht nur defizitorientiert gemeint, sondern durchaus auch wieder an den Erfolgsfaktoren aufgehängt. Wenn beispielsweise die chinesische Konkurrenz Ihre Anlagenbauprodukte erheblich günstiger und am selben technologischen Stand erzeugen kann, dann müssen Sie jene Funktion herausfil-

tern, die Sie noch besser als die Chinesen beherrschen. Wenn sie beispielsweise die Logistik am besten im Griff haben, dann schaffen Sie ein Geschäftsmodell, bei dem die Logistik im Mittelpunkt steht.

8.3.5.2 **Kundenbedürfnisse**

Versetzen Sie sich mit Ihren Mitstreitern in die gem Tz 8.3.5.1 differenzierten Zielgruppen und überlegen Sie sich, welche Kundenbedürfnisse aktuell gegeben sind und wie sich diese Kundenbedürfnisse in Zukunft verändern werden. Bewerten Sie je Geschäftsfeld die Bedürfnisse (zB mit Klebepunkten), damit Sie sich klar darüber werden, welche Bedürfnisse K.O.-Kriterien sind, welche Ihre Organisation unbedingt befriedigen muss.

8.3.5.3 **Viele Ideen**

Obwohl wir uns auf etwas konzentrieren wollen, erweitern wir zuerst den Lösungsraum – also die Möglichkeiten. Denn, wenn Sie sehen, dass es viele Möglichkeiten gibt und zwar auch in einem auf bestimmte Bereiche zurechtgeschnittenen Geschäftsmodell – also somit reduzierten und stark fokussierten Geschäftsmodell – werden Sie sich leichter tun, auch diesen Schritt der konsequenten Fokussierung zu setzen. Es wird ganz klar sein, worauf Sie sich konzentrieren, da Sie sich sicher sein werden, dass dies auch von Erfolg gekrönt sein wird.

Nehmen Sie sich Schritt für Schritt alle Themen wie angeführt (Tz 8.3.5.1, Tz 8.3.5.2 und Tz 8.3.4.4) vor und führen Sie ein Brainstorming durch.

- Erarbeiten Sie je Geschäftsfeld, wie Sie die Bedürfnisse am einfachsten und besten abdecken können.
- Erarbeiten Sie, wie Sie Ihre Kernkompetenzen auf die Spitze treiben.
- Erarbeiten Sie, wie Sie strategisch relevante Themen am besten lösen.
- Erarbeiten Sie, mit welchen Ideen Sie Ihre relevanten strategischen Funktionen am besten sicherstellen können.

Das Ergebnis sind nun ergänzend zu den oben angeführten Analysen (interne Informationen, externe Informationen, SWOT, Kernkompetenzen) zahlreiche Möglichkeiten (dh meist hunderte Ideen) zu Ihren Wirkungsfeldern.

8.3.6 **Feed Forward Strategie**

Was machen Sie nun mit den Informationen und Möglichkeiten/Ideen? Sie entscheiden intuitiv mit Ihren Mitstreitern worauf Sie sich konzentrieren könnten und reduzieren somit radikal die Ideen auf jene, die Ihnen am erfolgversprechendsten erscheinen.

Alle weiteren Ideen bleiben im Ideenspeicher.

Somit formulieren Sie Ihre sog. „Feed-Forward-Strategie“. Die Feed-Forward-Strategie ist eine Strategie, die noch nicht endgültig verabschiedet ist, die aber als Arbeitshypothese schon einmal Gültigkeit erlangt.

Tipp: *Lassen Sie sich von den vielen Ideen nicht in Versuchung führen, diese auch alle umsetzen zu wollen. Zwingen Sie sich auch hier, allen Ballast wieder abzuwerfen. Gehen Sie einen drastischen Schritt und schneiden Sie im Rahmen Ihres Strategiekonzeptes Ihr Unternehmen auf jene Bereiche zu, die Ihnen mit wenig Aufwand viel Erfolg bringen.*

8.3.7 **Beweise – Scheuklappen ablegen – Sensoren ausfahren**

Nun geht es darum, Ihre vorläufige Feed-Forward-Strategie am Markt zu checken. Denn es gibt nichts Schlimmeres, als wenn Sie sich nun auf die falsche Strategie ein schwören.

Suchen Sie eine Zeit lang die Beweise, die Ihnen die Sicherheit geben, dass Ihre Fokussierungs-Strategie aufgehen wird. Gehen Sie einfach die ersten Schritte. Wenn diese ersten Schritte von Erfolg gekrönt sind, dann sind Sie höchstwahrscheinlich auf dem richtigen Weg und Sie können alle drastischen Schritte (wie das Reduzieren Ihres Geschäftes nur mehr auf jene Bereiche, für die Sie brennen und die überproportional sinnstiftenden Erfolg bringen) setzen.

Durch das Fokussieren auf Ihre Erfolgsbereiche werden wieder Energien frei. Legen Sie Ihre Scheuklappen ab, fahren Sie wieder Ihre Sensoren aus und lernen Sie wieder den Markt zu spüren.

Wenn Sie und Ihre Mitstreiter ganz klar das Gefühl haben, den Markt wieder spüren zu können, dann ist die Beweisphase abgeschlossen. Sie können zum letzten Prozessschritt übergehen.

8.3.8 **Strategie und Umsetzung**

Sind alle Beweise erbracht, dass Ihre Strategie mit einem Konzept, das Ihre Lebensträume verwirklichen lässt, aufgehen wird, dann fixieren Sie diese Strategie. Gehen Sie mit Ihren Mitstreitern raus und kommunizieren Sie Ihre Ziele. Sowohl nach innen als auch nach außen.

Schneiden Sie rasch und eindeutig und nur ein Mal. Das Zurechtschneiden darf keinesfalls in einem leidvollen Zerstückeln und damit Zerfleischen enden. Zaudern Sie nicht. Sie sind sich ganz klar, dass Ihre Strategie funktionieren wird. Setzen Sie daher klare Aktionen. Setzen Sie in kürzester Zeit alle Maßnahmen durch, die Ihr Unternehmen in jene Struktur überführen, die in Zukunft Ihre einzigartigen und herausragenden Ziele energieerhaltend erreichen sollen.

Nutzen Sie Projektmanagementinstrumente, um rasch ans Ziel zu kommen und auch ausreichend zu delegieren.

Eine geeignete Methode, um alle Mitarbeiter auf die neuen Ziele einzuschwören, ist eine Leitbild- oder Visionsarbeit.

Sie werden in der Literatur zur Strategie sehr oft vorfinden, dass Strategiearbeit mit einer Visions- oder Leitbildarbeit startet. Doch dies erzeugt häufig genau unlösbare Konflikte. Geschäftsfelder, Abteilungen, Organisationseinheiten werden sich niemals selbst wegrationalisieren. Es ist genau umgekehrt.

An erster Stelle stehen Ihre persönlichen Ziele, dann suchen Sie sich jene Mitstreiter, die Ihre Ziele unterstützen und erarbeiten Lösungen und letztlich eine klare Strategie, sodass Sie den Betrieb richtig organisieren und strukturieren können. Erst jetzt, wenn die Strukturen geschaffen sind, die Ihren persönlichen Erfolg sicherstellen, benötigen Sie Visionen und Leitgedanken, die alle Organisationsmitglieder an einem Strang ziehen lassen. Somit sind Leitbilder die Übersetzung Ihrer Strategie in einfachst einzuhaltende Leitplanken. Sie werden bemerken, dass Sie sich nun auf einer Aufwärtsspirale befinden (siehe Tz 8.1) und Sie „bei voller Fahrt alle Batterien wieder aufladen“.