



FACHKRÄFTESICHERUNG

Leitfaden – Basisversion

Strategie für kleine Unternehmen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Leitfaden - Basisversion

Strategie in kleinen Unternehmen

Diese Publikation erscheint im Rahmen des RKW-Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie (WePstra)“.

Impressum:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

Autor: Thomas Hoffmann
Bildnachweis: corbisrffancy / Fotolia (S.1)
Mai 2015

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Inhalt

Vorwort	3
Wollen Sie mehr wissen? Haben Sie Fragen?	4
1. Was bringt Strategie für kleine Unternehmen? – Erfolgspotenziale und Schlüsselgrößen	5
3. Anfang und Ende? – Der Strategiekreislauf	8
4. Der Strategieprozess im Unternehmen	9
Was braucht's vorab? - Vorbereitung	9
1. Schritt: Wo steht das Unternehmen? – Ausgangslage und Herausforderungen	11
Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Marktstellung“	11
Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Innovationsleistung“	17
Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Produktivität“	18
Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Attraktivität für die passenden Personen“	20
Zusammenfassung der Ausgangslage	21
2. Schritt: Was geht und was geht nicht? - Optionen	22
3. Schritt: Was tun? - Ziele und Maßnahmen	23
4. Schritt: Wie wird's praktisch? - Umsetzung und Weiterentwicklung.....	26
5. Glossar der wichtigsten Strategiebegriffe.....	27
6. Literatur	33
7. Lese- und Linktipps	34

Vorwort

Strategie hat Konjunktur:

Wenn Märkte sich sehr schnell verändern, müssen Unternehmen mit der daraus resultierenden Ungewissheit irgendwie umgehen.

Wenn Produkte immer schneller marktreif werden müssen, gleichzeitig aber der Aufbau wichtiger Erfolgspotenziale¹ (z. B. die Entwicklung und Bindung von Fach- und Schlüsselkräften) nicht ebenfalls schneller geht oder sogar immer mehr Zeit braucht, müssen Unternehmen das resultierende Zeitdilemma irgendwie bewältigen.

Wenn Unternehmen sich vor lauter äußeren Ansprüchen und Angeboten kaum noch zu retten wissen, steigt der Bedarf nach eigener Orientierungsleistung, die Klarheit darüber schafft, was aktuell und zukünftig zu tun und (vor allem) zu lassen ist.

All das leistet eine handwerklich gut gemachte Strategie, die die für das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens bedeutsamen Schlüsselgrößen² in den Blick nimmt und gestaltet. Der Aufwand dafür wird meist überschätzt. Mit den Erfahrungen des eigenen Geschäfts, sprich des Marktes, des Wettbewerbs und der Branche, sind die wichtigsten Voraussetzungen bereits gegeben. Wenn dann noch eine gute Systematik für den Strategieprozess hinzukommt, steht der Erarbeitung einer Strategie mit vertretbarem Aufwand nichts mehr im Weg. Diese Systematik liefert der vorliegende Leitfaden.

Völlig zu Unrecht wird bei kleinen Unternehmen normalerweise nicht an Strategie gedacht. Die Komplexität ihrer Märkte ist genauso gegeben, wie dies bei großen Unternehmen der Fall ist. Manche kleinen Unternehmen sind (in ihrer Nische) sogar Weltmarktführer. Viele kleine Unternehmen müssen die langsame Erosion oder gar das Verschwinden ihres Marktsegments bzw. ihrer Nische befürchten: neue Technologien mit hohem Investitionsbedarf, oder neue größere Wettbewerber mit Kostenstrukturen, die unerreichbar erscheinen, erzeugen Wettbewerbsdruck, dem man u. U. nicht standhalten kann. Dann muss man sich, um als Unternehmen zu überleben, in neuen Marktsegmenten, vielleicht sogar mit neuen Produkten, positionieren. Ein riskantes Unterfangen, das nur strategisch erfolgreich bewältigt werden kann. Wenn man dann gleichzeitig noch seine Kostenstrukturen deutlich verbessern muss, ist endgültig der Rahmen der operativen Unternehmensführung verlassen.

Das kleinste Unternehmen, in dem wir diesen Leitfaden erprobt haben, hat 7 Mitarbeiter (Handwerk), das größte 52 (Industrie). Damit ist auch die Zielgruppe des Leitfadens bezeichnet: Unternehmen aller Branchen zwischen ungefähr 5 und 50 Mitarbeitern.

Sie werden mit ihrem Bedarf nach Unterstützung ihrer Strategieentwicklung überwiegend allein gelassen. Die etablierten Strategiekonzepte und -beratungsangebote sind für größere Unternehmen gemacht. Mit dem vorliegenden Strategieleitfaden schließen wir diese Lücke.

Der besondere Fokus auf kleine Unternehmen gehört genauso zum USP³ des RKW, wie der Fokus auf wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität unter Einbeziehung der Perspektiven von Mensch und Arbeit. Dem entsprechend ist die Personalarbeit in diesem Leitfaden prominenter Bestandteil des Strategieprozesses.

¹ Siehe Glossar

² Das Konzept der strategischen Schlüsselgrößen, auf dem dieser Leitfaden aufbaut, entstammt dem St. Galler Strategieansatz, wie er ausführlich von Roman Stöger vorgestellt wurde (vgl. Stöger (2010)). Mehr dazu auf S. 6 und im Glossar.

³ Siehe Glossar

Hinzu kommt, dass in kleinen Unternehmen alles sehr dicht beieinander liegt, ganz unterschiedliche Aufgaben befinden sich in einer Hand und vieles funktioniert auf Zuruf. Es gibt kaum einen Unterschied zwischen einer (strategischen) Unternehmensplanung und einer (strategischen) Personalplanung⁴. Auch aus diesem Grund leistet dieser Leitfaden „alles aus einer Hand“ – strategische Personalplanung inklusiv.

Ebenso wie für die anderen Aufgaben und Funktionen gilt auch für die Personalaufgaben, dass diese - je nach geschäftlicher Konstellation - in kleinen Unternehmen sehr unterschiedlich wahrgenommen werden. Entweder ein (kleines) Unternehmen braucht überhaupt keine eigene Personalfunktion, das Nebenbei-Erledigen der Personalaufgaben reicht völlig aus, oder aber es ergeben sich sehr spezifische personalwirtschaftliche Aufgaben, die ohne ausdifferenzierte Personalfunktion nicht (mehr) effektiv und effizient bewältigbar sind.

In jedem Fall ist es eine wichtige Aufgabe von Strategieprozessen in kleinen – wachsenden – Unternehmen ggf. Wachstumsschwellen zu identifizieren, bei deren Überschreiten die organisationale Ausdifferenzierung einer bestimmten Funktion notwendig wird.

Der Anspruch dieses Leitfadens ist, dass seine Systematik und seine Instrumente es der Geschäftsführung eines kleinen Unternehmens ermöglichen, in zwei bis drei halbtägigen Workshops (plus Vorbereitung) eine Strategie zu erarbeiten und auszuformulieren. Dabei können die Instrumente nach Belieben genutzt werden. Sie sind erprobt und funktionieren.

Alle Formulare und Instrumente in diesem Leitfaden können als separat ausfüllbare Dokumente in der Mappe „Strategietools“ hier heruntergeladen werden: www.strategische-personalarbeit.de. Zusätzlich bieten wir Ihnen dort eine Broschüre „Strategietools mit Praxisbeispielen“, in der die Anwendung der Tools illustriert ist.

Am Ende dieses Leitfadens finden Sie ein Glossar der wichtigsten Strategiebegriffe. Dort werden die Fachbegriffe, die im Leitfaden benutzt werden, erklärt.

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ im RKW Kompetenzzentrum entstanden. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen arbeiten wir hier an deren zentralen personalwirtschaftlichen Fragen. Die Verbindung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie ist dabei der zentrale Ausgangspunkt.

Wollen Sie mehr wissen? Haben Sie Fragen?

Dann besuchen Sie uns auf www.strategische-personalarbeit.de oder sprechen Sie uns direkt an:



Dr. Thomas Hoffmann, Projektleiter
Telefon: 06196 – 495 3208
E-Mail: t.hoffmann@rkw.de

⁴ Für mittelständische Unternehmen mit eigener Personalabteilung und besonderer Personalplanung im Rahmen einer Funktionalstrategie haben wir einen [Leitfaden „Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“](#) erstellt.

1. Was bringt Strategie für kleine Unternehmen? – Erfolgspotenziale und Schlüsselgrößen

Strategie ist zunächst einmal für ein Unternehmen nichts Besonderes. Auf seine Art arbeitet jedes Unternehmen immer auch strategisch.⁵ Es wäre sonst nicht am Markt.

Eine Unternehmensstrategie kann im Kopf des Geschäftsführers, der Bereichsleiter, in der Kommunikation im Führungskreis oder auch in Mitarbeitergesprächen, ja sogar im „Flurfunk“ existieren.

Solche informellen strategischen Gedanken, so wichtig sie sein können, haben fast immer Nachteile: Sie sind unvollständig, nicht im Unternehmen abgestimmt, oft auch konfliktuell und widersprüchlich, bestenfalls partiell, aber nicht durchgängig handlungsleitend und vor allem: Ihr Blick ist oft mehr oder weniger getrübt durch einseitige Betrachtungen und die Zwänge des täglichen operativen Geschäfts.

Eine gewollte, systematisch erarbeitete Strategie hilft da in jedem Fall weiter, heutzutage mehr denn je. Denn die Absatz- und Beschaffungsmärkte haben sich für viele Unternehmen dramatisch verändert, mit der Folge, dass Unternehmen einerseits immer schneller auf Marktveränderungen reagieren müssen und gleichzeitig jedoch der notwendige Aufbau und Erhalt ihrer **Erfolgspotenziale**⁶ mehr Zeit braucht. Eine ausschließliche Konzentration auf das laufende Geschäft im Hier und Jetzt hilft nicht weiter: Die Potenziale für die Umsätze und Gewinne von morgen können dabei verspielt werden. Denn die operativen Zahlen von heute (so gut sie auch sein mögen) lassen die zukünftigen Risiken nicht erkennen, ja sie können sogar in die Irre führen. Wenn strategische Überlegungen fehlen oder nicht handlungsrelevant werden, kann sich über Nacht die Existenzfrage stellen. Die Geschäftsleitung muss daher immer auch die Erfolgspotenziale des Unternehmens im Blick haben und diese rechtzeitig vorsteuern.

