

MURMANN

Erfolgreiche  
Implementierung von  
Veränderungsprozessen

# Strategie umsetzen

Bernd Remmers

Bernd Remmers  
**Strategie umsetzen**



Bernd Remmers

# **Strategie umsetzen**

MURMANN

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Ein Titelsatz für diese Publikation ist bei  
der Deutschen Bibliothek erhältlich.  
ISBN 3-938017-37-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile  
ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung  
in elektronischen Systemen.

1. Auflage Oktober 2005

Copyright © 2005 by Murmann Verlag GmbH, Hamburg

Lektorat: Wolfgang Gartmann, München

Fotos: Bernd Remmers Consultants

Umschlaggestaltung: Rothfos&Gabler, Hamburg

Herstellung und Gestaltung: Eberhard Delius, Berlin

Satz: Reihs Satzstudio, Köln

Gesetzt aus der Minion und Meta Plus

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, Freiburg

Printed in Germany

**Besuchen Sie uns im Internet: [www.murmann-verlag.de](http://www.murmann-verlag.de)**

# Inhalt

**Zum Start** 7

**Die Strategie als Basis des Handelns** 11

**Strategien erfolgreich umsetzen** 21

**Veränderung implementieren – mit WINNING WAYS™** 31

**Der Kreislauf des Gewinnens: See – Do – Get!** 43

**See – das Konzept des Sehens** 57

**Do – das Konzept des Handelns** 75

**Get – der Rhythmus des Erfolgs** 89

**Zum Schluss** 103

Bibliografie 105

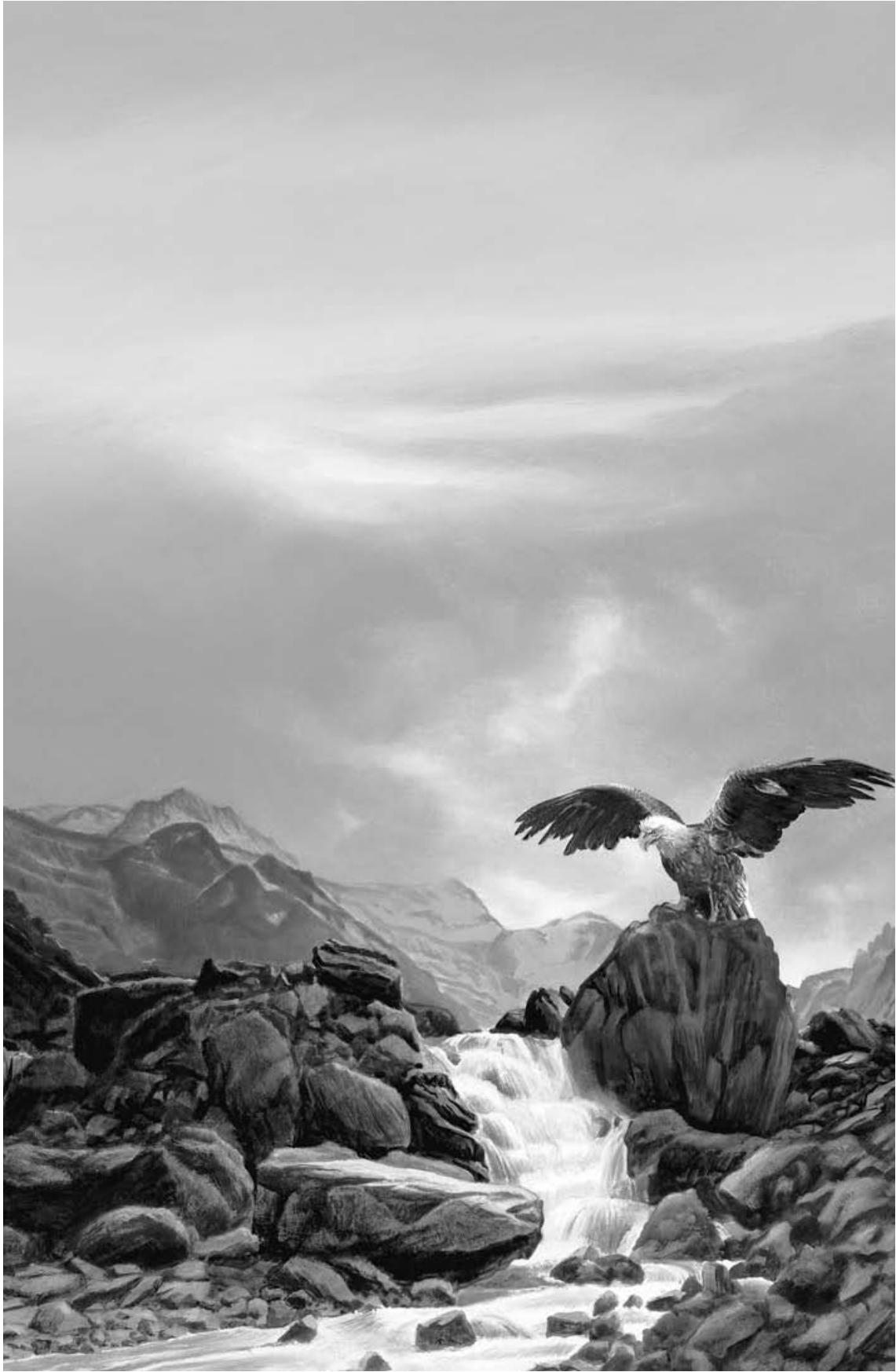
# Zum Start

Es gibt durchaus erfolgreiche Unternehmen – mit interessanten Produkten und einer guten Positionierung im Markt. Die Mehrzahl der Unternehmen hat jedoch eine maximale »Lebensdauer« von 40 Jahren, dann verschwinden sie wieder vom Markt.

