



**FACHKRÄFTESICHERUNG**

**Leitfaden**

# Strategie für kleine Unternehmen

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Diese Publikation erscheint im Rahmen des RKW-Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie (WePstra)“.

**Impressum:**

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

Autor: Thomas Hoffmann  
Bildnachweis: corbisrffancy / Fotolia (S.1)  
Stand: Dezember 2014

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

## Inhalt

Vorwort .....	3
1. EinBlick in die Praxis .....	5
2. Was bringt Strategie für kleine Unternehmen? – Erfolgspotenziale und Schlüsselgrößen .....	6
3. Anfang und Ende? – Der Strategiekreislauf .....	9
1. Schritt: Wo steht das Unternehmen? – Ausgangslage und Herausforderungen .....	10
1.1 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Marktstellung“ .....	12
1.2 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Innovationsleistung“ .....	24
1.3 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Produktivität“ .....	28
1.4 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Attraktivität für die passenden Personen“ .....	34
1.5 Zusammenfassung: Herausforderungen nach strategischen Schlüsselgrößen .....	36
2. Schritt: Was geht und was geht nicht? - Optionen .....	38
3. Schritt: Was tun? Ziele und Maßnahmen .....	44
4. Schritt: Wie wird's praktisch? Umsetzung und Weiterentwicklung.....	48
4. Glossar der wichtigsten Strategiebegriffe.....	50
5. Literatur.....	55
6. Lese- und Linktipps .....	55

## Vorwort

Strategie hat Konjunktur:

Wenn Märkte sich sehr schnell ändern, müssen Unternehmen mit der resultierenden Ungewissheit irgendwie umgehen können.

Wenn Produkte immer schneller marktreif werden müssen, gleichzeitig aber der Aufbau wichtiger Erfolgspotenziale des Unternehmens (z. B. die Entwicklung und Bindung von Fach- und Schlüsselkräften) nicht ebenfalls schneller geht oder sogar immer mehr Zeit braucht, muss das resultierende Zeitdilemma irgendwie bewältigt werden.

Wenn Unternehmen sich vor lauter Ansprüchen und Angeboten kaum noch zu retten wissen, steigt der Bedarf nach eigener Orientierungsleistung, die beim Auswählen hilft und Klarheit schafft, was aktuell und zukünftig zu tun und (vor allem) zu lassen ist.

All das leistet eine handwerklich gut gemachte Strategie, die die für das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens bedeutsamen Schlüsselgrößen<sup>1</sup> in den Blick nimmt und gestaltet.

Der Aufwand dafür wird meist überschätzt. Mit den Erfahrungen des eigenen Geschäfts, sprich des Marktes, des Wettbewerbs und der Branche, sind die wichtigsten Voraussetzungen bereits gegeben. Wenn dann noch eine gute Systematik für den Strategieprozess hinzukommt, steht der Erarbeitung einer Strategie mit vertretbarem Aufwand nichts mehr im Weg.

Diese Systematik liefert dieser Leitfaden „Strategie für kleine Unternehmen“.

Völlig zu Unrecht wird bei kleinen Unternehmen normalerweise nicht an Strategie gedacht. Die Komplexität ihrer Märkte ist jedoch genauso gegeben, wie dies bei großen Unternehmen der Fall ist. Manche kleinen Unternehmen sind (in ihrer Nische) sogar Weltmarktführer. Viele kleine Unternehmen müssen die langsame Erosion oder gar das Verschwinden ihres Marktsegments bzw. ihrer Nische befürchten: neue Technologien mit hohem Investitionsbedarf, oder neue größere Wettbewerber mit Kostenstrukturen, die unerreichbar erscheinen, erzeugen Wettbewerbsdruck, dem man nicht standhalten zu können glaubt. Es verfestigt sich der Eindruck, dass man sich, um als Unternehmen zu überleben, in neuen Marktsegmenten, vielleicht sogar mit neuen Produkten, positionieren muss. Ein hochriskantes Unterfangen, das nur strategisch erfolgreich bewältigt werden kann. Wenn man dann gleichzeitig noch seine Kostenstrukturen um Dimensionen verbessern muss, ist endgültig der Rahmen der operativen Unternehmensführung verlassen und Strategiebedarf unabweisbar.

Das kleinste Unternehmen, in dem wir diesen Leitfaden erprobt haben, hat sieben Mitarbeiter (Handwerk), das größte 40 (Pflegebranche). Damit ist auch die Zielgruppe des Leitfadens bezeichnet: Unternehmen aller Branchen zwischen 5 und 40 Mitarbeitern.

Mittelständische Unternehmen in dieser Größe werden mit ihrem Bedarf nach Unterstützung ihrer Strategieprozesse bislang allein gelassen. Professionelle Strategieberater mit ihren an großen Unternehmen orientierten Konzepten können (und wollen) sie meist nicht bezahlen. Steuerberater, Banken und Rechtsanwälte sind nicht geeignet. Das merkt man dann spätestens im Turnaround.

In diesem Sinne versteht sich der Strategieleitfaden als Mittelstandsförderung im besten Sinne des Wortes: als Hilfe zur Selbsthilfe.

---

<sup>1</sup> Das Konzept der strategischen Schlüsselgrößen, auf dem dieser Leitfaden aufbaut, entstammt dem St. Galler Strategieansatz, wie er ausführlich von Roman Stöger vorgestellt wurde (vgl. Stöger (2010)).

In kleinen Unternehmen liegt alles dicht beieinander, ganz unterschiedliche Aufgaben befinden sich in einer Hand und vieles funktioniert auf Zuruf. Es gibt praktisch keinen Unterschied zwischen einer (strategischen) Unternehmensplanung und einer (strategischen) Personalplanung<sup>2</sup>. Entsprechend leistet auch dieser Leitfaden „alles aus einer Hand“ – strategische Personalplanung inklusiv.

Der Anspruch dieses Leitfadens ist, dass seine Systematik und seine Instrumente es der Geschäftsführung eines kleinen Unternehmens ermöglichen, in zwei bis drei halbtägigen Workshops seine Strategie zu erarbeiten und auszuformulieren. Dabei können die Instrumente nach Belieben genutzt werden. Sie sind gut erprobt und funktionieren, aber im gegebenen Fall kann alles immer auch anders gemacht werden.

Die meisten Instrumente des Leitfadens werden an einem realen Unternehmensbeispiel illustriert, natürlich ohne Namensnennung.

Am Ende des Leitfadens finden Sie ein Glossar der wichtigsten Strategiebegriffe. Dort werden die Fachbegriffe, die im Leitfaden benutzt werden, erklärt.

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“ im RKW Kompetenzzentrum entstanden. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen arbeiten wir hier an deren zentralen personalwirtschaftlichen Fragen. Die Verbindung von Personalarbeit und Unternehmensstrategie ist dabei der zentrale Ausgangspunkt.

### **Wollen Sie mehr wissen? Haben Sie Fragen?**

Dann besuchen Sie uns auf [www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de) oder sprechen Sie uns direkt an:



Dr. Thomas Hoffmann, Projektleiter  
Telefon: 06196 – 495 3208  
E-Mail: [t.hoffmann@rkw.de](mailto:t.hoffmann@rkw.de)

---

<sup>2</sup> Für größere mittelständische Unternehmen (ab ca. 120 Mitarbeiter) haben wir einen Leitfaden „Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“ erstellt (vgl. Großheim/Hoffmann 2014).

## 1. EinBlick in die Praxis

Das Praxisbeispiel ist ein Unternehmen der Pflegebranche mit etwa 35 Mitarbeitern und drei Geschäftsbereichen: Grundpflege, Behandlungspflege und Tagespflege. Daneben gibt es noch die hauswirtschaftliche Betreuung mit allerdings marginalem Anteil am Umsatz des Unternehmens.

Das Unternehmen ist familiengeführt und hat einen guten Ruf in der Region sowie auch in der Branche.

Der Markt ist regional klar segmentiert und wächst – auch langfristig – auf Grund des demografischen Wandels, mit für das Unternehmen guten Wachstumschancen mindestens in den Geschäftsfeldern Behandlungspflege und Tagespflege. Das Unternehmen ist zurzeit stabil. Die Geschäftsführung beabsichtigt, mindestens mit dem Markt zu wachsen.

Ein Risiko liegt darin, dass große Wettbewerber auf die regionalen Märkte drängen und kleine regionale Anbieter preislich unterbieten. Dabei ist der Markt insgesamt stark reglementiert, Krankenkassen und die Pflegekasse bestimmen als große Kunden mit einem sehr professionellen und überregional agierenden Einkauf Preise und Wettbewerbsbedingungen. Das Unternehmen erzielt 90 Prozent seines Umsatzes mit den Kassen und 10 Prozent mit Privatkunden.

Insgesamt gelten in der Pflegebranche die Merkmale wachsender Märkte: Intensivierung des Wettbewerbs, verbunden mit dem für einzelne Anbieter hohen Risiko, aus dem Markt herauszufallen, Notwendigkeit, sich über Qualität zu positionieren bei tendenziell nivellierendem Qualitätsniveau sowie hohem Finanzbedarf der Unternehmen.

In dieser Situation muss es für kleinere Anbieter vor allem darum gehen, einen verteidigungsfähigen Marktanteil<sup>3</sup> zu erringen (10 bis 15 Prozent), den das Unternehmen noch nicht erreicht hat. Damit eng verbunden ist die Notwendigkeit, eine wettbewerbsfähige Kostenposition aufzubauen um gegen erwartbare Preiskämpfe gewappnet zu sein.

Fachpersonal ist branchenweit knapp, daher besteht eine besondere Herausforderung darin, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, der in Weiterbildung investiert und über ein fähiges Management verfügt. Gleichzeitig ist es von existenzieller Bedeutung, die Personalkostenproduktivität zu verbessern. Kein ungewöhnlicher Spagat für kleine mittelständische Unternehmen, bei dem ein Strategieprozess hilfreich sein kann.

In dem Strategieprozess wurden nicht alle Instrumente des vorliegenden Leitfadens angewandt, nur die, die wirklich gebraucht wurden. Nicht alle dargestellten Instrumente werden daher mit Beispielen hinterlegt.

---

<sup>3</sup> Siehe Glossar S. 52

## 2. Was bringt Strategie für kleine Unternehmen? – Erfolgspotenziale und Schlüsselgrößen

Strategie ist zunächst einmal für ein Unternehmen nichts Besonderes. Auf seine Art arbeitet jedes Unternehmen immer auch strategisch. Es wäre sonst nicht am Markt.

Eine Unternehmensstrategie kann im Kopf des Geschäftsführers, der Bereichsleiter, in der Kommunikation im Führungskreis oder auch in Mitarbeitergesprächen, ja sogar im „Flurfunk“ existieren.

Solche informellen strategischen Gedanken, so wichtig sie sein können, haben fast immer diese Nachteile: sie sind unvollständig, sie sind nicht im Unternehmen abgestimmt, oft auch konflikthaft und widersprüchlich, sie sind durchgängig nicht handlungsleitend und vor allem: Ihr Blick ist oft mehr oder weniger getrübt durch einseitige Betrachtungen und die Zwänge des täglichen operativen Geschäfts.

Eine gewollte, systematisch erarbeitete Strategie hilft da in jedem Fall weiter, heutzutage mehr denn je. Denn die Absatz- und Beschaffungsmärkte haben sich für viele Unternehmen dramatisch verändert, mit der Folge, dass Unternehmen einerseits immer schneller auf Marktveränderungen reagieren (können) müssen, und gleichzeitig jedoch der notwendige Aufbau und Erhalt ihrer Erfolgspotenziale<sup>4</sup> mehr Zeit braucht. Eine ausschließliche Konzentration auf das laufende Geschäft im Hier und Jetzt hilft nicht weiter: Die Potenziale für die Umsätze und Gewinne von morgen können dabei verspielt werden. Denn die operativen Zahlen von heute, so gut sie auch sein mögen, lassen die zukünftigen Risiken nicht erkennen, ja sie können sogar in die Irre führen.

Wie wichtig es ist, rechtzeitig künftige Erfolgspotenziale des Unternehmens in den Blick zu nehmen, zeigt eindringlich das Lebenszyklus-Modell<sup>5</sup> von Märkten: Bewegen wir uns in einem neuen, wachsenden, gesättigten oder schrumpfenden Markt? Wer es zum Beispiel versäumt, sich bereits in der (allmählich nachlassenden) Wachstumsphase auf den schärferen (Verdrängungs)Wettbewerb in der absehbar folgenden Sättigungsphase einzustellen, wird das in der Sättigungsphase mit Umsatzverlusten und Gewinnrückgängen bezahlen. Fast alle Turnarounds und Sanierungen sind anschauliche Beweise für unterlassene Vorsorge; anders ausgedrückt: für strategische Krisen. Das Schlimme daran ist, dass die verlorene Zeit unwiederbringlich weg ist.

Auf der Grundlage operativer Daten des Rechnungswesens allein lässt sich ein Unternehmen nicht angemessen steuern. Wenn strategische Überlegungen fehlen oder nicht handlungsrelevant werden, kann sich über Nacht die Existenzfrage stellen. Die Geschäftsleitung muss daher immer auch die Erfolgspotenziale des Unternehmens im Blick haben und diese rechtzeitig vorsteuern.

### Und das ist die Aufgabe der strategischen Führung.

#### Die operative Führung

eines Unternehmens steuert die Liquidität (Einnahmen und Ausgaben) sowie den betriebswirtschaftlichen Erfolg (Aufwand und Ertrag). Ziel ist, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens und einen angemessenen Gewinn sicher zu stellen. Grundlage der operativen Führung sind die Zahlen des Finanz- und Rechnungswesens.

#### Die strategische Führung

eines Unternehmens steuert dessen Erfolgspotenziale (siehe vorstehender Kasten) vor und sorgt damit für den zukünftigen Unternehmenserfolg: Gewinn und Liquidität morgen. Über die Erfolgspotenziale muss **rechtzeitig**, in der Regel jährlich, entschieden werden.

