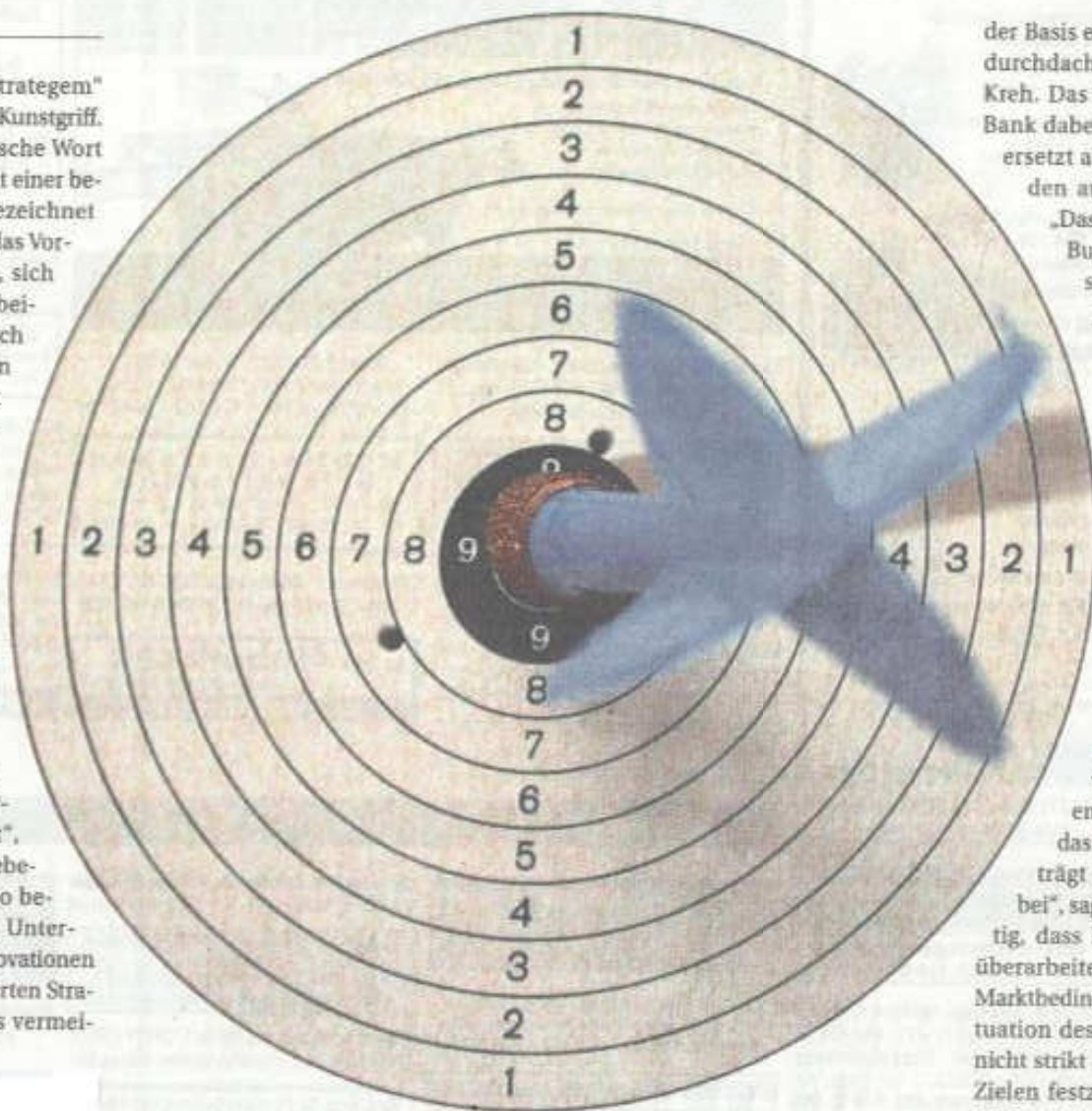


Ein klares Ziel vor Augen

Strategiekonzepte: Wie Betriebe ihre Geschäftsideen und Zukunftspläne in verständliche Worte fassen