Wie wichtig es ist, rechtzeitig künftige Erfolgspotenziale des Unternehmens in den Blick zu nehmen, zeigt eindringlich das Lebenszyklus-Modell⁷ von Märkten: Bewegen wir uns in einem neuen, wachsenden, gesättigten oder schrumpfenden Markt? Wer es zum Beispiel versäumt, sich bereits in der (allmählich nachlassenden) Wachstumsphase auf den schärferen Wettbewerb in der absehbar folgenden Sättigungsphase einzustellen, wird das mit Umsatzverlusten und Gewinnrückgängen bezahlen. Fast alle Turnarounds und Sanierungen sind anschauliche Beweise für unterlassene Vorsorge, anders ausgedrückt: für strategische Krisen. Das Schlimme daran ist, dass die verlorene Zeit unwiederbringlich weg ist.

Diese Vorsteuerung der Erfolgspotenziale ist die Aufgabe der strategischen Führung.

⁵ Die oft beklagte Trennung von strategischem und operativem Geschäft ist eine nur künstliche, die vielleicht gedanklich zum Zeitpunkt der strategischen Planung besteht, nie aber im Tagesgeschäft. Denn das Tagesgeschäft ist immer – irgendwie – der Vollzug einer Strategie – egal, ob diese alt, neu, gewollt oder eher zufällig ist. Deshalb ist es unsinnig, zu sagen, dass man wegen des Tagesgeschäftes nicht zur Strategie(umsetzung) kommt. Mehr dazu im Glossar.

⁶ siehe Glossar

⁷ siehe auch Glossar

Die strategische Steuerung kann sinnvoll an den folgenden **sechs Schlüsselgrößen**⁸ ausgerichtet werden, die in ihrem Zusammenwirken die Lebensfähigkeit jedes Unternehmens bestimmen. Der Prozess wird dadurch einfach und überschaubar.

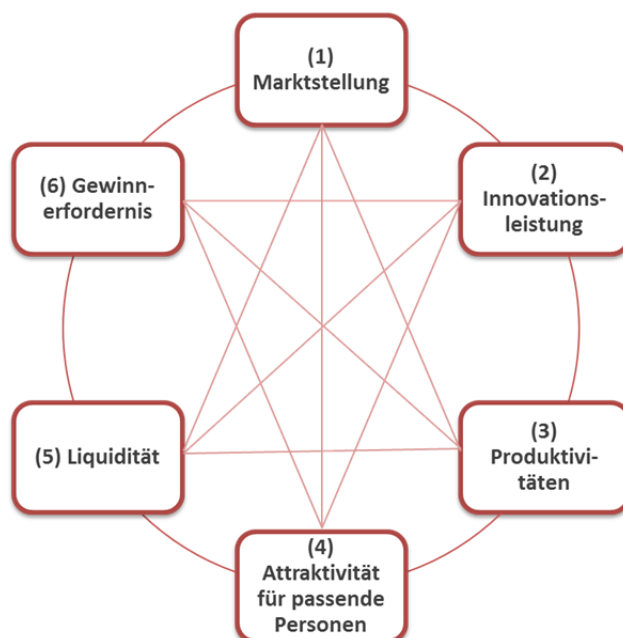


Bild 1: Die strategischen Schlüsselgrößen (Quelle: Malik 2011)

Mit der Gestaltung und Kontrolle dieser Größen ist man auf der sicheren Seite. Sie stellen die wesentlichen Leistungsfelder und Orientierungsgeber eines Unternehmens sowohl für die Gegenwart, als auch für seine zukünftige Ausrichtung und Entwicklung dar und sind daher gut geeignet, den Strategieprozesses sachlich zu strukturieren. Sind die ersten der vier Schlüsselgrößen im Lot, sind es die beiden letzten auch. Aus strategischer Sicht sind die Ersteren also prioritär. Nur bei einem Unternehmen, das sich im Turnaround oder in der Insolvenz befindet, haben die Steuergrößen „Liquidität“ und „Gewinn“ zeitweise absolute Priorität. Aber auch in diesen Fällen gilt, dass die übrigen Steuergrößen ständig im Spiel sein müssen, denn andernfalls stolpert ein gefährdetes Unternehmen nach Bewältigung der einen Krise gleich wieder in die nächste.⁹

⁸ siehe auch Glossar

⁹ vgl. Faulhaber/Landwehr/ Grabow (2009) S. 300ff.

Die vier prioritären strategischen Schlüsselgrößen als „Fenster“ nach innen und außen:

1. Marktstellung

Welches ist der Markt des Unternehmens und wie entwickelt er sich?
Wie hoch ist der Marktanteil?
Welches sind die relevanten Produkt-/Marktkombinationen¹⁰?
Wofür bezahlen die Kunden die Rechnung?
Wie entwickelt sich der Wettbewerb?
Auf welchen Märkten will sich das Unternehmen wie positionieren?

...

2. Innovationsleistung

Gibt es relevante technische Entwicklungen für das Leistungssortiment des Unternehmens?
Sind Substitute/neue Konkurrenten zu erwarten?
Gibt es konkrete Innovationsvorhaben, welche Auswirkungen werden sie haben und ist das Marktsegment dafür definiert?
Wie sind die Erfahrungen im Umgang mit Innovationsvorhaben?
Gibt es neue Märkte für die Produkte?

...

3. Produktivität

Wie werden Mengen-/Erfahrungseffekte genutzt?
Wie ist die Kostensituation des Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?
Wie hat sich die Personalkostenproduktivität in den letzten Jahren entwickelt?
Welches sind die zentralen Kostentreiber?

...

4. Attraktivität für die passenden Personen

Welche Personen sind die passenden für das Unternehmen?
Wie hoch ist der absehbare Bedarf unter Berücksichtigung der Marktpositionierungsziele?
Wie hoch ist die Fluktuation bei den Schlüsselkräften und welche Risiken bestehen?
Wie wird das Fähigkeitsniveau der Mitarbeiter (ausreichend) hoch gehalten?

...

Generell ist zu beachten, dass die strategisch veranlassten Maßnahmen zu den ersten vier Größen, z.B. Investitionen in einen neuen Marktauftritt, in Entwicklungsprojekte, in produktivere Anlagen und Prozesse, immer – und da schließt sich der Kreis – aus dem heutigen Gewinn bzw. der heutigen Liquidität finanziert werden müssen. Das gilt natürlich auch für Kredite zur Finanzierung dieser Investitionen.

Kleine Unternehmen (bis ca. 50 Mitarbeiter) weisen einige strategiebezogene Besonderheiten auf. Sie

- werden sich in der Regel strategisch auf ihre bereits vorhandenen Erfolgspotenziale, also auf ihre Marktpositionierung sowie auf die Umsetzung ihrer Markterfahrung in Produkt- und Produktivitätsverbesserungen, konzentrieren und haben in Bezug auf zukünftige Erfolgspotenziale ihres Geschäfts oft keinen Handlungsspielraum; die Anwendung neuartiger (technischer) Lösungen, die auf veränderte oder gar neue Kundenprobleme und -bedürfnisse neue Antworten geben, ist eher größeren Unternehmen vorbehalten. Ausnahmen können diese Regel jedoch bestätigen;
- bewegen sich meist in Marktnischen und haben dort mitunter gute Chancen, Alleinstellungsmerkmale aufzubauen, können aber auch dort existenziell gefährdet sein;
- können die strategische Schlüsselgröße „Marktstellung“ meist nur geringfügig beeinflussen, die Schlüsselgröße „Innovationsleistungen“ vorwiegend in Bezug auf Produktverbesserungen und Verfahrensinnovationen; ohne Einschränkungen jedoch können auch kleine Unternehmen die Schlüsselgröße „Produktivität“ (Kosten) beeinflussen;
- sind ständig mit erheblichen strategischen Herausforderungen konfrontiert, aber selten in der Lage, mehrere strategische Optionen gleichzeitig aufzugreifen und zu realisieren.

¹⁰ siehe Glossar

3. Anfang und Ende? – Der Strategiekreislauf

Strategie kann als kreisförmiger Prozess verstanden werden: Sie wird aus der heutigen Liquidität bzw. dem Gewinn ermöglicht (finanziert) und hat zugleich die Aufgabe, Gewinn und Liquidität in Zukunft möglich zu machen (vorzusteuern). So ist die strategische Schlüsselgröße „Gewinnerfordernis“ (siehe S. 6) zu verstehen: Welcher Gewinn ist für die Lebensfähigkeit eines Unternehmens erforderlich?



Bild 2: Der Strategiekreislauf in kleinen Unternehmen

Eigene Darstellung

In der zeitlichen Abfolge wird die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie als Kreislauf organisiert:

1. Bereits die Betrachtung der **Ausgangslage** des Unternehmens wird sachlich nach den oben genannten Schlüsselgrößen strukturiert. Es geht um diese Fragen: Wie ist das Unternehmen in seinem Markt positioniert? Welche Entwicklungstrends sind für das Unternehmen bedeutsam? Wie ist das Unternehmen dafür gerüstet? Eine systematische Betrachtung der Ausgangslage macht die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, sichtbar.
2. Aus den **Herausforderungen** lassen sich strategische **Optionen** ableiten, über die, falls Optionen alternativ stehen, entschieden werden muss.
3. Die gewählte(n) Option(en) ist (sind) dann Grundlage für **Ziele und Maßnahmen** der zukünftigen Ausrichtung und Pflege bzw. zum Aufbau von Erfolgspotenzialen des Unternehmens, die die Vorsteuerung des Erfolges und der Liquidität von morgen sicherstellen.
4. Ohne deren **Umsetzung** bleibt der Strategieprozess nutzlos. Die Führungskräfte und Mitarbeiter in den Funktionsbereichen des Unternehmens (z. B. Produktion, Verkauf etc.) bringen die strategischen Ziele und Maßnahmen auf der Grundlage von Zielvereinbarungen im Tagesgeschäft zum Laufen. Wenn die Strategieumsetzung mehr oder weniger reibungslos funktioniert, sind strategisches und operatives Geschäft ein und dasselbe. Die Steuerung und Kontrolle der Umsetzung bleibt Aufgabe der Geschäftsführung (Strategiecontrolling).