---

<sup>4</sup> siehe Glossar S. 50

<sup>5</sup> siehe Glossar S. 51

Kleine Unternehmen werden sich in der Regel strategisch auf ihre bereits vorhandenen Erfolgspotenziale, also auf ihre Marktpositionierung sowie auf die Umsetzung ihrer Markterfahrung in Produkt- und Produktivitätsverbesserungen, konzentrieren. Sie haben meist in Bezug auf zukünftige Erfolgspotenziale ihres Geschäfts kaum Handlungsspielraum: Die Anwendung neuartiger (technischer) Lösungen, die auf veränderte oder gar neue Kundenprobleme und -bedürfnisse neue Antworten geben, ist eher größeren Unternehmen vorbehalten. Ausnahmen können diese Regel jedoch bestätigen.

Die strategische Steuerung kann sinnvoll an diesen **sechs Schlüsselgrößen**<sup>6</sup> ausgerichtet werden, die in ihrem Zusammenwirken die Lebensfähigkeit jedes Unternehmens bestimmen. Sie wird dadurch einfach und überschaubar.

1. Marktstellung
2. Innovationsleistungen
3. Produktivität
4. Attraktivität für die passenden Personen
5. Liquidität und Cash Flow
6. Gewinnerfordernis

Mit der Gestaltung und Kontrolle dieser Größen ist man auf der sicheren Seite. Sie stellen die wesentlichen Leistungsfelder und Orientierungsgeber eines Unternehmens sowohl für die Gegenwart, als auch für seine zukünftige Ausrichtung dar und sind daher gut geeignet, den Strategieprozesses sachlich zu strukturieren. Sind die ersten der vier Schlüsselgrößen im Lot, sind es die beiden letzten auch. Aus strategischer Sicht sind die Ersteren also prioritär.

Dabei ist zu beachten, dass alle strategisch veranlassten Maßnahmen zu den ersten vier Größen, z.B. Investitionen in einen neuen Marktauftritt, in Entwicklungsprojekte, in produktivere Anlagen und Prozesse, immer – und da schließt sich der Kreis – aus dem heutigen Gewinn bzw. der heutigen Liquidität finanziert werden müssen. Das gilt natürlich auch für Kredite zur Finanzierung dieser Investitionen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Malik (2011) und Glossar S. 53



## Die vier prioritären strategischen Schlüsselgrößen als „Fenster“ nach innen und außen:

### 1. Marktstellung

Welches ist der Markt des Unternehmens, und wie entwickelt er sich?  
Wie hoch ist der Marktanteil?  
Welches sind die relevanten Marktsegmente?  
Wofür bezahlen die Kunden die Rechnung?  
Wie entwickelt sich der Wettbewerb?

...

### 2. Innovationsleistung

Gibt es relevante technische Entwicklungen für das Leistungssortiment des Unternehmens?  
Sind Substitute/ neue Konkurrenten zu erwarten?  
Gibt es konkrete Innovationsvorhaben, welche Auswirkungen werden sie haben und ist das Marktsegment dafür definiert?  
Wie sind die Erfahrungen im Umgang mit Innovationsvorhaben?  
Gibt es neue Märkte für die Produkte?

...

### 3. Produktivität

Wie werden Mengen-/Erfahrungseffekte genutzt?  
Wie ist die Kostensituation des Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?  
Wie hat sich die Personalkostenproduktivität in den letzten Jahren entwickelt?  
Welches sind die zentralen Kostentreiber?

...

### 4. Attraktivität für die richtigen / passenden Personen

Welche Personen sind die passenden für das Unternehmen?  
Wie hoch ist der absehbare Bedarf unter Berücksichtigung der Marktpositionierungsziele?  
Wie hoch ist die Fluktuation bei den Schlüsselkräften und welche Risiken bestehen?  
Wie wird das Fähigkeitsniveau der Mitarbeiter hoch gehalten?

...

## Resümee

Strategische Führung sichert die Lebensfähigkeit des Unternehmens, indem sie dessen Erfolgspotenziale regelmäßig und rechtzeitig vorsteuert, bevor es dafür zu spät ist. Sie konzentriert sich primär auf die Marktpositionierung und ggf. auf Verbesserungen der (technischen) Lösungen für Kundenprobleme.

Nur wenige Schlüsselgrößen reichen aus, um die strategische Führung bzw. einen Strategieprozess sachlich und übersichtlich zu strukturieren. Kleine Unternehmen (bis ca. 40 Mitarbeiter) weisen einige strategiebezogene Besonderheiten auf. Sie

- bewegen sich meist in Marktnischen und haben dort mitunter gute Chancen, Alleinstellungsmerkmale aufzubauen;
- können die strategische Schlüsselgröße „Marktstellung“ meist nur geringfügig beeinflussen, die Schlüsselgröße „Innovationsleistungen“ vorwiegend in Bezug auf Produktverbesserungen und Verfahrensinnovationen; ohne Einschränkungen jedoch können auch kleine Unternehmen die Schlüsselgröße „Produktivität“ (Kosten) beeinflussen;
- sind ständig mit erheblichen strategischen Herausforderungen konfrontiert, aber selten in der Lage, mehrere strategische Optionen gleichzeitig aufzugreifen und zu realisieren.

### 3. Anfang und Ende? – Der Strategiekreislauf

Strategie kann als kreisförmiger Prozess verstanden werden. Sie wird aus der heutigen Liquidität bzw. dem Gewinn ermöglicht (finanziert) und hat zugleich die Aufgabe, Gewinn und Liquidität in Zukunft möglich zu machen (vorzusteuern). So ist die strategische Schlüsselgröße „Gewinnerfordernis“ (siehe S. 7) zu verstehen: Welcher Gewinn ist für die Lebensfähigkeit eines Unternehmens erforderlich?



Abbildung 1: Der Strategiekreislauf in kleinen Unternehmen

Eigene Darstellung

In der zeitlichen Abfolge wird die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie daher als Kreislauf organisiert:

1. Bereits die Betrachtung der **Ausgangslage** des Unternehmens wird sachlich nach den oben genannten Schlüsselgrößen strukturiert. Es geht um diese Fragen: Wie ist das Unternehmen in seinem Markt positioniert? Welche Entwicklungstrends sind für das Unternehmen bedeutsam? Wie ist das Unternehmen dafür gerüstet? Eine systematische Betrachtung der Ausgangslage macht die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, sichtbar: Gegebenheiten und Trends, denen sich das Unternehmen stellen muss, die sowohl Risiken und Gefahren, als auch Chancen sein können. Man kann sie annehmen oder ablehnen, nicht aber ignorieren.
2. Aus den **Herausforderungen** lassen sich im Regelfall strategische **Optionen** ableiten, über die, falls Optionen alternativ stehen, entschieden werden muss.
3. Die gewählte(n) Option(en) ist (sind) dann Grundlage für **Ziele und Maßnahmen** der zukünftigen Ausrichtung und Pflege bzw. zum Aufbau von Erfolgspotenzialen des Unternehmens, die die Vorsteuerung des Erfolges und der Liquidität von morgen sicherstellen.

4. Ohne deren **Umsetzung** bleibt der Strategieprozess nutzlos. Die Führungskräfte und Mitarbeiter in den Funktionsbereichen des Unternehmens (z. B. Produktion, Verkauf etc.) bringen die strategischen Ziele und Maßnahmen auf der Grundlage von Zielvereinbarungen im Tagesgeschäft zum Laufen. Wenn die Strategieumsetzung mehr oder weniger reibungslos funktioniert, sind strategisches und operatives Geschäft ein und dasselbe.<sup>7</sup> Die Steuerung und Kontrolle der Umsetzung bleibt Aufgabe der Geschäftsführung (Strategiecontrolling).  
Nach dem Strategieprozess ist vor dem Strategieprozess: Beobachtungen der Geschäftsentwicklung (= Ausgangslage) durch die Führungskräfte und Mitarbeiter stoßen Revisionen der Strategie und damit ggf. einen erneuten (dann verkürzten) Durchlauf des Prozesses an.

## 1. Schritt: Wo steht das Unternehmen? – Ausgangslage und Herausforderungen

Vor Beginn des eigentlichen Strategieprozesses ist es sinnvoll, sich einiger Voraussetzungen (Zahlen, Daten, Fakten) zu vergewissern und den Strategieprozess vorzubereiten:

- Grundinformationen über die Branche(n) des Unternehmens
- Produkt-/Marktkombinationen
- die wesentlichen Marktdaten, Volumina und Wachstum, Entwicklungsstadium (neuer Markt, Wachstumsmarkt, gesättigter Markt)
- relevante Wettbewerber, Lieferanten und Kunden

Jede Geschäftsführung verfügt natürlich über die entsprechenden Informationen. Sie sollten jedoch vorab systematisiert aufbereitet sein.

Externe geeignete Informationsquellen sind:

- Berichte von Branchenverbänden
- Statistiken des statistischen Bundesamtes (nach dem Branchenschlüssel des Unternehmens), Trendberichte über die Branchen
- Berichte der Banken (Bundesbank, Sparkassen etc.)
- Unternehmensregister (besonders interessant für die Kostenstrukturen)
- u. a.

Ohne ein umfassendes Verständnis der eigenen Branche kann man eine realistische Strategie, also eine mit Erfolgsaussichten, nicht erstellen. Das Lebenszyklusmodell des Branchenmarktes streckt den Rahmen ab, und die Besten der Branche zeigen das gegenwärtig darin maximal Machbare. Damit sind auch die Grenzen der Strategie klar bezeichnet. Zum Beispiel sollte man sich als kleines Unternehmen in einem reifen Markt keine zweistelligen Umsatzziele setzen. Auch dann nicht, wenn durch eine Produktinnovation ein Alleinstellungsmerkmal entstünde. Die aggressive Verdrängung von Wettbewerbern bindet zu viel Energie (und kostet viel Geld).

---

<sup>7</sup> Die oft beklagte Trennung von strategischem und operativem Geschäft ist eine nur künstliche, die vielleicht gedanklich zum Zeitpunkt der strategischen Planung besteht, nie aber im Tagesgeschäft. Denn das Tagesgeschäft ist immer – irgendwie – der Vollzug einer Strategie – egal, ob diese alt, neu, gewollt oder eher zufällig ist. Deshalb ist es unsinnig, zu sagen, dass man wegen des Tagesgeschäftes nicht zur Strategie(umsetzung) kommt.

Salopp formuliert: Eine Strategie ist kein „Wunschkonzert“ sondern das „Bohren dicker Bretter“. Der Möglichkeitsspielraum ist grundsätzlich begrenzt durch die Branche und die eigene Unternehmenskonstellation. Wer das beherzigt, baut keine strategischen Luftschlösser.

Wie alle Phasen des Strategieprozesses wird auch die Beurteilung der Ausgangslage nach strategischen Schlüsselgrößen strukturiert (siehe oben).

Auch kleine Unternehmen können – obwohl das sehr viel seltener als bei großen vorkommt - aus mehreren (strategischen) Geschäftsfeldern<sup>8</sup> bestehen. In diesem Fall muss die Schlüsselgröße „Marktstellung“ für jedes der Geschäftsfelder separat beurteilt werden. Alle übrigen Schlüsselgrößen werden immer für das gesamte Unternehmen beurteilt.

Die Beurteilung der Ausgangslage ist die mit Abstand aufwändigste Phase im Strategieprozess. Hier geht es um die systematische und methodisch unterstützte Erarbeitung der Grundlagen für die Identifizierung der strategischen Herausforderungen, der Entwicklung der relevanten strategischen Optionen und schließlich für die Formulierung der Strategie.

Das Risiko, hier oberflächlich zu bleiben, Wichtiges zu übergehen und vorschnell in die Diskussion von Lösungen einzusteigen, ist groß, weil man bereits alles zu wissen glaubt. Dabei wird oft unterschätzt, wie sehr der operative Blick die Sicht auf die wirklich tragfähigen Erfolgspotenziale des Unternehmens trüben und zu strategischen Fehleinschätzungen und -entscheidungen führen kann.

Dieser erste Schritt des Strategieprozesses – die Beurteilung der Ausgangslage und der strategischen Herausforderungen – besteht aus vier Abschnitten:

- 1.1 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Marktstellung“
- 1.2 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Innovationsleistung“
- 1.3 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Produktivität“
- 1.4 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Attraktivität für die passenden Personen“

Nach jedem Abschnitt sind Vertiefungen möglich und meist auch sinnvoll, die bei der Feststellung der strategischen Herausforderungen helfen. Diese vertiefenden Beurteilungen werden jeweils durch Instrumente unterstützt.

Die Beurteilung der Ausgangslage abschließend wird dieser Schritt zusammengefasst in einer übersichtlichen Darstellung der strategischen Herausforderungen, gegliedert nach den strategischen Schlüsselgrößen (1.5).

---

<sup>8</sup> Ein Geschäftsfeld ist gekennzeichnet und abgegrenzt durch eine jeweils besondere Produkt-/Markt-Kombination. Vgl. auch die Beschreibung im Glossar S. 54. Auch in kleinen Unternehmen ist es nicht ungewöhnlich, dass als Resultat eines Strategieprozesses ein neues Geschäftsfeld gebildet (oder eines geschlossen) wird.

### 1.1 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Marktstellung“

Die Leitfragen ermöglichen es, das unbedingte Minimum der für den Strategieprozess notwendigen Informationen zur Marktstellung des Unternehmens übersichtlich darzustellen. Oft glaubt eine Geschäftsführung, bereits alles zu wissen. Bei näherem Hinsehen zeigen sich aber dann doch Lücken, die auf jeden Fall geschlossen werden müssen. Zur Ableitung der strategischen Herausforderungen zur Marktstellung reichen u. U. die Antworten zu den Leitfragen aus. Meist ist jedoch die zusätzliche Nutzung der folgenden vertiefenden Tools sinnvoll.