Von Jana Tashina Würrie

Das griechische Wort „Strategem“ bedeutet Kriegslist oder Kunstgriff. Das davon abgeleitete deutsche Wort „Strategie“ hat aber nichts mit einer besonderen List zu tun. Es bezeichnet rein wirtschaftlich gesehen das Vorgehen eines Unternehmens, sich Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten und diese zu sichern. Doch auf dem Weg zu einer stabilen Unternehmensstrategie gibt es so manche Herausforderungen zu bewältigen. Besonders wichtig ist es daher auch für jeden Handwerksbetrieb, festzulegen, wie sein eigenes Strategiekonzept aussieht. Denn so manch eine gute Geschäftsidee ist schnell wieder vergessen, wenn man sie nicht zu Papier bringt. „In vielen kleinen und mittleren Betrieben sind derlei Versäumnisse keine Seltenheit“, sagt der Steuer- und Strategieberater Willi Kreh. Das sei umso bedauerlicher, weil eben diese Unternehmen als Taktgeber für Innovationen gelten. Mit einem ausformulierten Strategiekonzept könne man das vermeiden, rät er.



der Basis eines nachvollziehbaren und durchdachten Konzepts führt“, sagt Kreh. Das Strategiekonzept dient der Bank dabei als erste Einschätzung, es ersetzt aber nur in einzelnen Fällen den ausführlichen Businessplan.

„Das Strategiekonzept ist Teil des Businessplans. Der Businessplan enthält weitere Bestandteile, wie Investitions- und Liquiditätspläne“, erklärt Durst.

Ein Strategiekonzept beim Kreditgespräch vorlegen zu können, bietet dem Unternehmer viele Vorteile, trotzdem sollte er nicht der Einzige sein, der von der erarbeiteten Strategie erfährt. „Der Unternehmer sollte die Strategie seinen Mitarbeitern vermitteln. Noch besser ist es, wenn er sie in die Strategieentwicklung einbezieht, denn das steigert ihre Motivation und trägt letztlich zu ihrem Erfolg bei“, sagt Durst. Zudem sei es wichtig, dass Konzept immer wieder zu überarbeiten und den herrschenden Marktbedingungen genauso wie der Situation des Betriebs anzupassen und nicht strikt an den einmal erarbeiteten Zielen festzuhalten. „Aber auch dazu sollte sich der Unternehmer einen festen Termin setzen“, rät Kreh.

Ins Schwarze treffen: Was kann ich gut, wo will ich hin und wie erreiche ich meine Ziele? Das sind die Kernfragen, die sich jeder Unternehmer stellen und in einem Strategiekonzept beantworten sollte.

Foto: Imago

■ Weitere Informationen zum Thema Strategiekonzepte auch unter www.kapitalkundberatung.de

Was gehört in ein Strategiekonzept?

Das Strategiekonzept ist ein Teil des von Banken oder Förderinstituten geforderten Businessplans, das die Kernkompetenzen des Betriebs beschreibt und zeigt, welche Leistungen die Mitarbeiter erbringen. Es kann aber auch für sich allein stehen und bietet für den Unternehmer eine wichtige Grundlage seiner Entscheidungen. „Im Strategiekonzept stehen die Unternehmensziele und die künftigen Aktionen eines Unternehmens“, sagt Norbert Durs, Beauftragter für Innovation und Technologie der Handwerkskammer Region Stuttgart. Bei der Entwicklung einer Unternehmensstrategie müsse der Betrieb im Ganzen betrachtet werden. Besteht die Strategie zum Beispiel in der Erweiterung des Leistungsangebots, gehört zu dem dafür notwendigen Investitionen möglicherweise auch die entsprechende Schulung der Mitarbeiter. Aber auch das Marketing und Vertriebskonzept müssen auf das neue Leistungsangebot abgestimmt werden. „Eine wichtige Grundregel lautet, dass wir uns dem Markt anpassen müssen und nicht umgekehrt“, sagt Koch. Aus diesem Grund müsse auch jeder Handwerksunternehmer immer wieder prüfen, wo er steht, und festlegen, was seine Ziele sind. „Ich rate dazu, sich immer erst einmal die aktuelle wirtschaftliche Situation anzusehen, dann die eigenen Ziele festzulegen und schließlich zu schauen, mit welchen Maßnahmen diese Ziele in erreichbare Nähe rücken“, sagt Durs. An den Bildungsakademien der Handwerkskammern könnten Unternehmer lernen, wie man Strategien Schritt für