Nach dem Strategieprozess ist vor dem Strategieprozess: Beobachtungen der Geschäftsentwicklung (= Ausgangslage) durch die Führungskräfte und Mitarbeiter stoßen Revisionen der Strategie und damit ggf. einen erneuten (dann ggf. verkürzten) Durchlauf des Prozesses an.

4. Der Strategieprozess im Unternehmen

Was braucht's vorab? - Vorbereitung

Vor Beginn des eigentlichen Strategieprozesses ist es sinnvoll, sich einiger Voraussetzungen (Zahlen, Daten, Fakten) zu vergewissern und den Strategieprozess vorzubereiten:

- Grundinformationen über die Branche(n) des Unternehmens
- Produkt-/Marktkombinationen¹¹ des Unternehmens
- die wesentlichen Marktdaten: Volumina und Wachstum, Entwicklungsstadium¹² (neuer Markt, Wachstumsmarkt, gesättigter Markt)
- relevante Wettbewerber, Lieferanten und Kunden

Jede Geschäftsführung verfügt natürlich über die entsprechenden Informationen. Sie sollten jedoch vorab systematisiert aufbereitet sein.

Geeignete externe Informationsquellen sind zum Beispiel:

- Berichte von Branchenverbänden
- Statistiken des statistischen Bundesamtes (nach dem Branchenschlüssel des Unternehmens), Trendberichte über die Branchen
- Berichte von Banken
- Unternehmensregister (besonders interessant für die Kostenstrukturen)

Ohne ein umfassendes Verständnis der jeweiligen Branche kann man eine realistische Strategie, also eine mit Erfolgsaussichten, nicht erstellen. Das Lebenszyklusmodell des Branchenmarktes steckt den Rahmen ab, und die Besten der Branche zeigen das gegenwärtig darin maximal Machbare. Damit sind auch die Grenzen der Strategie klar bezeichnet. Zum Beispiel sollte man sich als kleines Unternehmen in einem reifen Markt keine zweistelligen Umsatzziele setzen. Auch dann nicht, wenn durch eine Produktinnovation ein Alleinstellungsmerkmal entstünde. Die aggressive Verdrängung von Wettbewerbern bindet zu viel Energie (und Geld).

Bei kleinen Unternehmen ist es oft nicht möglich, Marktvolumen und -anteil einigermaßen genau zu quantifizieren. Es reicht aus, mit grob geschätzten Trends (wachsend, stabil, sinkend) zu arbeiten.

Sinnvoll und für kleine Unternehmen ausreichend ist, dass nicht nach Marktsegmenten oder strategischen Geschäftsfeldern, sondern nach Produkt-/Marktkombinationen¹³ gefragt wird. Deren Abgrenzungen sind für den Strategieprozess fundamental. Sie gehören an den Anfang des Strategieprozesses und sollten bereits in der Vorbereitung zumindest schon einmal benannt, bestenfalls beschrieben worden sein. Zur Eingrenzung einer Produkt-/Markt-Kombination gehören:

- Branche nach Branchenschlüssel
- Produkt-/Leistungsspektrum
- Kundengruppe(n)
- Region(en)
- ggf. auch die Umsatzgrößenklasse

¹¹ Siehe Glossar

¹² Siehe auch Glossar: Lebenszykluskurve

¹³ Siehe auch Glossar

Die folgende tabellarische Zusammenfassung der Ausgangslage in Zahlen sollte ebenfalls vorab erhoben werden. Sie vermittelt einen guten Eindruck der operativen Stärke eines Unternehmens, und das in einem Format, das im Strategieprozess später (bei der Strategieausarbeitung) wieder Verwendung finden wird (siehe Schritt 3, S. 23). Die erforderlichen Daten können der Gewinn- und Verlustrechnung entnommen werden.

Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategietools“ hier herunter: www.strategische-personalarbeit.de

Die Ausgangslage in Zahlen			
die wichtigsten Zahlen	vor-vorletztes Jahr	vorletztes Jahr	letztes Jahr
Marktvolumen			
Marktanteil			
Umsatz			
Rohertrag (= Umsatz - Material- und Fremddienstleistungskosten)			
Operatives Ergebnis ¹ (= Rohertrag - interne Kosten ²)			
Einkauf (Materialaufwand)			
Vorräte			
Personalkosten-Produktivität ³ (= Rohertrag : Personalkosten)			
Anzahl der Mitarbeiter			
Betriebsergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit			
Umsatzrendite			

¹ Das operative Ergebnis zeigt die operative Stärke eines Unternehmens an. Und genau darum geht es im Strategieprozess.
² Interne Kostenarten: Personalkosten, Werbung, Raumkosten, Zinskosten, sonstige Kosten.
³ Ein Wert unter 1,5 ist kritisch.

1. Schritt: Wo steht das Unternehmen? – Ausgangslage und Herausforderungen

Wie alle Phasen des Strategieprozesses wird auch die Beurteilung der Ausgangslage nach den prioritären strategischen Schlüsselgrößen strukturiert.

Viele kleine Unternehmen bestehen aus mehreren Produkt-/Marktkombinationen¹⁴. In diesem Fall muss die Schlüsselgröße „Marktstellung“ für jede separat beurteilt werden. Alle übrigen Schlüsselgrößen werden in der Regel für das gesamte Unternehmen bearbeitet.

Die Beurteilung der Ausgangslage ist die mit Abstand aufwändigste Phase im Strategieprozess. Hier geht es um die systematische und methodisch unterstützte Erarbeitung der Grundlagen für die Identifizierung der strategischen Herausforderungen, der Entwicklung der relevanten strategischen Optionen und schließlich für die Formulierung der Strategie.

Das Risiko, hier oberflächlich zu bleiben, Wichtiges zu übergehen und vorschnell in die Diskussion von Lösungen einzusteigen, ist groß, weil man bereits alles zu wissen glaubt. Dabei wird oft unterschätzt, wie sehr der operative Blick die Sicht auf die wirklich tragfähigen Erfolgspotenziale des Unternehmens trüben und zu strategischen Fehleinschätzungen und -entscheidungen führen kann.

Dieser erste Schritt des Strategieprozesses – die Beurteilung der Ausgangslage und der strategischen Herausforderungen – behandelt die wichtigsten vier strategischen Schlüsselgrößen, die den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens vorsteuern. Jede Schlüsselgröße wird mit Hilfe von Leitfragen bearbeitet. Es sind jeweils Vertiefungen sinnvoll bzw. notwendig, die bei der Feststellung der strategischen Herausforderungen helfen. Diese werden durch Instrumente unterstützt.

Abschließend wird die Beurteilung der Ausgangslage zusammengefasst in einer übersichtlichen Darstellung der strategischen Herausforderungen, gegliedert wiederum nach den vier prioritären strategischen Schlüsselgrößen.

Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Marktstellung“

Die nachfolgenden Leitfragen ermöglichen es, das unbedingte Minimum der für den Strategieprozess notwendigen Informationen zur Marktstellung des Unternehmens übersichtlich darzustellen. Oft glaubt eine Geschäftsführung, bereits alles zu wissen. Bei näherem Hinsehen zeigen sich dann aber doch Lücken und oft auch Unvereinbarkeiten, die auf jeden Fall bearbeitet werden müssen.

Die Leitfragen gehen davon aus, dass der Markt des Unternehmens eingrenzbar und hinreichend homogen ist, und dass also dessen Volumen und aktuelle Lebenszyklusphase¹⁵ ebenso bestimmbar sind wie der absolute und relative Marktanteil des Unternehmens.

Außerdem wird angenommen, dass das Unternehmen ggf. mit mehreren Produkt-/Marktkombinationen in diesem Markt positioniert ist. Diese Voraussetzung ist jedoch nicht immer gegeben: Es gibt kleine Unternehmen, die sich mit verschiedenen Produkt-/Marktkombinationen in sehr unterschiedlichen Märkten bewegen, welche sich jeweils auch in unterschiedlichen Lebenszyklusphasen befinden. Es ist also auch möglich, dass sich ein Unternehmen mit einer Produkt-/Marktkombination auf einem Qualitätsmarkt, und mit einer anderen auf einem Preismarkt¹⁶ bewegt. Eine solche Konstellation stellt immer eine sehr bedeutsame strategische Herausforderung dar, für die im weiteren Prozess strategische Optionen zu entwickeln sind. Sie muss ggf. bei der Betrachtung der strategischen Ausgangslage festgehalten und in der Rubrik „Herausforderungen“ notiert werden.

¹⁴ Siehe Glossar.