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p>Welches ist der Markt, in dem sich das Unternehmen bewegt, und wie entwickelt dieser sich?</p> <p>Bezeichnung (Branche) und regionale Eingrenzung: ...</p> <p>Marktpotenzial (Mengenangabe): und/oder Marktumsatzvolumen (Euro):</p> <p>Marktwachstum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> stark</li> <li><input type="checkbox"/> mittel</li> <li><input type="checkbox"/> schwach</li> <li><input type="checkbox"/> schrumpfend</li> </ul> <p>Lebenszyklus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Einführungsphase</li> <li><input type="checkbox"/> Wachstumsphase</li> <li><input type="checkbox"/> Sättigungsphase</li> </ul> <p>Wie hoch ist der <b>absolute Marktanteil</b><sup>9</sup> des Unternehmens und wie entwickelt er sich (in %)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> &lt; 5</li> <li><input type="checkbox"/> 5-10</li> <li><input type="checkbox"/> 10-20</li> <li><input type="checkbox"/> 20-40</li> <li><input type="checkbox"/> 40-60</li> <li><input type="checkbox"/> &gt;60</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> steigend</li> <li><input type="checkbox"/> gleichbleibend</li> <li><input type="checkbox"/> sinkend</li> </ul> <p>Wie hoch ist der <b>relative Marktanteil</b><sup>10</sup> des Unternehmens und wie entwickelt er sich?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> &lt; 5</li> <li><input type="checkbox"/> 5-10</li> <li><input type="checkbox"/> 10-20</li> <li><input type="checkbox"/> 20-40</li> <li><input type="checkbox"/> 40-60</li> <li><input type="checkbox"/> &gt;60</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> steigend</li> <li><input type="checkbox"/> gleichbleibend</li> <li><input type="checkbox"/> sinkend</li> </ul>	

<sup>9</sup> siehe Glossar S. 50

<sup>10</sup> siehe Glossar S. 50

<p><b>Welches sind die relevanten Marktsegmente<sup>11</sup> des Unternehmens?</b></p> <p><b>Segment 1:</b> ... Leistung(sspektrum): ...  Kunden: ...  Region(en): ...  Umsatzentwicklung: <input type="checkbox"/> wachsend <input type="checkbox"/> stabil <input type="checkbox"/> rückläufig</p> <p><b>Segment 2:</b> ... Leistung(sspektrum): ...  Kunden: ...  Region(en): ...  Umsatzentwicklung: <input type="checkbox"/> wachsend <input type="checkbox"/> stabil <input type="checkbox"/> rückläufig</p> <p><b>Segment 3:</b> ... Leistung(sspektrum): ...  Kunden: ...  Region(en): ...  Umsatzentwicklung: <input type="checkbox"/> wachsend <input type="checkbox"/> stabil <input type="checkbox"/> rückläufig</p> <p><b>Falls das Unternehmen aus einem Geschäftsfeld<sup>12</sup> besteht: Welches sind die Kunden(gruppen) des Unternehmens?</b></p> <p>A: ...  B: ...  C: ...  ...</p> <p><b>Durch welche gesellschaftlichen (Demografie, Werte, Interessen, Globalisierung), politischen (Gesetze, Vorschriften), technologischen (Innovationen, Forschungsstränge) und gesamtwirtschaftlichen (Konjunktur, Steuern, Zinsniveau) Entwicklungen wird der Markt bestimmt?</b></p> <p>...</p>	
---	--

<sup>11</sup> siehe SGF im Glossar S. 53

<sup>12</sup> siehe Glossar S. 53

**Praxisbeispiel: Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Marktstellung“**

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p>Welches ist der Markt, in dem sich das Unternehmen bewegt und wie entwickelt dieser sich?</p> <p>Bezeichnung (Branche) und regionale Eingrenzung: <i>Pflege im Kreis MK</i></p> <p>Marktpotenzial (Mengenangabe): <i>20-30 Tsd. Pflegefälle, 40-50 Tsd. / Ältere</i> und/oder Markturnsatzvolumen (Euro): <i>12,5 Mio</i></p> <p>Marktwachstum:  <input checked="" type="checkbox"/> stark  <input type="checkbox"/> mittel  <input type="checkbox"/> schwach  <input type="checkbox"/> schrumpfend</p> <p>Lebenszyklus:  <input type="checkbox"/> Einführungsphase  <input checked="" type="checkbox"/> Wachstumsphase  <input type="checkbox"/> Sättigungsphase</p> <p>Wie hoch ist der absolute Marktanteil<sup>6</sup> des Unternehmens und wie entwickelt er sich (in %)?</p> <input type="checkbox"/> < 5 <input checked="" type="checkbox"/> 5-10 <input checked="" type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> 20-40 <input type="checkbox"/> 40-60 <input type="checkbox"/> >60 <p>Wie hoch ist der relative Marktanteil<sup>9</sup> des Unternehmens und wie entwickelt er sich?</p> <input checked="" type="checkbox"/> < 5 <input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> 20-40 <input type="checkbox"/> 40-60 <input type="checkbox"/> >60	<p><i>Unternehmenswachstum mit dem Markt bei nicht weiser sinkender Personalkostenproduktivität</i></p> <p><i>Steigerung des relativen Marktanteils</i></p>

<p>Welches sind die relevanten Marktsegmente<sup>10</sup> des Unternehmens?</p> <p><b>Segment 1:</b> Hauswirtschaftliche Betreuung Leistungsspektrum: <i>hauswirtschaftl. (5% Umsatzanteil) Betreuung</i> Kunden: <i>Ältere Menschen</i> Region(en): <i>S.O.</i> Umsatzentwicklung: <input type="checkbox"/> wachsend <input type="checkbox"/> stabil <input checked="" type="checkbox"/> rückläufig</p> <p><b>Segment 2:</b> Grundpflege (40% Umsatzanteil) Leistungsspektrum: <i>Grundpflege</i> Kunden: <i>Pflegebedürftige Menschen, meist Ältere, isankenthesen, Pflegekasse (90% Umsatz mit Klassen, 10% Privatpatienten)</i> Region(en): <i>S.O.</i> Umsatzentwicklung: <input checked="" type="checkbox"/> wachsend <input type="checkbox"/> stabil <input type="checkbox"/> rückläufig</p> <p><b>Segment 3:</b> Behandlungspflege (35-40% Umsatzanteil) Leistungsspektrum: <i>Medizinische Betreuung</i> Kunden: <i>Menschen die medizinische Versorgung brauchen, Krankenkasse, Pflegekasse</i> Region(en): <i>S.O.</i> Umsatzentwicklung: <input checked="" type="checkbox"/> wachsend <input type="checkbox"/> stabil <input type="checkbox"/> rückläufig</p> <p><b>Segment 4:</b> Tagespflege, ca. 20% Umsatzanteil <i>Besondere med. Betreuung; Demenzpatienten, Klassen</i> Falls das Unternehmen aus einem Geschäftsfeld<sup>11</sup> besteht: Welches sind die Kunden(gruppen) des Unternehmens?</p> <p>A: <i>...Krankenkasse, Pflegekasse</i> B: <i>...Pflegebedürftige Menschen und Ältere (Privatpatienten)</i> C: <i>...</i></p> <p>Durch welche gesellschaftlichen (Demografie, Werte, Interessen, Globalisierung), politischen (Gesetze, Vorschriften), technologischen (Innovationen, Forschungsstränge) und gesamtwirtschaftlichen (Konjunktur, Steuern, Zinsniveau) Entwicklungen wird der Markt bestimmt? <i>demografischer Wandel</i></p>	<p><i>Konkurrenz mit Schwarzmarkt</i></p> <p><i>Segment 1 weiter herausfallen</i></p> <p><i>Umsatzwachstum 10%, auch mit Nicht-Fachkräften</i></p> <p><i>Anlastung erhöhen auf 100%</i></p> <p><i>Stabiler Marktanteil?</i></p> <p><i>Trend zur Spezialisierung aufgerichtet z.B. Palliativmedizin</i></p>
---	--

### Vertiefendes Tool zu 1.1: Matrix zur Einschätzung des Kundennutzens über die kaufentscheidenden Faktoren im Verhältnis zu den unmittelbaren Wettbewerbern

Von entscheidender Bedeutung dafür, ob das Unternehmen seine Marktstellung zukünftig halten oder ausbauen kann, ist seine Fähigkeit, mit seinen Leistungen einen Kundennutzen<sup>13</sup> zu erfüllen, für den der Kunde bereit ist, die Rechnung zu bezahlen. Und wie kann es das im Vergleich zu seinen wichtigsten Wettbewerbern? Eine brauchbare Beschreibung des **Kundennutzens**, die als Referenz für den weiteren Strategieprozess dienen kann, liefert die folgende Matrix.

Zunächst werden die **kaufentscheidenden Faktoren** intern aus der Sicht der Geschäftsführung zusammengetragen (**Selbstbild**). Das sind normalerweise nicht mehr als fünf bis zehn. Dieses Selbstbild wird durch Einholung von Kundeneinschätzungen überprüft und ggf. korrigiert (**Fremdbild**). Der Preis bleibt dabei zunächst außen vor. Wichtig ist, dass eine ausreichend große Anzahl der Kunden (5-10 %) gefragt wird, und dass nicht nur die Einkäufer der Kunden, sondern auch Entscheider wie Techniker oder Produktionsverantwortliche einbezogen werden. Ein geeignetes Verfahren sind kurze Interviews.

Anschließend werden die ermittelten kaufentscheidenden Faktoren in 5-Prozent-Schritten gewichtet. Alle zusammen müssen 100 Prozent ergeben.

Die "relative Bewertung" in der Matrix schätzt ein, ob Ihr Unternehmen im **Verhältnis zu den unmittelbaren Wettbewerbern** in den kaufentscheidenden Faktoren Wettbewerbsvor- oder -nachteile aufweist. Es ist wichtig, sich nur mit den relevanten Konkurrenten zu vergleichen. Ein pauschalierender Vergleich reicht aus.

Nr.	Kaufentscheidende Faktoren	Gewichtung (in %)	relative Bewertung				
			--	-	0	+	++
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
		100					

Legende für die Bewertung des Erfüllungsgrades der kaufentscheidenden Faktoren:

++ ausgeprägter Wettbewerbsvorteil    + einfacher Wettbewerbsvorteil    0 neutral/ weder-noch  
 -- ausgeprägter Wettbewerbsnachteil    - einfacher Wettbewerbsnachteil

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 77 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

<sup>13</sup> siehe Glossar S. 51



**Praxisbeispiel: Matrix zur Einschätzung des Kundennutzens über die kaufentscheidenden Faktoren im Verhältnis zu den unmittelbaren Wettbewerbern**

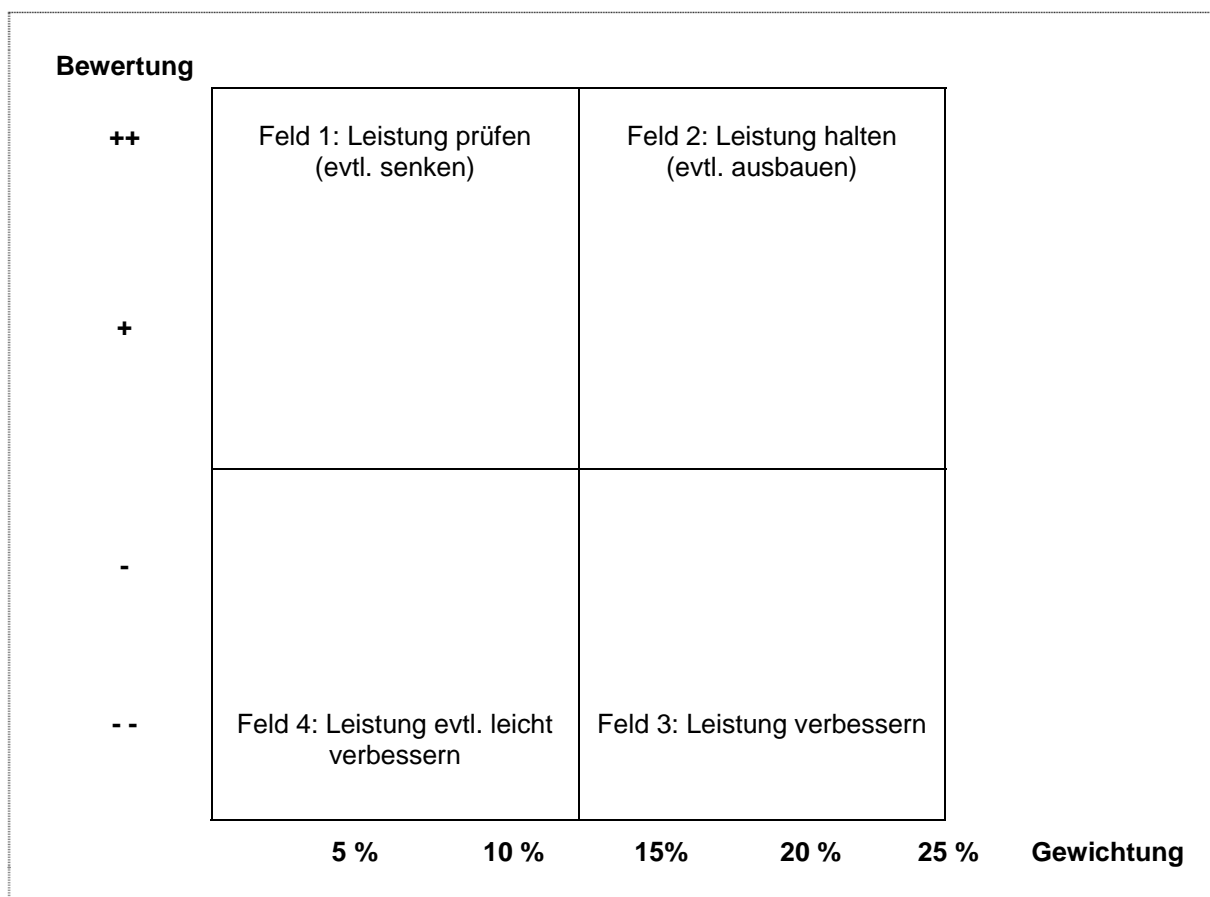
Nr.	Kaufentscheidende Faktoren	Gewichtung (in %)	relative Bewertung				
			--	-	0	+	++
1	Image	45					X
2	Persönlicher Kontakt	20					X
3	Professionalität	15				X	
4	Qualität	15			X		
5	MDK-Note	5			X		
6							
7							
		100					

Legende für die Bewertung des Erfüllungsgrades der kaufentscheidenden Faktoren:  
 ++ ausgeprägter Wettbewerbsvorteil + einfacher Wettbewerbsvorteil 0 neutral weder noch  
 - ausgeprägter Wettbewerbsnachteil - einfacher Wettbewerbsnachteil

(In Anlehnung an Roman Zisner/Strawg: Marketing für die Praxis, 4. Auflage – Lehrbuch – Einheitsk. 2. Aufl. S. 77 ff. © 2014 Schäffer-Poeschl Verlag für Fachverlage, München, Berlin, Wien, Stuttgart)

### Vertiefendes Tool zu 1.1: Portfolio Bewertung und Gewichtung kaufentscheidender Faktoren

In das folgende Portfolio werden die kaufentscheidenden Faktoren nach den beiden Dimensionen „Bewertung“ der jeweiligen Leistungsfähigkeit des Unternehmens und „Gewichtung“ aus Kundensicht eingetragen. Je nach Positionierung ergeben sich Schlussfolgerungen für notwendige Leistungsverbesserungen – und entsprechende strategische Herausforderungen.

