

Strategie und Strategieentwicklung

12 Denkanstöße von Dirk Völker Business Advisory Services

Dirk Völker Business Advisory Services (DVBAS) ist eine kleine, erfolgreiche Unternehmensberatung. Mein Schwerpunkt liegt in der Begleitung und im Coaching von Strategieprozessen. Basierend auf persönlichen Erfahrungen in einer Top-Beratung und in der Industrie, stehe ich für die Symbiose aus Strategieberatung und Change Management. Charakteristisch für meinen Beratungsansatz ist die Verbindung analytisch-methodischer Vorgehensweisen mit partizipativen, Mitarbeiter integrierenden Elementen. Namhafte Unternehmen gehören zu meinen zufriedenen Kunden.

Wenn Sie mehr über das Thema Strategie und Strategieentwicklung oder über DVBAS erfahren möchten, besuchen Sie meine Website www.dvbas.de oder fordern Sie mich persönlich:

Dirk Völker
Business Advisory Services
Talstraße 32
74259 Widdern

T +49 7943 94 21 48-0
F +49 7943 94 21 48-5
M +49 172 732 61 33

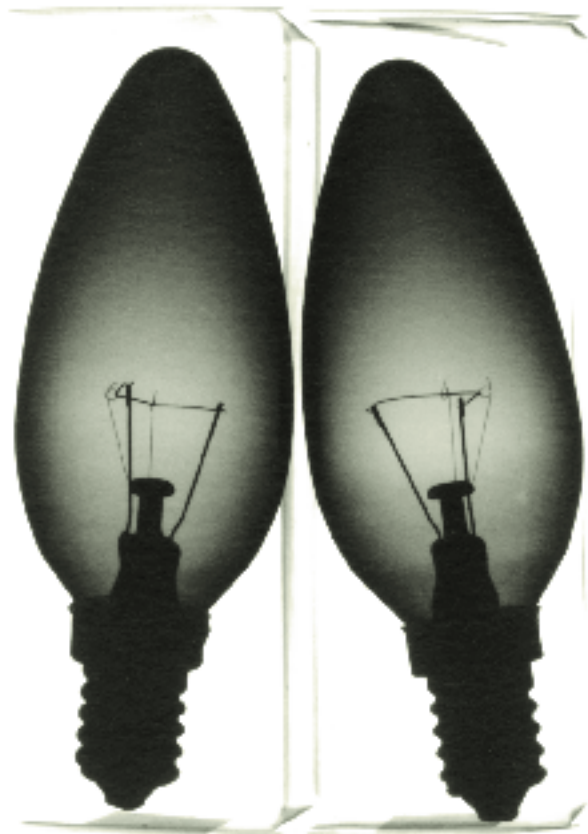
dirk@dvbas.de

Fotografien: Nicole Hollatz, Altenhof
Die Arbeiten von Nicole Hollatz veranlassen den Betrachter, die Welt mit anderen Augen zu sehen. Mit Hilfe von Röntgenstrahlen werden Gegenstände in eine andere Dimension transformiert: Strukturen werden deutlich und die Objekte gewinnen einen veränderten ästhetischen Reiz. Die Darstellungen dieses Kalenders stammen aus dem Projekt „Mammomate“, das bereits in Ausstellungen in Kiel, Hamburg und London zu sehen war.

Mehr unter www.nicolehollatz.de

Gestaltung und Satz: Nils Völker, Berlin
Mehr unter www.nilsvoelker.com

© Dirk Völker Business Advisory Services, 2006
Alle Rechte vorbehalten



Strategie

Eine Definition und etwas Geschichte

Strategie stammt aus dem Griechischen (stratos = Heer und agein = führen) und wurde bis ins späte 18. Jh. auch nur in diesem Sinne genutzt. Erst die neuartige Kriegführung Friedrich d. Gr. und die Militärliteratur zwischen 1779 (Count Guibert) und 1832 (Carl von Clausewitz) formte den Begriff in seiner heutigen Form. Ansoff übertrug ihn 1965 auf den Bereich der Wirtschaft.

Über die Jahrzehnte hat sich der inhaltliche Fokus von Strategie verbreitert: während in den 70er Jahren langfristige strategische Planung mittels SWOT und Langfristprognosen im Zentrum standen und so wichtige Werkzeuge wie die Portfolio- und Szenarioanalyse eingeführt wurden, erweiterten die 80er den Begriff Strategie u.a. um Aspekte wie Zeitmanagement, Benchmarking und Business Reengineering. Die 90er brachten Konzepte wie z.B. Kernkompetenzen und Wertmanagement. In neuerer Zeit gewinnen vor allem die sogenannten Soft Facts Informationsmanagement, Unternehmenskultur, Organisation und Personal an Bedeutung.

Bis heute gibt es keine einheitliche Definition von Strategie. Der Duden definiert Strategie als „genauen Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches o. ä. Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht“.

Aber **Strategie als Plan** ist nur eine Ausprägung des Begriffs, die sich z.B. in Wirtschaftsplänen manifestiert. Nach Henry Mintzberg, dem derzeit wohl einflussreichsten und undogmatischsten Strategieforscher, gibt es vier weitere Strategie-‘P’s:

Strategie als Positionierung des Unternehmens im Bezug zu seiner Umwelt (z.B. die Positionierung bestimmter Produkte in spezifischen Märkten: McDonald's Egg McMuffin für den Frühstücksmarkt). Dieses Strategieverständnis orientiert sich an externen Faktoren.

Strategie als Perspektive definiert Strategie aus den grundlegenden Werten und Visionen des Unternehmens heraus. Hier wird Strategie eher von internen Faktoren beeinflusst (z.B. die gewinnorientierte, aber nicht gewinnmaximierte Ausrichtung vieler durch Stiftungen oder Inhaber geführter Unternehmen).

Strategie als Muster (Pattern) von beabsichtigten oder beobachteten Handlungen und Entscheidungen, die sich regelmäßig wiederholen. „Wir waren immer schon die High-End-Anbieter“ als ein typisches Beispiel.

Strategie als List (Ploy) versteht Strategie als taktische oder überraschende Maßnahmen um einen Wettbewerber oder Gegner zu überlisten.

Was verstehen Sie unter Strategie?



Strategieentwicklung

Die zehn Denkschulen

Die Antwort auf die Frage nach der „richtigen“ Strategieentwicklung hat viel mit einer alten buddhistischen Fabel von blinden Männern und einem Elefanten gemein: keiner der blinden Männer besitzt die Fähigkeit, alleine das Tier zu identifizieren. Jeder meint, den ihm zugänglichen Teil korrekt zu erkennen und besteht darauf, die richtige Lösung gefunden zu haben. Aber der Elefant ist mehr als die Summe seiner Teile.

