



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## MIT STRATEGIE ZU RESULTATEN

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #8 | MÄRZ 2017



# MIT STRATEGIE ZU RESULTATEN

## ORIENTIERUNG GEBEN UND DIE UMSETZUNG BESCHLEUNIGEN

**Eine Strategie ist das Zukunftsprogramm eines Unternehmens. Sie konkretisiert den Geschäftszweck, schafft Klarheit über Ziele und bildet die Grundlage für eines der wichtigsten Themen im Management: Wirksamkeit von Menschen und Organisationen.**

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

### I. STRATEGIEENTWICKLUNG ALS UNTERNEHMERISCHE SCHLÜSSELAUFGABE

Die Kernfrage in der Strategieentwicklung lautet: Was müssen wir heute entscheiden und beginnen, damit wir langfristig im Geschäft bleiben?<sup>1</sup> Es geht um die **künftigen Schlüsselthemen des Geschäftes** und nicht um die Fortschreibung der Gegenwart. Damit eine Strategie erarbeitet werden kann, sind einige Kernfragen zu beantworten (Abb. 1).

#### Abb. 1: Kernfragen für die Strategie-Entwicklung

1. Was ist der **Kundennutzen**, den wir stiften? Wofür bezahlt der Kunde eine Rechnung heute – und künftig?
2. Welche **Lösungen** (Produkte, Dienstleistungen) bieten wir heute und wie müssen wir diese Lösungen weiterentwickeln bzw. erneuern?
3. Wer sind unsere **Kunden** heute und welche werden es künftig sein?
4. In welchen **Geschäftsfeldern** sind wir heute tätig und in welchen müssen wir künftig aktiv sein?
5. Wer sind unsere **Wettbewerber** heute und welche werden dies in Zukunft sein?
6. Welche sind unsere **Stärken** heute und wie müssen wir diese weiterentwickeln?
7. Wie ist unsere **Produktivität** heute und wie müssen wir künftig unsere Effizienz steigern?
8. Wie stellen wir heute und in den nächsten Jahren **Liquidität und Profitabilität** sicher?
9. Wie haben wir bislang unser **Personal** entwickelt und welche Personalqualität brauchen wir in Zukunft?
10. Haben wir die richtigen Führungskräfte und das richtige **Führungsverständnis**, um das Unternehmen weiterzuentwickeln? Müssen wir hier etwas verändern?

Diese Fragestellungen zeigen auf, dass nur die erfahrenen bzw. umsetzungsstarken Mitarbeiter und Führungskräfte in einem **Strategieprozess** mitwirken können. Wichtig ist, sich vom Tagesgeschäft zu lösen und das Geschäft grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen. Externe können Erfahrungswerte einbringen und den Prozess moderieren, die inhaltliche Verantwortung liegt aber klar im Unternehmen. Mit den dargestellten

<sup>1</sup> Vgl. die langfristige Orientierung in: Beer, S., Diagnosing the system for organizations, Chichester 1985, S. 1 und 128.



Kernfragen lässt sich die Ausgangslage beurteilen und ein Zukunftsprogramm erarbeiten.

***Der Gewinn ist als strategische Steuerungsgröße hochgefährlich, weil er nur ein Rückspiegel ist. Für eine Strategie braucht es mehr.***

Strategie ist nicht die Maximierung von Gewinnen, sondern die Sicherstellung **langfristig gesunder Geschäfte**. In vielen Lehrbüchern steht nach wie vor, dass die Gewinnmaximierung im Zentrum des Wirtschaftens steht. Erfahrene Unternehmer wissen aber, dass das viel zu kurz gegriffen ist. Hohe Gewinne sind Resultat richtiger Entscheidungen und professioneller Umsetzung der Vergangenheit. Als Orientierungsgröße für die Zukunft ist der Gewinn gefährlich, weil er in Sicherheit wiegt und glauben lässt, dass gute Zahlen hier und jetzt der Beweis für die Richtigkeit des künftigen Kurses sind. Unternehmerisch interessant ist, was Gewinn und letztlich auch Liquidität produziert, d.h.: ihnen zeitlich voraus geht: Kundennutzen, Innovation, Marktanteil, Produktivität und Attraktivität für gute Mitarbeiter. Genau das sind die Orientierungsgrößen<sup>2</sup>, auf die es ankommt.