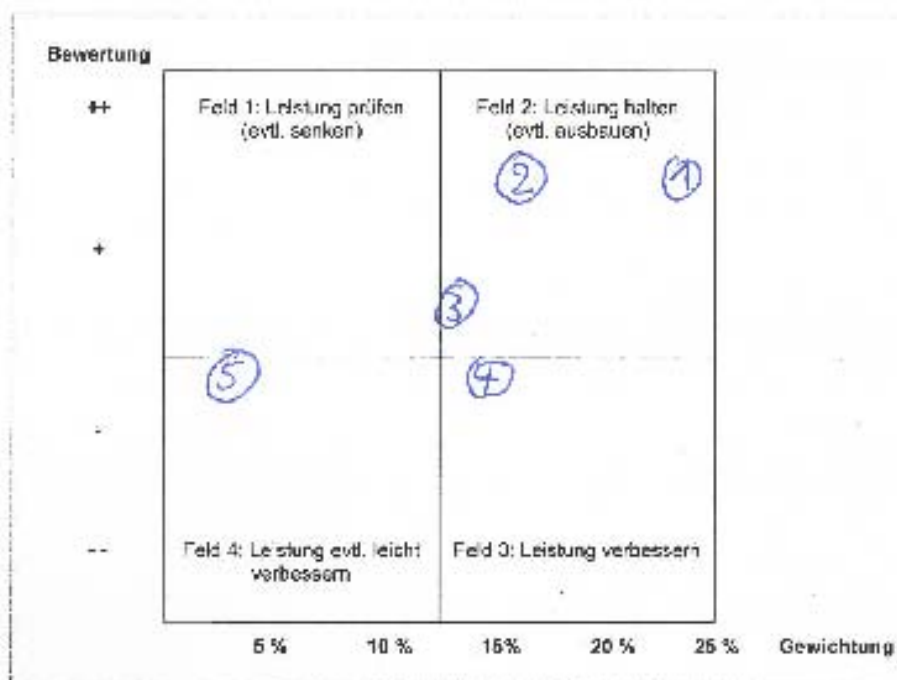


#### Bewertete kaufentscheidende Faktoren

1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 81 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

## Praxisbeispiel: Portfolio Bewertung und Gewichtung kaufentscheidender Faktoren



### Bewertete kaufentscheidende Faktoren

1	Image	6
2	Persönlicher Kontakt	7
3	Professionalität	6
4	Qualität	5
5	MDK-Note	10

Ein Produkt der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Berlin – Fachbereich Wirtschaftswissenschaften – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre – Lehrstuhl für Personalmanagement und Personalwirtschaft – Prof. Dr. Ingrid Isenhardt

### Vertiefendes Tool zu 1.1: Matrix Bewertung der Preisposition im Wettbewerb

Um das Bild der Marktstellung zu vervollständigen wird die relative Preisposition im relevanten Wettbewerbsumfeld bewertet.

Wettbewerber	relative Bewertung des Preises			
	sehr niedrig	niedrig	hoch	sehr hoch
Eigenes Unternehmen				
Wettbewerber A				
Wettbewerber B				
Wettbewerber C				
Wettbewerber D				

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 77 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

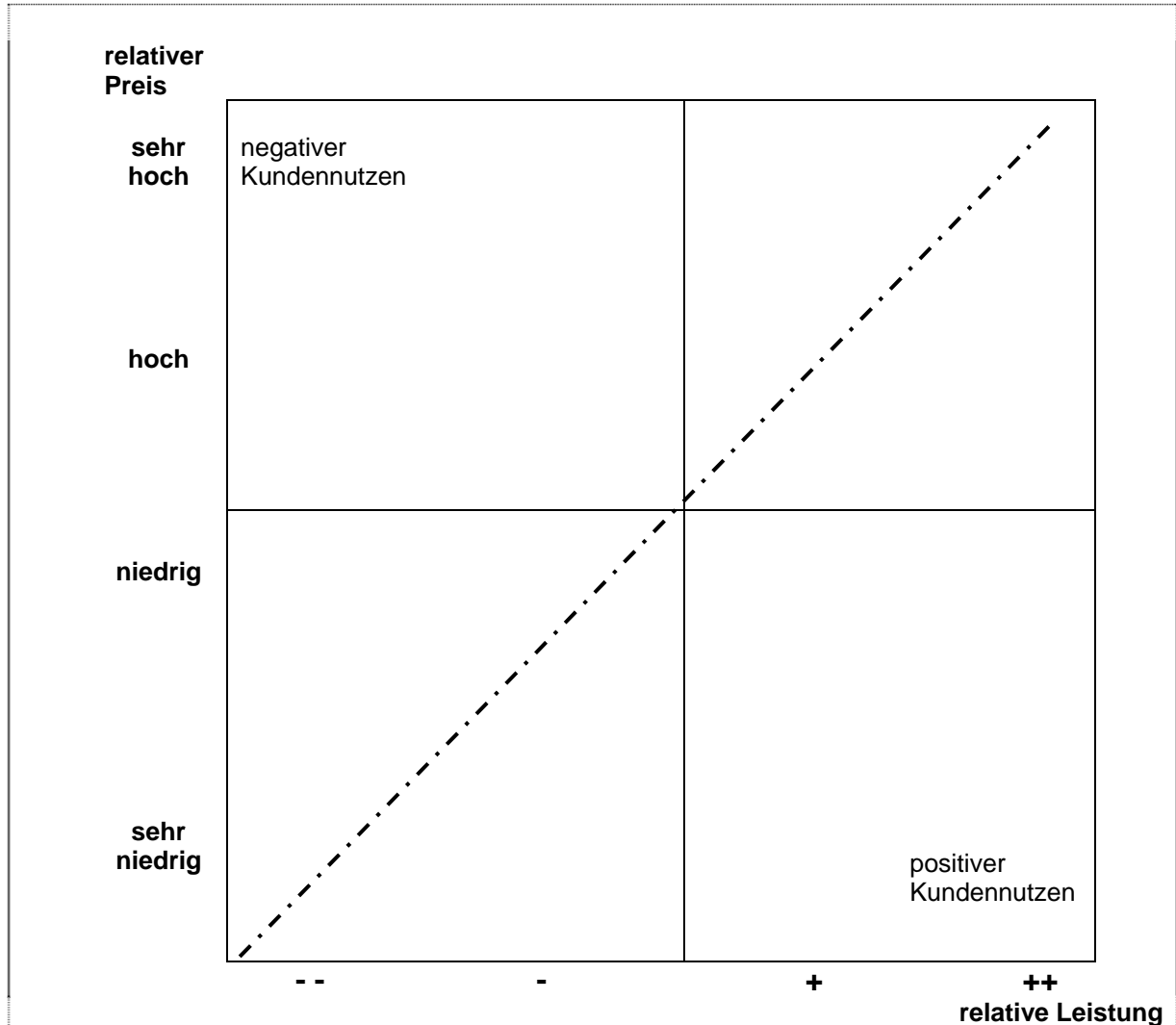
### Praxisbeispiel: Matrix Bewertung der Preisposition im Wettbewerb

Wettbewerber	relative Bewertung des Preises			
	sehr niedrig	niedrig	hoch	sehr hoch
Eigenes Unternehmen			X	
Wettbewerber A		X		
Wettbewerber B		X		
Wettbewerber C			X	
Wettbewerber D	X			

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 77 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

### Vertiefendes Tool zu 1.1: Portfolio Wettbewerber nach Kundennutzen

Das folgende Portfolio fasst die vorstehenden Informationen zu einem Gesamtbild der Wettbewerbsposition des Unternehmens zusammen.

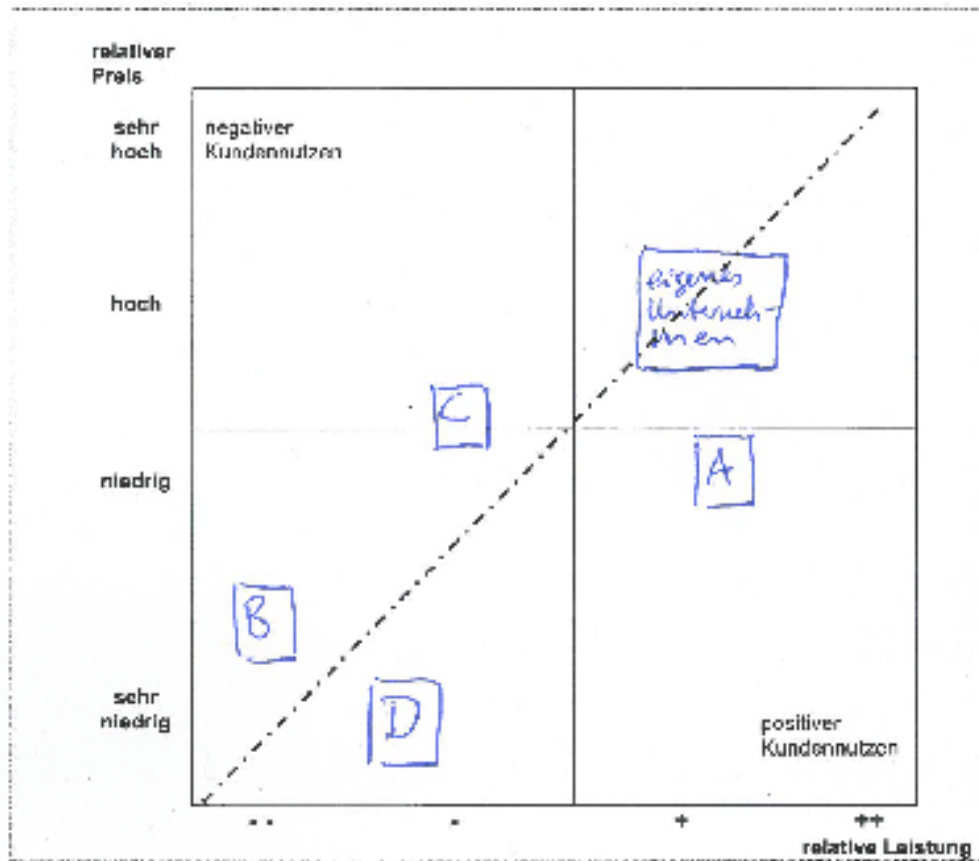


Wettbewerber	Leistungsposition	Preisposition
Eigenes Unternehmen		
Wettbewerber A		
Wettbewerber B		
Wettbewerber C		
Wettbewerber D		

Legende: Bewertung der Leistungsposition: Zusammenfassender Wert: +, 0, -  
 Bewertung der relativen Preisposition (im Vergleich zum Wettbewerb): hoch, durchschnittlich, niedrig, sehr niedrig

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 84 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

## Praxisbeispiel: Portfolio Wettbewerber nach Kundennutzen



Wettbewerber	Leistungsposition	Preisposition
Eigenes Unternehmen	+	hoch
Wettbewerber A	+	niedrig
Wettbewerber B	-	sehr niedrig
Wettbewerber C	-	hoch
Wettbewerber D	-	niedrig

Legende: Bewertung der Leistungsposition: Zusammenfassender Wert: +, 0, -  
 Bewertung der relativen Preisposition (im Vergleich zum Wettbewerb): hoch, durchschnittlich, niedrig, sehr niedrig

(In Anlehnung an: Rainer BCys, Strategiekonzeption für die Praxis, 4. Aufl., Leistung: Ergebnis 2, Auflage S. 81 & 90 (1. Schalte-Powerpoint Design: Albrecht, Plenum, Recht SMI Stuttgart))

### Vertiefendes Tool zu 1.1: Kernkompetenzen

Im weiteren Verlauf der Beurteilung der Ausgangslage des Unternehmens geht es darum, das „Außen“, die Marktstellung, mit dem „Innen“, der Leistungserstellung, zu verbinden. Zunächst werden die Kernkompetenzen des Unternehmens festgestellt.

Eine **Kernkompetenz** ist die Fähigkeit eines Unternehmens, für den Kundennutzen einen überdurchschnittlichen Beitrag zu leisten, der sehr schwer zu imitieren ist und einen Wettbewerbsvorteil bringt. Der Aufbau einer Kernkompetenz benötigt in der Regel viel Zeit. Eine Kernkompetenz liegt nicht nur in spezifischen Qualifikationen / Fähigkeiten von Mitarbeitern, sondern immer auch in Unternehmensprozessen begründet.

