

# Unternehmensführung für den Mittelstand

Strategie, Liquidität, Risikobewertung, Führung, Kundenpflege, Organisation, Unternehmenskultur, Personalentwicklung, Prozesse, Beschaffung, Innovation

Bearbeitet von  
Offensive Mittelstand

2. überarbeitete Auflage 2016. Buch. 298 S. Hardcover  
ISBN 978 3 7910 3425 6

[Wirtschaft > Corporate Responsibility > Kleine und Mittlere Unternehmen](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

---

**Teil A**

**Unternehmensführung –  
die elf Erfolgsfaktoren**

---

# Strategie

Oleg Cernavin\*

- 1 Worum geht es beim Thema Strategie?
- 2 Was bringt meinem Unternehmen eine klare Strategie?
- 3 Wie kann mein Unternehmen eine erfolgreiche Strategie entwickeln?
- 4 Die fünf wichtigsten Tipps für eine erfolgreiche Strategie
- 5 Literatur
- 6 Checkauszug Strategie
- 7 Umsetzungshilfe

---

\* Oleg Cernavin, geschäftsführender Gesellschafter der BC GmbH Forschung, Wiesbaden und stellvertretender Vorsitzender der Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland.

# 1 Worum geht es beim Thema Strategie?

Kleine Unternehmen werden oft aus einem Bauchgefühl heraus geführt. Unternehmer hangeln sich von Auftrag zu Auftrag und irgendwie geht es immer gut. Oft basiert das Bauchgefühl des Unternehmers auf Erfahrung und Intuition, und die Firma kann sich recht und schlecht am Markt halten. Zunehmend aber wird deutlich, dass Bauchgefühl nicht ausreicht, um erfolgreich am Markt agieren zu können. Gründe dafür sind der Wandel der Arbeit, der demografische Wandel und die damit verbundene drastische Zunahme von Markt- und Zeitdruck. Überleben wird nur, wer alle Ressourcen systematisch nutzt und einsetzt. Mittelständische Unternehmen benötigen deswegen klare Vorstellungen, wie man erfolgreich überleben und offensiv am Markt agieren kann. Diese Vorstellungen nennt man auch Strategie.

Eine Strategie ist ein »Muster«, das einem Unternehmen und den in ihm arbeitenden Menschen bei allen Entscheidungen die Orientierung gibt:

Das ist unser spezifischer Weg, das wollen wir, und das macht uns erfolgreich.

Die Strategie bündelt das vorhandene Wissen der Organisation, die vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten der Menschen sowie alle Ressourcen und richtet sie auf einen unternehmensspezifischen Weg aus.



Abb. 1: Strategie

Bei einer Strategie für ein Unternehmen geht es um zwei wesentliche Aspekte:

1. Sie beschreibt die Produkte und Leistungen, mit denen es in einem Kundenumfeld erfolgreich sein kann. Dies ist die Strategie nach außen.
2. Sie beschreibt die Wege, wie die festgelegten Produkte und Leistungen innerhalb des Unternehmens möglichst wirkungsvoll und effektiv umgesetzt werden können – die Strategie nach innen.

Beide Aspekte gehören zusammen und können aufgrund von Abhängigkeiten nicht voneinander getrennt entwickelt werden.

In der **Strategie nach außen** beschreibt das Unternehmen zunächst seinen spezifischen Zweck und sein Ziel für einen speziellen Kundenkreis. Welche Produkte und welche Leistungen können wir für welche Kunden Erfolg versprechend anbieten? Da eine Strategie bewusst und systematisch erarbeitet und formuliert wird, hilft sie, die »Bauchgefühl«-Steuerung des Unternehmens durch den Unternehmer zu überwinden.

Zur Strategie nach außen gehört die Beantwortung von vier wesentlichen Fragen:

- Was sind unsere spezifischen Stärken, die uns von Konkurrenten unterscheiden? – eigene Stärken
- Was bieten wir, welchen Kunden? – Geschäftsfelder (Produkte/Leistungen und Kunden)
- Wie wollen wir den Wettbewerb bestreiten? – Wettbewerb
- Wo wollen wir mit unserem Unternehmen hin? – Zukunft