Ein Scheitern wird in Analysen, in Artikeln, in den Fallstudien vieler renommierter Business Schools gern auf Fehler in der Strategie zurückgeführt. Und doch glaube ich, dass die meisten Fehler nicht in der Analyse des Marktes oder in der Formulierung der Strategie begründet liegen. Die meisten Fehler werden vielmehr bei der Umsetzung der Strategie gemacht.

*Strategie umsetzen* beleuchtet also die erfolgreiche Übersetzung und die Umsetzung von strategisch relevanten Themen in das Unternehmen hinein. Es mangelt häufig am Handeln! Der Schwerpunkt liegt auf den Möglichkeiten zum Schließen der viel beklagten »Implementierungslücke« zwischen Strategie und Handeln. Dieses Buch zeigt auf, wie Strategien erfolgreich umgesetzt werden können. Viele Beispiele aus der Praxis sollen Ansatzpunkte für eigene Überlegungen bieten.

Und: Sie können dieses Buch nicht nur lesen, sondern auch benutzen! Anhand eigener Praxisbeispiele können Sie die erfolgreiche Implementierung eines Veränderungsprojekts begleiten.



# Die Strategie als Basis des Handelns

Ob gut oder schlecht, erfolglos oder erfolgreich, jedes Unternehmen folgt in seinem Handeln einer Strategie. Manchmal ist diese klar formuliert und sichtbar für alle im Unternehmen und im Markt, manchmal aber auch unausgesprochen und doch mit Auswirkungen. Eine gute Strategie hat als Voraussetzung eine klare, präzise und prägnant formulierte Idee. Die Formulierung der strategischen Erfolgsposition erlaubt die langfristige Positionierung – den Kunden, dem Markt und den Mitarbeitern gegenüber. Diese Idee ist vergleichbar mit den Leitplanken am Straßenrand. Eine sorgfältig formulierte Strategie schützt vor dem Abkommen von der Erfolgspur und ist die Basis allen Handelns.