Die Feststellung der Kernkompetenzen schließt sich an die Untersuchung der Wettbewerbsposition an, weil Kernkompetenzen immer auf den Kundennutzen zu beziehen sind und aus ihm resultieren – niemals umgekehrt. Zugespißt formuliert: Nur Kompetenzen, die einen Nutzenbeitrag für die Kunden des Unternehmens begründen, können für ein Unternehmen (strategisch) relevante Kompetenzen sein.

Im weiteren Verlauf spielen die Kernkompetenzen eine wichtige Rolle bei der Beurteilung der strategischen Optionen (vgl. 2. Schritt).

In die Spalte „Kundennutzen“ werden die bereits ermittelten kaufentscheidenden Faktoren (s. o.) eingetragen.

Kundennutzen	Kernkompetenz	Konsequenzen für die Strategie

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 88 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

### Praxisbeispiel: Kernkompetenzen

Kundennutzen	Kernkompetenz	Konsequenzen für die Strategie
Image	Sicher erprobene Sachverhalte mit großer Bekanntheit	Nachfolgeplanung
Personal. Kontakt		
Professionalität	Hohe fachl. Qualifikation der Mitarbeiter	Aus- u. Weiterbildung Mitarbeiter
Qualität		Personalkostenproduktionsverhältnis mit Weiterbildung finanzieren zu können
MDK-Note		

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 88 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

### Vertiefendes Tool zu 1.1: Matrix Stärken-/Schwächen-Analyse der Wertkette

Der nächste Schritt setzt die Bewertung des „Innen“ aus der Außenperspektive fort, indem nun der Blick auf die Stufen der Wertschöpfung bzw. des Leistungserstellungsprozesses des Unternehmens gerichtet wird.

In der Matrix werden die Stärken und Schwächen der einzelnen Stufen bewertet. Bewertungsmaßstab ist wiederum der jeweilige Beitrag zum Kundennutzen. Im Ergebnis erhält man eine vertiefte und vor allem marktnahe Beurteilung des Unternehmens insgesamt.

Über den Strategieprozess hinausgehend kann die Stärken-/Schwächen-Analyse der Wertkette auch als Instrument der kontinuierlichen Verbesserung genutzt werden, und Innovationen auf der Ebene des Geschäftsmodells können unterstützt werden.

<b>Leistungs- prozess- Stufen</b>					
<b>Merkmale/ Themen</b>					
Zahlen					
Stärken/ Wirkung auf Kundennutzen					
Schwächen					
Kostentreiber					
Strategische The- men					

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 96 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)



## 1.2 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Innovationsleistung“

Die Leitfragen ermöglichen es, das unbedingte Minimum der für den Strategieprozess notwendigen Informationen zu relevanten Innovationen, Innovationsvorhaben des Unternehmens und deren möglichen Auswirkungen übersichtlich darzustellen. Zur Ableitung der strategischen Herausforderungen zum Thema Innovationen reichen u. U. die Antworten zu den Leitfragen aus. Meist ist jedoch die zusätzliche Nutzung des vertiefenden Tools sinnvoll.

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p><b>Gibt es technische Entwicklungen mit Einfluss auf das Leistungssortiment (Produkte, Dienstleistungen) des Unternehmens?</b></p> <p><input type="checkbox"/> keine   <input type="checkbox"/> gering   <input type="checkbox"/> mittel   <input type="checkbox"/> gravierend   <input type="checkbox"/> ungewiss</p> <p><b>Wie komplex ist das Produkt-/Leistungssortiment?</b></p> <p><input type="checkbox"/> sehr komplex, schwer überschaubar  <input type="checkbox"/> mittel komplex, gut handhabbar  <input type="checkbox"/> wenig komplex</p> <p><b>Wie soll sich das Produkt-/Leistungssortiment zukünftig entwickeln?</b></p> <p><input type="checkbox"/> gleichbleibend  <input type="checkbox"/> Anpassungen:                    %  <input type="checkbox"/> Änderungen:                        %  <input type="checkbox"/> Neuentwicklungen:                %</p> <p><b>Sind Substitute/ Konkurrenten (auch aus anderen Branchen) zu erwarten?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ja, absehbar, mit Risiken für uns    <input type="checkbox"/> Nein  <input type="checkbox"/> Ja, absehbar, ohne Risiken für uns   <input type="checkbox"/> Nicht bekannt</p> <p><b>Gibt es konkrete Innovationsvorhaben? Wie ist deren Entwicklungsstand? Ist der Markt dafür bereits genau segmentiert? Welche Auswirkungen haben sie (vermutlich) auf das Unternehmen?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Nein, zur Zeit keine Innovationsvorhaben  <input type="checkbox"/> Es gibt ein konkretes Vorhaben  <input type="checkbox"/> Mehr als 1 Vorhaben laufen parallel</p> <p><b>Unser wichtigstes Innovationsvorhaben befindet sich</b></p> <p><input type="checkbox"/> im Anfangsstadium  <input type="checkbox"/> in einem fortgeschrittenen Stadium  <input type="checkbox"/> kurz vor der Markteinführung</p> <p><b>Marktsegment (Produkt, Kunde, Region):...</b></p> <p><input type="checkbox"/> Bekannter Markt   <input type="checkbox"/> Neuer Markt</p> <p><b>Auswirkungen auf:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Produktspektrum: ...  <input type="checkbox"/> Kostensituation: ...  <input type="checkbox"/> Betriebsergebnis: ...  <input type="checkbox"/> Liquidität: ...</p> <p><b>Wie ist die Erfahrung mit Innovationsvorhaben/ Projektmanagement?</b></p> <p><input type="checkbox"/> gering   <input type="checkbox"/> mittel   <input type="checkbox"/> groß</p>	

**Praxisbeispiel: Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Innovationsleistung“**

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p>Gibt es technische Entwicklungen mit Einfluss auf das Leistungsangebot (Produkte, Dienstleistungen) des Unternehmens?</p> <p><input type="checkbox"/> keine <input checked="" type="checkbox"/> gering <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gravierend <input type="checkbox"/> ungewiss</p>	<p><i>Neue Pflege- hilfsmittel, Pflege-roboter (mittelfristig)</i></p>
<p>Wie komplex ist das Produkt-/Leistungsangebot?</p> <p><input type="checkbox"/> sehr komplex, schwer überschaubar</p> <p><input type="checkbox"/> mittel komplex, gut handhabbar</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> wenig komplex</p>	
<p>Wie soll sich das Produkt-/Leistungsangebot zukünftig entwickeln?</p> <p><input type="checkbox"/> gleichbleibend</p> <p><input type="checkbox"/> Anpassungen: %</p> <p><input type="checkbox"/> Änderungen: %</p> <p><input type="checkbox"/> Neuentwicklungen: <i>20</i> %</p>	<p><i>Kurzzeitpflege, betreute Wohnen, Wohnhotel</i></p>
<p>Sind Substitute/Konkurrenten (auch aus anderen Branchen) zu erwarten?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ja, absehbar, mit Risiken für uns <input type="checkbox"/> Nein</p> <p><input type="checkbox"/> Ja, absehbar, ohne Risiken für uns <input type="checkbox"/> Nicht bekannt</p>	<p><i>Große Investitions- strängen auf dem Markt</i></p>
<p>Gibt es konkrete Innovationsvorhaben? Wie ist deren Entwicklungsstand? Ist der Markt dafür bereits genau segmentiert? Welche Auswirkungen haben sie (vermutlich) auf das Unternehmen?</p> <p><input type="checkbox"/> Nein, zur Zeit keine Innovationsvorhaben</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Es gibt ein konkretes Vorhaben</p> <p><input type="checkbox"/> Mehr als 1 Vorhaben laufen parallel</p>	<p><i>(Grundpflege, be- treute Wohnen) Risikante Inno- vationsents- scheidungen stehen an</i></p>
<p>Unser wichtigstes Innovationsvorhaben befindet sich</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> im Anfangsstadium</p> <p><input type="checkbox"/> in einem fortgeschrittenen Stadium</p> <p><input type="checkbox"/> kurz vor der Markteinführung</p>	
<p>Marksegment (Produkt, Kunde, Region):...</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Bekannter Markt <input type="checkbox"/> Neuer Markt</p>	
<p>Auswirkungen auf:</p> <p><input type="checkbox"/> Produktspektrum: <i>ja</i></p> <p><input type="checkbox"/> Kostensituation: ... <i>ja</i></p> <p><input type="checkbox"/> Betriebsergebnis: <i>ja</i></p> <p><input type="checkbox"/> Liquidität: ... <i>ja</i></p>	<p><i>Es ist zu ent- scheiden, ob die Innovation komplett selbst, oder mit Partnern durch- geführt wird.</i></p>
<p>Wie ist die Erfahrung mit Innovationsvorhaben/ Projektmanagement?</p> <p><input type="checkbox"/> gering <input checked="" type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> groß</p>	

## Vertiefendes Tool zu 1.2: Matrix Wachstumsstrategien mit Innovationen (Ansoff-Matrix<sup>14</sup>)

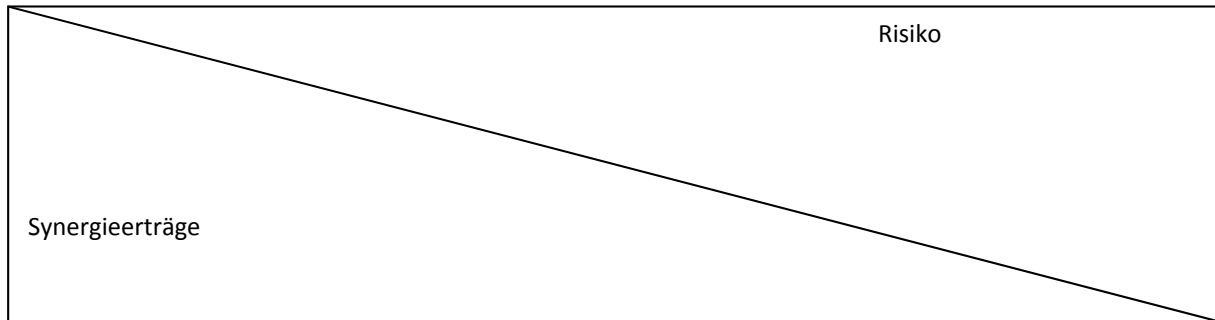
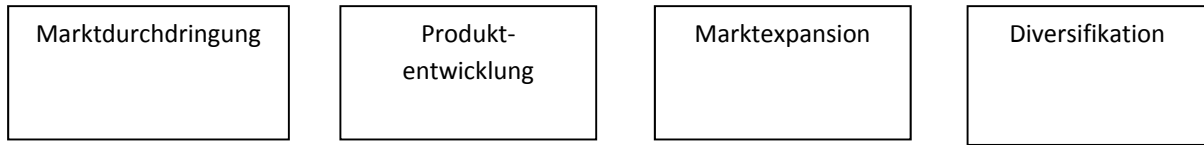
Im Fall dass ein Unternehmen größere Innovationen plant, z. B. Produktentwicklungen oder die Integration weiterer vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen, kann für eine vertiefte strategische Betrachtung und Risikoabschätzung diese Matrix genutzt werden. Sie schafft Klarheit über die zukünftige Marktpositionierung mit einer Innovation im zweidimensionalen Raum: bisherige / neue Märkte und bisherige / neue Produkte bzw. sonstige Leistungen. Auf diese Weise wird die damit verbundene Marktstrategie des Unternehmens beurteilt:

- (1) *Strategie der Marktdurchdringung*  
 Erweiterung der Produktverwendungsmöglichkeiten (Designverbesserung, ergänzende Produkteigenschaften etc.);  
 Gewinnung zusätzlicher Kunden durch Abwerbung, Preisgestaltung etc.  
 Gewinnung neuer Kunden durch Produktveränderungen.
- (2) *Strategie der Produktentwicklung*  
 Marktneuheiten, innovative Produkte, innovative Varianten.
- (3) *Strategie der Marktexpansion*  
 zusätzliche regionale, nationale, internationale Marktsegmente.
- (4) *Strategie der Diversifikation*  
 Ausweitung des Leistungsspektrums, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem bisherigen Produkt-Markt-Umfeld des Unternehmens stehen.  
*horizontale Diversifikation*: verwandte Produkte, Nutzung von Synergieeffekten;  
*vertikale Diversifikation*: Integration vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen (Integration vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen von Kunden oder Lieferanten).