Eine gut gemachte Strategie beginnt mit der Zukunft, „holt den Markt ins Unternehmen“ und ist die Grundlage für Budgetierung, Zielvereinbarungen, Ressourcenplanung, Organisation und Personalentwicklung. **Vorgehen und Aufbau bei der Entwicklung einer Strategie** sind an sich nicht schwierig, brauchen aber ein Minimum an methodischer Kompetenz. Nachfolgend werden die wichtigsten Punkte vorgestellt und mit einem Beispiel verdeutlicht (vgl. Abb. 2).

Als erstens sind die künftigen **strategischen Herausforderungen** zu identifizieren. Es geht darum, die wichtigsten Entwicklungen darzustellen, die das Unternehmen betreffen. Dies kann sich auf Märkte, Kunden, Konkurrenten, Preise, Qualität, rechtliche Rahmenbedingungen, Konjunktur,... beziehen. Diese sind der Anknüpfungspunkt für die strategischen Ziele, die eine Antwort liefern müssen.

Zweitens sind die wichtigsten fünf bis zehn **strategischen Ziele** zu entwickeln. Dies sind die Schlüsselthemen der Zukunft und „Maßnahmenbündel“, d.h. sie beinhalten mehrere konkrete Ansatzpunkte zur Umsetzung. Sie bilden die Basis für Quantifizierung, Jahresziele und Schlüsselprojekte.

Die **strategischen Eckdaten** konkretisieren die strategischen Ziele. Es geht um Umsätze, Marktanteile, Kostenposition, Anzahl Mitarbeiter, Betriebsergebnis usw. Die Eckdaten sind keine „Kommastellenrechnung“ und bilden den Rahmen für die jährlichen Budgets. Der zeitliche Rahmen hängt von der Branche ab, ist aber in vielen Fällen zwischen drei und fünf Jahren anzusetzen.

---

<sup>2</sup> Vgl. diesen Ansatz mit den Schlüsselgrößen in: Malik, F., Strategie, Frankfurt 2011, S. 291 ff.



Im Anschluss an die Eckwerte werden die **strategischen Ziele für die Funktionen** entwickelt, z.B. für Vertrieb, Personal, IT usw. Die Fragestellung lautet, was die einzelnen Funktionen in einer Organisation leisten müssen, damit die Ziele umgesetzt werden können. Diese Anforderungen sind der Schlüssel zur Umsetzung. Sie stellen die Verbindung zwischen Strategie und Organisation her.

Eine Strategie ist keine abstrakte Beschreibung von Absichten. Sie kann erst dann umgesetzt werden, wenn Klarheit über **Maßnahmen** gegeben ist. Auf Grundlage der Ziele der Funktionen erfolgt eine Detaillierung der Maßnahmen nach Verantwortlichen und Terminen. Als Verantwortlicher wird nur eine einzelne Person bestimmt und nicht ein Team. Die Formulierung ist nicht tätigkeitsorientiert, sondern entspricht einem Ergebnis. So lautet eine gute Maßnahme nicht "Servicestation aufbauen", sondern "Die Servicestation ist mit 01.07. wirksam." Diese Maßnahmen sind dann die Basis für die Jahreszielgespräche.

Die notwendigen **Mittel** ergeben sich aus den Zielen und den Maßnahmen. Für die einzelnen Positionen genügt eine grobe Einschätzung, zumindest eine Daumenpeilung. Folgende Arten von Mitteln können unterschieden werden: personelle Mittel (Personen, Qualifikationen...), Sachmittel (Anlagen, Räumlichkeiten, Fahrzeuge, DV-Mittel...), Vermarktungsmittel (Vertriebsapparat, Werberessourcen...) und Finanzmittel (Liquidität, Eigenkapital...). Die Mittel sind für den strategischen Zeitraum anzugeben und dann jährlich im Budget zu veranschlagen.