Wendelin Wiedeking, der Vorstandsvorsitzende der Porsche AG, definiert Strategie orientiert an der betriebswirtschaftlichen Lehre: »Danach beschreibt Strategie einen Weg, den ein Unternehmen gehen sollte, um seine langfristigen Ziele zu erreichen, seine Substanz zu stärken und seine Existenz dauerhaft und erfolgreich abzusichern.«

Professor Franz Liebl, Inhaber des ARAL-Stiftungslehrstuhls für Strategisches Marketing an der Universität Witten, ergänzt, dass »Strategie darin besteht, die unternehmerischen Freiheitsgrade so auszugestalten, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht. ... Die Kernidee [der Strategie] findet ihre Ausformung im Business-Design, das aus zwei Kompo-

nennten besteht: erstens das Geschäftsmodell, das festlegt, wo Cash-Inflow herkommt und Cash-Outflow hingeht; zweitens die Geschäftsprozesse, die entsprechend selektiert und aufeinander abzustimmen sind ...«

Laut Hans-Olaf Henkel ist die Strategie ein »Plan, wie ich von A nach B komme«, und Costas Markides, Leiter der Strategie-Abteilung der London Business School, erklärt uns, »Strategie setzt die Parameter, die Richtlinien, innerhalb derer die Mitarbeiter autonom operieren«.

Und was macht nun eine gute Strategie aus?

Markides stellt dazu fest: »Wenn Ihre Strategie nicht auf eine halbe Schreibmaschinenseite passt, ist es keine. Und wenn Ihre Leute sie nicht verstehen, stimmt ebenfalls etwas nicht. Das Problem sind in der Regel nicht die Mitarbeiter. Das Management hat zu wenig Ahnung vom Thema. Viele Unternehmer verwechseln schon Strategie mit Mission. Da heißt es dann: ›Unser Ziel ist es, der führende Dienstleister eines Segments zu sein.« Das ist aber keine Strategie. Und erst recht nichts, was Mitarbeiter emotionalisiert. Wo aber Verständnis und Begeisterung fehlen, haben Sie ein Problem.«

Das bedeutet: Konzentration! Leider wird gegen kein anderes Prinzip der Effektivität so regelmäßig verstoßen wie gegen dieses Grundprinzip. »Konzentration geht immer einher mit Einfachheit. Für die Einfachheit einer Strategie gilt als Gradmesser immer die wahrnehmbare, eigenständige und integrierte Umsetzung der Maßnahmen. Dies ist für mich ein zentraler Schlüssel zum Erfolg.« So antwortet Professor Franz Rudolph Esch, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Gießen, auf die Frage nach der von ihm am meisten bewunderten Strategie. Als Beispiele nennt er Nokia, Beiersdorf, BMW, Red Bull, Intel und SAP. »Das vorherrschende Motto aber scheint zu sein: Lasst uns von allem ein bisschen tun.«

Die Managementikone Henry Mintzberg macht es sich einfacher mit der Antwort, er meint im Prinzip aber dasselbe: »Die von IKEA.« Bruce Henderson, der Gründer von Boston Consulting, formuliert: »Strategy is a deliberate search for a plan of action that will develop a business's competitive advantage and compound it.«

Hermann Simon definiert Strategie als »... die Kunst und Wissen-

schaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und so einzusetzen, dass ein möglichst profitables langfristiges Überleben gesichert wird.« Für ihn umfasst Strategie folgende Elemente:

### **1. Wissen, was man will.**

Nur dann, wenn ich mich klar begrenze, kann ich alle meine Kräfte für das eigentliche Ziel einsetzen. Vodafone hat sich nach dem Erwerb von Mannesmann sehr schnell und klar auf das Geschäft mit dem Mobilfunk konzentriert. Auch profitable Teile des Unternehmens ebenso wie sehr prestigeträchtige (z. B. IWC) wurden schnell und konsequent verkauft.

### **2. Wissen, was man nicht will.**

Simon zitiert hier Bill Gates mit den Worten: »Wir werden weder den Besitz von Telekom-Netzen noch von Telefongesellschaften anstreben. Wir werden nicht in die Systemintegration einsteigen und nicht in die Beratung auf dem Feld Informationssysteme.«

### **3. Etwas Neues schaffen.**

Strategie muss mit Innovation einhergehen. Amazon ist durch die innovative Definition von Buchhandel groß und erfolgreich geworden, Doc Morris als Anbieter von Arzneimitteln.