Wir sind die Blinden und Strategieentwicklung ist unser Elefant. In ihrem lesenswerten, 1998 erschienenen Buch „Strategy Safari“ charakterisieren Mintzberg et al. erstmals und undogmatisch die zehn großen Denkschulen der Strategieentwicklung, die sich seit 1965 herausgebildet haben. Drei Beispiele:

Die Unternehmerschule sieht Strategieentwicklung als einen visionären Prozess, der auf Intuition, Urteilsvermögen, Weisheit, Erfahrung und Erkenntnis des Unternehmers beruht. Das zentrale Konzept ist die Vision, die oft eher ein Bild als einen (in Worten und Zahlen) schlüssig formulierten Plan darstellt. Bill Gates und Richard Branson sind die wohl bekanntesten Beispiele. Hauptkritik an dieser Schule ist die undefinierte „Black Box“ im Kopf des Unternehmers, in der dieser Strategieentwicklungsprozess abläuft. Erfolgreiche Anwendungen dieser Schule finden sich meist bei Startups, kleineren Unternehmen und in Reorganisationssituationen.

Die Lernschule empfindet Strategieentwicklung als einen sich herausbildenden Prozess, der in kleinen Schritten abläuft. Strategie entwickelt sich im Zug der Anpassung einer Organisation an die sich verändernden Anforderungen der Umwelt. Ein Ansatz der Lernschule ist die Betrachtung von Kernkompetenzen. Zu den Akteuren zählen in dieser Schule alle Kräfte im Unternehmen, die offen für Neues sind. Ihr Motto lautet „Wenn's beim ersten Mal nicht klappt, probier es noch einmal.“ Erfolgreiche Anwendungen finden sich insbesondere in sich schnell entwickelnden Industrien.

Die Positionierungsschule betrachtet Strategieentwicklung als einen analytischen Prozess. Dabei stützt sich diese Schule vor allem auf die Arbeiten von Michael Porter und der Boston Consulting Group: das Modell der Wettbewerbsanalyse (Five Forces), Porters generische Strategien, die BCG-Matrix und die Erfahrungskurve. Hauptakteure dieser Schule sind die Analysten im Unternehmen, die nach dem Motto handeln „Fakten, Fakten, nichts als Fakten“. Die meisten Strategieberatungen verwenden diesen Ansatz, dessen größte Schwächen in der Überbetonung der Analyse (Paralyse durch Analyse) und in der einseitigen Konzentration auf äußere Bedingungen wie Branche und Wettbewerb liegen.

Wie gehen Sie in Ihrer Strategieentwicklung vor?



Partizipative Strategieentwicklung

Mein Ansatz:
anspruchsvoll, integrativ
und umsetzungsstark

In einer partizipativ durchgeführten Strategieentwicklung werden Unternehmens- oder Produkt-Marktstrategien zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet, die die Ergebnisse später umsetzen sollen. Partizipative Strategieentwicklung ist keine weitere Strategie-Denkschule, sondern ein Vorgehensmodell, das je nach Ausgangssituation die passenden Methoden, Werkzeuge und Prozesse anwendet.

Partizipative Strategieentwicklung liefert Strategien, die nicht nur

- auf dem kumulierten Know-how und den Erfahrungen des Unternehmens, der Betroffenen und des Beraters basieren,
- von allen Betroffenen verstanden, mitgetragen und umgesetzt werden,
- auf soliden, dokumentierten Analysen der Märkte, Wettbewerber, Trends und der eigenen Ausgangssituation aufbauen, sondern auch
- zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter beitragen,
- individuelle Lösungsansätze aufzeigen und
- das Preis-Leistungs-Verhältnis der Strategieberatung optimieren.

Nachhaltige Entwicklung und produktive Veränderung sind nur mit fairen Prozessen möglich. Diese Erfahrung ist Kern meiner Philosophie und drückt sich in meinen drei Prinzipien für die Strategieentwicklung aus:

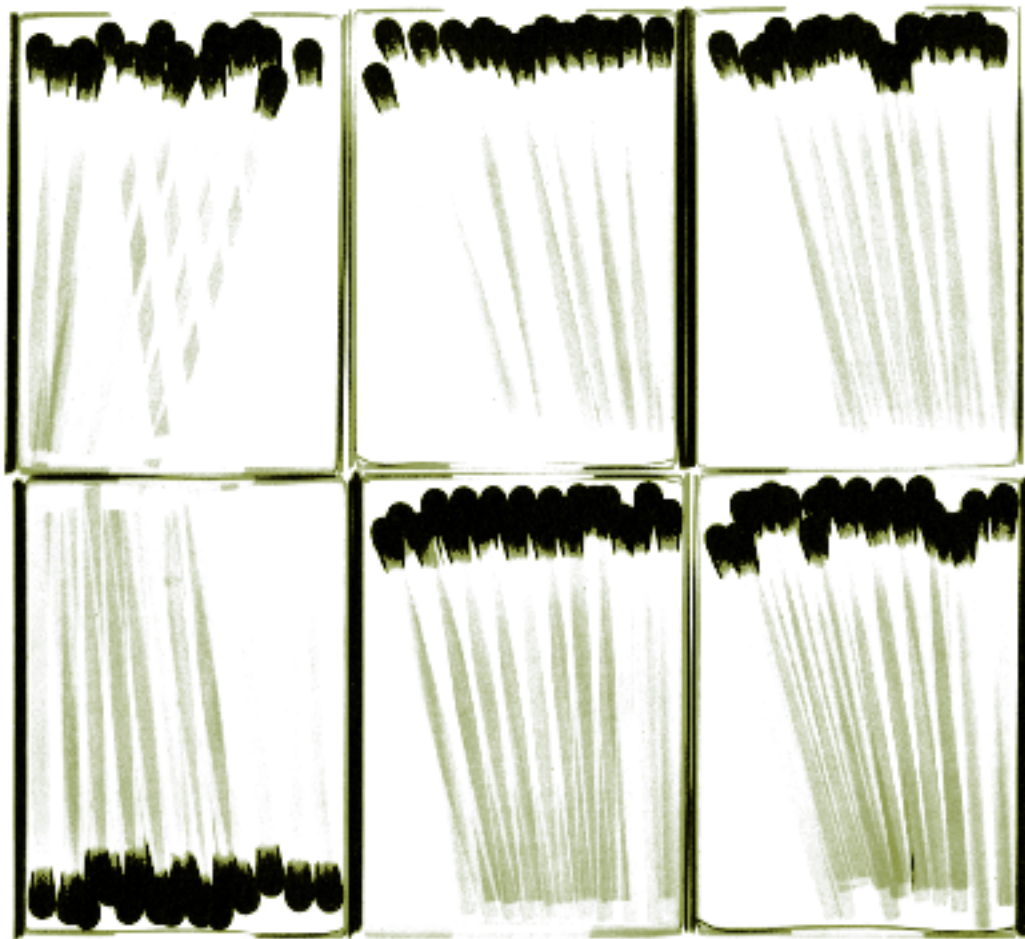
Einbeziehen: Nur Strategien, die kritisch hinterfragt und diskutiert wurden, bei denen Wissen und Erfahrungen der Betroffenen einfließen konnten, haben Rückhalt bei den Betroffenen.