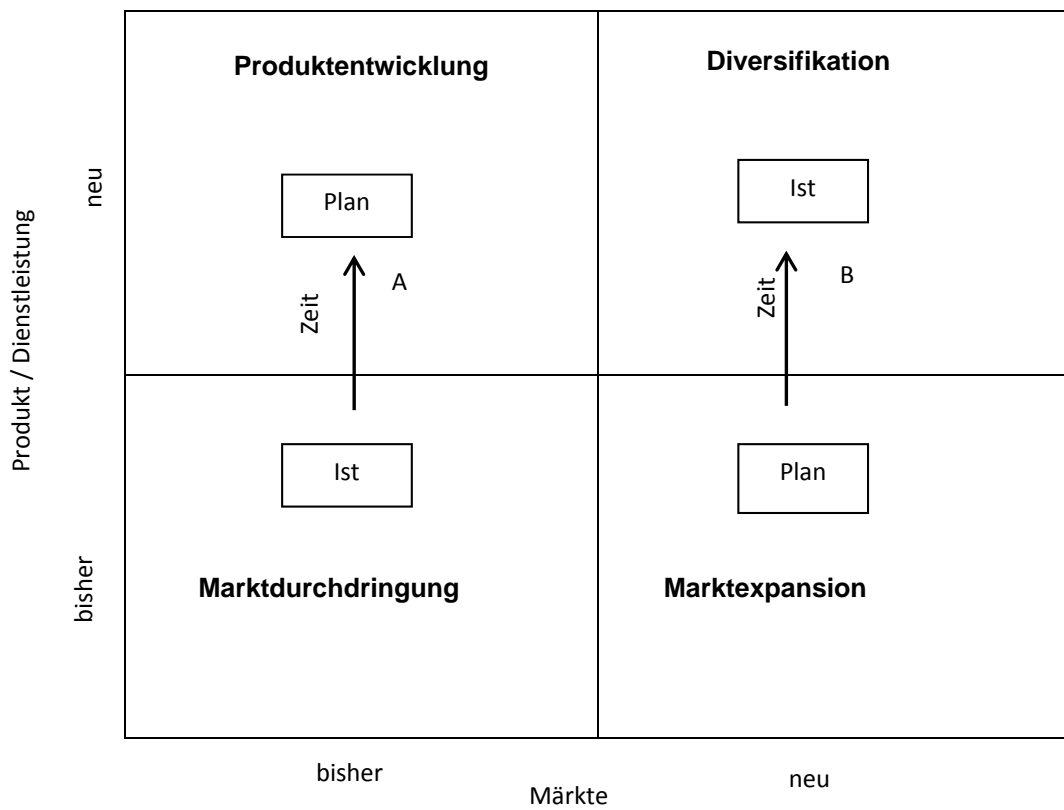
Ggf. können für verschiedene Produktbereiche/ Geschäftsfelder unterschiedliche Marktstrategien definiert werden. Jede Marktstrategie kann im Hinblick auf seine Risiken und Chancen bewertet werden. Wichtigste Faustregel: Diversifikation klappt (so gut wie) nie.

Produkt / Dienstleistung	neu	(2) <b>Produktentwicklung</b>	(4) <b>Diversifikation</b>
	bisher	(1) <b>Marktdurchdringung</b>	(3) <b>Marktexpansion</b>
		bisher	neu
		Märkte	

<sup>14</sup> Vgl. Kerth / Asum / Stich (2011) S. 174 ff.



**Beispiele: Matrix Wachstumsstrategien mit Innovationen**



### 1.3 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Produktivität“

Die Leitfragen ermöglichen es, das unbedingte Minimum der für den Strategieprozess notwendigen Informationen zur Produktivität des Unternehmens übersichtlich darzustellen. Zur Ableitung der strategischen Herausforderungen zur weiteren Produktivitätsentwicklung des Unternehmens reichen u. U. die Antworten zu den Leitfragen aus. Meist ist jedoch die zusätzliche Nutzung der folgenden vertiefenden Tools sinnvoll.

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p><b>Wie ist die Kostensituation des Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> entspricht dem Durchschnitt</li> <li><input type="checkbox"/> günstiger</li> <li><input type="checkbox"/> ungünstiger</li> </ul> <p><b>Wie hat sich die Personalkostenproduktivität<sup>15</sup> des Unternehmens/ im Branchendurchschnitt in den letzten 5 Jahren entwickelt?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> gestiegen</li> <li><input type="checkbox"/> gleich geblieben</li> <li><input type="checkbox"/> gesunken</li>   <li><input type="checkbox"/> liegt im Branchendurchschnitt</li> <li><input type="checkbox"/> liegt über dem Branchendurchschnitt</li> <li><input type="checkbox"/> liegt unter dem Branchendurchschnitt</li> </ul> <p><b>Welches sind die zentralen Kostentreiber<sup>16</sup>?</b></p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p>...</p> <p><b>Wie werden Mengen-/Erfahrungseffekte<sup>17</sup> genutzt?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> durch systematisches Verbesserungsmanagement</li> <li><input type="checkbox"/> als Führungsaufgabe und Gegenstand von Zielvereinbarungen</li> <li><input type="checkbox"/> eher zufällig, aber wahrgenommen</li> <li><input type="checkbox"/> bleiben unbeachtet</li> </ul>	

<sup>15</sup> siehe Glossar S. 52

<sup>16</sup> siehe Glossar S. 51

<sup>17</sup> siehe Glossar S. 50

### Praxisbeispiel: Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Produktivität“

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p>Wie ist die Kostensituation des Unternehmens im Vergleich zum Branchendurchschnitt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> entspricht dem Durchschnitt</li> <li><input type="checkbox"/> günstiger</li> <li><input type="checkbox"/> ungünstiger</li> </ul> <p>Wie hat sich die Personalkostenproduktivität<sup>14</sup> des Unternehmens im Branchendurchschnitt in den letzten 5 Jahren entwickelt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> gestiegen</li> <li><input type="checkbox"/> gleich geblieben</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> gesunken</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> liegt im Branchendurchschnitt</li> <li><input type="checkbox"/> liegt über dem Branchendurchschnitt</li> <li><input type="checkbox"/> liegt unter dem Branchendurchschnitt</li> </ul> <p>Welches sind die zentralen Kostentreiber<sup>15</sup>?</p> <p><i>Hoher Krankenstand Anwesenheitsfälle Teamverhalten der Mitarbeiter Flexibilität Führung</i></p> <p>Wie werden Mengen-/Erfahrungseffekte<sup>16</sup> genutzt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> durch systematisches Verbesserungsmanagement</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> als Führungsaufgabe und Gegenstand von Zielvereinbarungen</li> <li><input type="checkbox"/> eher zufällig, aber wahrgenommen</li> <li><input type="checkbox"/> bleiben unbeachtet</li> </ul>	<p><i>Stetiges Kostenmanagement</i></p> <p><i>Personalkostenproduktivität in stabiler Relation zum Umsatzhalten (mindestens) ständig beobachten</i></p>

### Vertiefendes Tool zu 1.3: Matrix Kostentreiber identifizieren

Die folgende Matrix identifiziert die wichtigsten Kostentreiber<sup>18</sup> im Unternehmen. Es werden die Leistungsprozessstufen, mit denen bereits oben in der Matrix Stärken-/ Schwächen-Analyse der Wertkette gearbeitet worden war, eingetragen. In den freien Feldern wird die Wirkung der jeweiligen Kostentreiber bewertet.

Leistungsprozessstufen oder Geschäftsfelder					
Kostentreiber					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

Legende zur Bewertung der Kostentreiber:

0 = keine Kostenwirkung im Unternehmen

1 = schwache Kostenwirkung im Unternehmen

2 = hohe Kostenwirkung im Unternehmen

3 = sehr hohe Kostenwirkung im Unternehmen

<sup>18</sup> siehe Glossar S. 51

### Praxisbeispiel: Matrix Kostentreiber identifizieren

Leistungsprozessstufen oder Geschäfts- felder	Stund- pflege	Behand- lungs- pflege	Tages- pflege	Haus- wirt- schaftl. Betreuung	Unter- nehmen insges.
Kostentreiber					
1.					Flickwunden
2.					hohe Grenzkosten
3.					Führung
4.					Autofälle
5.					Tankverhalten
6.					Fahrverhalten
7.					
8.					

Legende zur Bewertung der Kostentreiber:

0 = keine Kostenwirkung im Unternehmen

1 = schwache Kostenwirkung im Unternehmen

2 = hohe Kostenwirkung im Unternehmen

3 = sehr hohe Kostenwirkung im Unternehmen



**Vertiefendes Tool zu 1.3: Matrix Kostentreiber bewerten und gestalten**

Mit der folgenden Matrix werden das (Einspar-)Potenzial und Gestaltungsoptionen der wichtigsten Kostentreiber im Unternehmen beurteilt. Die Kostenwirkung wird aus der vorhergehenden Matrix übernommen. In der Spalte „Potenzial“ steht immer ein Geldbetrag – ggf. ein geschätzter.

<b>Kostentreiber</b>	<b>Kostenwirkung</b>	<b>Potenzial</b>	<b>Option</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

**Praxisbeispiel: Matrix Kostentreiber bewerten und gestalten**

Kostentreiber	Kostenwirkung	Potenzial	Option
1. Flexibilität	hoch		
2. Hoher Krankenstand	mittel		
3. Fehlbearbeitung	mittel		
4. Autounfälle	mittel		
5. Tankwart-halten	niedrig		
6. Fahrer-halten	niedrig		
7.			
8.			

### 1.4 Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Attraktivität für die passenden Personen“

Die Leitfragen ermöglichen es, das Minimum der für den Strategieprozess notwendigen Informationen zur Attraktivität des Unternehmens für die passenden Personen übersichtlich darzustellen und die entsprechenden strategischen Herausforderungen abzuleiten.

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p><b>Welche Personen sind die passenden für das Unternehmen?</b> ...</p> <p><b>Wie hoch ist unser Bedarf an diesen Personen, und wie gut kennen wir diesen bezogen auf die nächsten 3 Jahre?</b></p> <p>Quantitativer Bedarf: ...                      Qualitativer Bedarf: ...</p> <p><input type="checkbox"/> gut bekannt                                      <input type="checkbox"/> gut bekannt</p> <p><input type="checkbox"/> eher unklar                                        <input type="checkbox"/> eher unklar</p> <p><input type="checkbox"/> völlig unklar                                       <input type="checkbox"/> völlig unklar</p> <p><b>Kennen wir die für unseren Personalbedarf relevanten Arbeitsmarktsegmente und welche sind das genau?</b></p> <p><input type="checkbox"/> gut bekannt, nämlich folgende: ...</p> <p><input type="checkbox"/> oberflächlich bekannt</p> <p><input type="checkbox"/> sollten genauer bestimmt werden</p> <p><b>Welches sind unsere wettbewerbsrelevanten Schlüsselkräfte?</b> ...</p> <p><b>Wie hoch ist die Fluktuation bei unseren Schlüsselkräften?</b></p> <p><input type="checkbox"/> hoch    <input type="checkbox"/> mittel    <input type="checkbox"/> gering</p> <p><b>Wie geht das Unternehmen mit ihnen um? In Bezug auf...</b></p> <p>Entwicklungsmöglichkeiten:    😊    😐    😞</p> <p>Bezahlung:                                😊    😐    😞</p> <p>Resonanz<sup>19</sup>:                                😊    😐    😞</p> <p>Bindungsinstrumente:                😊    😐    😞</p> <p><b>Wie ist das Betriebsklima / die Unternehmenskultur?</b>    😊    😐    😞</p> <p><b>Sind unsere Prozesse so organisiert, dass sie die „guten Leute“ bei ihrer Leistungserbringung unterstützen / nicht behindern?</b></p> <p><input type="checkbox"/> ja    <input type="checkbox"/> verbesserungsbedürftig    <input type="checkbox"/> es gibt viele Beschwerden</p> <p><b>Wie viele potenzielle Schlüssel- bzw. Fachkräfte bewerben sich eigeninitiativ?</b></p> <p><input type="checkbox"/> ausreichend    <input type="checkbox"/> kaum    <input type="checkbox"/> keine</p>	

<sup>19</sup> Die Fähigkeit von Führungskräften, Mitarbeitern Resonanz zu geben, ist für ihr Leistungsverhalten von hoher Bedeutung.

**Praxisbeispiel: Leitfragen zur strategischen Schlüsselgröße „Attraktivität für die passenden Personen“**

Ausgangslage, Ausprägungen	Herausforderungen
<p>Welche Personen sind die passenden für das Unternehmen?  <i>Pflegefachkräfte (mit Examen) und „mit Herz“                      Ein Manager</i></p> <p>Wie hoch ist unser Bedarf an diesen Personen, und wie gut kennen wir diesen bezogen auf die nächsten 3 Jahre?</p> <p>Quantitativer Bedarf: ...  <input checked="" type="checkbox"/> gut bekannt  <input type="checkbox"/> eher unklar  <input type="checkbox"/> völlig unklar</p> <p>Qualitativer Bedarf: ...  <input checked="" type="checkbox"/> gut bekannt  <input type="checkbox"/> eher unklar  <input type="checkbox"/> völlig unklar</p> <p>Kennen wir die für unseren Personalbedarf relevanten Arbeitsmarktsegmente und welche sind das genau?  <input checked="" type="checkbox"/> gut bekannt, nämlich folgende: ...  <input type="checkbox"/> oberflächlich bekannt  <input type="checkbox"/> sollten genauer bestimmt werden</p> <p>Welches sind unsere wettbewerbsrelevanten Schlüsselkräfte?  <i>Verwaltungskräfte, Teamleiter, regional bekannte                      Pflegekräfte (Lernge)</i></p> <p>Wie hoch ist die Fluktuation bei unseren Schlüsselkräften?  <input type="checkbox"/> hoch <input checked="" type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gering</p> <p>Wie geht das Unternehmen mit ihnen um? In Bezug auf...</p> <p>Entwicklungsmöglichkeiten: <input checked="" type="checkbox"/> 😊 😐 😞</p> <p>Bezahlung: 😐 <input checked="" type="checkbox"/> 😊 😞</p> <p>Resonanz?: <input checked="" type="checkbox"/> 😊 😐 😞</p> <p>Bindungsinstrumente: <input checked="" type="checkbox"/> 😊 😐 😞</p> <p>Wie ist das Betriebsklima / die Unternehmenskultur? <input checked="" type="checkbox"/> 😊 😐 😞</p> <p>Sind unsere Prozesse so organisiert, dass sie die „guten Leute“ bei ihrer Leistungserbringung unterstützen / nicht behindern?  <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> verbesserungsbedürftig <input type="checkbox"/> es gibt viele Beschwerden</p> <p>Wie viele potenzielle Schlüssel- bzw. Fachkräfte bewerben sich eigeninitiativ?  <input type="checkbox"/> ausreichend <input checked="" type="checkbox"/> kaum <input type="checkbox"/> keine</p>	<p><i>Die passenden Leute finden</i></p> <p><i>Nachfolge-Regelung</i></p>

### 1.5 Zusammenfassung: Herausforderungen nach strategischen Schlüsselgrößen

Die folgende Matrix kann genutzt werden, um die Herausforderungen in den strategischen Schlüsselgrößen zusammenfassend darzustellen. Damit wird der erste Schritt im Strategieprozess, die Beurteilung der Ausgangslage des Unternehmens, abgeschlossen.