### **4. Externe Chancen und interne Kompetenzen integrieren.**

Ein innovatives Angebot ist nur dann erfolgreich, wenn beispielsweise Marketing, Sales und Logistik stimmen. Das Angebot muss im passenden Rahmen präsentiert werden (Marketing), es muss an den richtigen Orten angeboten werden und es muss bei Bedarf immer zur Verfügung stehen. Red Bull hat exzellent vorgemacht, wie ein neues Produkt so gut sichtbar und erfolgreich am Markt platziert werden kann.

## 5. Durchhalten.

Strategie heißt Ausdauer. Dauerhafte Erfolgspositionen erfordern konsequentes Handeln über Jahre und Jahrzehnte hinweg. Die Richtigkeit dieser Aussage wird schon dadurch bewiesen, dass die Mehrzahl der Unternehmen eben keine 40(!) Jahre am Markt überlebt.

## 6. Strategie ist allumfassend.

Simon zitiert Alfred Brittain, den früheren Vorsitzenden des Vorstands von Bankers Trust, wie folgt: »You can come up with the best strategy in the world – the implementation is 90 percent of it.«

Jack Welch betont in seinem aktuellen Buch *Winning* einen stark praxisorientierten Ansatz der Strategie. Er definiert seine Position einfacher, als Simon das mit seiner tut, aber auch hier finden wir eine Reihe von Übereinstimmungen. Er beschreibt drei wesentliche Schritte: »Erstens: Sie brauchen eine zündende Idee für Ihr Geschäft – eine clevere, realistische und relativ schnelle Methode, sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen ... Zweitens: Betrauen Sie die richtigen Leute mit den richtigen Aufgaben, um die zündende Idee umzusetzen ... Drittens: Suchen Sie ... geeignete Beispiele für Best Practice bei der Umsetzung einer Geschäftsidee. Passen Sie das Muster an und verbessern Sie sich kontinuierlich.« Jack Welch macht weiterhin sehr deutlich, dass alle Erfolge und insbesondere Veränderungen nicht ohne erhebliche Investitionen in die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter zu schaffen sind.

In jeder guten Strategie geht es genau darum – zu gewinnen. Strategie ist ein Thema, das Konzept und Richtung für Entscheidungen und Handlungen vorgibt. Um diese Fahne sollen sich dann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens scharen. Erfolgreiche Strategien konzentrieren sich auf die Stärken der Unternehmen. Sie zielen darauf ab, hier Chancen zu definieren und diese auszunützen. Erfolgreiche Strategien sind somit fokussiert – und oft auch innovativ. Sie erlauben es dem Unterneh-

men, in ausgewählten Bereichen Spitzenleistungen zu erzielen und sich somit von der Konkurrenz abzuheben. Erfolgreiche Strategien sind ausgewogen, sie stehen in Einklang mit den verfügbaren Mitteln. Und vor allem sind sie einfach.

Ein exzellentes Beispiel liefert die Coca-Cola Company, der größte Produzent und Vermarkter von Konzentraten und Sirupen für Limonaden mit einem Markt in mehr als 200 Ländern. Das Prinzip des Handelns ist sehr einfach: Coca-Cola kauft Rohstoffe und stellt daraus ein Konzentrat her, das wiederum an Abfüller verkauft wird. Die mixen das Konzentrat ihrerseits mit anderen Zutaten und verkaufen das fertige Getränk an den Einzelhandel. Coca-Cola ist daneben an den größten Abfüllern in den USA, in Australien und in vielen anderen Ländern beteiligt. Coca-Cola unterstützt den Verkauf des Produkts mit sehr guter Markenpflege, intensiven Werbekampagnen und anderen Marketingaktionen. Das eigentliche Geschäft hat sich in den Jahren seit 1886 nicht verändert. Und auch der Weg vom Sirup zum Kunden ist im Wesentlichen gleich geblieben.

