

**Markus Venzin,
Carsten Rasner, Volker Mahnke**

DER STRATEGIE- PROZESS

**Praxishandbuch zur
Umsetzung im Unternehmen**

- ◆ **Initiierung**
- ◆ **Marktanalyse**
- ◆ **Ressourcenanalyse**
- ◆ **Entwicklung einer Vision**
- ◆ **Umsetzung**
- ◆ **Leistungskontrolle**

Das Standardwerk komplett überarbeitet

Klare Strategien und ihre konsequente Umsetzung sind für jedes Unternehmen die entscheidenden Erfolgsfaktoren. *Der Strategieprozess* beschreibt, wie innovative Zukunftskonzepte auf der Grundlage detaillierter Analysen und umfassender Zielfindungsprozesse entwickelt werden. Strategisches Handeln verlangt dabei uneingeschränkte Konsequenz bei der Implementierung, Leistungsmessung und bei den notwendigen Kurskorrekturen.

Die Autoren integrieren die einzelnen Management-Werkzeuge in einen praxiserprobten Ablauf, der Unternehmer und Führungskräfte bei der direkten Anwendung in ihren Organisationen Schritt für Schritt unterstützt. Dem Praktiker wird ein theoretisch fundiertes Konzept an die Hand gegeben, das heute bereits eine Vielzahl von Unternehmen in seiner systematischen »Einfachheit mit Substanz« zum Erfolg geführt hat.

Prof. Dr. Markus Venzin lehrt an der *Bocconi University* in Mailand Strategisches Management und ist Gründer der Strategieberatung *Redcon* in Mailand.

Diplom-Betriebswirt Carsten Rasner ist Direktor an der *Steinbeis-Hochschule* Berlin und dort verantwortlich für den Studiengang *Master of Business Administration in Media Management*.

Prof. Dr. Volker Mahnke lehrt an der *Copenhagen Business School* in Dänemark Strategie und Innovationsmanagement.

Markus Venzin, Carsten Rasner, Volker Mahnke

Der Strategieprozess

Praxishandbuch zur Umsetzung im Unternehmen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-39330-8

2., erweiterte Auflage 2010

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2010 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: Init GmbH, Bielefeld
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Ein Plädoyer für kompetente Unternehmensführung	9
1. Willkommen in der Welt des General Managers!	13
2. Strategische Leistungsmessung	26
Welche Aufgaben muss die strategische Leistungsmessung erfüllen?	28
In welchen Bereichen sollte die Leistung gemessen werden? . . .	29
Welche Grundsätze müssen bei der Leistungsmessung berücksichtigt werden?	38
3. Initiierung des Strategieprozesses	42
Was muss bei der Initiierung besonders beachtet werden? . . .	44
Welche Bausteine des strategischen Managements sollten Sie zu Beginn diskutieren?	50
Wie organisieren Sie einen Strategie-Workshop?	56
Wie setzen Sie Prioritäten?	60
Wie kann die Wirkung des Strategieprozesses verstärkt werden? .	64
4. Marktanalyse	68
Welchen Nutzen stiftet eine gründliche Marktanalyse?	69
Wie werden relevante Märkte abgegrenzt?	71
Welchen Einfluss üben segmentübergreifende Faktoren aus? . .	78
Wie kann die Industriestruktur beschrieben werden?	83
Wie kann die zukünftige Entwicklung des Marktes beschrieben werden?	93
Wie können Schlussfolgerungen aus der Marktanalyse gewonnen werden?	102

5. Analyse der Firma	106
Warum findet der ressourcen-basierte Ansatz verstärkt Beachtung?	107
Welche Arten von Ressourcen und Fähigkeiten können unterschieden werden?	110
Wie kann der strategische Wert von Ressourcen und Fähigkeiten festgestellt werden?	112
Wie kann Wissen systematisch analysiert werden?	117
6. Entwicklung von Vision und Langfristzielen	124
Welche Charakteristika sollte eine Vision haben?	125
Führen im Strategieprozess	127
Wie werden strategische Alternativen beurteilt und ausgewählt?	131
7. Entwicklung einer Gesamtunternehmensstrategie	138
Wie werden Synergien entwickelt?	142
Wie werden Diversifikationsprozesse gesteuert?	145
Wie werden Internationalisierungsprozesse gesteuert?	154
8. Entwicklung einer Geschäftsbereichsstrategie	162
Welche Charakteristika haben erfolgreiche Geschäftsbereichsstrategien?	163
Wie wird eine Kostenführerschaftsstrategie entwickelt?	168
Wie wird eine Differenzierungsstrategie entwickelt?	183
Wie wird eine Fokusstrategie entwickelt?	199
9. Funktionale Strategien	211
Wie wird eine Marketingstrategie entwickelt?	212
Wie wird eine Personalstrategie entwickelt?	215
10. Strategieumsetzung	220
Auf welchen Ebenen können Sie Wandlungsinitiativen beeinflussen?	223
Wie können Wandlungsprozesse gesteuert werden?	227

Fazit: Der Prozess ist weitaus wichtiger als der Inhalt 235

Literatur 238

Register 241

Ein Plädoyer für kompetente Unternehmensführung

Manchmal verkommt Managementlehre zur Managementleere. Tausende von inhaltslosen Schlagworten, modischen Werkzeugen und simplifizierenden Checklisten bereichern auf fragwürdige Weise unseren Arbeitsalltag. Die Modelle und Schlagworte bewegen sich zwischen Vereinfachung und Praxisferne – zwischen Scharlatanerie und akademischer Weltflucht.