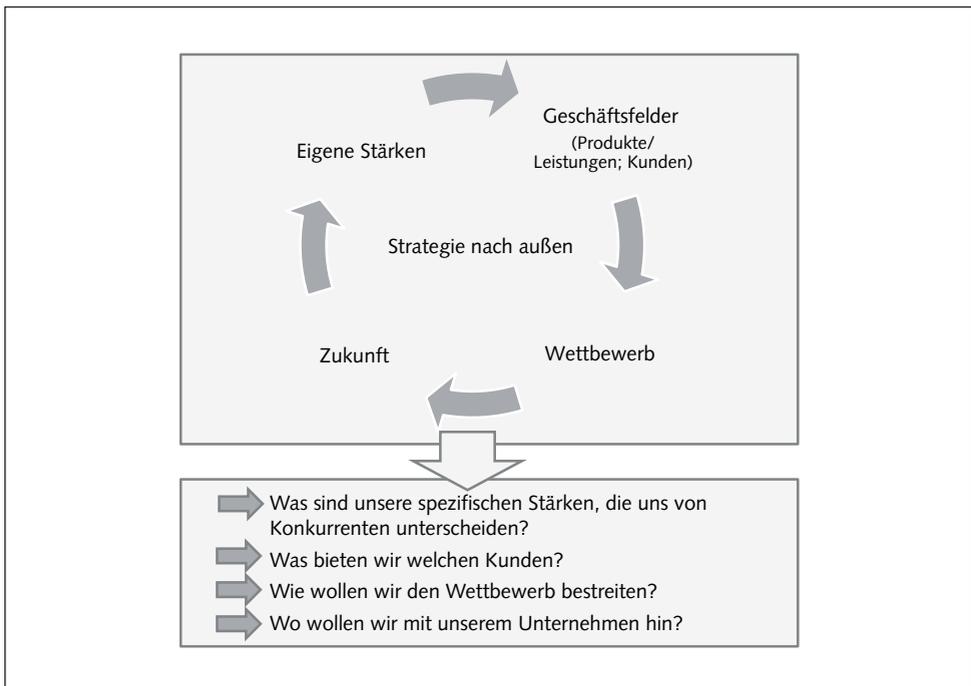


Abb. 2: Elemente der Strategie nach außen

Die **Strategie nach innen** beschreibt, wie die identifizierten Produkte und Leistungen für die Kundengruppe am wirkungsvollsten im Unternehmen selbst realisiert werden können. Die Strategie nach innen bündelt und orientiert alle Entscheidungen auf die für die Entwicklung der Produkte und Leistungen wesentlichen Prozesse. Dies erfordert, klare Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie alle Ressourcen auf das eigentliche Unternehmensziel auszurichten sind. Auch dazu benötigt ein Unternehmen eine klare Strategie.

Zur Strategie nach innen gehört die Beantwortung von drei wesentlichen Fragen:

- Was müssen wir intern tun, um unsere spezifischen Stärken ins Spiel zu bringen? (Kernkompetenzen fördern)
- Wie können wir alle internen Ressourcen auf die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie nach außen ausrichten? (Produktivität)
- Besitzen wir auch in Zukunft noch die klugen Köpfe und geschickten Hände für unsere Strategie? (Zukünftige Handlungsfähigkeit)

