

# STRATEGIE ZUM LEBEN BRINGEN

Dr. Carsten B. Henkel, Roland Berger Strategy Consultants

**Strategie hört sich einfach an: hat und verfolgt jedes Unternehmen. Doch in der Unternehmensrealität stellt vor allem die Implementierung der Unternehmensstrategie eine grosse Herausforderung dar. Wer eine Strategie tatsächlich zum Leben bringen will, der sollte mit deren Umsetzung bereits beginnen, wenn sie am Entstehen ist, nämlich in der Phase der Strategieentwicklung.**

## 1. WAS IST STRATEGIE?

Sich abzusetzen von den Wettbewerbern, ist nur durch eine echte Strategie möglich, die einen nachhaltigen, nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil generiert. Ein Unternehmen muss eine klare Vorstellung davon entwickeln, wie man gegenüber den Wettbewerbern in den jeweiligen Geschäftsfeldern gewinnen kann. Deshalb sind folgende strategische Kernfragen zu beantworten:

- Auf welchen Märkten, für welche Kunden, in welchen Regionen/Ländern und wo auf der Wertschöpfungskette wollen wir tätig sein und wo nicht?
- Wie können wir gegenüber den Wettbewerbern in den jeweiligen Geschäftsfeldern und Ländern gewinnen?
- Wie müssen wir unsere Aktivitäten und Fähigkeiten koordinieren und weiterentwickeln, damit ein einzigartiger nicht kopierbarer Wettbewerbsvorteil entsteht?

Zu unterscheiden sind Corporate Strategy und Business Unit Strategy. Die Business Unit Strategy – oder auch Wettbewerbsstrategie – beschreibt die Produkt-/Marktstrategie einer Unternehmensdivision, die meistens auf ein spezifisches Geschäftsfeld oder eine Kundengruppe ausgerichtet ist. Die Corporate Strategy definiert, welches Portfolio von unterschiedlichen Geschäften man betreiben will, wie man sie untereinander gewichtet und wie sich Synergien zwischen ihnen erzeugen lassen, damit profitables Wachstum und Wert für die Aktionäre geschaffen beziehungsweise die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesichert wird. Unternehmen sind Portfolios von Assets und Fähigkeiten, die auf eine bestimmte Art und Weise zusammengesetzt und kombiniert werden, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen, die stetig Wert für die Shareholder erwirtschaften. Dieses Streben ist ein anhaltender Prozess, der in den Geschäftseinheiten im Rahmen ihrer Business-Unit- Strategie und auf Stufe Unternehmensleitung im Rahmen der Corporate Strategy geführt wird.

## 2. STRATEGIE HILFT ALLEN, ZUM GESCHÄFTS-ERFOLG DES UNTERNEHMENS BEIZUTRAGEN

Die Strategieentwicklung ist kein intellektuelles Training für die Mitarbeiter der Strategieabteilung sondern es gilt, praxisorientierte Antworten auf die Kernfragen der strategischen Ausrichtung zu finden, die einen klaren Weg durch den Dschungel der vielen strategischen Optionen

weisen. Diese Antworten sind sozusagen die Leitplanken für das tägliche Denken, Entscheiden und Handeln aller Mitarbeiter im Unternehmen und fokussieren darauf, sich gegenüber den Wettbewerbern im Markt durchzusetzen.

In grossen Unternehmen werden jeden Tag tausende von Entscheidungen getroffen. Die Herausforderung besteht darin, diesen Strom von Entscheidungen in die richtige Richtung zu kanalisieren, damit die gesetzten strategischen Ziele auch erreicht – sprich: umgesetzt – werden. Alle Mitarbeiter und nicht nur die Geschäftsleitung müssen die Strategie verstanden haben und sie auch mittragen.

So muss der Verkäufer genau wissen, was er seinem Kunden anbieten sollte und was nicht. Das ist eine Mischung aus dem, was der Kunde möchte und dem, woran ein Unternehmen auch genügend Geld verdient. Eine gute Strategie gibt auch hier Antworten und Leitplanken für das Handeln. Und auf der Ebene der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates gibt eine gut ausgearbeitete Strategie Ruhe und Sicherheit für die stringente Umsetzung selbiger. Nicht selten nämlich trommeln auf einen CEO ständig neue Vorschläge und Anregungen zum Beispiel seitens des Verwaltungsrates ein. Wenn der CEO im Rahmen seiner Strategieentwicklung und -weiterentwicklung nicht klare Aussagen getroffen hat, dann bricht schnell Hektik aus; 20 Manntage von Topmanagern und deren Mitarbeitern werden hektisch verbraucht, um etwa eine halbwegs befriedigende Antwort für die Anfrage des Verwaltungsratspräsidenten zu finden. In gut geführten Unternehmen hingegen kann der CEO auf seine Strategie zurückgreifen und sagen: «Ukraine? Ja, das haben wir uns angeschaut, ist heute nur für die Division A interessant und wir sind gerade in Verhandlungen mit einem Kooperationspartner. Für Division B nicht interessant, weil das Marktvolumen heute noch viel zu klein ist und ein Eintritt sich noch nicht lohnt. Wir beobachten die weitere Entwicklung und schätzen, dass in 2-3 Jahren der richtige Zeitpunkt für uns kommen wird.»

## 3. STRATEGIEENTWICKLUNG IST TEIL DER IMPLEMENTIERUNG

Damit Strategien durch das Unternehmen implementiert und damit zum Leben erweckt werden und Wert für Ak-

tionäre, Kunden und Mitarbeiter schaffen, sind folgende Erfolgsfaktoren bereits am Anfang des Strategieentwicklungsprozesses zu beachten:

- a) Die Strategie trifft klare Aussagen zu Produkten/Märkten (Business Unit Strategy) und zur Ausgestaltung des Unternehmensportfolios (Corporate Strategy).
- b) Die Aussagen sind mit harten Fakten und Geschäftsverständnis hinterlegt.
- c) Die Strategie muss mit den Fähigkeiten des Unternehmens unterlegt sein.
- d) Die Strategie ist verständlich formuliert und in einem Umsetzungsplan operativ mit Massnahmenprogrammen ausdetailliert.
- e) Die Strategie wurde gemeinsam mit den Verantwortlichen in den Geschäftsfeldern entwickelt und verabschiedet.
- f) Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat stehen demonstrativ zu der entwickelten Strategie und treffen konsequent ihre eigenen Entscheide im definierten Handlungsrahmen.
- g) Die Geschäftsleitung sanktioniert immer von der Strategie abweichendes Verhalten.
- h) Psychologische Aspekte sind unbedingt zu berücksichtigen: Die Implementierung der Unternehmensstrategie ist meist mit Veränderungen im Unternehmen verbunden. Diese Veränderungsprozesse können grösser oder kleiner sein, fast immer jedoch tangieren sie die Psychologie der Mitarbeiter: Der eine etwa fürchtet um sein Budget, der nächste befürchtet, dass sein Geschäftsbereich abgestossen werden könnte. Diese psychologischen Aspekte können sich als Barriere vor die Implementierung der Strategie stellen. Vor allem die Geschäftsleitung muss daher während dem Implementierungsprozess derart kommunizieren, dass allfällige Ängste und Befürchtungen abgebaut werden und eine positive Grundstimmung gegenüber der Strategie entsteht. Offenheit und Transparenz sind hier die Erfolgsfaktoren in der Kommunikation der Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitern.

#### **4. VERANTWORTLICH IST UND BLEIBT DAS TOP MANAGEMENT.**

Die Unternehmensstrategie ist ein Teil des täglichen Handelns für jeden Mitarbeiter im Unternehmen und ist Grundgesetz, Handlungsanweisung und Kompass zugleich. Nur so wird sie implementiert und ein Unternehmen wird den bestmöglichen Erfolg haben. Die Verantwortung für die Strategieentwicklung und die Implementierung ist und bleibt beim Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung und kann nicht delegiert werden. ■

**Roland Berger Strategy Consultants**, 1967 gegründet, ist die weltweit führende Strategieberatung europäischen Ursprungs. Mit 34 Büros in 23 Ländern ist das Unternehmen erfolgreich auf dem Weltmarkt aktiv. 2.000 Mitarbeiter haben 2007 einen Honorarumsatz von über 600 Mio. Euro erwirtschaftet.



**Carsten. B. Henkel**, Dr. oec. HSG  
Managing Partner  
Roland Berger Strategy Consultants  
Neumünsterallee 12  
8008 Zürich  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)