Strategische Schlüsselgröße	Herausforderungen im künftigen Geschäft
Marktstellung	
Innovationsleistung	
Produktivität	
Attraktivität für die passenden Personen	
Liquidität	
Gewinnerfordernis	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 121 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

**Praxisbeispiel: Zusammenfassung der Ausgangslage: Herausforderungen nach strategischen Schlüsselgrößen**

Strategische Schlüsselgröße	Herausforderungen im künftigen Geschäft
Marktleistung	Unternehmen: Wachstum mit dem Markt bedeutet warte sinkende Personalkostenproduktivität Steigerung des relativen Marktanteils
Innovationsleistung	Konkurrenz mit Schwarzmarkt Segment 1 barrierefrei Segment 2 Umsatzwachstum 10% auch mit Mitt-Einkläffen Segment 4 Auslastung ethischer Trend zur Spezialisierung aufgreifen
Produktivität	<u>Neue Pflegehilfsmittel, Pflegemittel (mittelfristig)</u> <u>Wohnhotel, Kostenträger Wohnen (kurzzeitpflege)</u> <u>Innovation Wohnhotel mit Partner als alle in 2</u>
Attraktivität für die passenden Personen	Stetiges Kostenmanagement Personalkostenproduktivität in mindestens stabiler Relation zum Umsatz halten
Liquidität	Die passenden Leute finden, Personalarbeitung Nachfolgeregelung
Gewinnerfordernis	

in Anlehnung an: Tomer, Stefan: Strategieentwicklung für die Praxis: Konzepte – Leitfaden – Beispiele, 2., 4. Auflage, S. 121 f. © 2011 Schäffer-Poeschl Verlag für Wirtschaft, Studium, Beruf, Erwerb, Bildung

## 2. Schritt: Was geht und was geht nicht? - Optionen

Auch für die Entwicklung und Darstellung von strategischen Optionen bieten die strategischen Schlüsselgrößen eine geeignete Struktur. Die folgenden Formblätter unterstützen die Darstellung von Optionen in den drei prioritären Schlüsselgrößen Marktstellung, Innovationsleistung und Produktivität nach ihren wesentlichen Merkmalen. Erfolge in diesen Schlüsselgrößen bewirken in der Regel auch (operative) Erfolge in den übrigen drei Schlüsselgrößen.

Strategische Optionen geben Antworten auf strategische Herausforderungen. Sie sind nicht ins Belieben der Geschäftsführung gestellt und bedürfen dennoch mitunter schwieriger Entscheidungen. Im Unterschied zu großen Unternehmen, in denen oft mehrere Optionen pro strategischer Schlüsselgröße entwickelt werden können, hat man in kleinen Unternehmen meist nur eine, höchstens zwei Option(en) in jeder der drei prioritären Schlüsselgrößen. Wenn sich dann die Branche auch noch in der Reifephase befindet, gibt es schon allein aus diesem Grund nur sehr wenig zu entscheiden und der Schritt von der Option zur Strategie ist ein sehr kleiner (weil die Option bereits die Strategie ist).

Falls zu den strategischen Schlüsselgrößen jeweils mehrere Optionen entwickelt werden, die alternativ zueinander stehen, können die folgenden Formulare vervielfältigt werden. Die Optionen werden dann einfach durchnummeriert (Option zur Marktstellung 1, Option zur Marktstellung 2 ...).

### Option(en) zur Marktstellung

<b>Option: ...</b>	
Ziele	
Zahlen	
Maßnahmen zur Umsetzung	
Mittel zur Umsetzung	
Bewertung der Strategischen Bedeutung	
Bewertung des Risikos	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 143 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)



### Option(en) zur Innovationsleistung

<b>Option: ...</b>	
Ziele	
Zahlen	
Maßnahmen zur Umsetzung	
Mittel zur Umsetzung	
Bewertung der Strategischen Bedeutung	
Bewertung des Risikos	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 165 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

### Option(en) zur Produktivität

<b>Option: ...</b>	
Ziele	
Zahlen	
Maßnahmen zur Umsetzung	
Mittel zur Umsetzung	
Bewertung der Strategischen Bedeutung	
Bewertung des Risikos	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 190 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

**Option(en) zur Attraktivität für die passenden Personen**

<b>Option: ...</b>	
Ziele	
Zahlen	
Maßnahmen zur Umsetzung	
Mittel zur Umsetzung	
Bewertung der Strategischen Bedeutung	
Bewertung des Risikos	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 190 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

### Zusammenfassung der strategischen Optionen

Zur besseren Übersicht können die strategischen Optionen in der folgenden Tabelle zusammengefasst werden.

<b>Optionen und ihre Bewertung</b>		
<b>Option</b>	<b>Strategische Bedeutung</b>	<b>Risiko</b>

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 200 © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

### 3. Schritt: Was tun? Ziele und Maßnahmen

Die resultierende Unternehmensstrategie formuliert im Wesentlichen die strategischen **Unternehmensziele** (1), gegliedert wiederum nach den sechs strategischen Schlüsselgrößen sowie Maßnahmen, mit denen die Ziele umgesetzt werden.

Die Unternehmensziele sollten überprüfbar formuliert werden – insofern ist es sinnvoll, **strategische Kennzahlen** (2) zu bilden. Diese sind ebenfalls Bestandteil der Strategiedarstellung.

Weiterhin wird das Produkt-/Leistungsportfolio, mit dem die **Marktpositionierung** (3) erreicht werden soll, beschrieben.

Ohne Veränderungen der Organisation und des Managements ist selten eine Strategie umsetzbar. Strategiebestandteil ist daher die Beschreibung der **Anforderungen an Organisation und Management** (4). Diese Anforderungen sind für die Führungskräfte und Mitarbeiter zugleich die Grundlage für die Ziele, die sie erreichen müssen, und die in Zielvereinbarungen mit ihnen festgelegt werden können.

Abschließend wird das **Portfolio der strategieumsetzenden Maßnahmen** (5) beschrieben.

Eine so ausformulierte Unternehmensstrategie bildet eine gute Grundlage für deren Kommunikation nach innen und außen. Außerdem bekommt man einen brauchbaren Ausgangspunkt für zukünftige Strategieprozesse – dann voraussichtlich mit deutlich weniger Aufwand.

#### Die ausformulierte Unternehmensstrategie

Um den Kreis zu schließen, wird die Unternehmensstrategie wiederum nach den strategischen Schlüsselgrößen gegliedert. Damit bleiben diese für alle Phasen der Strategieentwicklung die Leitplanken, die es ermöglichen, den Prozess und seine Ergebnisse in sich stimmig und ohne Brüche zu gestalten.

Ergebnis ist eine Unternehmensstrategie, die zum Unternehmen und zum Markt des Unternehmens passt, und die gut nach innen und außen kommunizierbar ist:

1. Unternehmensziele
2. Die wichtigsten strategischen Kennzahlen
3. Marktpositionierung
4. Aus der Strategie resultierende Anforderungen an Organisation und Management
5. Aus der Strategie resultierende Maßnahmen

<b>1. Unternehmensziele</b>	
<b>Strategische Schlüsselgröße</b>	<b>Unternehmensziel in den Schlüsselgrößen</b>
Marktstellung	
Innovationsleistung	
Produktivität	
Attraktivität für die passenden Personen	
Liquidität	
Gewinnerfordernis	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 230 ff. © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

<b>2. Die wichtigsten strategischen Kennzahlen</b>			
<b>Kennzahl</b>	<b>Jahr</b>	<b>20... (Ist)</b>	<b>20... (Soll/Ziele)</b>
Marktvolumen			
Marktanteil			
Umsatz			
Rohertrag			
Einkaufsvolumen			
Vorräte			
Personalkosten-Produktivität			
Mitarbeiter			
Betriebsergebnis			
Umsatzrendite			

<b>3. Marktpositionierung</b>	
<b>Marketingmix</b>	<b>Ziele</b>
1. Produkt / Leistung	
2. Preisniveau	
3. Marktkommunikation	
4. Distribution	

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 230 ff. © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)

<b>4. Aus der Strategie resultierende Anforderungen an Organisation und Management</b>	
<b>Leistungsprozessstufen</b>	<b>Anforderungen</b>
Unternehmen insgesamt	

<b>5. Aus der Strategie resultierende Maßnahmen</b>	
<b>Strategische Schlüsselgröße</b>	<b>Maßnahmen</b>

(In Anlehnung an Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis. Kunde – Leistung – Ergebnis. 2. Auflage. S. 230 ff. © 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH Stuttgart)



### Praxisbeispiel: Unternehmensstrategie

1. Unternehmensziele	
Strategische Schlüsselgröße	Unternehmensziel in den Schlüsselgrößen
Marktelung	Grundpflege weiter herunterfahren Umsatzsteigerung um 10% in den Nachbargemeinden Grundpflege und Behandlungspflege im 2015
Innovationsleistung	Entscheidung über Innovation Wohnhotel Entscheidung über Einbeziehung eines Investors (2015)
Produktivität	Stetige Kostenmanagement, mindestens halbjährliche Kontrollen der Personal- kostenproduktivität kurzfristig stabiler Anteil der Personalkosten am Rohertrag, mittelfristig Personalkostenproduktivität von 1,5%
Attraktivität für die passenden Personen	Ausbildung von 3 Pflegeberufen, die bislang keine Berufsausbildung haben Nachfolge aufbauen für bestehende Pflegekräfte mit regionalem Image
Liquidität	
Gewinnerformelis	

#### 2. Die wichtigsten strategischen Kennzahlen

Kennzahl	Jahr	20... (Ist)	2015 (Sollziele)	2017 (Sollziele)
Marktvolumen			~ 12,5 Mio	~ 13 Mio
Marktanteil				
Umsatz				
Rotierkap				
Einkaufsvolumen				
Vorräte				
Personalkosten- Produktivität			1,3	1,5
Mitarbeiter				

#### 4. Aus der Strategie resultierende Anforderungen an Organisation und Management

Leistungsprozessstufen	Anforderungen
Unternehmen insgesamt	1 Manager einstellen im 2015

#### 4. Schritt: Wie wird's praktisch? Umsetzung und Weiterentwicklung

Die strategischen Ziele und Maßnahmen sind Grundlage für Zielvereinbarungen: Über SMART-formulierte Ziele<sup>20</sup> mit den Führungskräften und Mitarbeitern kommt die Strategie zum Laufen, und darüber hinaus ggf. - in wenigen Einzelfällen - durch Projektaufträge und Projekte, die die Geschäftsleitung anstößt bzw. durchführt. Einige Dinge werden dann zusätzlich, anders oder gar nicht mehr gemacht.

In der Strategieumsetzung zeigt sich (spätestens), dass strategische und operative Ziele und Maßnahmen nicht getrennt voneinander existieren, weil das Tagesgeschäft nach Maßgabe der strategischen Ausrichtungen des Unternehmens betrieben wird – bewusst oder unbewusst.

Die Steuerung und Überprüfung der Strategieumsetzung ist Aufgabe der Geschäftsleitung.

Eine Strategieentwicklung ist keine einmalige Aktivität mit festgelegtem Anfang und Ende, sondern ein kontinuierlicher Kreislauf. Die Ausgangslage des Unternehmens, besonders der Markt, verändert sich immer wieder und gibt dem Management Anlass, sich mit (neuen) strategischen Herausforderungen und Optionen zu befassen, die dann in strategische Ziele und Maßnahmen zu überführen sind. Wer den Prozess allerdings einmal systematisch durchlaufen hat, wird die eingeübten Strukturen immer wieder nutzen können und mit wenig Aufwand – falls erforderlich – Modifikationen der Strategie formulieren können.

---

<sup>20</sup> siehe Glossar S. 52

## 4. Glossar der wichtigsten Strategiebegriffe

### Absoluter und relativer Marktanteil

Der absolute Marktanteil bezeichnet den Umsatz / Absatz eines Geschäftsfeldes bzw. Unternehmens (wenn das Unternehmen aus nur einem Geschäftsfeld besteht) im Verhältnis zum entsprechenden Marktvolumen.

Der relative Marktanteil bezeichnet das Verhältnis des Umsatzes / Absatzes eines Geschäftsfeldes bzw. des Unternehmens zum summierten Umsatz der drei größten Wettbewerber im Marktsegment des Geschäftsbereichs oder Unternehmens. Der relative Marktanteil kann bei Märkten mit klarer Dominanz eines Marktführers auch gemessen werden als Anteil des eigenen Umsatzes am Umsatz des Marktführers. Einen **verteidigungsfähigen Marktanteil** hat ein Geschäftsfeld / Unternehmen ab ca. 12 Prozent relativem Marktanteil, weil in der Regel erst von da an eine wettbewerbsfähige Kostenposition realisierbar ist. Wenn ein Geschäftsfeld / Unternehmen niedriger liegt, ist in der Regel eine wesentliche strategische Herausforderung bereits vorgegeben: Die Erringung eines verteidigungsfähigen Marktanteils.

### Erfahrungskurve

Die Erfahrungs- oder Lernkurve beschreibt den in Produktivitätsverbesserungen transformierbaren Erfahrungszuwachs eines Unternehmens, der Umsatzsteigerungen normalerweise begleitet: Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Menge ergibt sich ein Kostensenkungspotenzial in der eigenen Wertschöpfung von 20 bis 30 Prozent – unabhängig davon, ob es sich um materielle Produkte oder um Dienstleistungen handelt. Wesentlich ist die Möglichkeit, Erfahrungen in Produktivitätsverbesserungen umzusetzen. Im Zweifelsfall muss ein Unternehmen, das diese Möglichkeit nicht nutzt, damit rechnen, dass Wettbewerber dies tun. Hier liegt für ein Unternehmen auch die strategische Bedeutung eines bestimmten Mindestmarktanteils (verteidigungsfähige Marktstellung) begründet: Man hat es leichter, wettbewerbsfähige Kostenstrukturen zu realisieren.