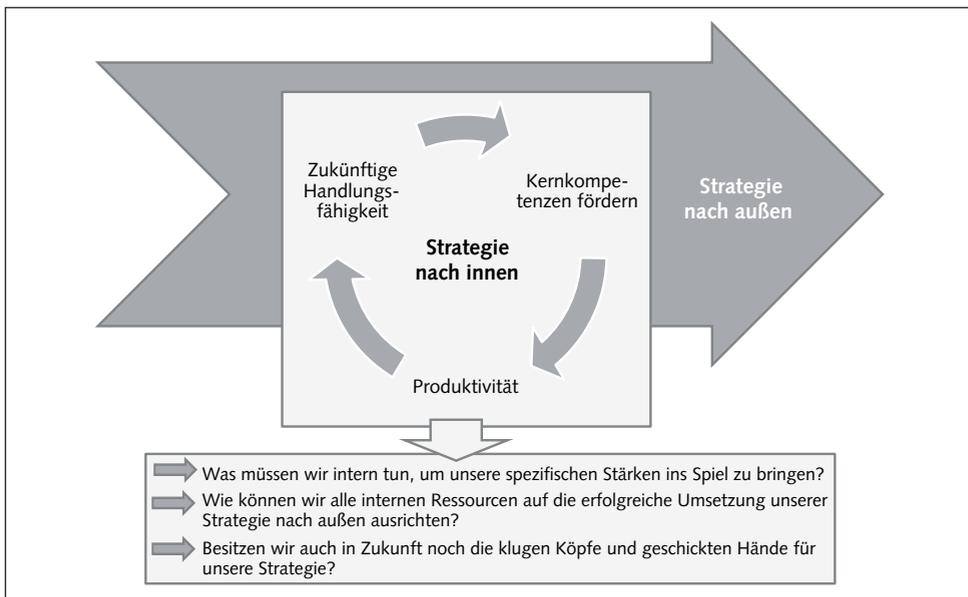


Abb. 3: Elemente der Strategie nach innen

Die Strategie eines Unternehmens bezieht sich auf seine Produkte und Leistungen, auf Wettbewerbsvorteile und auf die eigenen spezifischen Stärken, die zum Erbringen der Produkte und Leistungen erforderlich sind. Sie stellt eine inhaltliche Orientierung für die Lebensfähigkeit des Unternehmens dar und kann deswegen nicht lauten: Wir machen möglichst hohen Gewinn. Gewinn ist in der Regel Folge einer guten Strategie, aber weder eine Strategie an sich noch eine konkrete Entscheidungshilfe zur Gesundheit und Lebensfähigkeit des Unternehmens. Im Gegenteil kann noch Gewinn erzielt werden, wenn das Unternehmen schon krank und kaum mehr konkurrenzfähig ist.

**Strategie**

Die Strategie eines Unternehmens ist ein »Muster« und eine Orientierung für alle seine Entscheidungen und die in ihm arbeitenden Menschen. Eine Strategie gibt Orientierungen für Wettbewerbsvorteile (Strategie nach außen) und für die Art, wie im Unternehmen die Wettbewerbsvorteile genutzt werden können (Strategie nach innen).

## 2 Was bringt meinem Unternehmen eine klare Strategie?

Eine klare Strategie führt das Unternehmen aus dem Zufallsprinzip des Handelns heraus. Sie beantwortet die Frage: »Was müssen wir jetzt entscheiden und tun, um langfristig im Geschäft zu bleiben?« Die Strategie fokussiert alle Entscheidungen auf diejenigen Faktoren, die Erfolg versprechend sind.

Eine klare Strategie nach außen und innen hat für das Unternehmen folgende Nutzen:

- Sie macht die Einzigartigkeit des Unternehmens sichtbar und stärkt damit seine Identität.
- Sie gibt dem Unternehmen eine klare Zielsetzung.
- Sie orientiert alle Entscheidungen an den Wettbewerbsvorteilen.
- Sie sichert die Ertragslage des Unternehmens.
- Sie eröffnet dem Unternehmen die Zukunftsfähigkeit.

Diese Nutzenbereiche werden im Folgenden genauer erläutert.

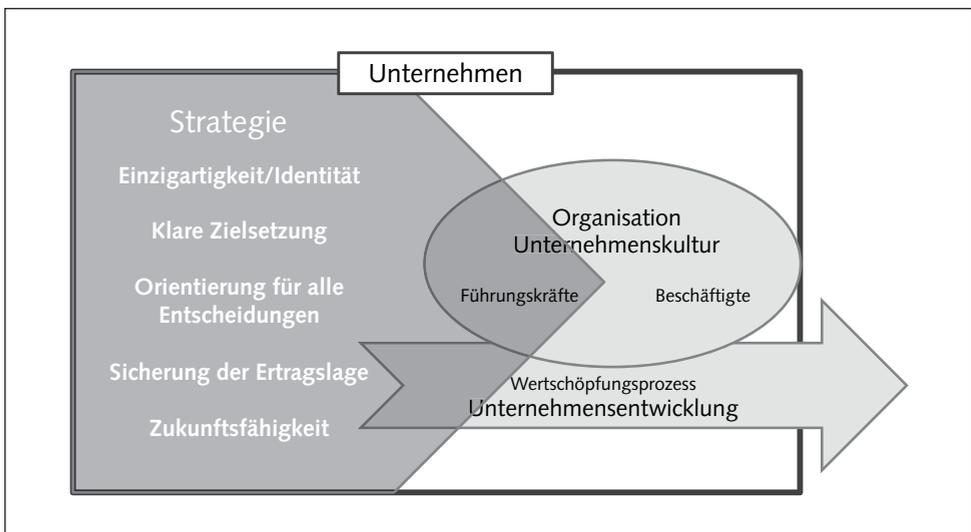


Abb. 4: Nutzen von Strategie

## **Die Strategie macht die Einzigartigkeit des Unternehmens sichtbar und stärkt damit seine Identität**

Die Strategie beschreibt die Produkte und Leistungen des Unternehmens und wie diese erfolgreich umgesetzt werden können. Sie definiert damit, wie sich der Betrieb von anderen unterscheidet, wo er dem Kunden Vorteile bietet und warum er einzigartig ist. Damit definiert die Strategie, welche konkreten Handlungsmöglichkeiten das Unternehmen aus der fast unbegrenzten Anzahl der alternativen Entscheidungen als erfolgreichen Weg auswählt. So reduziert die Strategie Komplexität und schließt zufällige Entscheidungen und Handlungen eher aus.