***Strategie schafft Klarheit und Orientierung in einer komplexer werdenden Welt.***

Diese Struktur einer Strategie bildet auch den Kern eines Businessplans, einer Innovations- bzw. Startup-Strategie. Selbstverständlich kann jedes Thema detailliert werden, es sollte aber an oberster Stelle eine bündige Zusammenfassung stehen, die **Überblick und Schlüsselaussagen** beinhaltet.

## **2. DIE IMPLEMENTIERUNG DES STRATEGIEPROZESSES**

Für den **Erarbeitungsprozess**<sup>3</sup> einer Strategie sind einige Grundsätze zu beachten: Die Umsetzungsverantwortlichen sind einzubeziehen, um einerseits die fachliche Fundierung sicherzustellen und um andererseits die entsprechende Akzeptanz zu schaffen. Von Anfang an ist auf eine saubere Dokumentation zu achten und nur echte Erkenntnisse, Entscheidungen und Maßnahmen festzuhalten. Kommentare, Statistiken,... sind in einen Anhang zu geben. Die fertige Strategie ist all denjenigen zu

---

<sup>3</sup> Vgl. den Erarbeitungsprozess in: Stöger, R., Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart 2017, S. 265 ff.



kommunizieren, welche die Informationen brauchen bzw. einen Beitrag für die Umsetzung leisten. Nach der offiziellen Verabschiedung sollte ein- bis zweimal jährlich ein Review stattfinden, in dem geprüft wird, ob die Strategie noch valide ist und ob die Umsetzung funktioniert. Auch werden dort neue Erkenntnisse, Maßnahmen... entwickelt.

Gerade weil die Märkte komplexer geworden sind und sich vieles rasch ändert, braucht ein Unternehmen eine **Strategie als Orientierungspunkt**. Dies gilt für alle Branchen, alle Unternehmensgrößen und für jede gesellschaftliche Institution. Eine Strategie konkretisiert den Geschäftszweck, sie schafft Klarheit über die Ziele und ist die Grundlage für die Umsetzung. Damit ist eine Strategie das wichtigste Instrument für Führungskräfte und der Dreh- und Angelpunkt praktisch aller Führungsfragen. Die Qualität einer Strategie bemisst sich an den Resultaten, die erreicht werden. Ein so verstandenes Strategiehandwerk kann in hohem Masse erlernt werden und ist das wichtigste Werkzeug für Führungskräfte, die wirksam sein wollen.

#### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Ein klares Zukunftsprogramm für ein Unternehmen, ein Geschäftsfeld, eine Kundengruppe, eine Produktgruppe, eine Region...
2. Ausgangspunkt für Jahresziele und Schlüsselprojekte
3. Vorgabe für Mittelfristplan und Budgetierung
4. Wichtiger Input zur Weiterentwicklung der Organisation, der Unternehmenskultur, der MitarbeiterInnen und Führungskräfte



Weitere improve-Ausgaben:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve)



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo)

#### AUTOREN-PORTRAIT

**Prof. (FH) Dr. Roman Stöger**

>> Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate in Malik Management Zentrum St. Gallen

**Kontakt:** [Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at)



Hintergrund zum Beispiel: Ein internationales Versandhandelsunternehmen erarbeitet eine Strategie für das Geschäftsfeld (Kundengruppe) "Kinder- und Jugend".