### Erfolgspotenziale, gegenwärtige und zukünftige

Die Erfolgspotenziale eines Unternehmens allgemein beschreiben all die Voraussetzungen, die vorliegen müssen, damit ein Unternehmen heute und in Zukunft Umsatz und Gewinn realisieren kann. Eine wichtige Unterscheidung ist die zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgspotenzialen.

Die Marktposition eines Unternehmens (einschließlich deren Voraussetzungen) stellt dessen wichtigstes gegenwärtiges Erfolgspotenzial dar. Die Marktpositionierung bedarf genauso der strategischen Vorsteuerung wie die zukünftigen Erfolgspotenziale: Neuartige (technische) Lösungen für die Probleme der Kunden, die die gegenwärtig vorherrschenden Problemlösungen ablösen werden.

Der Aufbau von Erfolgspotenzialen benötigt immer viel Zeit, die nicht beliebig verkürzt werden kann. Erfolgspotenziale müssen strategisch vorgesteuert werden, damit sie dann zur Verfügung stehen, wenn Erfolg und Erträge realisiert werden müssen.

### Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens bezeichnet den Zusammenhang von Marktsegment, Zielkunden, Kundennutzen und Wertkette bzw. Prozessen der Leistungserstellung und Ertragsrealisierung. Im Strategieprozess eines Unternehmens steht heutzutage in der Regel auch dessen Geschäftsmodell auf dem Prüfstand. Gegenstand von Innovationen sind zunehmend – neben Produkt- und Verfahrensinnovationen – auch Innovationen des Geschäftsmodells von Unternehmen.

## **Kernkompetenz**

Eine Kernkompetenz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, einen besonderen, nur schwer imitierbaren Beitrag für den Kundennutzen zu leisten, der einen Wettbewerbsvorteil generiert. Eine Kernkompetenz liegt nicht in Personen bzw. besonders qualifizierten Mitarbeitern allein, oder in einem bestimmten Produkt, sondern in der Regel in Prozessen des Unternehmens begründet. Feststellung und ggf. Auf-/Ausbau von Kernkompetenzen ist ein unternehmensstrategisches Thema, weil Kernkompetenzen einen wichtigen Bestandteil der Erfolgspotenziale eines Unternehmens bilden.

## **Kaufentscheidende Faktoren**

Die realistische Antwort auf die Frage: „Wofür genau bezahlt der Kunde unsere Rechnungen?“ führt zur Bestimmung der kaufentscheidenden Faktoren. Es geht dabei grundlegend um die Außenperspektive des Kunden und nicht darum, was im Unternehmen geglaubt wird. Im Normalfall liegt die Anzahl der kaufentscheidenden Faktoren in einem Geschäft zwischen fünf und zehn.

Ein Unternehmen kann mit Hilfe eines realistischen Bildes der kaufentscheidenden Faktoren seiner Kunden ermitteln, ob es mit seinen Leistungen, Leistungsversprechen und Kernkompetenzen (noch) richtig liegt. Daher ist dieser Begriff im Strategieprozess von zentraler Bedeutung, und es ist wichtig, dass die kaufentscheidenden Faktoren methodisch sauber ermittelt werden.

## **Kostentreiber**

Kostentreiber sind strikt von Kostenarten (in der Kostenrechnung) zu unterscheiden. Gegenüber Kostentreibern sind Kostenarten unvermeidbar; Letztere kennzeichnen die Kosten, die durch die Wertschöpfung verursacht werden: Personalkosten, Materialkosten etc. Beim Kostensparen an den Kostenarten anzusetzen kann bedeuten, dass man unter Umständen (langfristig) wertvolle Potenziale des Unternehmens beschneidet.

Kostentreiber dagegen beantworten die Frage, warum einzelne Kostenarten so (zu?) hoch sind. Sie stellen daher einen zentralen Hebel für Produktivitätsverbesserungen dar. Kostentreiber lassen sich über den gesamten Leistungserstellungsprozess identifizieren und systematisch bearbeiten.

Prominente Beispiele für Kostentreiber sind Komplexitätskosten aller Art (große Variantenvielfalt, hohe Kunden- und Lieferantenzahl).

## **Kundennutzen**

Kundennutzen kann bestimmt (und gemessen) werden als Positionierung einer Leistung im zweidimensionalen Raum von Qualität (Leistungsmerkmale) und Preis in Relation zu den relevanten Wettbewerbern.

## **Lebenszyklusmodell**

Das Lebenszyklusmodell beschreibt die Wachstumsdynamik eines Branchenmarktes in drei Phasen: Die Einführungsphase, in der ein Markt entsteht und dessen Spielregeln und Wettbewerbsverhältnisse noch ungeklärt sind, die Wachstumsphase, in der der Markt etabliert ist und die Wettbewerber bekannt sind, aber auch neue Wettbewerber eintreten, sowie die Sättigungs-/ Rückgangsphase, in der die Wachstumsmöglichkeiten begrenzt sind und sich ‚die Spreu vom Weizen trennt‘. Für die Bestimmung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens spielt die Phase, in der sich sein(e) Marktsegment(e) befindet / befinden, eine wesentliche Rolle, weil jede Phase ihre besonderen Herausforderungen für das Management und die Organisation bereithält.

## **Lösungsunabhängiges Kundenanliegen**

Dieser Begriff beschreibt den Nutzen der Kunden eines Unternehmens, unabhängig von der vom Unternehmen angebotenen Lösung (Leistung, Produkt). Die Kernfrage lautet „Wofür ist mein Kunde bereit, die Rechnung zu bezahlen?“ Die Beurteilung muss durch den Kunden erfolgen.

## **Marktpositionierung oder Marktstellung**

bezeichnet die wichtigste der sechs strategischen Schlüsselgrößen eines Unternehmens. In vielen Fällen kann bereits die genaue Eingrenzung des für ein Geschäftsfeld oder Unternehmen relevanten Marktsegmentes Schwierigkeiten aufwerfen: Was gehört dazu, was nicht? Und dann: Handelt es sich um einen neuen, wachsenden, gesättigten oder rückläufigen Markt?

Im Strategieprozess werden Marktpotenzial und Marktvolumen des relevanten Marktsegmentes eines Geschäftsfeldes / Unternehmens sowie dessen (absoluter und relativer) Marktanteil analysiert. Weiterhin geht es um die Frage, wie ein Unternehmen / Geschäftsfeld im zweidimensionalen Raum zwischen Preis und Leistung zum Kundennutzen (aus Kundensicht) beiträgt. Schließlich sind die Potenziale des Unternehmens für seine Marktstellung im Wettbewerb kritisch zu bewerten.

## **Marktvolumen**

Der gesamte Umsatz oder Absatz aller Wettbewerber in einem definierten Marktsegment, z. B. im Markt eines bestimmten Geschäftsfeldes des Unternehmens bzw. im Markt des Unternehmens insgesamt.

## **Personalkostenproduktivität**

Die Personalkostenproduktivität setzt den Rohertrag bzw. die Wertschöpfung eines Unternehmens (Umsatz minus Vorleistungen) in Beziehung zu seinen Personalausgaben. Die Entwicklung der Personalkostenproduktivität zeigt an, wie gut es einem Unternehmen gelingt, seine „Erfahrungskurve“ (siehe oben) zu nutzen, d. h. den Erfolg oder Misserfolg seines Produktivitätsmanagements. Im Strategieentwicklungsprozess weist die Personalkostenproduktivität ggf. auf Handlungsbedarf im Produktivitätsmanagement hin.

Für jede Branche gibt es Benchmarks der Personalkostenproduktivität, die man im Strategieprozess nutzen kann.

## **SMART**

Das Akronym SMART kennzeichnet die wesentlichen Kriterien für die Aufstellung von Zielen auf allen Ebenen und in allen Bereichen eines Unternehmens:

- Spezifisch** (konkret, anschaulich, ergebnisorientiert),
- Messbar** (beurteilbar),
- Anspruchsvoll** (über normale Stellenanforderungen hinausgehend),
- Realistisch** (erreichbar, mit Bezug auf Ressourcen, und Kompetenzen),
- Terminiert** (bis wann...?).

Die Überführung einer ausformulierten Unternehmensstrategie in SMART-formulierte Ziele (für Führungskräfte und Mitarbeiter) stellt eine wesentliche Voraussetzung für deren Umsetzung dar.

## **Strategie**

Mit dem Begriff Strategie werden im Management typischerweise Sachverhalte belegt, die als langfristig und als besonders wichtig markiert werden sollen. Demgegenüber wird hier unter Strategie eine Systematik und Methode der Unternehmenssteuerung verstanden, die einen unverzichtbaren Beitrag zur Lebensfähigkeit des Unternehmens leistet und die sowohl kurz- als auch langfristig, und vor allem immer auch operativ wirksam ist. Die strategischen Schlüsselgrößen bieten ein übersichtliches und einfaches Konzept für die Ausarbeitung und Kommunikation einer Strategie, oder einfach auch nur für eine sinnvolle Ordnung im strategischen Gedankenaustausch.

## **Strategische Herausforderung**

Die strategischen Herausforderungen fassen die Beurteilungen der Ausgangslage eines Geschäftes zusammen und bringen sie gewissermaßen auf den Punkt. Eine Herausforderung ist eine für das Unternehmen zu lösende Aufgabe, die man annehmen oder ablehnen, aber nicht ignorieren kann, und die im Alltagsgeschäft oft nicht als solche erkannt, geschweige denn klar formuliert wird. In einem systematischen Strategieprozess sollte dies jedoch immer gelingen.

Herausforderungen können sich zum Beispiel aus der jeweiligen Entwicklungsphase des Marktes, aus veränderten Kundenanforderungen oder Wettbewerbsveränderungen, oder aber auch aus der Stärken-/ Schwächenanalyse des Unternehmens ergeben.

## **Strategisches Geschäftsfeld (SGF)**

Ein SGF bezeichnet eine eigene abgegrenzte Produkt/ -Marktkombination. Bei mehreren SGF in einem Unternehmen sind die strategischen Schlüsselgrößen „Marktstellung“ und „Innovationsleistung“ für jedes von ihnen separat zu beurteilen. Alle anderen Schlüsselgrößen können für das gesamte Unternehmen beurteilt werden.

## **Strategische Option**

Strategische Optionen zeigen - unter Umständen alternative – Wege und Möglichkeiten auf, die strategischen Herausforderungen zu bearbeiten. Strategische Optionen werden für jede der drei primären strategischen Schlüsselgrößen formuliert: Marktstellung, Innovationsleistung und Produktivität.

Im Strategieprozess sind (spätestens) an dieser Stelle möglicherweise riskante Entscheidungen zu treffen, falls es alternative Optionen gibt.

## **Strategische Schlüsselgrößen**

Eine Strategie hat die Aufgabe, die dauerhafte Lebensfähigkeit eines Geschäftes sicherzustellen. Im Einzelnen sind es diese sechs Schlüsselgrößen, die für die Lebensfähigkeit entscheidend sind: Die Marktstellung des Unternehmens / Geschäftsfeldes, die Innovationsleistung als Fähigkeit, die Erfolgspotenziale des Unternehmens / Geschäftsfeldes zu realisieren, die Produktivität der Prozesse und Funktionen, die Attraktivität des Unternehmens für die passenden Personen, die Liquidität und das Gewinn-Erfordernis. Diese Schlüsselgrößen stehen in Wechselbeziehungen zueinander. Die drei ersten sind die zentralen, die die übrigen drei vorsteuern. Ein Strategieprozess kann nach den Schlüsselgrößen strukturiert werden. Er wird dadurch übersichtlich.

### **Wertkette, Wertschöpfungskette**

Bezeichnet den Zusammenhang der (direkten und unterstützenden) Stufen bzw. Funktionen der Wertschöpfung bzw. Leistungserstellung eines Unternehmens (z. B. Einkauf, Konstruktion, Fertigung, Vertrieb, Personal, IT ...). Für jede Stufe (oder Funktion) kann man eigene Kennzahlen bestimmen, die insbesondere ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg sowie ggf. auch zur Umsetzung der Unternehmensstrategie sichtbar machen.

Weiterhin kann man (nicht nur) im Strategieprozess jede Stufe / Funktion nach ihren Stärken und Schwächen bewerten.

Eine wesentliche strategische Frage ist, um welche Stufen / Funktionen die Wertschöpfung eines Unternehmens erweitert, oder aber reduziert werden soll.

Eine Unternehmensstrategie definiert die Beiträge der einzelnen Stufen / Funktionen zu ihrer Umsetzung.

## 5. Literatur

Gälweiler, A. (2005): Strategische Unternehmensführung, Frankfurt / New York

Großheim, K./Hoffmann T. (2014): Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen, Eschborn

Hoffmann, T./Schoenmakers, E./Zipperle, A. (2013): Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Ein Handlungsleitfaden, Stuttgart

Kerth, K./Asum, H./Stich, V. (2011): Die besten Strategietools in der Praxis, München

Malik, F. (2011): Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt, Frankfurt / New York

Stöger, R. (2010): Strategieentwicklung für die Praxis, Stuttgart

## 6. Lese- und Linktipps

[www.strategische-personalarbeit.de](http://www.strategische-personalarbeit.de)

Weitere Informationen, Leitfäden und Instrumente aus dem RKW-Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“.

[www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)

Das Online-Kompendium für Personalarbeit im Mittelstand.

[www.fachkraefte-blog.de](http://www.fachkraefte-blog.de)

Neuigkeiten, Konzepte und Lösungen rund um das Thema Fachkräftesicherung – vom RKW produziert und/oder kommentiert.

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Weitere Leitfäden und viele andere Publikationen, Veranstaltungen und Projekte zur Personalarbeit im Mittelstand.

[www.bildung-controlling.de](http://www.bildung-controlling.de)

Innovatives Bildungscontrolling für mittelständische Unternehmen