Die Beliebigkeit, alles irgendwie machen zu wollen, wird eliminiert, was zur Identität des Unternehmens beiträgt: »Wir erstellen dieses Produkt/diese Leistung, und wir machen es so, und kein anderer macht es so gut wie wir.« Eine Identität erleichtert es Menschen sich zu identifizieren. Sie gibt Halt (Wir-Gefühl) und bietet einen konkreten Sinn.

### **Ein Unternehmen benötigt einen eigenen Sinn**

In einem Unternehmen agieren Menschen miteinander, mit dem Ziel, einen Wertschöpfungsprozess möglichst erfolgreich zu gestalten. Kein Produkt wird erstellt und keine Dienstleistung erbracht, wenn nicht Menschen gemeinsam tätig sind und miteinander kommunizieren. Ein Unternehmen ist also ein soziales System. Die Menschen sind umso mehr daran gebunden, je mehr Sinn sie für sich in dem Mitwirken in diesem System sehen. Sinn aktiviert die Menschen. Strategien beschreiben einen großen Teil des Sinns eines Unternehmens: Was machen wir wie und was wollen wir gemeinsam erreichen?

## **Die Strategie gibt dem Unternehmen eine klare Zielsetzung**

Die Strategie orientiert die Entscheidungen auf die zentralen Ziele eines Unternehmens. Sie beschreibt, in welchen Produkten und Leistungen, in welchen Kundengruppen und Marktsegmenten und wie die Firma überleben und sich entwickeln kann. Die Strategie ist somit wesentlicher Bestandteil der Zielsetzung eines Unternehmens. Diese wiederum ist wichtig, um die Energie aller Beschäftigten auf ein gemeinsames Ziel hin zu bündeln.

## **Die Strategie richtet alle Entscheidungen auf die Wettbewerbsvorteile aus**

Die Strategie nimmt den Entscheidungen die Beliebigkeit. Sie orientiert alle Entscheidungen auf die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens und ist ein Muster für alle Beschäftigten, das ihnen deutlich macht, wie realisieren diese Produkte und Leistungen für die festgelegten Kundengruppen und wie wir tun dies auf diese Art, weil wir dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen.

## **Die Strategie sichert die Ertragslage des Unternehmens**

Eine Strategie ist der einzige Weg, wie die Ertragslage eines Unternehmens auf Dauer durch alle beeinflussbaren Faktoren gesichert werden kann. Wer nur aus dem Bauch heraus handelt und sich von Auftrag zu Auftrag hangelt, mag zwar mitunter einen Treffer landen, aber systematischer Erfolg ist so nicht zu erzielen. Nachhaltiger Erfolg verlangt eine systematische Betrachtung und Reflektion der eigenen Stärken und Schwächen, der spezifischen Produkte und Leistungen, der Kundenbedarfe und Kundengruppen, der Art, wie der Wettbewerb zu führen ist, und wie die Stärken ins Spiel gebracht werden können. Nur so kann der Ertrag langfristig sichergestellt werden. Ertrag kann nur erzielen, wer seine Vorteile systematisch plant und nutzt. Übrigens: Auch Glück und positive Zufälle wird derjenige viel eher erfahren, der versucht, alles zu beeinflussen, was in seiner Macht steht.

## **Die Strategie eröffnet dem Unternehmen die Zukunftsfähigkeit**

Eine Strategie beschreibt mit hoher Verlässlichkeit, wie die Zukunft des Unternehmens gesichert werden kann. Sie versucht, alle bekannten und alle zur Verfügung stehenden Informationen für die zukünftige Gestaltung systematisch zu nutzen. Zufälle und Entwicklungen, die nicht beeinflussbar sind, lassen sich deswegen nicht ausschließen. Aber auch nicht vorhersehbare Entwicklungen lassen sich mit einer klaren Strategie besser beherrschen. Wer eine Strategie, ein Handlungsmuster und systematische Vorstellungen über die eigenen Stärken besitzt, kann durch Anpassung der Strategie viel schneller und direkter auf Überraschungen reagieren, als wenn er erst beim Punkt Null mit dem planmäßigen Gedanken über die Zukunft und die Handlungsmöglichkeiten beginnt. Eine gute Strategie ist also für ein Unternehmen der einzige Weg zukunftsfähig zu sein – gerade angesichts der immer größer werdenden Unwägbarkeiten der Märkte.