¹⁵ Vgl. Glossar

¹⁶ Vgl. Glossar

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Leitfragen Marktstellung (Geltungsbereich: gesamtes Unternehmen)

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p>Welches ist das Marktsegment, in dem sich das Unternehmen bewegt, und wie entwickelt es sich? Bezeichnung (Branche, Regionen, Größenklasse): ...</p> <p>Marktpotenzial: Marktwachstum: <input type="checkbox"/> stark <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> schrumpfend</p> <p>Lebenszyklus: <input type="checkbox"/> Einführungsphase <input type="checkbox"/> Wachstumsphase <input type="checkbox"/> Sättigungsphase</p> <p>Wie hoch ist der absolute Marktanteil des Unternehmens und wie entwickelt er sich? <input type="checkbox"/> < 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> 20-40 <input type="checkbox"/> 40-60 <input type="checkbox"/> >60</p> <p><input type="checkbox"/> steigend <input type="checkbox"/> gleichbleibend <input type="checkbox"/> sinkend</p> <p>Wie hoch ist der relative Marktanteil des Unternehmens und wie entwickelt er sich? <input type="checkbox"/> < 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> 20-40 <input type="checkbox"/> 40-60 <input type="checkbox"/> >60</p> <p><input type="checkbox"/> steigend <input type="checkbox"/> gleichbleibend <input type="checkbox"/> sinkend</p> <p>Welches sind die relevanten Produkt-/Marktkombinationen des Unternehmens?</p> <p>1: ... Leistung(sspektrum): ... Kunden: ... Region(en): ... Umsatzentwicklung: <input type="checkbox"/> wachsend <input type="checkbox"/> stabil <input type="checkbox"/> rückläufig Anteil am Unternehmensumsatz: ... %</p> <p>2: ... Leistung(sspektrum): ... Kunden: ... Region(en): ... Umsatzentwicklung: <input type="checkbox"/> wachsend <input type="checkbox"/> stabil <input type="checkbox"/> rückläufig Anteil am Unternehmensumsatz: ... %</p> <p>3: ... Leistung(sspektrum): ... Kunden: ... Region(en): ... Umsatzentwicklung: <input type="checkbox"/> wachsend <input type="checkbox"/> stabil <input type="checkbox"/> rückläufig Anteil am Unternehmensumsatz: ... %</p> <p>Durch welche gesellschaftlichen, politischen, technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen wird der Markt bestimmt? ...</p>	

www.strategische-personalarbeit.de 2

Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategietools“ herunter:
www.strategische-personalarbeit.de

Der Kundennutzen

Von entscheidender Bedeutung dafür, ob das Unternehmen seine Marktstellung zukünftig halten oder ausbauen kann, ist seine Fähigkeit, mit seinen Leistungen einen Kundennutzen¹⁷ zu erfüllen, für den der Kunde bereit ist, die Rechnung zu bezahlen. Und wie tut es das im Vergleich zu seinen wichtigsten Wettbewerbern?

Eine brauchbare Beschreibung des Kundennutzens (zunächst noch ohne Berücksichtigung des Preises), die als Referenz im weiteren Strategieprozess dient, liefert die folgende Matrix. Zunächst werden die **kaufentscheidenden Faktoren**¹⁸ intern aus der Sicht der Geschäftsleitung zusammengetragen (Selbstbild). Die realistische Antwort auf die Frage: „Wofür genau bezahlt der Kunde unsere Rechnungen?“ führt zu ihrer Bestimmung. Das sind normalerweise nicht mehr als fünf bis zehn.

Dieses Selbstbild wird durch Einholung von Kundeneinschätzungen überprüft und ggf. korrigiert (Fremdbild). Wichtig ist, dass eine ausreichend große Anzahl der Kunden (5-10 %) gefragt wird, und dass nicht nur die Einkäufer der Kunden, sondern auch Entscheider wie Techniker oder Produktions-

¹⁷ siehe auch Glossar

¹⁸ siehe Glossar

verantwortliche einbezogen werden. Ein geeignetes Verfahren sind kurze Interviews. Wenn man an dieser Stelle methodisch unsauber arbeitet, besteht das Risiko, dass man die eigenen Stärken mit dem Kundennutzen verwechselt oder zumindest vermischt. Dabei geht es im Strategieprozess doch vor allem darum, beides zunächst genau voneinander zu unterscheiden um ein realistisches Bild der eigenen Stärken und Kernkompetenzen zu bekommen.

Die ermittelten kaufentscheidenden Faktoren werden zunächst in 5-Prozent-Schritten (bis max. 25% pro Faktor) gewichtet. Alle zusammen müssen 100 Prozent ergeben.

Unter der Überschrift "relative Bewertung" wird nun in die Matrix eingetragen, ob das Unternehmen im **Verhältnis zu den unmittelbaren Wettbewerbern** in Bezug auf die kaufentscheidenden Faktoren Wettbewerbsvor- oder -nachteile aufweist. Es ist wichtig, sich dabei nur mit den relevanten Konkurrenten zu vergleichen. Ein pauschalierender Vergleich reicht aus.

Die kaufentscheidenden Faktoren werden mit ihrer Gewichtung und relativen Bewertung in die folgende Portfoliodarstellung eingetragen. Auf diese Weise wird sichtbar gemacht, wo das Unternehmen gemessen an den Qualitätskriterien der Kunden zu viel oder zu wenig tut. Je nach Positionierung der kaufentscheidenden Faktoren ergeben sich also Schlussfolgerungen für notwendige Leistungs- bzw. Qualitätsverbesserungen oder ggf. auch -anpassungen nach unten dort, wo der Kunde Leistungen nicht zu bezahlen bereit ist (Kosteneinsparpotenziale) - und damit entsprechende **strategische Herausforderungen**.

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Einschätzung und Portfolio des Kundennutzens an Hand der kaufentscheidenden Faktoren im Verhältnis zu den unmittelbaren Wettbewerbern (Geltungsbereich: Produkt-/Markt Kombination)

Nr.	Kaufentscheidende Faktoren	Gewichtung (in %)	relative Bewertung				
			--	-	0	+	++
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
		100					

Legende für die Bewertung des Erfüllungsgrades der kaufentscheidenden Faktoren:
 ++ ausgeprägter Wettbewerbsvorteil + einfacher Wettbewerbsvorteil 0 neutral/ weder-noch
 -- ausgeprägter Wettbewerbsnachteil - einfacher Wettbewerbsnachteil

Bewertung

++	Feld 1: Leistung prüfen (evtl. senken)	Feld 2: Leistung halten (evtl. ausbauen)			
+					
0					
-					
--	Feld 4: Leistung evtl. leicht verbessern	Feld 3: Leistung verbessern			
	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %
	Gewichtung				

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategienwicklung für die Praxis, Kunde – Leistung – Ergebnis, 2. Auflage, S. 81 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

www.strategische-personalarbeit.de 3

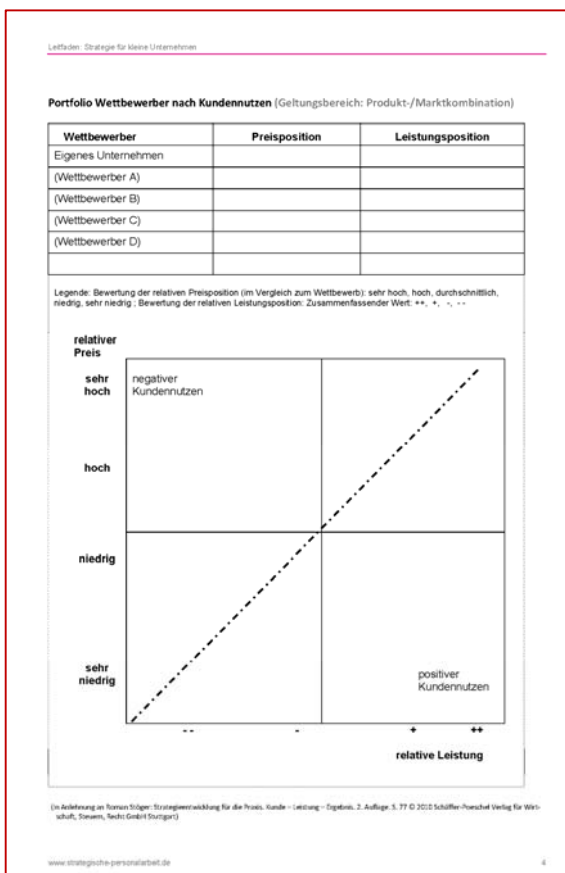
Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategietools“ herunter: www.strategische-personalarbeit.de

Bewertung der Wettbewerbsposition

Für die vollständige Bewertung der Wettbewerbsposition des Unternehmens in einer bestimmten Produkt-/Marktkombination, also in einem Marktsegment, ist in der folgenden Tabelle nun noch die Preisposition zu ergänzen. Zunächst wird diese, und dann, daneben, die Leistungsposition des Unternehmens notiert. Beides dann auch für seine im jeweiligen Marktsegment unmittelbar relevanten Wettbewerber. Die Informationen über die Leistungsposition werden der Tabelle „kaufentscheidende Faktoren“ (siehe oben) entnommen.

Die nachfolgende Matrix fasst alle relevanten Informationen zur Leistungs- und Preisposition des Unternehmens im Wettbewerb hochverdichtet zusammen, vergleicht sie mit dem Wettbewerb und setzt sie in Beziehung zur **Diagonalen des ausgewogenen Kundennutzens im zweidimensionalen Raum von relativer Leistung und relativem Preis**. Ein Unternehmen, das genau auf dieser Diagonalen liegt, ist in der Regel im Wettbewerb gut positioniert, weil seine Leistungen von den Kunden angenommen werden: Eine hohe Qualität zu einem hohen Preis oder eine niedrigere Qualität zu einem niedrigeren Preis. Mehrung des Kundennutzens kann entweder durch gleichbleibende Qualität zu einem niedrigeren Preis, oder durch Qualitätsverbesserung zum gleichen Preis, geschehen.

Eine von der Diagonalen abweichende Positionierung eines Unternehmens begründet in der Regel eine oder mehrere **strategische Herausforderung(en)** in Bezug auf Nejustierungen oder sogar Neuausrichtungen seiner Leistungs- und Wettbewerbspositionierung. Allgemein besteht die Herausforderung immer darin, das Unternehmen genau auf der Diagonalen des ausgewogenen Kundennutzens zu positionieren - unabhängig davon, ob es sich auf einem Preis- oder auf einem Qualitätsmarkt¹⁹ bewegt. Daraus lassen sich meist auch **strategische Optionen** sowie letztlich **Zielvorgaben** für Vertrieb und Marketing ableiten.



Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategietools“ herunter: www.strategische-personalarbeit.de

¹⁹ siehe Glossar

Kernkompetenzen

Im weiteren Verlauf der Beurteilung der Ausgangslage des Unternehmens geht es darum, Schritt für Schritt das „Außen“, die Marktstellung, mit dem „Innen“, der Leistungserstellung, zu verbinden. Zunächst werden die Kernkompetenzen des Unternehmens festgestellt.