Abb. 2: Strategie – Beispiel (Handelsunternehmen)			
<b>1. Strategische Herausforderungen</b>			
<b>1. Sättigung und Internationalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beginnende Internationalisierung des Marktes</li> <li>• Schwindende Kundenbindung im Markt</li> </ul>		
2. Bewältigung der Komplexitätsfälle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexitätsfälle in den Sortimenten (erforderliche systematische Müllabfuhr)</li> <li>• Steigerung der Mitarbeiterproduktivität</li> </ul>		
3. Engpässe am Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finden und Binden von gutem Personal für das Auslandsgeschäft</li> <li>• Steigerung der Führungsqualität</li> </ul>		
4. ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>		
<b>2. Strategische Ziele</b>			
1. Marktentwicklung Frankreich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichen von 10% Marktanteil in Frankreich</li> <li>• Kooperation mit nationalen Discounterketten</li> <li>• Aufbau von 15 eigenen Läden in den größten Städten</li> </ul>		
2. Marktdurchdringung mit eigenen Läden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von 20 eigenen Läden in Deutschland und Österreich (Einkaufszentren bzw. frequentierte Plätze)</li> <li>• Aufbau Franchise-System</li> <li>• Zielumsatz pro Laden pro Jahr: 0,7 Mio. Euro</li> </ul>		
3. Verstärkung des Sortiments „Buch, Hören und Sehen“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbau des Sortiments auf 15 Mio. Euro Umsatz</li> <li>• Abwicklung des Bereichs „Buch“ über die Internet-Plattform „Interbook“ als Logistikpartner</li> </ul>		
4. ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>		
<b>3. Strategische Eckdaten</b>			
	<b>Jahr 1</b>	<b>Jahr 2</b>	<b>Jahr 3</b>
Marktvolumen (in Mio. Euro)	2600	...	...
Marktanteil	5	...	...
Netto-Umsatz (in Mio. Euro)	130	...	...
Anzahl Läden	20	...	...
Einkauf, Fremdleistungen...	116	...	...
Wertschöpfung (Umsatz minus Einkauf; in Mio. Euro)	14	...	...
Investment	10.5	...	...
Investment-Intensität (Investment / Wertschöpfung)	0.75	...	...
Vollzeit-Arbeitskräfte	80	...	...
Mitarbeiter-Produktivität (Wertschöpfung pro Kopf)	175.000	...	...
Betriebsergebnis (in Mio. Euro)	1.5	...	...



4. Strategische Ziele für die Funktionen			
Funktion	Anforderungen an die Funktion		
1. Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutliche Optimierung der Einkaufskonditionen (Expansion)</li> <li>• Weitestgehende Streichung von Spezial-Sortimenten</li> <li>• Klare Aufgabenverteilung: Zentraleinkauf und Einkauf der Läden</li> </ul>		
2. Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslagerung des Zubringer- und Versendungsdienstes (TransLog)</li> <li>• Streichung des Möbelsortiments aus der eigenen Logistik</li> <li>• Aufbau Zulieferungslogistik für Läden (Zwischenlager...)</li> </ul>		
3. Vertrieb / Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalisierung: Nachfasser-Kataloge, Mailings</li> <li>• Aufbau Franchise-System (Verträge, Entwicklung...)</li> <li>• Gestaltung Marktauftritt und Werbung der Läden</li> </ul>		
4. IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemtechnische Integration der Marktentwicklung Frankreichs</li> <li>• Anbindung des Systempartners TransLog</li> <li>• Anbindung der Franchisenehmer und Interbook</li> </ul>		
5. Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalsoptimierung: IT, Telefonie, Personal für Ausland</li> <li>• Steigerung Management-Qualität: Führungskräfte-Entwicklungsprogramm</li> <li>• Führungs- und Personalentwicklung für Franchise-System</li> </ul>		
6. ...	• ....		
5. Maßnahmen			
Aufgabe (Beispiel Funktion „Logistik“)	Termin	Verantwortung	Status
1. Schließung des eigenen Zubringerdienstes: Verkauf LKW, Auflösung Leasing-Verträge und Mieten	31.03.	Müller	
2. Übertragung des Versendungsgeschäfts an TransLog: Übergang Verträge mit Postdienst (neuer Partner), Abrechnungs- und Provisionsmodell	30.06.	Walter	
3. Sicherstellung der Qualität mit TransLog: Qualitätsvorgaben und -audit / Vertragsstrafen bzw. Boni	31.10.	Schuster	
4. ...			
6. Mittel			
Aufgabe (Beispiel Funktion „Einkauf“)	Kosten in Euro		
1. Fünf zusätzliche Einkäufer (Spezialisierung auf Sortimente)	400.000 p.a.		
2. Systemkosten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Einkaufsplattform</li> <li>• Jährliche Wartung, Optimierung etc.</li> </ul>	120.000 einmalig 10.000 p.a.		
3. Streichung von Spezial-Sortimenten (vgl. Liste): Auflösung Verträge...	50.000 einmalig		
4. ...	...		