

Vorwort

Es war eine lange Reise. Ich begann bei General Electric und hatte die seltene Chance, durch meine Arbeit für Hunderte amerikanische und internationale Unternehmen aus nächster Nähe zu lernen, was zu Erfolg oder Misserfolg führt.

Diese Beobachtungen habe ich sorgfältig katalogisiert und in zehn Büchern sowie unzähligen Vorträgen tausenden Geschäftsleuten aus aller Welt aufgezeigt.

Was ich immer wieder festgestellt habe, ist, dass Erfolg nichts damit zu tun hat, ob man die richtigen Mitarbeiter hat oder die richtige Einstellung, die richtigen Werkzeuge, die richtigen Rollenmodelle oder die richtige Organisationsform.

Was zählt, ist allein die richtige *Strategie*. Die Strategie gibt die Richtung vor. Strategie diktiert die Produktplanung, Strategie sagt, wie die interne und externe Kommunikation aussehen soll, und legt den Fokus des Unternehmens fest.

Deshalb ist es so wichtig zu verstehen, worum es heute bei Strategie geht. Je besser Sie die Funktion der Strategie verstehen, desto eher sind Sie in der Lage, die richtigen strategischen Entscheidungen für langfristigen Erfolg zu treffen. Und umgekehrt sind Sie besser in der Lage, große Probleme zu verhindern, mit denen Sie im Killerwettbewerb konfrontiert werden.

An Ratschlägen zu diesem Thema mangelt es nicht. In den vergangenen 30 Jahren wurden 21.955 Bücher über strategische Planung und Marketing geschrieben. Ein Autor schreibt über nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Ein anderer erklärt, diese Idee ist schon passé. Ein Autor spricht von der Notwendigkeit von Fallstudien. Und es geht weiter im Fachjargon: *dynamischer Vorteil*, *Conjoint-Analyse*, *Wettbewerbsdynamiken*, *Co-Evolution* und, mein Favorit, *nachhaltiger Wettbewerbsnachteil*. All das sorgt für nichts als Verwirrung.

Aber was das Thema noch schlimmer macht, ist die Tatsache, dass es Leute gibt, die sagen, Strategie sei eine Sache und Marketing eine andere. In Wahrheit müssen beide aufeinander abgestimmt sein, wenn Sie Erfolg haben wollen. Marketing ist die treibende Kraft im Geschäft. Eine exzellente Geschäftsstrategie ohne richtiges Marketing wird in Märkten mit intensivem Wettbewerb meistens scheitern. Zum besseren Verständnis ein Beispiel:

Ein kleine Softwareschmiede hat eine bessere Methode entwickelt, wie man Projektmanagement durchführt. Sie nutzen eine andere Methode zur Berücksichtigung projektypischer Unsicherheitsfaktoren. Man könnte sagen, dieses Unternehmen hat eine Strategie mit einem deutlichen Wettbewerbsvorteil sowie ein überlegenes Produkt, und das Management braucht das Produkt nur den Marketingexperten zu geben und sie aufzufordern, der Welt zu erzählen, wie wunderbar die neue Software ist und welche Vorzüge diese hat. Dieser Ansatz würde fehlschlagen.

Das Problem ist, dass dieses Unternehmen zwei sehr große, etablierte und einige kleinere Mitbewerber hat. Alle werden schnell zum Angriff übergehen und alles unternehmen, um den neuen Konkurrenten aus dem Rennen zu werfen. Die Strategie wird darauf abzielen, deren Kunden damit nervös zu machen, dass sie ihr Projektmanagement einem Unbekannten anvertrauen.

Um überhaupt ins Rennen einsteigen zu können, muss dieses Unternehmen ein Marketingprogramm entwickeln, dass diese neue Software als „die nächste Generation bei Projektmanagementsoftware“ positioniert. Und alle Aktivitäten des Unternehmens müssen dann genau diese Botschaft im Gedächtnis der Kunden verankern. Die Verankerung dieser „nächste Generation“ in der Wahrnehmung der Kunden ist entscheidend über Erfolg oder Misserfolg. Nur so können natürliche Bedenken gegenüber einem unbekanntem Unternehmen überwunden werden. Denn niemand möchte ein Produkt kaufen, das auf einer veralteten Technologie basiert.

Dieses Beispiel zeigt, wie im Marketing einer „nächsten Generation“ ein grundlegendes Prinzip der Positionierung genutzt wird, nämlich dass es besser ist, Erster zu sein als besser zu sein. Das Marketing treibt die gesamte Geschäftsstrategie voran. Daher lautet meine Definition von Strategie: Strategie ist das, was Sie einzigartig macht und die beste Methode ist, Ihre differenzierenden Ideen im Gedächtnis Ihrer bestehenden und potenziellen Kunden zu verankern.

In dem vorhergehenden Beispiel ist die neue Version der Software einzigartig, weil sie projektypische Unsicherheiten berücksichtigt. Das Konzept der „nächsten Generation“ war der beste Weg, sich im Gedächtnis der Kunden zu verankern.

Obwohl ich schon sehr viel über Erfolg und Misserfolg geschrieben habe, habe ich mich noch nie gezielt mit der Quintessenz guter Strategie befasst. Also habe ich aus meinen vielen Büchern die zentralen Richtlinien ausgewählt, wie man die richtigen Dinge tut. Anders als sonst finden Sie im vorliegenden Buch einige Beispiele, aber keine detaillierten Fallstudien. Sie finden nur die wesentlichen Prinzipien, denen Sie folgen sollten.

Dieses Buch ist die Essenz dessen, was ich auf meiner langen Reise durch die Geschäftswelt gelernt habe.

Jack Trout