

VON DER VISION ZUR STRATEGIE

Prof. Dr. Peter Abplanalp, Fachhochschule Nordwestschweiz

Von Mark Twain stammt der folgende bemerkenswerte Satz: «Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir die Anstrengungen.» Ein solches Verhalten finden wir hie und da auch in Unternehmen. Operative Hektik verdeckt häufig die geistige Windstille, was sich in einem Mangel an strategischer Klarheit ausdrückt. Was können wir dagegen tun?

In KMU fehlt häufig die Zeit, sich mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen. Die Führungskräfte folgen im günstigen Falle einer Vision, an der sie das Tagesgeschäft auszurichten versuchen. Genügt das? Oder genügt es gar, bloss durch die Optimierung von Prozessen die betriebliche Effizienz zu steigern?

BRAUCHEN KMU EINE STRATEGIE?

Eine Strategie zu haben, bedeutet, sich von der Konkurrenz abzuheben oder zu unterscheiden. In diesem Sinne braucht jedes Unternehmen eine Strategie, will es nicht Gefahr laufen, seine Kräfte in einem ruinösen Preiskampf zu verschleudern. Die Steigerung der betrieblichen Effizienz führt zu operationeller Effektivität, nicht aber zu einer Strategie. Es geht nämlich nicht darum, im gleichen Rennen schneller zu sein, sondern darum, ein anderes Rennen zu wählen. Wie aber finden wir ein solches? Der Harvard-Professor und Strategie-Experte Michael E. Porter hat auf diese Frage einleuchtende Antworten gegeben und die Schritte beschrieben, die dem Praktiker helfen, ohne übertriebenen Aufwand wichtige Elemente einer Strategie oder eines anderen Rennens festzulegen.

DREI SCHRITTE ZUR ERFOLGREICHEN STRATEGIE

KMU verfügen häufig über ein hervorragendes Know-how und weisen eine überdurchschnittliche Innovationskraft auf. Sie besitzen damit die Voraussetzungen, um für ihre Kunden einen Mehrwert zu schaffen. Drei Schritte sind dazu nötig:

- eine strategische Positionierung festlegen
- ein möglichst widerspruchsfreies Geschäftsmodell aufbauen («Fit»)
- eine Verzichtsplanning vornehmen («Trade-off»)

POSITIONIERUNG

Bei der Positionierung geht es darum, ein Wettbewerbsfeld zu wählen, das Leistungsangebot zu definieren und den Wettbewerbsvorteil zu bestimmen. Die Wahl des Wettbewerbsfeldes besteht im Wesentlichen darin, festzulegen, welche Nische (Kundengruppe, geografischer Raum) über welchen Vertriebsweg mit welchen Produkten oder Dienstleistungen (Leistungsangebot) versorgt werden soll. Für KMU stellt sich ferner die Frage, ob der Markt nicht bloss ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern eine «integrierte Dienstleistung» verlangt. Bei

der Bestimmung des Wettbewerbsvorteils steht für KMU eine Differenzierungsstrategie im Vordergrund. Diese setzt prinzipiell ein Alleinstellungsmerkmal voraus, das heisst, das Angebot an die Kunden muss so gestaltet sein, dass es sich von den Angeboten der Konkurrenz eindeutig unterscheidet und von den Kunden auch als einzigartig wahrgenommen wird.

FIT

Das Ziel der Einzigartigkeit verlangt ein möglichst widerspruchsfreies Geschäftsmodell. Die Aktivitäten unserer Wertkette müssen demnach mit unserer strategischen Positionierung übereinstimmen. Die Fragen lauten: Nehmen die Faktoren, die unseren Erfolg ausmachen, in unserer Wertkette den ihnen gebührenden Platz ein? Wie müssen wir unsere Wertkette verändern, um eine Übereinstimmung mit der strategischen Positionierung zu erreichen?

TRADE-OFF

Jede Positionierung wird nur dann nachhaltig sein, wenn wir sie nicht verwässern oder verunreinigen. Customer Focus darf nicht falsch verstanden werden. Jede gute Strategie braucht eine Verzichtsplanning. Das fällt nicht immer leicht, ist aber nötig.

EINFACH, ABER DAFÜR PRAKTISCH

Über Strategien und Strategieentwicklung ist schon viel geschrieben worden. Nicht alles davon ist für KMU brauchbar. Die oben erwähnten drei Schritte sind wenig spektakulär, aber gerade für kleine und mittlere Unternehmen eine einfache und praktische Methode auf dem Weg zu einer Strategie. Aber auch hier gilt: Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es! ■



Prof. Dr. Peter Abplanalp
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Telefon +41 62 286 01 12
peter.abplanalp@fhnw.ch