# **3 Wie kann mein Unternehmen eine erfolgreiche Strategie entwickeln?**

Strategien können auf unterschiedliche Art und Weise für das Unternehmen entwickelt werden. Man kann sich an Lehrbücher halten, die differenzierte Methoden der Strategieentwicklung anbieten, Instrumente zur Strategieentwicklung nutzen oder sich mit den Mitarbeitern an einem Freitagmittag einmal zusammensetzen und damit beginnen, systematisch über die eigene Unternehmensstrategie nachzudenken.

Das Problem bei den differenzierten Lehrbuchmodellen besteht darin, dass man die für das eigene Unternehmen wesentlichen Aspekte einer Strategie aus dem Auge verliert. Der Vorteil ist, dass systematisch alle Gesichtspunkte beschrieben werden. Schwierig am Freitagsmittagsgespräch über die Strategie ist, dass einige Punkte nur oberflächlich betrachtet werden, hingegen ist der Vorteil, dass es schnell geht und man konkret beginnt, über die Unternehmensstrategie nachzudenken.

Alles ist hilfreich, was tatsächlich zu einem konkreten Ergebnis und zu einer zielführenden Strategie beiträgt. Entscheidend ist, dass die Entwicklung einer Strategie nicht zu einer endlosen Geschichte wird, denn diese Gefahr lauert bei Strategiedebatten. Konzentration auf das Wesentliche sollte die Richtschnur für die Strategieentwicklung im Unternehmen sein. Im Folgenden finden sich einige Hinweise, die helfen, sich auf die wesentlichen Punkte bei der Strategieentwicklung zu konzentrieren.

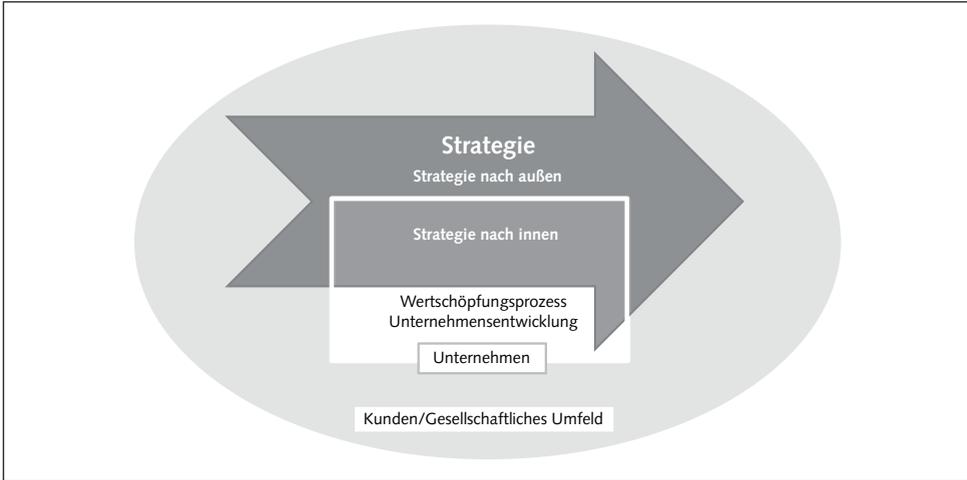


Abb. 5: Strategie nach innen und außen

Für die Strategie nach außen sind Antworten auf folgende Fragen entscheidend:

- Was sind unsere spezifischen Stärken, die uns von Konkurrenten unterscheiden? (Eigene Stärken)
- Was bieten wir, welchen Kunden? (Geschäftsfelder)
- Wie wollen wir den Wettbewerb bestreiten? (Wettbewerb)
- Wo wollen wir mit unserem Unternehmen hin? (Zukunft)

Die Strategie nach innen orientiert sich an Antworten auf die Fragen:

- Was müssen wir intern tun, um unsere spezifischen Stärken ins Spiel zu bringen? (Kernkompetenzen fördern)
- Wie können wir alle internen Ressourcen auf die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie nach außen ausrichten? (Produktivität)
- Besitzen wir auch in Zukunft noch die klugen Köpfe und geschickten Hände für unsere Strategie? (Zukünftige Handlungsfähigkeit)
- Was machen wir, um uns in unserem gesellschaftlichen Umfeld zu positionieren? (Verankerung im Umfeld)

Beide Strategiebereiche werden im Folgenden genauer beschrieben.

## Strategie nach außen

Grundlegend für jedes Unternehmen ist zunächst einmal festzulegen, wie es sich in der Gesellschaft und beim Kunden positionieren und etablieren will. Dies geschieht über die Strategie nach außen, die die Lebensfähigkeit des Unternehmens auch in der Zukunft sicherstellen soll.