Ein etwas anderes, aber gleichermaßen konsequentes Loblied der Einfachheit stammt von Jack Trout. In seinem Bestseller *The Power of Simplicity* (gemeinsam mit Steve Rivkin) macht er deutlich, dass viele »einfachere« Dinge besser sind. Trout beschreibt, wie Mc Donald's ins Stolpern kam, sobald das Angebot deutlich über den einfachen und schnellen Hamburger hinaus erweitert wurde. Xerox musste erhebliche Verluste dafür in Kauf nehmen, dass es den Kopierer durch ein Sortiment aller anderen gängigen Büroanwendungen ergänzen wollte. Dieses »Büro der Zukunft« gibt es bis heute nicht. (Aus dem deutschen Markt kennen wir viele immer wiederkehrende, aber bis dato erfolglose Anläufe, als Allfinanzkonzern erfolgreich zu sein.) Nike gerät ins Stolpern bei dem Versuch, jährlich 350 neue Modelle auf den Markt zu bringen. Darüber hinaus ist der »swoosh« auf beinahe allen Produkten am Markt zu finden, die eine auch nur entfernte Verwandtschaft zum Sport aufweisen. Der Konsument reagiert auf diese Übersättigung mit Magenverstimmung. Als Resümee hält Trout seine gut belegten Erkenntnisse fest: »Know thy competitors. Avoid their strengths. Exploit their weakness. Be different. – The future belongs to a well-organized and well-focused company.«

Am besten wird diese einfache, aber sehr präzise Definition einer guten Strategie vielleicht an den »Hidden Champions« deutlich. Hermann Simon hat vor einigen Jahren mit einem Buch Furore gemacht, in dem er bekannte und weniger bekannte, aber dafür durchweg sehr erfolgreiche deutsche mittelständische Unternehmen analysierte. Was kennzeichnet diese Sieger?

Sie haben klare Ziele: »Unser Ziel ist es, die Nummer 1 zu sein und zu bleiben.« – »Wir wollen in unserem Markt weltweit die Besten sein.« – »Marktführer, sonst nichts.« – »Wir verteidigen unsere führende Position mit allen Mitteln.« – »Bei den Top-Unternehmen in der Welt Lieferant sein.« – »Wir bestimmen die Spielregeln.« Die Hidden Champions streben Marktführerschaft an. Sie haben eine klare Positionierung dieser Märkte vor Augen: »Wir sind Spezialist für ...« – »Groß sein in kleinen Märkten.« – »Wir konzentrieren uns auf das, was wir können.« – »Keine Diversifikation!« – »Schuster, bleib bei deinen Leisten.« Diese Champions sind hoch spezialisiert und fokussiert. Sie konzentrieren sich mit voller Kraft auf ihre Kernkompetenzen und ihre Marktnischen/-segmente. Sie vermeiden Ablenkungen und passen ihre Leistungen hervorragend an die Anforderungen der Kunden an.

Strategische Wettbewerbsvorteile erreiche ich nur in Handlungsfeldern, die für den Kunden wichtig sind und dementsprechend von ihm wahrgenommen werden.

Die Hidden Champions schaffen ausgeprägte Wettbewerbsvorteile in der Qualität ihrer Produkte und im Service. Sie verteidigen diese Vorteile energisch und sind damit für Wettbewerber schwer angreifbar.

Diese Spezialisierung in Produkt und Know-how kombinieren sie mit weltweiter Vermarktung. Sie sind in wichtigen Zielmärkten präsent und delegieren die Beziehung zum Kunden nicht an Dritte. Die Hidden Champions arbeiten kundennah. Möglichst viele Mitarbeiter haben direkten Kontakt mit den Kunden. Sie integrieren Markt und Technik als gleichwertige Antriebskräfte. Sie verkaufen daher auch nicht primär über den Preis, sondern vornehmlich über den Wert. Sie sehen die Kundenbindung als ihr langfristig wichtigstes Ziel.

»Wir verkaufen nicht über den Preis.« – »Nicht der Preis, sondern die

Leistung ist bei uns das Thema.« – »Die langfristige Kundenbindung ist uns wichtiger als das Ausreizen des Preises.« – »Unsere Strategie ist wert-, nicht preisorientiert.«

Die Hidden Champions vertrauen auf ihre eigenen Kräfte. Sie glauben nicht, dass andere ihre Probleme lösen können. Um ihr Know-how zu schützen, misstrauen sie Kooperationen und strategischen Allianzen. Wichtig ist ihnen eine hohe Wertschöpfungstiefe in der Produktion, im Bereich Forschung und Entwicklung und eine klare Präferenz für Alleingänge bei der Internationalisierung. Die Kehrseite dieser Strategie sind die Kosten- und die Know-how-Risiken.

Die Unternehmen sind geprägt von einer eigenwilligen Unternehmenskultur, hoher Identifikation, wenig Fluktuation und vorbildlichen Leistungen im Vorschlagswesen. Die Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ebenso vorbildlich.

Hidden Champions gehen ihren eigenen Weg. Sie machen vieles anders, als die populären Management-Gurus unserer Zeit das vorschlagen.

So hat sich Reinhold Würth auf den Handel mit Schrauben und Befestigungstechnik konzentriert. Sicher auch durch diese Konzentration gelang es dem Unternehmer, aus dem Zwei-Mann-Betrieb seines Vaters einen globalen Handelskonzern aufzubauen: ca. 49 000 Angestellte, mehr als sechs Milliarden Euro Jahresumsatz und Tochtergesellschaften in mehr als 80 Ländern. In ihrem Segment ist die Würth-Gruppe Weltmarktführer. Bei einem ROI von ca. 25 Prozent arbeitet das Unternehmen hoch profitabel.

Der Aromahersteller Wild aus Heidelberg hat sich auf seine Stärken konzentriert: Wild ist darauf spezialisiert, den Dingen ihren »richtigen« Geschmack zu geben. So müssen Orangensaftgetränke für den arabischen und nordafrikanischen Markt etwa eine rötlich-orange Farbe haben, für den europäischen hingegen müssen sie gelb sein. Die Wild-Werke sind auf die Herstellung von Geschmack konzentriert. Sie produzieren Lebensmittelzusätze, Farben, Konzentrate, Aromen oder Grundstoffe für Getränke und die Lebensmittelindustrie. Von etwa 2400 Beschäftigten arbeiten etwa 1000 bereits im Ausland, Tendenz steigend bei gleichzeitiger Steigerung der Zahl der Arbeitsplätze im Inland. Hans-Peter Wild, der Sohn des Firmengründers, hat den Betrieb in den letzten 32 Jahren zu einer

Weltmarke aufgebaut. Wesentliches Kernstück dieser Entwicklung war die Capri-Sonne, entwickelt 1969 und seither konsequent zur internationalen Marke ausgebaut.

Mit einer fokussierten Strategie arbeitet auch Pilz aus Ostfildern, spezialisiert auf Sicherheits-Steuerungstechnik. Wenn beispielsweise Menschen in eine Anlage geraten, so schaltet die Technik von Pilz diese Anlage sofort ab. Kunden sind beispielsweise BMW, der Flughafen Stuttgart oder auch das Millenium Wheel in London.

Ein weiteres Beispiel für eine innovative Strategie liefert das Unternehmen Claas. Claas – gegenwärtig die Nummer drei auf dem Weltmarkt – produziert Landmaschinen mit hoher Qualität an vielen Standorten (gerade erst wurde eine Fabrik in Krasnojarsk eröffnet) und mit guten Erträgen. Claas baut keine Lastkraftwagen, keine Fahrzeuge für den Straßenbau, keine Anlagen für die Weiterverarbeitung der von der Landwirtschaft produzierten Güter, obwohl es für all diese Produkte sicher gute Voraussetzungen und zum Teil auch das erforderliche Know-how gäbe.