Erklären: Nur Strategien, die verstanden wurden, bieten feste Leitplanken und Freiräume und damit Orientierung im täglichen Geschäft und in kritischen Situationen.

Erwartungen verdeutlichen: Nur wenn die Spielregeln der neuen Strategie klar und kommuniziert sind, werden alle Kräfte auf die Umsetzung und nicht auf politisches Gerangel oder Vetternwirtschaft fokussiert.

In der partizipativen Strategieentwicklung ist der Berater ein Katalysator, der die besten Elemente der „harten“ methoden- und wissensorientierten Strategieberatung à la BCG und McKinsey mit den eher „weicheren“ personen- und prozessorientierten Elementen des Change Managements verbindet und die Elemente im Unternehmen zur Reaktion miteinander führt.

Nutzen Sie partizipative Elemente?



Segmentierung

Die Grundlage jeder Strategie

Segmentierung ist die Bildung autonomer und voneinander unabhängig beeinflussbarer, strategischer Geschäftseinheiten (Segmente). Ein strategisches Segment ist von „Barrieren“ umgeben, die wesentlich, verteidigbar und dauerhaft sind. Typische Segmentierungsansätze in der Praxis sind Abgrenzungen nach Industrien, Kunden, Produkten, Werkstoffen, Technologien, Herstellungsverfahren, Vertriebs- und Verkaufskanälen.

Die richtige Segmentierung kann darüber entscheiden, ob im Unternehmen Wertschaffer und Wertvernichter getrennt bearbeitet werden oder unter einen Hut fallen, ob Kundengruppen spezifisch genug angegangen werden und ob Gefahren durch neue Wettbewerber rechtzeitig erkannt werden.

Zehn Fragen – für jedes Segment separat beantwortet – können helfen, die Qualität einer Segmentierung zu beurteilen:

Bedarf: Besitzt das Segment eine eigene, von anderen Segmenten unabhängige, andauernde Marktaufgabe?

Kunden: Besitzt das Segment eine klar abgrenzbare, in sich homogene Zielgruppe?

Wertschöpfung: Werden in diesem Segment eindeutig abgrenzbare Produkte/Dienstleistungen gebündelt, deren Wertschöpfungskette nicht in andere Segmente hineingreift?

Wettbewerber: Können dem Segment eindeutig definierte Wettbewerbsunternehmen zugeordnet werden, die eine vergleichbare Marktaufgabe wahrnehmen?

Strategie: Kann für dieses Segment eine eigene, gegenüber anderen Segmenten differenzierbare Strategie erarbeitet werden?

Nachhaltigkeit: Kann das Segment langfristig allein überleben?

Organisation: Lässt sich das Segment klar, eindeutig und unabhängig von anderen Segmenten führen?

Regionalität: Kann diesem Segment eindeutig definierte Regionen zugeordnet werden?

Technologien: Lassen sich dem Segment spezifische Technologien zuordnen?

Profitabilität: Können Kosten und Erträge segmentspezifisch dargestellt werden? Kann das Segment als Einheit im Planungssystem des Unternehmens verwendet werden?

Können Sie die Qualität Ihrer Segmentierung weiter verbessern?



Kundenprofitabilität

Attraktive Kunden richtig bedienen

Die Darstellung der Profitabilität auf Kundensegment- oder sogar Einzelkundenbasis geht weit über die häufig verwendeten Vertriebskennzahlen Umsatz und Marge hinaus, da die Komplexität der Kunden- und Lieferantenbeziehungen mit in die Analyse einfließt. Die aus der detaillierten Analyse gewonnenen Erkenntnisse sind eine hervorragende Basis für strategische Entscheidungen.

Bei der Analyse der Kundenprofitabilität kommen zwei Werkzeuge zum Einsatz: **Kundensegmentierung** ist die Unterteilung des Marktes in Kundengruppen mit vergleichbaren Charakteristika. **Profitabilitätsanalyse** ist die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten auf die identifizierten Segmente.

Konsequent angewendet gehört diese Kombination von Werkzeugen zu den schlagkräftigsten Strategieentwicklungsmethoden und stellt weit mehr als ein Marketingwerkzeug bzw. Cost-Cutting Tool dar.

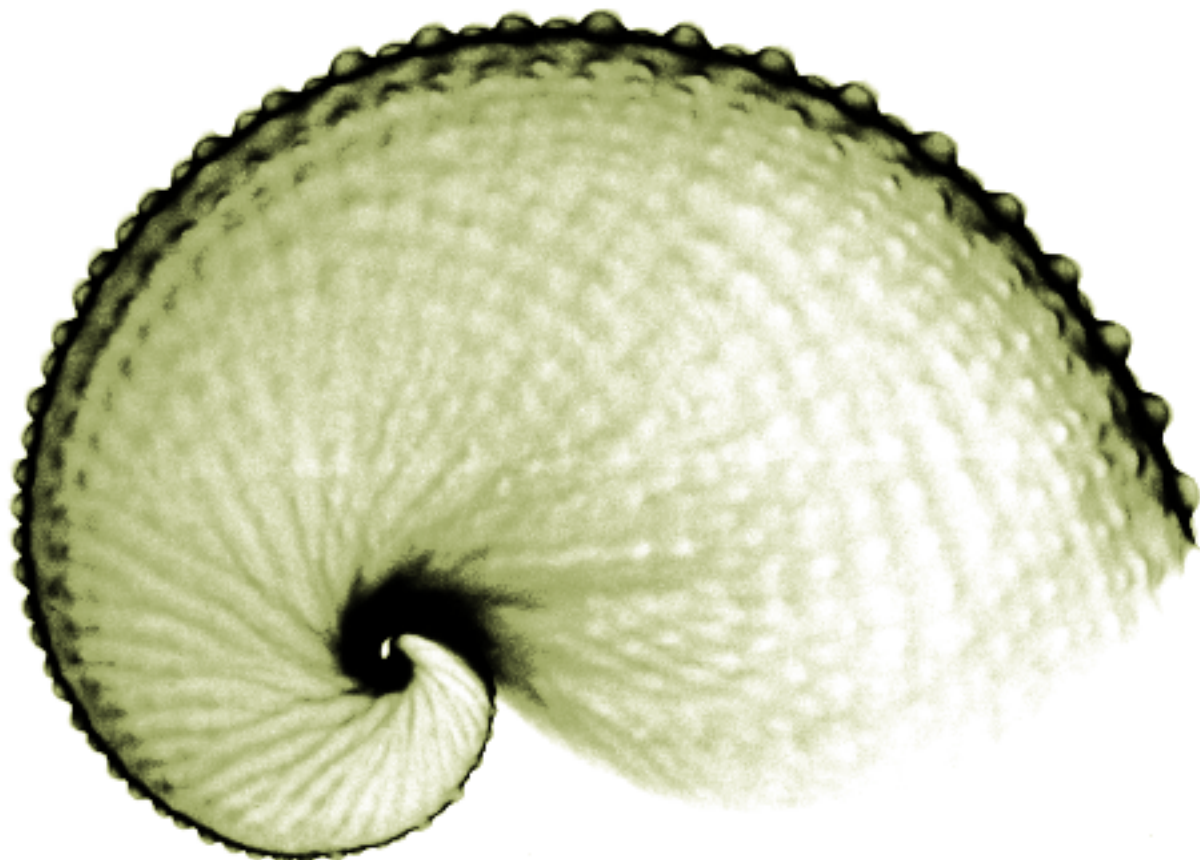
Ein Beispiel aus meinen Projekten ist mir besonders in Erinnerung geblieben: Im Rahmen einer Strategieentwicklung für einen Lebensmittelgroßhändler sollten Wege identifiziert werden, die Profitabilität signifikant

zu steigern. Mit der Analyse der Kundensegmente, der Modellierung der Geschäftsprozesse entlang der Wertschöpfungskette und der verursachungsgerechten Zuordnung von über 80% der durch Kunden getriebenen Kosten gelang es mir, die Profitabilität einzelner Segmente zu berechnen. Auf Basis dieses Modells konnten unterschiedliche strategische Vorgehensweisen durchgerechnet werden. Durch Preis- und Leistungsanpassungen in den unprofitablen Segmenten und konsequente Neuausrichtung von Marketing, Vertrieb und Produktentwicklung auf die profitableren Segmente erreichte das Unternehmen das gesetzte Profitabilitätsziel.

Für das Management waren zwei weitere Ergebnisse der Segmentierung und Profitabilitätsanalyse überraschend:

- Die bislang verwendeten Instrumente zur Vertriebssteuerung erwiesen sich als ungeeignet.
- Trotz hoher Produkt-, Kunden- und Distributionskomplexität reichten drei Treiber aus, um das Geschäftsmodell des Unternehmens hinreichend zu beschreiben.

Kennen Sie die tatsächliche Profitabilität Ihrer Kundensegmente?



Kundeninterviews

Direkte Konfrontation wagen

Maßstab jeder Strategie ist der Kunde. Nur aus Sicht der Kunden wird die tatsächliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens transparent. Kundeninterviews spielen daher aus drei Gründen eine zentrale Rolle im Strategieentwicklungsprozess:

- Kundenwünsche und -erwartungen, externe Ansichten und Ideen fließen explizit und ungefiltert in den Prozess ein. Losgelöst vom Tagesgeschäft ergeben sich in diesen strukturierten Gesprächen immer wieder Überraschungen.
- Im Strategieteam bildet sich ein besseres, gemeinsames Verständnis für die Bedürfnisse der Kunden heraus.
- Durch persönlich erlebte undiplomatische Deutlichkeit und dem direkten Vergleich mit Wettbewerbern kann falsche Selbstzufriedenheit bei Mitarbeitern und Führungskräften erschüttert werden, Handlungsbedarf erkannt werden und dadurch die Bereitschaft zur Veränderung gefördert werden. Aus einem Kundeninterview: „Stur wie ein Russenpanzer“ seien die Prozesse und „Bedenkenträger mit Beamtenmentalität“ die Mitarbeiter. Diese Zitate haben mehr bewegt, als alle Zahlen, Fakten und Folien. Marktumfragen und Statistiken sind kein Ersatz für die direkte und ungefilterte Interaktion mit (unzufriedenen) Kunden!

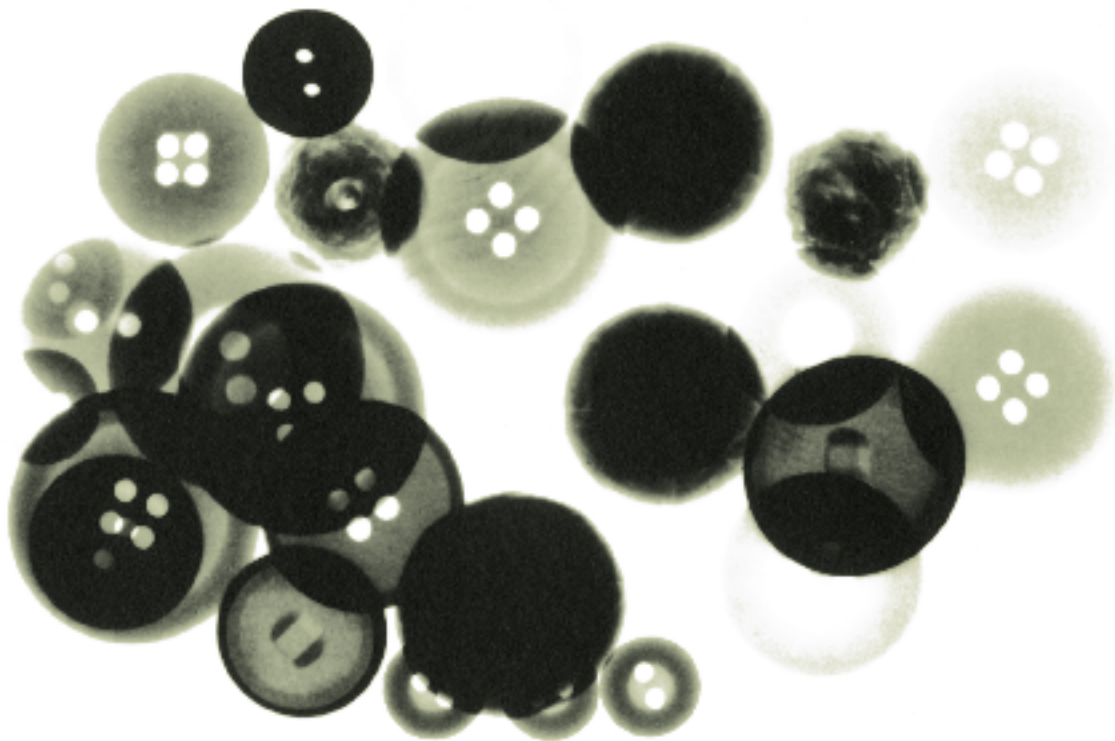
Gut vorbereitete Kundeninterviews lassen sich am besten nach dem ersten Drittel eines Strategieentwicklungsprozesses führen. Sie sollten keine schriftliche Befragung sein, sondern im Rahmen eines persönlichen Gesprächs mit viel Freiraum für Unerwartetes stattfinden. Die

Inhalte variieren, typischerweise werden jedoch die Themen Kundenwahrnehmung, -erwartungen und -zufriedenheit, Wettbewerbssituation und -vergleich, Trends und SWOT enthalten sein. Hilfreich ist auch die Diskussion erster Arbeitshypothesen. Ich habe mit der Durchführung in Dreierteams aus Kundenansprechpartner, Berater und einem nicht direkt von der Kundenbeziehung betroffenen Teilnehmer des Strategieteams sehr gute Erfahrungen gemacht.

Um sowohl für den Strategie- wie auch für den Change Management Prozess maximale Wirkung zu erzeugen, sollten die Kundeninterviews gut vor- und nachbereitet werden. Dazu gehören

- die Identifikation von Kunden, Kundengruppen und konstruktiv-kritischen Ansprechpartnern,
- die Gegenüberstellung von interner und externer Perspektive: welche Antworten erwarten die Mitarbeiter von den Kunden,
- die Ableitung von Kernerkenntnissen, deren Dokumentation und die Kommunikation der Schlussfolgerungen an Mitarbeiter und Interviewteilnehmer, sowie
- die kurzfristige Realisierung von Konsequenzen, insbesondere bei kleineren, sofort umsetzbaren Verbesserungen (Quick Wins und Quick Fixes).

Wann und wie haben Sie zuletzt mit Ihren Kunden über Strategie gesprochen?



Können/Wollen-Portfolio

Ein effizienter und erprobter Ansatz, partizipativ eine Strategie zu entwickeln

Das Können/Wollen-Portfolio ist eine einfache und in der partizipativen Strategieentwicklung hochwirksame Methode zur Ausarbeitung einer Strategie:

Auf der x-Achse („Können“) wird das Unternehmen aus der internen Perspektive im Vergleich mit dem Wettbewerb dargestellt: „(Wie gut) Kann ich in diesem Segment tätig sein?“ Kriterien: z.B. Expertise, Personal, Kundenzugang, Wertschöpfung, Kultur, Benchmarks, ... Spielt der Wettbewerbsvergleich eine untergeordnete Rolle (z.B. bei Stabsabteilungen), kann diese Achse die Ressourcenstärke widerspiegeln.

Die y-Achse („Wollen“) zeigt die Attraktivität des Marktes auf, in dem das Segment agiert: „Möchte/Soll ich in diesem Segment tätig sein?“ Hier tauchen eher Umwelteinflüsse auf. Kriterien: z.B. Marktgröße, Profitpotenzial, Nachfrage, Risiko, Synergiepotenzial, Wettbewerbsintensität, ...

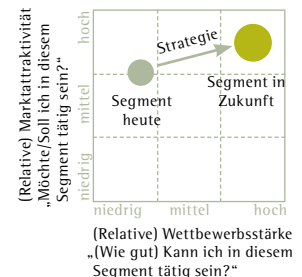
Die Bubblegröße misst sich an einer quantifizierbaren, das Segment charakterisierenden Größe: z.B. Umsatz-/Ergebnisvolumen, Mitarbeiterzahl, Marge, ...

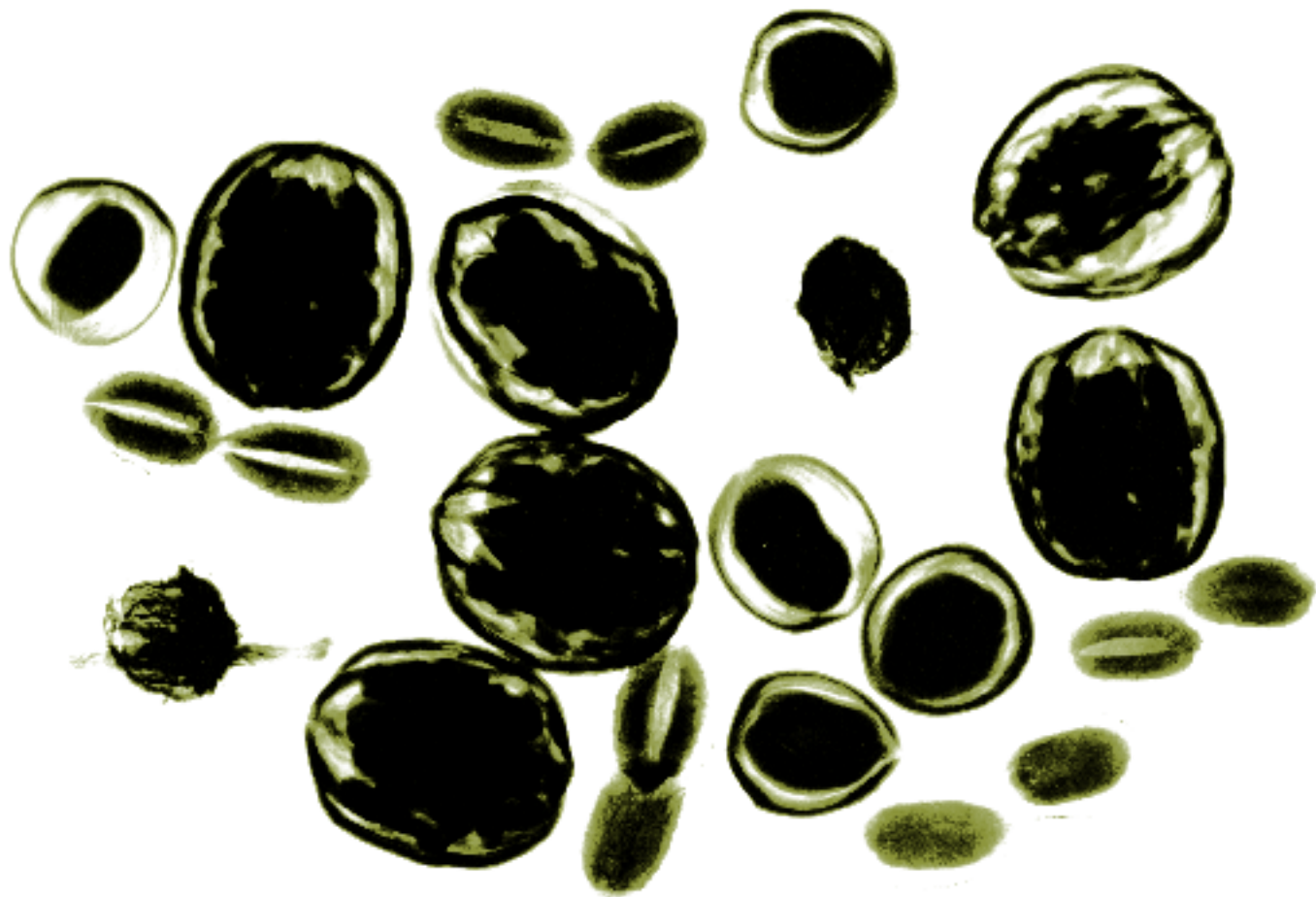
In der partizipativen Strategieentwicklung entwickelt das Strategieteam gemeinsam mit dem Berater die Segmentierung sowie die Kriterien für Können, Wollen und Bubblegröße. Dadurch wird das Verständnis von Markt, Wettbewerb und eigener Situation bei allen Beteiligten vertieft. Als Strategie werden Maßnahmen abgeleitet, die zum Erreichen der Zielposition je Segment notwendig sind.

Strategieentwicklung mit einem Können/Wollen-Portfolio eignet sich insbesondere, wenn bereits klare Zielvorgaben gesetzt wurden (z.B. durch eine übergeordnete Konzernstrategie). Der gemeinsame Prozess ist oftmals viel wichtiger als die am Ende erzeugte graphische Darstellung.

So kann das Können/Wollen-Portfolio z.B. in einem Entwicklungsbereich zum optimierten Einsatz der Ressourcen und fokussierten Bearbeitung der wirklich attraktiven Themen führen.

Wie sieht Ihr Können/Wollen-Portfolio aus?





Wettbewerbsstrategien

Warum man manchmal Porters generische Wettbewerbsstrategien vergessen sollte

Michael Porter hat 1985 drei generische Wettbewerbsstrategien geprägt, die weithin akzeptiert und eingesetzt werden: Differenzierung, Fokus und Kostenführerschaft. Doch die erfolgreichsten Unternehmen nutzen im Kampf auch Vorgehensweisen, die diesem Schema scheinbar widersprechen:

Ideen kopieren und weiterentwickeln

Wenn der Wettbewerb die besseren Ideen hat, ist es weiser, diese zu kopieren und weiterzuentwickeln als Differenzierung entlang eigener Ideen zu suchen: Wo wäre Apple heute, hätte Steve Jobs die Idee der graphischen Benutzeroberfläche ignoriert, die er bei Xerox PARC sah? Wo wäre Toyota heute, hätte Kiichiro Toyoda nicht die Just-in-time-Techniken übernommen und weiterentwickelt, die er bei Ford gelernt hatte?

Anomalien erkennen und nutzen

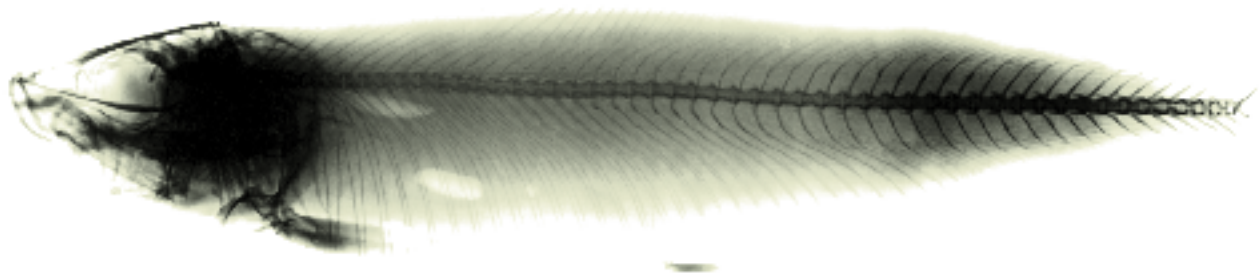
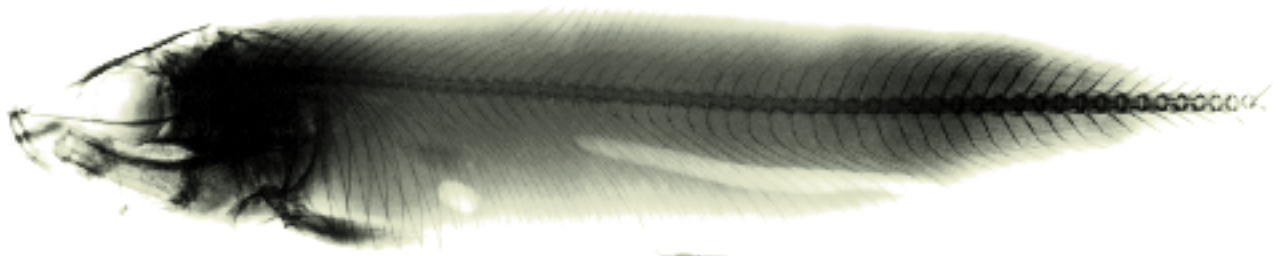
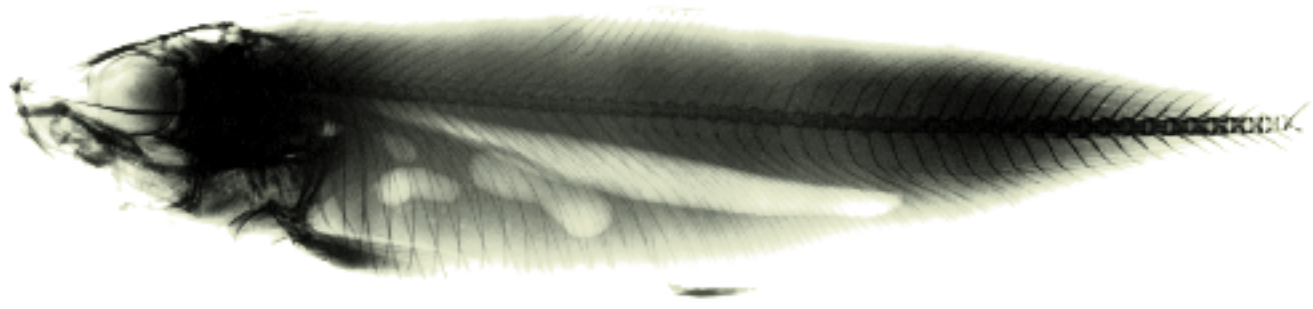
Anomalien wie z.B. eigenartige Kundenvorlieben stehen meist im Widerspruch zum aktuellen Fokus des Unternehmens – doch manchmal verbergen sich dahinter bei genauerer Analyse Wachstumschancen und die Erkenntnis entscheidender Wettbewerbsvorteile. Erfolgreiche Unternehmen versuchen genau zu verstehen, warum z.B. in einer Region deutlich höhere durchschnittliche Umsätze erzielt werden können als im Rest

des Landes. Oder warum die eigenen Produkte in einem Land als Commodities gelten und im anderen mit einer Preisprämie verkauft werden können. Oder warum ein Wettbewerber ein vollkommen branchenuntypisches Verhalten zeigt.

Die Gewinnsäulen des Wettbewerbs bedrohen

Als der Axel Springer Verlag Mitte 2005 die Erhöhung seiner Beteiligung am Fernsehkonzern Pro Sieben Sat.1 ankündigte und dadurch zum direkten Konkurrenten der Bertelsmann-Fernsehsparte RTL wurde, konterte RTL mit der Drohung, in Deutschland eine Gratiszeitung zu etablieren. Dies wäre ein mit hohen Kosten verbundener direkter Angriff gegen das Boulevardblatt „Bild“, die wichtigste Gewinnsäule des Springer-Konzerns. Wie der Kampf weitergeht, dürfen wir 2006 mit Spannung verfolgen.

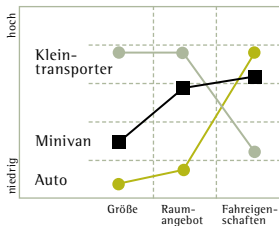
Wie jagen Sie den Wettbewerb?



Wertinnovation

Grenzen neu definieren und dadurch den Wettbewerb relativieren

überlegener Waffen (z.B. Kosten, Produktivität, ...) zu schlagen. Doch anders als Schlachtfelder sind Märkte weder limitiert noch konstant. Warum wird also nicht mehr Energie darauf verwendet, neue unangefochtene Märkte zu kreieren und dadurch den Wettbewerb irrelevant zu machen? Ein kreativer Ansatz:



Minivan Wertkurve (vereinfacht)

Wertinnovation geschieht, wenn gleichzeitig Kosten gesenkt werden und das Wertangebot an den Kunden sprunghaft erhöht wird. Sie ist Grundlage für die Entdeckung neuer Märkte. Ideen für Wertinnovationen lassen sich aus Wertkurven ableiten – der Darstellung der relativen Performanz (von Wettbewerbern oder Branchensegmenten) in Abhängigkeit der Wettbewerbsfaktoren der Branche. Preis, Marketing, Flexibilität, Design, ... können z.B. die Faktoren sein, die im Fokus des Wettbewerbs stehen.

Die Suche nach neuen Märkten hinterfragt diese Wettbewerbsfaktoren kritisch: Wo liegt der Branchenstandard zu hoch? Welche Faktoren sind überflüssig? Wo sollte überdurchschnittlich investiert werden? Welche Faktoren sollten neu geschaffen werden?

Alle grundlegenden Annahmen des eigenen Geschäftsmodells sollten dabei angezweifelt werden:

Strategie entstand im militärischen Umfeld. Viele Methoden und Werkzeuge zielen noch heute darauf ab, den Feind (Wettbewerber) auf einem Schlachtfeld (Markt) mittels

- Welche Alternativen hat der Kunde wirklich? Alternativen können auch Produkte sein, die den gleichen Zweck erfüllen, aber vollkommen andere Formen und Funktionen besitzen (schreiben kann man mit Bleistift und Computer).
- Welche neuartigen, branchenunüblichen Kundensegmentierungen wären möglich?

- Jede Branche hat in der Regel eine Zielkundengruppe: Nutzer, Einkäufer oder Beeinflusser. Wie verändern sich die Wettbewerbsfaktoren, wenn ein branchenuntypischer Zielkunde gewählt wird (ein Pharmaunternehmen, das nicht mehr Ärzte, sondern Kranke als Zielgruppe identifiziert)?
- Welche ergänzenden Produkte und Dienstleistungen könnten dem Kunden eine vollständigere Lösung bieten?
- Es gibt funktionale (nutzwertorientierte) und emotionale (gefühlorientierte) Branchen. Welche Märkte ergeben sich bei einer Umorientierung der Kunden?
- Welche branchenbestimmende, unumkehrbare und absehbare Trends gibt es? Wie wird der Markt in Zukunft aussehen?

Antworten auf diese Fragen führen zu neuen Wertkurven. Gute Wertkurven lassen sich mit einem kurzen Slogan charakterisieren, sind fokussiert und weichen vom Branchenstandard ab. Sie definieren Branchengrenzen neu und können zu neuen, unangefochtenen Märkten führen.

Wie sieht Ihre Wertkurve heute aus? Wie könnten daraus neue Märkte kreiert werden?



Strategie und Strategeme

Was europäische Manager von uralten chinesischen Listtechniken lernen sollten

Strategem ist ein Fremdwort für „List“ und „Trick“. Der Duden beschreibt die List als „Mittel, mit dessen Hilfe man (andere täuschend) etwas zu erreichen sucht, was man auf normalem Wege nicht erreichen könnte“ – List ist also eine schlaue, außergewöhnliche, verblüffende Problemlösung, bei der manchmal – aber keineswegs immer – Täuschung eingesetzt wird. Ein Strategem ist damit keine Strategie, kann aber im Rahmen einer Strategie eingesetzt werden.

Während die List im Abendland weitgehend negativ belegt ist und auch heute noch eher als letztes Mittel eines schwachen, unehrlichen Gegners betrachtet wird, gehören die 36 Strategeme aus dem geheimen Buch der Kriegskunst in China seit Jahrhunderten zum Alltag. Chinesen betrachten die List als ein Produkt der Weisheit, des Intellekts. Das Abendland setzt List eher intuitiv ein und hat bislang keinen Rahmen, keine Sprache für listiges Vorgehen definiert.

Der Katalog der 36 Strategeme sollte auch für westliche Strategen zu einem Augenöffner und Glossar werden – und zwar nicht nur in Verhandlungen mit Asiaten. Mit den 36 Strategemen lässt sich die Ressource List im Rahmen der Legalität konsequent als ein die Routine durchbrechendes zusätzliches Mittel zum Erreichen von Zielen einsetzen.

Beispiele aus dem Katalog der 36 Strategeme:

„Mit dem Messer eines anderen töten“

z.B. durch Begründung mittels angeblich objektiver Sachzwänge oder durch indirekte Schädigung, ohne selbst in den Vordergrund zu treten.

„Aus einem Nichts etwas erzeugen“

z.B. durch Überbetonen von Eigenschaften, Erfinden von Gerüchten, gezieltes Steuern von Reaktionen durch eigene Aktionen.

„Verrücktheit mimen, ohne das Gleichgewicht zu verlieren“

z.B. durch sich dumm/krank stellen, ignorieren und aussitzen.

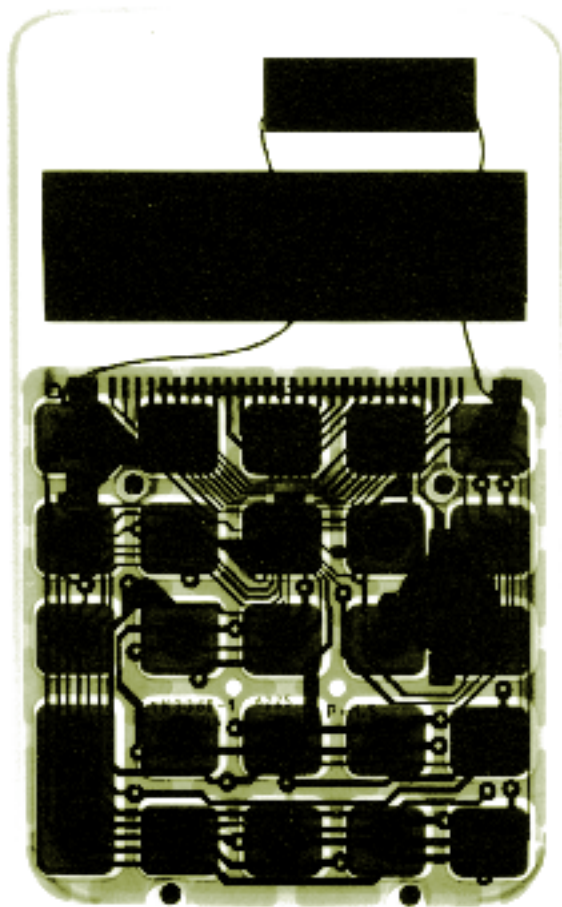
„Einen [dürren] Baum mit [künstlichen] Blumen schmücken“

z.B. durch Vorspiegeln einer tatsächlich gar nicht vorhandenen Kraft, Stärke, Größe oder Bedrohung.

„Auf das Gras schlagen, um die Schlangen aufzuscheuchen“

z.B. in testender, warnender oder provozierender Weise kommunizieren.

Wann waren Sie zuletzt listig und welche Listtechnik haben Sie dabei genutzt?



Strategie und Schreckgespenster

Rezession und Deflation – was tun, wenn Wachstum unmöglich scheint?

Immer schnellere technologische Fortschritte haben in immer mehr Branchen zu Überkapazitäten geführt. Globalisierung und Informationstransparenz lassen Marktnischen und Monopolsituationen verschwinden. Dieser Zunahme von Angebot und Wettbewerb steht aber kein klar nachweisbarer gesteigerter Bedarf entgegen – im Gegenteil: in vielen entwickelten Staaten weisen Statistiken einen Bevölkerungsrückgang aus. Die letzten Jahre haben gezeigt, wie überhitzt viele Märkte reagieren. Stehen wir an einem Wendepunkt in eine längere Phase der Rezession und Deflation?

Laut einer Bain-Studie von 2005 nutzen nur 50% der Unternehmen die Methode Szenarioplanung, mit der ein Unternehmen auch auf Krisen und Notfälle vorbereitet werden kann. Die Simulation einer ernsthaften Krise zwingt das Strategieteam, auch unangenehme Fragen zu beantworten. Fragen, auf die eine krisenfeste Strategie Antworten bereithalten sollte:

Auswirkungen: Wie verwundbar ist die Branche/das Unternehmen/ein Segment im Fall einer Krise? Wie würden sich Preis- und Mengenrückgänge auswirken? Welche Unternehmenssegmente würden in einer Krise den meisten Wert schaffen? Wie gesund sind diese Segmente? Wie vergleicht sich die eigene Anfälligkeit mit der der Wettbewerber?

Liquidität ist in einer Krise überlebensnotwendig. Was treibt den Cashflow und wie reagieren diese Treiber in einer Krise? Sind die Managementsysteme in der Lage, die Situation schnell genug aufzuzeigen?

Akquisitionsoptionen: Sind Wettbewerber identifiziert, deren Akquisition im Falle einer Krise strategisch sinnvoll wäre und Wert schaffen würde?

Motivation: Sind die Kompensationsmodelle des Managements krisenkonform und an nachhaltiger, langfristiger Performanz orientiert? Sind die Ziele realistisch?

Loyalität: Wie kann der Krisenfall genutzt werden, um die Kundenloyalität zu erhöhen?

Selbst wenn es nicht zu einer Krise kommt, können Antworten auf diese Fragen Strukturprobleme und versteckte Kosten wie auch unbekannt Chancen und Fähigkeiten aufzeigen. Ein Strategieteam, das keine Angst vor den Schreckgespenstern Rezession und Deflation hat, wird besser vorbereitet sein, egal welches Szenario Wirklichkeit wird.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Kultur, über Eventualitäten nachzudenken?



Strategie und Glück

Warum finanzielle Anreize durch die Maximierung von Glück ersetzt werden sollten und welche Auswirkungen das Glücksprinzip auf eine Unternehmensstrategie hätte

Lord Richard Layard, ein anerkannter Wirtschaftswissenschaftler und Direktor des Center for Economic Performance an der London School of Economics, hat 2005 ein bemerkenswertes Buch geschrieben (Die glückliche Gesellschaft, Campus Verlag). Layard postuliert: das Streben der westlichen Gesellschaften nach Maximierung des Brutto sozialprodukts ist überholt. An seine Stelle sollte das

Prinzip des größten Glücks treten. Dabei ist Glück eine definierte Größe, die messbar ist und von sieben Faktoren maßgeblich beeinflusst wird. Die finanzielle Lage ist nur einer – und nicht der wichtigste – dieser Faktoren. Andere Glücksfaktoren sind: familiäre Beziehungen, Arbeit, soziales Umfeld, Gesundheit, persönliche Freiheit und Lebensphilosophie.

Folgt man Layard, akzeptiert das Glücksprinzip und überträgt es in den Mikrokosmos eines Unternehmens, ergeben sich für die Strategie erhebliche Einflussfaktoren:

- Ein Euro macht einen Armen glücklicher als einen Reichen und Geld beeinflusst das Glück weniger als die Faktoren Familie, subjektiv empfundene Gesundheit, Freiheit, Werte, sicherer Arbeitsplatz. **Wie könnte ein glücksorientiertes Kompensationsmodell aussehen?**

– Mobilität reißt Gemeinschaften und Freundschaften auseinander, stellt die Familie vor große Herausforderungen und reduziert dadurch Glück – meist in höherem Maße als der Glücksgewinn durch erhöhtes Einkommen. **Welche Bedeutung hat der Faktor Arbeitnehmermobilität in der Unternehmensstrategie?**

– Menschen fürchten einen Verlust mehr als sie den identischen Gewinn schätzen. Dauernde Veränderungen verursachen immer wieder Verluste; Neuerungen an sich sind kein Wert, der Glück erzeugt. **Wo liegt die richtige Balance zwischen Veränderung und Verbesserung?**

– Das Glück eines Einzelnen ist auch abhängig vom Vergleich mit anderen. Dabei führt der genetisch programmierte Wunsch des Menschen nach Status und Anerkennung immer zu Siegern und Verlierern, da im Mikrokosmos des Unternehmens beide Faktoren beschränkte Güter sind. **Wie viel internen Wettbewerb darf eine Unternehmensstrategie zulassen?** Orientiert sich dieser Wettbewerb an absoluten und objektiven Kriterien?

Wie viel Glück erzeugt Ihre Strategie für Sie und Ihre Mitarbeiter?