Eine **Kernkompetenz** ist die Fähigkeit eines Unternehmens, für den Kundennutzen einen überdurchschnittlichen Beitrag zu leisten, der sehr schwer zu imitieren ist und einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Nur Kompetenzen, die einen Nutzenbeitrag für die Kunden bzw. einen USP²⁰ des Unternehmens begründen, können für ein Unternehmen (strategisch) relevante Kernkompetenzen sein. Der Aufbau einer Kernkompetenz benötigt in der Regel viel Zeit. Eine Kernkompetenz besteht nicht nur in spezifischen Qualifikationen/Fähigkeiten von Mitarbeitern, sondern primär in Unternehmensprozessen der Wertschöpfung. Daher werden die Kernkompetenzen auf das gesamte Unternehmen bezogen festgestellt, und nicht mehr nur auf eine bestimmte Produkt-/Marktkombination.

Im weiteren Verlauf spielen die Kernkompetenzen eine wichtige Rolle bei der Identifizierung der strategischen **Herausforderungen** und bei der Bestimmung der strategischen **Optionen**.

In die Spalte „Kundennutzen“ werden die bereits ermittelten kaufentscheidenden Faktoren (siehe S. 13) eingetragen. Die bisher nur für eine (von möglicherweise mehreren) Produkt-/Marktkombination(en) festgestellten Kundennutzenfaktoren können an dieser Stelle ggf. erweitert werden.

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Kernkompetenzen (Geltungsbereich: gesamtes Unternehmen)

Kundennutzen	Kernkompetenz	Konsequenzen für die Strategie

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis, Kunde – Leistung – Ergebnis, 2. Auflage, S. 88 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht, GmbH | Stuttgart)

Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategietools“ herunter: www.strategische-personalarbeit.de

²⁰ siehe Glossar

Stärken-/Schwächen-Analyse der Wertkette

Der nächste Schritt setzt die Bewertung des „Innen“ aus der Außenperspektive fort, indem nun der Blick auf die Stufen der Wertschöpfung bzw. des Leistungserstellungsprozesses des Unternehmens gerichtet wird. Zugrunde gelegt wird dabei die Unternehmensstruktur. Besonders in kleinen Unternehmen gibt es meist keine durchgängig gegliederte klassische Abteilungsstruktur. Zum Beispiel fasst die Verwaltung den Einkauf, die Angebotserstellung und die Buchhaltung zusammen. Oder es gibt keine Personalabteilung, weil die Personalarbeit von einer oder mehreren Personen nebenher mit erledigt wird. In solchen Fällen wird die Unternehmensstruktur in der obersten Zeile der folgenden Matrix eine Mischung aus Bereichen und Einzelfunktionen darstellen.

In der Matrix werden dann zunächst die Zahlen (Anzahl Mitarbeiter, Leistungskennzahlen, evtl. Personalkosten sowie die Aufgaben), und dann die Stärken und Schwächen der Bereiche/Einzelfunktionen bewertet. Maßstab für die Stärken und Schwächen ist wiederum der jeweilige Beitrag zum Kundennutzen.

Besonders wichtig ist die bereichsbezogene Auflistung der Kostentreiber²¹, die später unter der Schlüsselgröße „Produktivität“ wieder aufgegriffen werden. Im Ergebnis erhält man eine vertiefte und vor allem marktnahe Beurteilung des Unternehmens insgesamt.

Über den Strategieprozess hinausgehend kann die Stärken-/Schwächen-Analyse der Wertkette auch als Instrument der kontinuierlichen Verbesserung genutzt werden und Innovationsvorhaben auf der Ebene des Geschäftsmodells²² unterstützen.

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Matrix Stärken-/Schwächen-Analyse der Wertkette (Geltungsbereich Gesamtunternehmen)

Bereiche					
Merkmale/Themen					
Zahlen (Leistungen und Kosten)					
Stärken/ Wirkung auf Kundennutzen					
Schwächen					
Kostentreiber					
Strategische Themen					

(In Anlehnung an Torsten Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde - Leistung - Ergebnis. 2. Auflage. S. 96 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht, Göttingen)

www.strategische-personalarbeit.de

Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategie-tools“ herunter: www.strategische-personalarbeit.de

²¹ Siehe Glossar

²² siehe Glossar

Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Produktivität“

Die Leitfragen im nachfolgenden Formular ermöglichen es, das unbedingte Minimum der für den Strategieprozess notwendigen Informationen zur Produktivität des Unternehmens übersichtlich darzustellen. Zur Ableitung der strategischen Herausforderungen und Optionen ist es erforderlich, die weiteren Instrumente zur genaueren Identifizierung und Bearbeitung der Kostentreiber zu nutzen.

Spätestens bei Betrachtung der Schlüsselgröße „Produktivität“ kommen Zusammenhänge mit den anderen Schlüsselgrößen ins Spiel, zum Beispiel:

- Welche Kosteneinsparungen sind erforderlich, um die Marktpositionierungsziele (siehe S. 12) zu erreichen?
- Welche Kosteneinsparungen sind notwendig, damit aus dem geplanten Umsatzwachstum auch ein Margenwachstum wird?
- Sind Einsparungen erforderlich, um die Investitionen für geplante Innovationen zu ermöglichen?
- Können plausible und gut kommunizierte Produktivitätsverbesserungen ggf. die Verhandlungen mit der Hausbank unterstützen?

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Leitfragen Produktivität (Geltungsbereich: gesamtes Unternehmen)

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p>Wie ist die Kostensituation des Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?</p> <p><input type="checkbox"/> entspricht dem Durchschnitt <input type="checkbox"/> günstiger <input type="checkbox"/> ungünstiger</p> <p>Wie hat sich die Personalkostenproduktivität des Unternehmens/ im Branchendurchschnitt in den letzten 5 Jahren entwickelt?</p> <p><input type="checkbox"/> gestiegen <input type="checkbox"/> gleich geblieben <input type="checkbox"/> gesunken</p> <p><input type="checkbox"/> liegt im Branchendurchschnitt <input type="checkbox"/> liegt über dem Branchendurchschnitt <input type="checkbox"/> liegt unter dem Branchendurchschnitt</p> <p>Welches sind die zentralen Kostentreiber? ...</p> <p>Wie werden Mengen-/Erfahrungseffekte genutzt?</p> <p><input type="checkbox"/> durch systematisches Verbesserungsmanagement <input type="checkbox"/> als Führungsaufgabe und Gegenstand von Zielvereinbarungen <input type="checkbox"/> eher zufällig, aber wahrgenommen <input type="checkbox"/> bleiben unbeachtet</p>	

Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategietools“ herunter: www.strategische-personalarbeit.de

Kostentreiber bewerten und bearbeiten

Mit dieser Matrix werden das (Einspar-)Potenzial und (Gestaltungs-)Optionen der (wichtigsten) Kostentreiber im Unternehmen beurteilt. Die Kostenwirkung wird grob geschätzt. In der Spalte „Potenzial“ steht immer ein Geldbetrag, der eingespart werden könnte – ggf. ebenfalls ein grob geschätzter.

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Kostentreiber (Geltungsbereich: gesamtes Unternehmen)

Kostentreiber	Kostenwirkung	Potenzial	Option
1.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		
2.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		
3.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		
4.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		
5.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		
6.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		
7.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		
8.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		
9.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		
10.	<input type="checkbox"/> keine <input type="checkbox"/> schwach <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> sehr hoch		

www.strategische-personalarbeit.de 9

Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategietools“ herunter:

www.strategische-personalarbeit.de

Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Attraktivität für die passenden Personen“

Die nun folgenden Leitfragen ermöglichen es, das Minimum der für den Strategieprozess notwendigen Informationen zur Attraktivität des Unternehmens für die passenden Personen übersichtlich darzustellen und die entsprechenden strategischen Herausforderungen abzuleiten. Diese Schlüsselgröße ist nicht für alle Unternehmen (gleich) relevant. Bei Unternehmen, die sich auf reinen Preismärkten bewegen und auf stabile Prozesse ohne Fachkräfte setzen, hat diese Schlüsselgröße kaum oder gar keine Bedeutung. Demgegenüber kann ihre Bedeutung für Unternehmen auf Qualitätsmärkten in der Wachstumsphase mitunter gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Fehlende Fachkräfte können in solchen Unternehmen nicht nur zur Wachstumsbremse, sondern sogar zur Existenzbedrohung werden.

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Leitfragen Attraktivität für passende Personen (Geltungsbereich: gesamtes Unternehmen)

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen																									
<p>Welche Personen sind die passenden für das Unternehmen? ...</p> <p>Wie hoch ist unser Bedarf an diesen Personen, und wie gut kennen wir diesen bezogen auf die nächsten 3 Jahre?</p> <p>Quantitativer Bedarf: ...</p> <p><input type="checkbox"/> gut bekannt <input type="checkbox"/> eher unklar <input type="checkbox"/> völlig unklar</p> <p>Qualitativer Bedarf: ...</p> <p><input type="checkbox"/> gut bekannt <input type="checkbox"/> eher unklar <input type="checkbox"/> völlig unklar</p> <p>Kennen wir die für unseren Personalbedarf relevanten Arbeitsmarktsegmente?</p> <p><input type="checkbox"/> gut bekannt, nämlich folgende: ... <input type="checkbox"/> oberflächlich bekannt <input type="checkbox"/> sollten genauer bestimmt werden</p> <p>Welches sind unsere wettbewerbsrelevanten Schlüsselpositionen im Unternehmen? ...</p> <p>Welche personalwirtschaftlichen Risiken bestehen in Bezug auf unsere Schlüsselkräfte?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>hoch</th> <th>mittel</th> <th>niedrig</th> <th>gar nicht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Altersrisiko</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kapazitätsrisiko</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kompetenzrisiko</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Beschaffungsrisiko</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Wie hoch ist die Fluktuation bei unseren Schlüsselkräften?</p> <p><input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gering</p> <p>Wie geht das Unternehmen mit ihnen um? In Bezug auf...</p> <p>Entwicklungsmöglichkeiten: 😊 😐 😞</p> <p>Bezahlung: 😊 😐 😞</p> <p>Resonanz⁴: 😊 😐 😞</p> <p>Bindungsinstrumente: 😊 😐 😞</p> <p>Wie ist das Betriebsklima/die Unternehmenskultur? 😊 😐 😞</p> <p>Sind unsere Prozesse so organisiert, dass sie die „guten Leute“ bei ihrer Leistungserbringung unterstützen/nicht behindern?</p> <p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> verbesserungsbedürftig <input type="checkbox"/> es gibt viele Beschwerden</p> <p>Wie viele potenzielle Schlüssel- bzw. Fachkräfte bewerben sich eigeninitiativ?</p> <p><input type="checkbox"/> ausreichend <input type="checkbox"/> kaum <input type="checkbox"/> keine</p>		hoch	mittel	niedrig	gar nicht	Altersrisiko					Kapazitätsrisiko					Kompetenzrisiko					Beschaffungsrisiko					
	hoch	mittel	niedrig	gar nicht																						
Altersrisiko																										
Kapazitätsrisiko																										
Kompetenzrisiko																										
Beschaffungsrisiko																										

⁴ Die Fähigkeit von Führungskräften, Mitarbeitern Resonanz zu geben, ist für ihr Leistungsverhalten von hoher Bedeutung.

www.strategische-personalarbeit.de 10

Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategietools“ herunter: www.strategische-personalarbeit.de

Zusammenfassung der Ausgangslage: Herausforderungen nach strategischen Schlüsselgrößen

Die folgende Matrix kann genutzt werden, um die Herausforderungen in den strategischen Schlüsselgrößen zusammenfassend darzustellen. Damit wird der erste Schritt im Strategieprozess, die Beurteilung der Ausgangslage des Unternehmens, abgeschlossen.