*Was sind unsere spezifischen Stärken, die uns von Konkurrenten unterscheiden? (Eigene Stärken)*

Bei der Frage, welche Produkte und Leistungen besonders Erfolg versprechend sein können, ist zu klären, was das Unternehmen besonders gut kann, worin also seine Stärken liegen. Die spezifische Stärke des Unternehmens sollte auch den Unterschied der Angebote zu Konkurrenten sichtbar machen. Ein Unternehmen wird längerfristig nur erfolgreich sein, wenn es sich von der Konkurrenz unterscheidet.

Ein Kunde wird nur dann ein Produkt oder eine Leistung des Unternehmens wählen, wenn das Angebot einen Vorteil und einen Unterschied zur Konkurrenz besitzt. Unterscheidet sich nichts von den Angeboten der Konkurrenz, gibt es keinen zwingenden Grund für den Interessenten, die Offerte zu nutzen.

Eine wesentliche Frage, um eine Strategie im Unternehmen zu entwickeln, lautet also: Was sind unsere spezifischen Stärken, die uns von der Konkurrenz unterscheiden? Bei der Beantwortung ist zum einen von den speziellen Kompetenzen der vorhandenen Beschäftigten auszugehen. Gleichzeitig macht diese Überlegung aber auch deutlich, welche Kompetenzen eventuell noch zusätzlich hinzugezogen werden müssen – sei es durch neue Personen oder durch Kooperationen mit anderen Anbietern. Die spezifische Stärke eines Unternehmens setzt sich immer aus der Kombination aller Kompetenzen im Unternehmen zusammen.

Die amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Hamel und Prahalad haben für die Kompetenzen, die ein Unternehmen von anderen unterscheidet, den Begriff **Kernkompetenzen** geprägt. Für sie ist der Wettbewerb um Kompetenzen als Wettbewerb zwischen Unternehmen zu betrachten. Die Kernkompetenzen eines Unternehmens entscheiden den Wettbewerb. Die Entwicklungen der Wissensökonomie haben dies auch für kleine Unternehmen vielfach bestätigt. Strategisch gilt es, das Augenmerk zunächst auf diejenigen Kernkompetenzen zu legen, die für den langfristigen Wettbewerbserfolg des Unternehmens von zentraler Bedeutung sind.

Die Kernkompetenz eines Unternehmens, die den Unterschied zu anderen beschreibt, muss drei Voraussetzungen erfüllen:

- **Kundennutzen:** Eine Kernkompetenz ist die Fähigkeit, die es einem Unternehmen ermöglicht, seinen Kunden einen wesentlichen Nutzen anzubieten. Diese Kompetenz besitzt für den Kunden einen besonderen Wert.
- **Abhebung von der Konkurrenz:** Eine Kernkompetenz ist eine Fähigkeit, die im Wettbewerb möglichst einzigartig ist.
- **Ausbaufähigkeit:** Eine Kernkompetenz ermöglicht die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen, die das Unternehmen in Zukunft absichern können.

Die Identifizierung von Kernkompetenzen hilft festzustellen, welche spezifischen und einzigartigen Stärken das Unternehmen besitzt. Erst mit diesem Wissen können spezielle Produkte und Leistungen angeboten werden, die den Unterschied zu den Konkurrenten ausmachen und so einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen.

Bei den Überlegungen zu den spezifischen Stärken und Kernkompetenzen sind folgende Fragestellungen hilfreich:

- Was sind unsere Kompetenzen, die einen besonderen Nutzen für den Kunden besitzen?
- Was sind unsere Kompetenzen, die uns von der Konkurrenz abheben?
- Was sind unsere Kompetenzen, die es uns ermöglichen, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die das Unternehmen in Zukunft absichern können?
- Was sind unsere Stärken gegenüber der Konkurrenz?
- Was sind unsere Schwächen gegenüber der Konkurrenz?
- Welche unserer Produkte und Leistungen bieten unseren Kunden einen besonderen Vorteil?
- Wie können unsere Produkte und Leistungen einen größeren Vorteil und einen höheren Nutzen bieten als die Angebote unserer Konkurrenz?
- Welche Kernkompetenzen wollen wir im Unternehmen abdecken?
- Ist es erforderlich, weitere Kooperationspartner hinzuzuziehen, um spezifische Entwicklungsbereiche dieser Produkte und Leistungen wirtschaftlicher abdecken zu können (günstiger als wir es selber tun könnten und ohne wesentliche Kernkompetenzen nach außen zu vergeben)?