Schritt entwickelt. Bei der Situationsanalyse sollte der Unternehmer auch zuverlässige Aussagen zum Markt, in dem er tätig ist, zur seiner eigenen Stellung darin und zu den Wettbewerbern treffen können. Einen guten Vergleich bieten hier die Branchensparte der Volksbanken und der Sparkassen, aber auch Dienstleistungsunternehmen wie DATEV bieten die Möglichkeit, monatlich oder vierteljährlich eine Analyse der Wettbewerbssituation zu bekommen. Diese ist jedoch kostenpflichtig. Es geht darum, die eigenen Leistungen – inklusive der Stärken und Schwächen – einmal festzulegen und auf Papier zu bringen. Genauso sollte jeder Unternehmer seine Zielgruppe definieren und darstellen, wie seine Angebote für diese Personen einen Mehrwert bieten. Sind diese Faktoren einmal festgelegt, kann der Betrieb sie auch für das eigene Marketing nutzen. Nach dieser Marktanalyse und nachdem man seine eigene Position gebunden hat, geht es also darum, seine Ziele und die dafür notwendigen Aufgaben zu bestimmen.

Wie sollte ein Strategiekonzept formuliert sein?

„Umso konkreter, umso besser“, lautet dann die Devise, wenn es darum geht, die Ziele zu formulieren. Mehr Kunden und einen höheren Umsatz wünscht sich jeder Unternehmer, aber festzulegen, mit welchen Maßnahmen dies erreicht werden könnte, fällt umso schwerer. Um das langfristige Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und um sich auch bei der Verteilung der zu erledigenden Aufgaben leichter zu tun, sollte der Betrieb Etappenziele im Strategiekonzept einplanen und erst einmal überlegen, wie diese erreicht werden können – denn Etappenziele ziehen dann oft auch Etappensiege nach sich. Und auch die Erfahrung des Strategieberaters Koch zeigt, dass es hilfreich ist, sich feste Termine zu setzen, wann abgesteckte Ziele oder Etappenziele erreicht werden sollen.

Wie hilft das Strategiekonzept bei der Kreditverhandlung?

Darüber hinaus sind Strategiekonzepte aber auch ein wichtiges Element, wenn es darum geht, einen Bankmitarbeiter von der eigenen Geschäftsidee zu überzeugen und einen Kredit zu bekommen. „Ein schlüssiges Strategiekonzept bietet die Chance, der Bank zu demonstrieren, dass man das eigene Unternehmen auf

Weitere Tipps

- **Darüber sprechen:** Erörtern Sie Ihre Mitarbeiter ein bestes von Anfang an mit in die Erarbeitung der Ziele ein und halten Sie sie immer auf dem Laufenden über die einzelnen Arbeitsschritte und Erfolge.
- **Etappenziele setzen:** Um immer wieder eine Versuchsbasis zu haben und um zu überprüfen, ob Sie noch auf dem direkten Weg zu Ihren großen Zielen sind, sollten Sie den Weg in mehrere kleine Etappen aufteilen.
- **Auch kleine Erfolge zählen:** Haben Sie ein Zwischenziel erreicht, sollten Sie sich und Ihre Mitarbeiter auch für den Erfolg loben. Das motiviert zum Weitermachen.
- **Veränderungen im Blick haben:** Ein Strategiekonzept ist nicht in Stein gemeißelt. Wenn nötig, muss es Veränderungen in Ihrem Betrieb oder veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden.