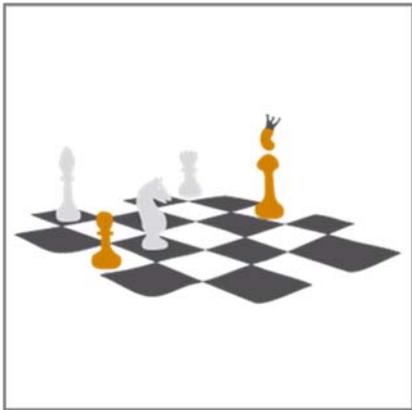


## Kernstrategie - Das Fundament des Erfolgs

Auch heutzutage richten noch viele kleine und mittelständische Firmen ihr unternehmerisches Handeln allein am Tagesgeschehen aus. Manchen glauben eine Strategie zu haben und viele sind der Auffassung keine zu benötigen. Die Ursachen sind oft in einem falschen Strategieverständnis begründet. Zu viele Pläne, die die Bezeichnung Strategie tragen, sind in Wahrheit nichts anderes als Hochrechnungen der Vergangenheit. In vielen Fällen wird zudem Strategie und strategische Planung in einen Topf geworfen. Lesen Sie in unserem heutigen Managementbrief mehr zum Thema Kernstrategie.



### Einstiegsfall

Warum benötigen Unternehmen eine Strategie? In diesen Managementbrief möchten wir gerne wieder mit einem kurzen Einstiegsfall beginnen. Stellen Sie sich vor, Sie bauen eine Brücke. Jedoch beginnen Sie die Arbeiten ohne zu klären welche Art, welchen Zeitrahmen, Traglast, usw. Sie für dieses Projekt benötigen? Was glauben Sie wird passieren? In den meisten Fällen würde die Brücke nicht fertig gestellt oder sogar zusammenbrechen.

Unternehmen benötigen für erfolgreiches Handeln eine Strategie, sie ist, wie bei einer Brücke, die Säule, die ein Unternehmen trägt. Besonders in Zeiten schnellleibiger Märkte ist es wichtig, sich von der Konkurrenz abzuheben und fokussiert zu handeln. Kleine und mittelständische Betriebe verbringen oft zu viel Energie mit Dingen, die entweder nichts bringen oder am Ende nicht zusammenpassen. Vermeiden Sie die Falle der Verzettelung mit der richtigen Kernstrategie!

### Abgrenzung Strategie und Geschäftsmodell

Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, ohne könnte es nicht existieren. Jedoch entsteht damit nicht automatisch auch eine Strategie. Ein Geschäftsmodell ist lediglich die Beschreibung des täglichen Tun und Handelns eines Unternehmens mittels Produkten und/oder Dienstleistungen. Folglich ist ein Geschäftsmodell das in die Praxis umgesetzte Geschäftskonzept.

### Definition Strategie

Eine einheitliche Definition für den Strategie-Begriff gibt es nicht. Der Ursprung liegt im griechischen und leitet sich demnach zum einen aus „stratos - das Heer“ und zum anderen aus „agein - führen“ ab. Aus diesem Grund wird der Strategiebegriff auch oft mit dem Militär in Verbindung gebracht, was aber nicht dem Erfolgsgedanken bei Unternehmen entspricht.

Für Unternehmen ist das klassische Strategieverständnis vielmehr ein geplantes Maßnahmenbündel zur Erreichung von Unternehmenszielen und ist damit Teil der formalen Planung. Es ist die grundsätzliche und langfristig angelegte Verhaltensweise eines Unternehmens und somit ein wichtiger Teilbereich gegenüber der unternehmerischen Umwelt zur Verwirklichung langfristiger Ziele.

Auf Basis aller Analysedaten geht es zunächst um die Beschreibung der strategischen Ausgangsposition. Ziel ist es, eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen den Umwelt- und Marktchancen sowie den betrieblichen Stärken zu erreichen. Der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens lässt sich daran messen, in wie weit die Organisation Ihre Ziele erreicht oder verfehlt hat.

### Definition Kernstrategie

In unserem Business-Sanierungs-Modell differenzieren wir den Strategiebegriff noch einen Schritt weiter. Es ist wichtig Unternehmen auf Basis einer Kernstrategie auszurichten. Die Kernstrategie der strategischen Perspektive im Business-Sanierungs-Modell ist die Säule, die das Unternehmen trägt. Sie agiert nicht nur als Leuchtturm für die Zukunft, sondern dient auch dazu, den bisherigen Weg des Unternehmens zu analysieren, zu hinterfragen und bei Bedarf an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Wer nur vor sich hin dümpelt oder sich

allein am Tagesgeschehen ausgerichtet, verschenkt oftmals viel Potenzial.

Ziel einer Kernstrategie ist es, die Mission klar zu definieren und den Produkt- und Marktumfang auf Basis der Kernkompetenzen und Differenzierungsmerkmale festzulegen. Mit einer Kernstrategie legen Sie die langfristige Marschrichtung für die Unternehmensentwicklung fest und fokussieren die Mittel, Maßnahmen und Ressourcen auf „ein“ gemeinsames Ziel. Nachdem Sie die Kernstrategie definiert haben, muss diese in den jeweiligen Teilstrategien der anderen Perspektiven des Business-Sanierungs-Modells (BSM) umgesetzt werden. Bei einer guten Umsetzung können so Wettbewerbsvorteile generiert und damit die langfristigen Ziele erreicht werden.

### **Tipp 1 - Eine gute Strategie braucht eine Vision**

Wenn Sie für Ihr Unternehmen eine gute Strategie erarbeiten möchten, ist es wichtig, ein alle Bereiche umfassendes Strategiekonzept zu erarbeiten, um so Hürden, die entstehen können, zu bewältigen (siehe Grafik). Im ersten Schritt muss die Kernstrategie muss auf Basis der normativen Perspektive fest-

D. h. zuerst müssen die strategische Vision und Mission entwickelt werden, um übergeordnete Ziele entwickeln zu können. Sie müssen festlegen in welche Richtung und auf welcher Basis sich das Unternehmen entwickeln soll. Tipps wie Sie Werte, Vision, Mission und Ziele definieren, können Sie in unseren Managementbriefen zur normativen Perspektive lesen.

### **Tipp 2 - Eine Strategie muss auf Stärken aufbauen**

Die Kernstrategie muss des Weiteren festlegen, wie sich das Unternehmen von seinen Wettbewerbern unterscheidet. Das A und O, um die Stärken eines Unternehmens einzigartig herauszustellen, ist der Kundennutzen. Deshalb muss ein Strategiekonzept drauf aufbauen. Der Kundennutzen ist die Befriedigung von Kundenbedürfnissen und diese sind wiederum die Ausgangsbasis für Kaufentscheidungen. Nicht was Sie gut können ist dabei entscheidend, sondern die Fähigkeit die speziellen Probleme der Kunden zu lösen. Es ist egal, ob ihre Kunden Unternehmer oder Endverbraucher sind. Profitieren will jeder!



gelegt werden.

### **Tipp 3 - Die Strategie muss klar verständlich sein**

Je besser die Kernstrategie definiert ist, desto erfolgsversprechender werden nachher die Ressourcen wie z. B. Kapital, Mitarbeiter und Wissen, eingesetzt. Dazu sollte die Strategie schriftlich in einer einfachen und verständlichen Sprache festgehalten werden. Besteht sie alleine im Kopf des Unternehmers, kann sie nicht richtig realisiert werden!

Eine schriftlich niedergelegte Kernstrategie hat viele positive Effekte. Zum einen wird sie verbindlicher und kann deshalb nachhaltiger verfolgt werden. Zum anderen sind die gedanklichen Ideen klar auf einen Punkt gebracht und auch für Mitarbeiter und alle anderen Anspruchsgruppen nachvollziehbar. Somit findet eine indirekte Stimulation zur Realisierung statt.

### **Tipp 4 - Konzentration auf Wesentliches**

Im Rahmen eines Strategie-Konzeptes sollte nicht nur festgelegt werden wohin die Reise geht, sondern auch, was nicht gemacht oder in Zukunft nicht mehr gemacht werden soll. Hinzu kommt festzulegen, welche Produkte und Dienstleistungen dem Kunden und vor allem welchen Zielgruppen in welchen Marktsegmenten angeboten werden sollen. Im Bereich der Markt- und Kundenperspektive muss die Kernstrategie auf Basis der Elemente Kunden & -bedürfnisse sowie Kundensegmente & Zielgruppe in die Positionierung erfolgreich umgesetzt werden.

### **Tipp 5 - Die Kernstrategie muss Kontinuität ausstrahlen**

Wenn eine Kernstrategie permanent über den Haufen geworfen wird, bleibt der gewünschte Erfolg aus. Unzufriedenheit, Verunsicherung und Unglaubwürdigkeit sind die Folgen. Nur Kontinuität sichert, dass Mitarbeiter die Strategie verinnerlichen und danach handeln. Deshalb ist es wichtig, sich entsprechende Zeit für diesen Prozess einzuräumen. Eine Festlegung schnell mal nebenbei im Alltagsgeschäft ist nicht empfehlenswert.

### **Tipp 6 - Realistische Zielsetzung**

Der Zweck eines Unternehmens besteht darin, seine normativen, strategischen, operativen und finanziellen Ziele zu erreichen und somit die Mission (den Unternehmensauftrag) zu erfüllen. Voraussetzung dafür ist, eine realistische und umsetzbare Kernstrategie.

Ausgehend von Vision und Mission des Unternehmens werden Zielsetzungen festgelegt, die zu erreichen sind. Der Prozess der Zielerreichung ist ein permanenter Prozess, indem Erfahrungswerte, die auf dem Weg dorthin gemacht werden, regelmäßig analysiert, systematisch ausgewertet und in den Prozess integriert werden sollten.

### **Tipp 7 - Beispiel Bergtour**

Die Kernstrategie legt fest wie die Ziele in den jeweiligen strategischen Geschäftsfeldern erreicht werden sollen. Ein Beispiel für die verschiedenen Punkte, die festgelegt werden, kann am Beispiel einer Bergtour aufgezeigt werden.

Die erste Entscheidung betrifft das Reiseziel, welchen Berg man besteigen möchte. Danach muss eine Strategie festgelegt werden, wie und wann man das Ziel erreicht. Dazu stellen sich z. B. Fragen nach Route, Ausrüstung, Reisebeginn und -ende. Die Entscheidungen zu den jeweiligen Punkten gestaltet die Strategie, damit das Ziel „den gewünschten Gipfel“ zu erreichen realisiert werden kann.

<b>Beispiel Bergtour</b>	
<b>Ziel</b>	Auf welchem Gipfel will ich ankommen?
<b>Strategie</b>	Wo befinde ich mich, wo sind die Hindernisse, wie ist der beste Weg und wie sieht die Zeitplanung aus?
<b>Planung</b>	Festlegung des Weges und Zeitplanes
<b>Mittel/Maßnahmen</b>	Ausrüstung
<b>Ausführung</b>	Tatsächliche Bergtour und Ankunftszeit
<b>Soll-Ist-Vergleich</b>	Laufender Vergleich mit Zeitplanung, Vorschau auf voraussichtliche Ankunftszeit

### **Tipp 8 - Erarbeitung einer Funktionalstrategie**

Auf der sich aus der Kernstrategie ergebenden Gesamtstrategie baut die Funktionalstrategie auf. Die Funktionalstrategie dient als Konkretisierung der zentralen Funktionen für die strategischen Geschäftsfelder (SGF). Ein Unternehmen der Metallbaubranche hat z. B. SGF wie Metallbau, Stahlbau und Konstruktionen.

Im Strategieprozess werden hierfür entsprechende SGF-Strategien erarbeitet. Die Funktionalstrategie bezieht sich auf zentral steuerbare Funktionen wie Kalkulation, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Beschaffung, Produktion und Montage. Durch die Umsetzung in Funktionen wird die Gesamtstrategie konkretisiert.



## Tipp 9 - Umsetzung und Kontrolle

Ist die Kernstrategie einmal festgelegt, erfolgt im nächsten Schritt die Umsetzung und Kontrolle. Nach der Bearbeitung muss festgelegt werden, wie die Kernstrategie in den jeweiligen Teilstrategien umgesetzt wird und mittels welcher Steuerungsinstrumente Abweichungen festgestellt werden können, um so frühzeitig mögliche Chancen und Risiken bewerten zu können.



Aufgabe des Managements ist es, zu prüfen, ob die festgelegten Maßnahmen auch einen Beitrag zur Zielerreichung liefern. Mittels der Balanced Scorecard kann überprüft werden, inwieweit sich die Annahmen erfüllen. Es werden auf das Unternehmen spezifische Kennzahlen definiert und gemessen, die zeigen, wie gut die Strategien umgesetzt werden und die Maßnahmen dazu beitragen die strategischen Ziele zu erreichen.

## Tipp 10 - Strategie aus Krisensicht

Strategieentwicklung in der Krise baut auf einer sorgfältigen Situationsanalyse und Bewertung der internen Stärken und Schwächen und externen Chancen und Risiken auf. Die Kernstrategie der jeweiligen Unternehmen muss überprüft und marktorientiert angepasst werden. Des Weiteren muss beim Team die Bereitschaft zur Veränderung geschaffen werden. Zu diesem Zweck werden die Zielvorstellungen der einzelnen Anspruchsgruppen analysiert, systematisch erfasst und messbar gemacht. Das strategische Management beobachtet und bewertet alternative Möglichkeiten. Aufgrund dessen wird der geänderte Kurs für das Unternehmen festgelegt.

### Die Quintessenz

1. Eine erfolgreiche Kernstrategie baut auf der Mission und Vision eines Unternehmens auf. Sie ist die Grundlage für die strategische und operative Planung.
2. Eine Kernstrategie muss schriftlich ausgearbeitet werden, damit sie klar, verständlich und nachvollziehbar für Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen ist.
3. Die Kernstrategie muss in Teilstrategien der Perspektiven des Business-Sanierungs-Modells umgesetzt und mittels einer Funktionalstrategie konkretisiert werden.
4. Für die Strategieumsetzung ist die Balanced Scorecard ein gutes Mittel, um zu prüfen, inwieweit sich die Annahmen erfüllen, um so rechtzeitig Abweichungen und mögliche Chancen und/oder Risiken bewerten zu können.
5. In Krisenzeiten sollte die Kernstrategie der jeweiligen Unternehmen überprüft und marktorientiert angepasst werden.

## Ausfüllanleitung Checkliste

Füllen Sie die beigegefügte Checkliste anhand des Schulnotensystems aus:

- 1= sehr gut
- 2= gut
- 3= befriedigend
- 4= ausreichend
- 5= mangelhaft
- 6= ungenügend

Fragen, die Sie nur mit ja und nein beantworten können, beantworten Sie nach dem Schema:

- 1= ja
- 6= nein

Bei einer Gesamtpunktzahl von über 25 sollten Sie Ihre strategische Ausrichtung überarbeiten. Sie haben noch kein Strategiekonzept oder möchten das bestehende überarbeiten? Kontaktieren Sie uns, wir helfen Ihnen gerne dabei.

### Erfolgsfaktor strategische Perspektive

Name:

Kernstrategie	Note (1-6)
1 Haben Sie eine Mission definiert?	<input type="text"/>
2 Haben Sie eine Vision definiert?	<input type="text"/>
3 Haben Sie bereits eine schriftliche Kernstrategie definiert?	<input type="text"/>
4 Überprüfen Sie Ihre Kernstrategie regelmäßig?	<input type="text"/>
5 Glauben Sie, dass eine Strategieausrichtung für Ihr Unternehmen notwendig ist?	<input type="text"/>
6 Wird die Strategie vom Management bestimmt?	<input type="text"/>
7 Werden die Mitarbeiter am Strategieprozess beteiligt?	<input type="text"/>
8 Führt die Kernstrategie bei den Mitarbeitern zu konkreten Handlungen, die das Unternehmen in Richtung der formulierten Strategie lenken?	<input type="text"/>
9 Haben Sie die Strategie in Teilstrategien umgesetzt?	<input type="text"/>
10 Basiert Ihre Kernstrategie auf einer strategischen Lageanalyse hinsichtlich Wettbewerbern, Kunden und Märkten?	<input type="text"/>
11 Wie gut kennen Sie die Stärken und Schwächen des Unternehmens?	<input type="text"/>
12 Wie gut kennen Sie die Chancen und Risiken des Unternehmens?	<input type="text"/>
13 Wie gut kennen Sie die Kernkompetenzen des Unternehmens?	<input type="text"/>
14 Wie gut kennen Sie Ihre Alleinstellungsmerkmale?	<input type="text"/>
15 Kennen Sie Ihre Zielgruppen?	<input type="text"/>
16 Haben Sie den Kundennutzen definiert?	<input type="text"/>
17 Gibt es eine strategische Unternehmensplanung?	<input type="text"/>
18 Werden die strategischen Ziele in der Planung strategisch und operativ heruntergebrochen?	<input type="text"/>
19 Existiert ein System der strategischen und operativen Überwachung mit Soll-Ist- Abgleich?	<input type="text"/>
20 Können Sie jetzt in 30 Sekunden Ihre Strategie wiedergeben?	<input type="text"/>
<b>Gesamtpunktzahl</b>	<input type="text"/>