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Strategische Herausforderungen

Strategische Schlüsselgröße	Herausforderungen im künftigen Geschäft
Marktstellung	
Innovationsleistung	
Produktivität	
Attraktivität für die passenden Personen	
Liquidität ⁵	
Gewinnerfordernis	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 121 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

⁵ Die Schlüsselgrößen „Liquidität“ und „Gewinnerfordernis“ werden nur bei Strategieprozessen in Unternehmen mit krisenhaften Entwicklungen berücksichtigt.

www.strategische-personalarbeit.de 11

Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategie-tools“ herunter:

www.strategische-personalarbeit.de

2. Schritt: Was geht und was geht nicht? - Optionen

Auch für die Entwicklung und Darstellung von strategischen Optionen bieten die strategischen Schlüsselgrößen eine geeignete Struktur. Die folgenden Formblätter unterstützen die Darstellung von strategischen Optionen in den vier prioritären Schlüsselgrößen Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivität und Attraktivität für die passenden Personen nach ihren wesentlichen Merkmalen. Erfolge in jeder einzelnen dieser Schlüsselgrößen bewirken meist auch (operative) Erfolge in den übrigen Schlüsselgrößen „Liquidität“ und „Gewinnerfordernis“.

Strategische Optionen geben Antworten auf strategische Herausforderungen. Sie sind nicht ins Belieben der Geschäftsleitung gestellt und bedürfen dennoch mitunter schwieriger Entscheidungen. Im Unterschied zu großen Unternehmen, in denen oft mehrere Optionen pro strategischer Schlüsselgröße entwickelt werden können, hat man in kleinen Unternehmen meist nur eine, höchstens zwei Option(en) in jeder Schlüsselgröße.

Falls zu den strategischen Schlüsselgrößen jeweils mehrere Optionen entwickelt werden, die alternativ zueinander stehen können aber nicht müssen, können die Formulare vervielfältigt werden. Die Optionen werden dann einfach durchnummeriert.

Laden Sie die ausfüllbaren Formulare in der Mappe „Strategietools“ herunter: www.strategische-personalarbeit.de

The image displays four overlapping form templates for strategic options, each with a red border. The forms are titled: "Option zur Marktstellung", "Option zur Innovationsleistung", "Option zur Produktivität", and "Option zur Attraktivität für die passenden Personen". Each form contains sections for "Option: ...", "Ziele", "Zahlen", "Maßnahmen zur Umsetzung", "Mittel zur Umsetzung", "Bewertung der Strategischen Bedeutung", and "Bewertung des Risikos". The "Option zur Attraktivität" form includes a legend for risk levels: "hoch", "mittel", "gering", "sehr gering".

Zur besseren Übersicht können die strategischen Optionen zusammengefasst werden.

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Optionen und ihre Bewertung		
Option	Strategische Bedeutung	Risiko

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 200 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht, GmbH Stuttgart)

Laden Sie das ausfüllbare Formular in der Mappe „Strategietools“ herunter: www.strategische-personalarbeit.de

3. Schritt: Was tun? - Ziele und Maßnahmen

Die nun zu formulierende Unternehmensstrategie setzt auf den relevanten Optionen auf und umfasst im Wesentlichen die strategischen **Unternehmensziele** (1), wieder gegliedert nach den strategischen Schlüsselgrößen. Damit bleiben die Schlüsselgrößen für alle Phasen der Strategieentwicklung die Leitplanken, die es ermöglichen, den Prozess und seine Ergebnisse in sich stimmig und ohne Brüche zu gestalten.

Die Unternehmensziele sollten überprüfbar sein – insofern ist es sinnvoll, **strategische Kennzahlen** (2) zu bilden. Diese sind ebenfalls Bestandteil der Strategiedarstellung und Grundlage des Strategiecontrollings durch die Geschäftsführung.

Weiterhin wird das Produkt-/Leistungsportfolio, mit dem die **Marktpositionierung** (3) erreicht werden soll, beschrieben.

Ohne Veränderungen der Organisation und des Managements ist selten eine Strategie umsetzbar. Strategiebestandteil ist daher die Beschreibung der **Anforderungen an Organisation und Management** (4). Diese Anforderungen sind für die Führungskräfte und Mitarbeiter ebenfalls wichtige Ziele und Maßnahmen, die sie realisieren müssen, und die in Zielgesprächen kommuniziert werden.

Abschließend werden alle **strategieumsetzenden Maßnahmen** (5) zusammengefasst zu einem Umsetzungsplan, gegliedert nun nicht mehr nach den Schlüsselgrößen, sondern nach den Bereichen des Unternehmens, die die Strategieumsetzung letztendlich zu leisten und zu verantworten haben.

Eine so ausformulierte Unternehmensstrategie bildet eine gute Grundlage für deren Kommunikation nach innen und außen. Außerdem bekommt man einen brauchbaren Ausgangspunkt für zukünftige Strategieprozesse – dann voraussichtlich mit deutlich weniger Aufwand.

Laden Sie sich die ausfüllbaren Formulare in der Mappe „Strategietools“ herunter: www.strategische-personalarbeit.de

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

Unternehmensstrategie

1. Unternehmensziele	
Strategische Schlüsselgröße	Unternehmensziele in den Schlüsselgrößen
Marktstellung	
Innovationsleistung	
Produktivität	
Attraktivität für die passenden Personen	
Liquidität	
Gewinnerfordernis	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

2. Die wichtigsten strategischen Kennzahlen

Kennzahl	Jahr	20... (Ist)	20... (Soll/Ziele)	20... (Soll/Ziele)
Marktvolumen				
Marktanteil				
Umsatz				
Rohertrag				
Einkaufsvolumen				
Vorräte				
Personalkosten-Produktivität				
Mitarbeiter				
Betriebsergebnis				
Umsatzrendite				

3. Marktpositionierung

Marketingmix	Ziele
1. Produkt / Leistung	
2. Preisniveau	
3. Marktkommunikation	
4. Distribution	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 230 ff. © 2010 Schiffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

www.strategische-personalarbeit.de 18

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

4. Aus der Strategie resultierende Anforderungen an Organisation und Management	
Leistungsprozessstufen	Anforderungen
Unternehmen insgesamt	

www.strategische-personalarbeit.de

Leitfaden: Strategie für kleine Unternehmen

5. Strategieumsetzende Maßnahmen: Umsetzungsplan			
Abteilung	Was?	Wer?	Bis wann?

www.strategische-personalarbeit.de

20

4. Schritt: Wie wird's praktisch? - Umsetzung und Weiterentwicklung

Die strategischen Ziele, deren Kennzahlen, die organisatorischen Anforderungen und besonders der Umsetzungsplan sind Grundlage für Zielvereinbarungen bzw. -gespräche: In der Form SMART-formulierter Ziele²³ mit den Führungskräften und Mitarbeitern kommt die Strategie zum Laufen, und darüber hinaus ggf. - in wenigen Einzelfällen - durch Projektaufträge und Projekte, die die Geschäftsleitung anstößt. Einige Dinge werden dann zusätzlich, anders oder gar nicht mehr gemacht.

In der Strategieumsetzung zeigt sich (spätestens), dass strategische und operative Ziele und Maßnahmen nicht getrennt voneinander existieren, weil das Tagesgeschäft nach Maßgabe der strategischen Ausrichtungen des Unternehmens betrieben wird – bewusst oder unbewusst.

Die Steuerung und Überprüfung der Strategieumsetzung ist Aufgabe der Geschäftsleitung.

Eine Strategieentwicklung ist keine einmalige Aktivität mit festgelegtem Anfang und Ende, sondern ein kontinuierlicher Kreislauf. Die Ausgangslage des Unternehmens, besonders der Markt, verändert sich immer wieder und gibt dem Management Anlass, sich mit (neuen) strategischen Herausforderungen und Optionen zu befassen, die dann in strategische Ziele und Maßnahmen zu überführen sind. Wer den Prozess allerdings einmal systematisch durchlaufen hat, wird die eingeübten Strukturen immer wieder nutzen können und mit wenig Aufwand – falls erforderlich – Modifikationen der Strategie formulieren können.

²³ siehe Glossar

5. Glossar der wichtigsten Strategiebegriffe

Erfahrungskurve

Die Erfahrungs- oder Lernkurve beschreibt den in Produktivitätsverbesserungen transformierbaren Erfahrungszuwachs eines Unternehmens, der Umsatzsteigerungen normalerweise begleitet: Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Menge ergibt sich ein Kostensenkungspotenzial in der eigenen Wertschöpfung von 20 bis 30 Prozent – unabhängig davon, ob es sich um materielle Produkte oder um Dienstleistungen handelt. Wesentlich ist die Möglichkeit, Erfahrungen in Produktivitätsverbesserungen umzusetzen. Im Zweifelsfall muss ein Unternehmen, das diese Möglichkeit nicht nutzt, damit rechnen, dass Wettbewerber dies tun. Hier liegt für ein Unternehmen auch die strategische Bedeutung eines bestimmten Mindestmarktanteils (verteidigungsfähige Marktstellung) begründet: Man hat es leichter, wettbewerbsfähige Kostenstrukturen zu realisieren.