### *Was bieten wir welchen Kunden? (Geschäftsfelder)*

Eine zweite wesentliche Frage für die Strategie nach außen ist, welche Produkte und Leistungen das Unternehmen auf Grundlage seiner spezifischen Stärken realisieren soll. In welchen Geschäftsfeldern soll das Unternehmen tätig werden? Eng damit verbunden ist die Frage, welche Kunden in erster Linie interessant sind und vor allem erreicht werden sollen. Dies scheint banal und selbstverständlich. Tatsächlich machen es sich aber gerade viele kleine Unternehmen selbst schwer, weil sie diese scheinbaren Banalitäten nicht klar reflektieren und entsprechend handeln.

Wer systematisch und gezielt alle seine Ressourcen nutzen will, sollte sehr genau definieren, welche Produkte und Leistungen er aufgrund der spezifischen Stärken der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen anbieten will. Die »Wir können alles«-Mentalität ist für ein nachhaltiges Geschäft in der Regel nicht zielführend. »Wir können alles« bedeutet für den Kunden keinen spezifischen Vorteil. Außer, es kann tatsächlich überzeugend dargestellt werden, dass es gerade die Besonderheit des Unternehmens ist »alles zu können« – zum Beispiel durch Kooperationen mit anderen. Aber dann muss auch dies besonders herausgestellt und bewusst angeboten werden.

Jedes Unternehmen sollte also sehr genau benennen können, welche Produkte und Leistungen es im Unterschied zu Konkurrenten mit welchem besonderen Nutzen für den Kunden anbieten kann. Der **Unterschied zur Konkurrenz** kann zum Beispiel sein:

- ein besonders **günstiger Preis**, weil man besonders effektiv und produktiv arbeitet,
- eine **besondere Qualität** der Angebote, die dem Kunden einen besonderen Vorteil bietet, zum Beispiel Vorteile wie Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, hohe Nutzenqualität

und Gebrauchstauglichkeit, Individualität und Exklusivität, Sicherheit und Gesundheit, gesellschaftliche Fairness,

- ein **spezifisches Angebot**, das wegen der speziellen Fähigkeiten, die für das Produkt oder die Leistung erforderlich sind, kein anderer Anbieter so realisieren kann – zum Beispiel besondere Arbeitsverfahren, zusätzliche Dienstleistungen, spezielle Arbeitsstoffe, Nischenprodukte, Angebot aus einer Hand durch gezielte Kooperation.

Aus dieser Fragestellung wird auch deutlich, dass kein Unternehmen allen Kunden spezifische Vorteile anbieten kann. Es ist also für eine erfolgreiche Strategie auch erforderlich, sich genau Gedanken darüber zu machen, für welche Zielgruppe die Angebote besonders geeignet sind, und welchen besonderen Nutzen sie davon hat. Die Eingrenzung und konkrete Benennung der Kundengruppen ist auch hilfreich, um zielgerichtet und wirkungsvoll Kunden ansprechen und erreichen zu können. Das Gießkannen-Prinzip in der Kundenansprache mag vielleicht auch Vorteile haben, leidet aber in der Regel unter hohen Streuverlusten. Eine strategisch orientierte Ansprache der Kern-Kundengruppen verspricht einen höheren Wirkungsgrad.

Bei den Überlegungen zu den spezifischen Produkten und Leistungen und zu den spezifischen Kundengruppen sind folgende Fragen hilfreich:

- Welche Produkte und Leistungen entsprechen unseren Kernkompetenzen?
- Welchen Kundengruppen bieten wir mit unseren Produkten und Leistungen einen besonderen Vorteil?
- Welche unserer Produkte und Leistungen rechnen sich besonders gut?
- Welche unserer Produkte und Leistungen sichern zukünftig unser Geschäft ab? (Auch wenn sie momentan vielleicht noch weniger lukrativ sind.)
- Welche Strategie haben wir bei welchen Produkten und Leistungen? (Günstiger Preis, besondere Qualität, spezielles Angebot/Nischenangebot)
- Welche Produkt- und Leistungsstrategie haben wir bei welchen Kundengruppen? (Günstiger Preis, besondere Qualität, spezielles Angebot/Nischenangebot)

### *Wie wollen wir den Wettbewerb bestreiten? (Wettbewerb)*

Sind die eigenen Kernkompetenzen und Stärken sowie die sich daraus ergebenden Geschäftsfelder identifiziert, ist festzulegen, wie der Wettbewerb bestritten werden soll. Welche Strategie hat das Unternehmen für den Wettbewerb? Es gibt immer zahllose Möglichkeiten, sich am Markt zu positionieren. Deswegen ist zu überlegen, welches die wirkungsvollste Art ist, dies zu tun. Mit welcher **Wettbewerbsstrategie** können die Produkte und Leistungen den Kundengruppen am erfolgreichsten angeboten werden?

Zu klären sind Fragen wie zum Beispiel:

- Was sind die zentralen Aussagen der Angebote (zum Beispiel Qualität, Wirtschaftlichkeit, Innovation, Kundennutzen)?
- Welche Angebotspolitik betreiben wir (zum Beispiel aggressiv, defensiv, kooperativ gegenüber Konkurrenten)?
- Welche Preisgestaltung (zum Beispiel Preishöhe, Kampfpreise, Sonderangebote, Rabatte, Zahlungsbedingungen) ist erfolgreich und wirtschaftlich?
- Welche Vertriebswege (zum Beispiel Kooperationen, Handelspartner, Direktansprache) sind sinnvoll?

- Wie kann die Besonderheit des Unternehmens (zum Beispiel besondere Leistungen, Qualität, Nutzen für den Kunden, Unterschiede zur Konkurrenz) dargestellt werden?
- Wie kann der Kunde am wirkungsvollsten erreicht werden (zum Beispiel durch Print, Anzeigen, Internet, Web 2.0, persönliche Ansprache, Messen, Presse, Aktionen in der **Region**, Sponsoring, ehrenamtliche Tätigkeit)?

*Wo wollen wir mit unserem Unternehmen hin? (Zukunft)*

Ein vierter wesentlicher Aspekt der Strategie nach außen besteht darin, dass sie Auskunft gibt, wo das Unternehmen hin will (Zeitdimension). Die Zukunft bietet immer alle denkbaren Möglichkeiten der Entwicklung. Eine entscheidende Frage für ein Unternehmen ist: Treiben wir der Zukunft ohne Plan entgegen oder hat das Unternehmen konkrete Vorstellungen, was es erreichen will? Natürlich kann niemand die Zukunft vorherbestimmen und die Vielzahl der zukünftigen Entwicklungen können auch nie vorhergesehen und geplant werden.

Eine Strategie ist ohne diese in die Zukunft projizierten Vorstellungen und Ziele aber gar nicht denkbar. Sie kann immer nur Zielsetzungen und Orientierungen beschreiben, die in Zukunft umgesetzt werden sollen. Strategie bedeutet also immer Handlungsorientierung für die Zukunft. Sie reduziert bewusst und systematisch aus allen denkbaren Handlungsmöglichkeiten diejenigen, von denen das Unternehmen meint, dass es die erfolgreichsten sein müssten.

Insofern sollte eine Strategie immer auch auf Grundlage der spezifischen Stärken des Unternehmens und der spezifischen Produkte und Leistungen für die Kundengruppen konkrete Vorstellungen entwickeln, welche Ziele das Unternehmen zukünftig erreichen will. Hinsichtlich dieses Zukunftsaspekts wird auch deutlich:

- Eine Strategie muss **ständig angepasst und weiterentwickelt** werden. Sie ist ein Handlungsmuster in einem permanent sich verändernden Fluss an Entwicklungen und Handlungsmöglichkeiten; das Handlungsmuster ist nur erfolgreich, wenn es kontinuierlich überprüft, angepasst und verbessert wird.
- Eine Strategie **kann scheitern**. Eine Strategie führt nicht per se zum Erfolg. Aber nur mit einer Strategie kann ein Unternehmen die zunehmende Komplexität der zukünftigen Möglichkeiten erfolgreich bewältigen.

Um die Zukunftsfähigkeit einer Strategie abzusichern sind folgende Fragen hilfreich:

- Welche aktuellen Trends und Entwicklungen gibt es in unserem Geschäftsbereich (zum Beispiel neue Konzepte, Modelle, Ökologie, Arbeitsverfahren, Technologien, Arbeitsstoffe)?
- Sind diese Trends und Entwicklungen nachhaltig oder nur Moderscheinungen?
- Haben diese Trends Auswirkungen auf unsere bestehenden Produkte und Leistungen?
- Bieten sie Möglichkeiten, auf Grundlage unserer Kernkompetenzen neue oder abgewandelte Produkte und Leistungen zu entwickeln?
- Welche Maßnahmen nutzen wir, um neue Entwicklungen zu erkennen (zum Beispiel Fachinformationen abonnieren, Chats und Foren, Kongresse und Messen besuchen)?
- Welche Maßnahmen nutzen wir, um neue Interessen und Bedarfe bei unseren Kunden erkennen zu können (zum Beispiel Kundengespräche, Chats und Foren, Kundenbefragungen?)