Erfolgspotenziale, gegenwärtige und zukünftige

Die Erfolgspotenziale eines Unternehmens allgemein beschreiben all die Voraussetzungen, die vorliegen müssen, damit ein Unternehmen heute und in Zukunft Umsatz und Gewinn realisieren kann. Eine wichtige Unterscheidung ist die zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgspotenzialen.

Die Marktposition eines Unternehmens (einschließlich deren Voraussetzungen) stellt dessen wichtigstes gegenwärtiges Erfolgspotenzial dar. Die Marktpositionierung bedarf genauso der strategischen Vorsteuerung wie die zukünftigen Erfolgspotenziale: Neuartige (technische) Lösungen für die Probleme der Kunden, die die gegenwärtig vorherrschenden Problemlösungen ablösen werden.

Der Aufbau von Erfolgspotenzialen benötigt immer viel Zeit, die nicht beliebig verkürzt werden kann. Erfolgspotenziale müssen strategisch vorgesteuert werden, damit sie dann zur Verfügung stehen, wenn Erfolg und Erträge realisiert werden müssen.

Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens bezeichnet den Zusammenhang von Marktsegment, Zielkunden, Kundennutzen und Wertkette bzw. Prozessen der Leistungserstellung und Ertragsrealisierung. Im Strategieprozess eines Unternehmens steht heutzutage nicht selten auch dessen Geschäftsmodell auf dem Prüfstand. Gegenstand von Innovationen sind zunehmend – neben Produkt- und Verfahrensinnovationen – auch Innovationen des Geschäftsmodells von Unternehmen.

Kaufentscheidende Faktoren

Die realistische Antwort auf die Frage: „Wofür genau bezahlt der Kunde unsere Rechnungen?“ führt zur Bestimmung der kaufentscheidenden Faktoren. Es geht dabei grundlegend um die Außenperspektive des Kunden und nicht darum, was im Unternehmen geglaubt wird. Im Normalfall liegt die Anzahl der kaufentscheidenden Faktoren in einem Geschäft zwischen fünf und zehn.

Ein Unternehmen kann mit Hilfe eines realistischen Bildes der kaufentscheidenden Faktoren seiner Kunden ermitteln, ob es mit seinen Leistungen, Leistungsversprechen und Kernkompetenzen (noch) richtig liegt. Daher ist dieser Begriff im Strategieprozess von zentraler Bedeutung, und es ist wichtig, dass die kaufentscheidenden Faktoren methodisch sauber ermittelt werden.

Kernkompetenz

Eine Kernkompetenz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, einen besonderen, nur schwer imitierbaren Beitrag für den Kundennutzen zu leisten, der einen Wettbewerbsvorteil generiert. Eine Kernkompetenz liegt nicht in Personen bzw. besonders qualifizierten Mitarbeitern allein, oder in einem bestimmten Produkt, sondern in der Regel in Prozessen des Unternehmens begründet. Feststellung und ggf. Auf-/Ausbau von Kernkompetenzen ist ein unternehmensstrategisches Thema, weil Kernkompetenzen einen wichtigen Bestandteil der Erfolgspotenziale eines Unternehmens bilden.

Kostentreiber

Kostentreiber sind strikt von Kostenarten (in der Kostenrechnung) zu unterscheiden. Im Unterschied zu Kostentreibern sind Kostenarten unvermeidbar; Letztere kennzeichnen die Kosten, die durch die Wertschöpfung verursacht werden: Personalkosten, Materialkosten etc. Beim Kostensparen an den Kostenarten anzusetzen kann bedeuten, dass man unter Umständen (langfristig) wertvolle Potenziale des Unternehmens beschneidet.

Kostentreiber dagegen beantworten die Frage, warum einzelne Kostenarten so (zu?) hoch sind. Sie stellen daher einen zentralen Hebel für Produktivitätsverbesserungen dar. Kostentreiber lassen sich über den gesamten Leistungserstellungsprozess identifizieren und systematisch bearbeiten. Prominente Beispiele für Kostentreiber sind Komplexitätskosten aller Art (große Variantenvielfalt, hohe Kunden- und Lieferantenzahl).

Kundennutzen

Kundennutzen kann bestimmt (und gemessen) werden als Positionierung einer Leistung im zweidimensionalen Raum von Qualität (Leistungsmerkmale) und Preis in Relation zu den relevanten Wettbewerbern.

Lebenszyklusmodell

Das Lebenszyklusmodell beschreibt die Wachstumsdynamik eines Branchenmarktes in drei Phasen: Die Einführungsphase, in der ein Markt entsteht und dessen Spielregeln und Wettbewerbsverhältnisse noch ungeklärt sind, die Wachstumsphase, in der der Markt etabliert ist und die Wettbewerber bekannt sind, aber auch neue Wettbewerber eintreten, sowie die Sättigungs-/ Rückgangphase, in der die Wachstumsmöglichkeiten begrenzt sind und sich ‚die Spreu vom Weizen trennt‘. Für die Bestimmung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens spielt die Phase, in der sich sein(e) Marktsegment(e) befindet / befinden, eine wesentliche Rolle, weil jede Phase ihre besonderen Herausforderungen für das Management und die Organisation bereithält.

Lösungsunabhängiges Kundenanliegen

Dieser Begriff beschreibt den Nutzen der Kunden eines Unternehmens, unabhängig von der vom Unternehmen angebotenen Lösung (Leistung, Produkt). Die Kernfrage lautet „Wofür ist mein Kunde bereit, die Rechnung zu bezahlen?“ Die Beurteilung kann natürlich nur durch den Kunden erfolgen.

Marktanteil (absoluter und relativer)

Der absolute Marktanteil bezeichnet den Umsatz/Absatz eines Unternehmens oder ggf. einer Produkt-/Marktkombination im Verhältnis zum entsprechenden Marktvolumen.

Der relative Marktanteil bezeichnet das Verhältnis des Umsatzes/Absatzes des Unternehmens zum summierten Umsatz der drei größten Wettbewerber in einem Marktsegment. Der relative Marktanteil kann bei Märkten mit klarer Dominanz eines Marktführers auch gemessen werden als Anteil des eigenen Umsatzes am Umsatz des Marktführers. Einen *verteidigungsfähigen Marktanteil* hat ein Unternehmen ab ca. 12 Prozent relativem Marktanteil, weil in der Regel erst von da an eine wettbewerbsfähige Kostenposition realisierbar ist (siehe *Erfahrungskurve*). Wenn der Anteil niedriger liegt, meist eine wesentliche strategische Herausforderung bereits vorgegeben: Die Erringung eines verteidigungsfähigen Marktanteils.

Marktpositionierung oder Marktstellung

bezeichnet die wichtigste der sechs strategischen Schlüsselgrößen eines Unternehmens. In vielen Fällen kann bereits die genaue Eingrenzung des für ein Geschäftsfeld oder Unternehmen relevanten Marktsegmentes Schwierigkeiten aufwerfen: Was gehört dazu, was nicht? Und dann: Handelt es sich um einen neuen, wachsenden, gesättigten oder rückläufigen Markt, einen Preis- oder Qualitätsmarkt?

Im Strategieprozess werden Marktpotenzial und Marktvolumen des relevanten Marktsegmentes eines Geschäftsfeldes/Unternehmens sowie dessen (absoluter und relativer) Marktanteil analysiert. Wird dabei der Markt des Geschäftsfeldes/Unternehmens zu klein segmentiert, steigt dessen Marktanteil, bei zu großer Segmentierung sinkt der Marktanteil des Unternehmens entsprechend. Eine realistische Abgrenzung muss davon ausgehen, wo das Unternehmen unmittelbar auf den Wettbewerb und seine Kunden trifft.

Weiterhin geht es um die Frage, wie ein Unternehmen/Geschäftsfeld im zweidimensionalen Raum zwischen Preis und Leistung zum Kundennutzen beiträgt. Schließlich sind die Potenziale des Unternehmens für seine Marktstellung im Wettbewerb kritisch zu bewerten.

Marktvolumen

Der gesamte Umsatz oder Absatz aller Wettbewerber in einem definierten Marktsegment, z. B. im Markt eines bestimmten Geschäftsfeldes des Unternehmens bzw. im Markt des Unternehmens insgesamt.

Personalkostenproduktivität

Die Personalkostenproduktivität setzt den Rohertrag bzw. die Wertschöpfung eines Unternehmens (Umsatz minus Vorleistungen) in Beziehung zu seinen Personalausgaben. Die Entwicklung der Personalkostenproduktivität zeigt an, wie gut es einem Unternehmen gelingt, seine „Erfahrungskurve“ (siehe S. XY) zu nutzen, d. h. den Erfolg oder Misserfolg seines Produktivitätsmanagements. Im Strategieentwicklungsprozess weist die Personalkostenproduktivität ggf. auf Handlungsbedarf im Produktivitätsmanagement hin.

Für jede Branche gibt es Benchmarks der Personalkostenproduktivität, die man im Strategieprozess nutzen kann. Im Allgemeinen ist eine Personalkostenproduktivität kleiner als 1,5 ein sehr schlechter Wert.

Preis-/Qualitätsmarkt

Preismärkte sind meist Märkte in der Sättigungsphase (siehe „Lebenszyklusmodell“). Die Wettbewerber unterscheiden sich nur (noch) wenig hinsichtlich Qualität. Daher bildet der Preis das wichtigste kaufentscheidende Kriterium der Kunden. Für die Anbieter ist es zunächst (scheinbar) einfach, die Preise zu senken um den Umsatz zu steigern. Schwieriger ist es dann jedoch, ein gesenktes Preisniveau auch von der Kostenposition her auf Dauer durchzuhalten. Ganz abgesehen davon, dass eine Preissenkung (anders als ein „USP“) vom Wettbewerb oft leicht nachgeahmt werden kann. Das typische Risiko der Anbieter auf Preismärkten besteht darin, dass Umsatzzuwächse von niedriger oder sogar sinkender Profitabilität begleitet werden (wenn die Produktivität nicht permanent verbessert wird). Oft genug werden solche Entwicklungen erst (zu) spät bemerkt. Produktivität ist ein prioritäres Strategiethema.

Qualitätsmärkte sind demgegenüber in der Regel Märkte in Start- oder Wachstumsphasen. Vorhandene Qualitätsunterschiede rechtfertigen entsprechende Preisunterschiede, die vom Kunden akzeptiert werden. Qualität und (Aufbau des) USP sind die prioritären Strategiethemen.

Der Unterschied zwischen Preis- und Qualitätsmärkten ist nicht nur für den Vertrieb, sondern auch für die übrigen Funktionsbereiche eines Unternehmens wichtig: Für die Leistungserstellungsprozesse, weil an deren Produktivität bei Preismärkten höhere Anforderungen gestellt werden, für den Einkauf, weil dessen Effektivität und Effizienz bei Preismärkten in der Regel eine größere Rolle spielt und nicht zuletzt auch für die Personalarbeit, weil die Versorgung des Unternehmens mit gut qualifizierten Fachkräften bei Qualitätsmärkten meist besonders wichtig ist. Unternehmen, die sowohl auf Preis- als auch auf Qualitätsmärkten positioniert sind, bekommen es regelmäßig intern mit divergierenden Anforderungen an Organisation und Management zu tun, die ausgehalten werden müssen. Alternativ dazu können sie auch eine strategische Entscheidung entweder nur noch für Preismärkte, oder nur noch für Qualitätsmärkte tätig zu sein, treffen. Speziell Unternehmen im Übergang vom Preis- zum Qualitätsmarkt können die Erfahrung machen, dass, als Folge dieses Übergangs, die Personalarbeit wichtiger wird.

Produkt-/Marktkombination (PMK)

Ein Produkt oder eine Produktgruppe sind in der Regel mit spezifischen Kunden bzw. sogar einem spezifischen Marktsegment kombiniert, und bestehen unter Umständen (bei größeren Unternehmen) als eigene strategische Geschäftsfelder (SGF).

In kleineren Unternehmen hat man es häufiger mit verschiedenen PMK, als mit verschiedenen SGF zu tun. Falls es sich bei verschiedenen PMK auch um deutlich unterschiedliche Märkte handelt, muss im Strategieprozess für jedes der PMK die strategische Schlüsselgröße „Marktstellung“ (und evtl. auch „Produktivität“) eigenständig bearbeitet werden.

Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte

Schlüsselpositionen sind die Stellen in einem Unternehmen, die für seinen geschäftlichen Erfolg von entscheidender Bedeutung sind, d. h. für seine Wettbewerbsposition und/oder für seine Produktivität.

Schlüsselkräfte sind Mitarbeiter, die durch ihre Erfahrung, Ihr Wissen bzw. ihre Kompetenz zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens entscheidend beitragen. Ihre Aufgaben, bzw. die Art und Weise, wie sie diese erfüllen, können von anderen Mitarbeitern nicht ohne weiteres übernommen werden. Es ist wichtig, dass die Schlüsselpositionen möglichst weitgehend von Schlüsselkräften besetzt werden.

Aus strategischer Sicht bedürfen die Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte eines Unternehmens besonderer Aufmerksamkeit, besonders die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung der Schlüsselkräfte bzw. die rechtzeitige Nachfolgeplanung für absehbar ausscheidende Schlüsselkräfte. Dies sind die wesentlichen Aufgaben einer *strategischen Personalplanung*.

SMART

Das Akronym SMART kennzeichnet die wesentlichen Kriterien für die Aufstellung von Zielen auf allen Ebenen und in allen Bereichen eines Unternehmens:

Spezifisch (konkret, anschaulich, ergebnisorientiert),
Messbar (beurteilbar),
Anspruchsvoll (über normale Stellenanforderungen hinausgehend),
Realistisch (erreichbar, mit Bezug auf Ressourcen, und Kompetenzen),
Terminiert (bis wann...?).

Die Überführung einer ausformulierten Unternehmensstrategie in SMART-formulierte Ziele (für Führungskräfte und Mitarbeiter) stellt eine wesentliche Voraussetzung für deren Umsetzung dar.

Strategie

Mit dem Begriff Strategie werden im Management typischerweise Sachverhalte belegt, die als langfristig und als besonders wichtig markiert werden sollen. Demgegenüber wird hier unter Strategie eine Systematik und Methode der Unternehmenssteuerung verstanden, die einen unverzichtbaren Beitrag zur Lebensfähigkeit des Unternehmens leistet und die sowohl kurz- als auch langfristig, und vor allem immer auch operativ wirksam ist. Die strategischen Schlüsselgrößen bieten ein übersichtliches und einfaches Konzept für die Ausarbeitung und Kommunikation einer Strategie, oder einfach auch nur für eine sinnvolle Ordnung im strategischen Gedankenaustausch.

Strategische Herausforderungen

Die strategischen Herausforderungen fassen die Beurteilungen der Ausgangslage eines Geschäftes zusammen und bringen sie gewissermaßen auf den Punkt. Eine Herausforderung ist eine für das Unternehmen zu lösende Aufgabe, die man annehmen oder ablehnen, aber nicht ignorieren kann, und die im Alltagsgeschäft oft nicht als solche erkannt, geschweige denn klar formuliert wird. In einem systematischen Strategieprozess sollte dies jedoch immer gelingen.

Herausforderungen können sich zum Beispiel aus der jeweiligen Entwicklungsphase des Marktes, aus dem Marktanteil des Unternehmens, aus technischen Entwicklungen, aus veränderten Kundenanforderungen oder Wettbewerbsveränderungen, oder aber auch aus der Stärken-/ Schwächenanalyse des Unternehmens ergeben.

Strategisches Geschäftsfeld (SGF)

Ein SGF bezeichnet eine eigene abgegrenzte *Produkt-/Marktkombination* (PMK). Bei mehreren SGF in einem Unternehmen sind die strategischen Schlüsselgrößen „Marktstellung“ und „Innovationsleistung“, ggf. auch „Produktivität“ für jedes von ihnen separat zu beurteilen. Alle anderen Schlüsselgrößen können für das gesamte Unternehmen beurteilt werden. In kleinen Unternehmen hat man es in der Regel mit PMK, weniger mit SGF zu tun.

Strategische Optionen

Strategische Optionen zeigen - unter Umständen alternative – Wege und Möglichkeiten auf, die *strategischen Herausforderungen* zu bearbeiten. Strategische Optionen werden für jede der vier primären strategischen Schlüsselgrößen formuliert: Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivität und Attraktivität für passende Personen.

Im Strategieprozess sind (spätestens) an dieser Stelle möglicherweise riskante Entscheidungen zu treffen, falls es alternative Optionen gibt.

Strategische Schlüsselgrößen

Eine Strategie hat die Aufgabe, die dauerhafte Lebensfähigkeit eines Geschäfts sicherzustellen. Im Einzelnen sind es diese sechs Schlüsselgrößen, die für die Lebensfähigkeit entscheidend sind: Die Marktstellung des Unternehmens/Geschäftsfeldes, die Innovationsleistung als Fähigkeit, die Erfolgspotenziale des Unternehmens / Geschäftsfeldes zu realisieren, die Produktivität der Prozesse und Funktionen, die Attraktivität des Unternehmens für die passenden Personen, die Liquidität und das Gewinn-Erfordernis. Diese Schlüsselgrößen stehen in Wechselbeziehungen zueinander. Die vier ersten sind die zentralen, die die übrigen zwei vorsteuern, und die drei letztgenannten sind erforderlich, um die Markt-, Produktivitäts- und Innovationsziele zu realisieren. Ein Strategieprozess kann nach den Schlüsselgrößen strukturiert werden. Er wird dadurch übersichtlich.

USP

USP kürzt „Unique Selling Proposition“ oder „Unique Selling Point“ ab. Damit wird das herausragende Leistungsmerkmal eines Unternehmens bezeichnet, das auf seinen Kernkompetenzen basiert und mit dem es sich vom Wettbewerb abhebt.

Wertkette, Wertschöpfungskette

Bezeichnet den Zusammenhang der (direkten und unterstützenden) Stufen bzw. Funktionen der Wertschöpfung bzw. Leistungserstellung eines Unternehmens (z. B. Einkauf, Konstruktion, Fertigung, Vertrieb, Personal, IT ...). Für jede Stufe (oder Funktion) kann man eigene Kennzahlen bestimmen, die insbesondere ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg sowie ggf. auch zur Umsetzung der Unternehmensstrategie sicht- und steuerbar machen.

Weiterhin kann man (nicht nur) im Strategieprozess jede Stufe/Funktion nach ihren Stärken und Schwächen bewerten.

Eine wesentliche strategische Frage ist, um welche Stufen/Funktionen die Wertschöpfung eines Unternehmens erweitert, oder aber reduziert werden soll.

Eine Unternehmensstrategie definiert die Beiträge der einzelnen Stufen/Funktionen zu ihrer Umsetzung.

6. Literatur

Faulhaber, P./Landwehr, N./ Grabow, H.-J (2009): Tournaround-Management in der Praxis, Frankfurt/New York

Gälweiler, A. (2005): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/New York

Großheim, K./Hoffmann T. (2014): Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen, Eschborn

Kerth, K./Asum, H./Stich, V. (2011): Die besten Strategietools in der Praxis, München

Malik, F. (2011): Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt, Frankfurt/New York

Stöger, R. (2010): Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart

7. Lese- und Linktipps

www.strategische-personalarbeit.de

Weitere Informationen, Leitfäden und Instrumente aus dem RKW-Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“.

www.perso-net.de

Das Online-Kompodium für Personalarbeit im Mittelstand.

www.fachkraefte-blog.de

Neuigkeiten, Konzepte und Lösungen rund um das Thema Fachkräftesicherung – vom RKW produziert und/oder kommentiert.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Weitere Leitfäden und viele andere Publikationen, Veranstaltungen und Projekte zur Personalarbeit im Mittelstand.

www.bildung-controlling.de

Innovatives Bildungscontrolling für mittelständische Unternehmen