Mit diesem Buch wollen wir dem Unternehmer und Manager eine substanzielle Hilfestellung bieten. Sie finden hier eine Toolbox, die systematisch aufgebaut ist und sämtliche relevanten Techniken des modernen Managements vereint. Dabei handelt es sich um die Werkzeuge, die sich im Laufe der Jahre bewährt haben und die in einen strategischen Prozess integriert werden. Deshalb haben wir bewusst reduziert. Nicht die »333 Checklisten des praktischen Managements« sollen Ihnen von A (wie Anfängerfehler) bis Z (Zero-Based-Budgeting) vermittelt werden, sondern die essenziellen, wesentlichen Methoden, die sich sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der akademischen Diskussion behauptet haben.

Wir blenden außerdem modische Managementtrends aus. Was der Mittelständler vor 20 Jahren unter Kundenorientierung und -bindung für selbstverständlich hielt, muss unter dem Begriff CRM nicht anders, geschweige denn besser werden. Gerade hier gilt es zu differenzieren und zu fokussieren.

Es kommt auf die Anzahl der einzusetzenden Werkzeuge, den Grad an Detaillierung und den richtigen Zeitpunkt der Anwendung an:

- Welche Werkzeuge sind relevant? Das heißt: Was ist wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praxistauglich?
- Wann liefert eine Analyse die richtigen Ergebnisse, und was müssen Sie dabei alles beachten?

- Wie läuft ein strategischer Managementprozess ab, und wann integrieren Sie welche Funktionen im Unternehmen?

Dieses Buch wird Ihnen umfangreiche Antworten liefern und ist somit ein Begleiter für die Herausforderungen des täglichen Managements. Wir sind der Überzeugung, dass die Unternehmerpraxis sehr stark von wissenschaftlich fundierten Methoden profitieren kann. Deshalb haben wir auch den theoretischen Unterbau und die Einordnung und Systematisierung unserer Empfehlungen nicht vernachlässigt. Anhand von Firmenbeispielen werden wichtige Konzepte kurz illustriert, um das Verständnis und die Umsetzbarkeit zu erhöhen.

Was wir Ihnen vermitteln wollen ist Prozesskompetenz. Am Ende der Lektüre sollen Sie in der Lage sein, Strategieprozesse systematisch zu steuern. Sie sollen wissen, welche strategischen Handlungsalternativen Ihnen zur Verfügung stehen, welche Werkzeuge Sie in welcher Phase einsetzen und wie Sie mit dem »Faktor Mensch« intelligent und verantwortungsvoll umgehen. Der Strategieprozess ist der rote Faden dieses Buches. In der Praxis ist er für Sie eine logische Struktur zur Entwicklung und Umsetzung von strategischen Initiativen. »Was mache ich wann?« und »Welche Ergebnisse sollte ich erzielen?« sind die Leitfragen der einzelnen Stufen. Deshalb finden Sie zu Beginn eines jeden Kapitels eine kurze Einführung, in der die Aufgabenstellung auf der jeweiligen Prozessstufe zusammengefasst wird. Am Ende einer jeden Stufe halten wir fest, welche Ergebnisse Sie nach diesem Schritt erzielt haben sollten.

In gewisser Weise soll dieses Buch auch ein Gegenentwurf zu den »Management-Eskapaden« der jüngsten Vergangenheit sein: Unternehmenspleiten, Börsenskandale und milliardenschwere Managementfehler gründen nach unserer Auffassung insbesondere in einem falschen Managementverständnis. Schnellstmögliches Wachstum, kundenferne Produktkonzepte, inhaltsleere aber medienwirksame Equity Stories sind an die Stelle von solidem Managementhandwerk getreten. Wer permanent damit beschäftigt ist, die Fantasien von Anlegern zu befriedigen, dem fehlt häufig die Zeit, um Situationen zu durchdenken, Alternativen zum gängigen Trend zu prüfen und Strategien konsequent umzusetzen. Mit Sicherheit ist es für die meisten Manager kein intellektuelles Problem, strategisch zu führen. Es ist vielmehr ein mentales Problem. Strategische Führung verlangt Geduld, Realismus und Konsequenz. Geduld, weil Stra-

tegien ihre Zeit brauchen, um sich im Markt und insbesondere im eigenen Unternehmen zu entfalten. Realismus, weil 100 Prozent Wachstum pro Quartal und permanente Renditen über dem Marktniveau gegen alle Regeln der Wirtschaftslehre verstoßen. Konsequenz, weil Strategieprozesse eine anstrengende Führungsaufgabe darstellen, bei der Menschen überzeugt und Entscheidungen durchgesetzt werden müssen. Erwarten Sie von Strategiearbeit also keine Wunder, sondern nur gute Ergebnisse.

Keine Tätigkeit ist essenzieller für Unternehmen als die Weichenstellung für die Zukunft. Deshalb ist die Prozesskompetenz bei der Strategischen Unternehmensführung die Kernkompetenz des General Managers. Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und insbesondere viel Erfolg bei der Umsetzung unserer Vorschläge.

1. Willkommen in der Welt des General Managers!

Stellen Sie sich vor, Sie müssten morgen die Leitung eines Geschäftsbereiches übernehmen und planen als erste Maßnahme, einen Strategie-Workshop mit Ihrem Topmanagementteam durchzuführen. Wie bereiten Sie sich auf den Workshop vor? Welche Analysen müssen im Vorfeld durchgeführt werden? Welche Themen sollen diskutiert werden? Wie stellen Sie sicher, dass die Resultate des Workshops einen Einfluss auf das Tagesgeschäft haben? Wie beteiligen Sie den gesamten Geschäftsbereich am Strategieprozess? Dieses Buch beschreibt Strategiearbeit als einen 9-Stufen-Prozess und ordnet die wichtigsten Instrumente des Managements den einzelnen Prozessschritten zu. Das Hauptgewicht legen wir aber nicht auf die Beschreibung der einzelnen Instrumente, sondern auf deren Einbettung in den Strategieprozess.

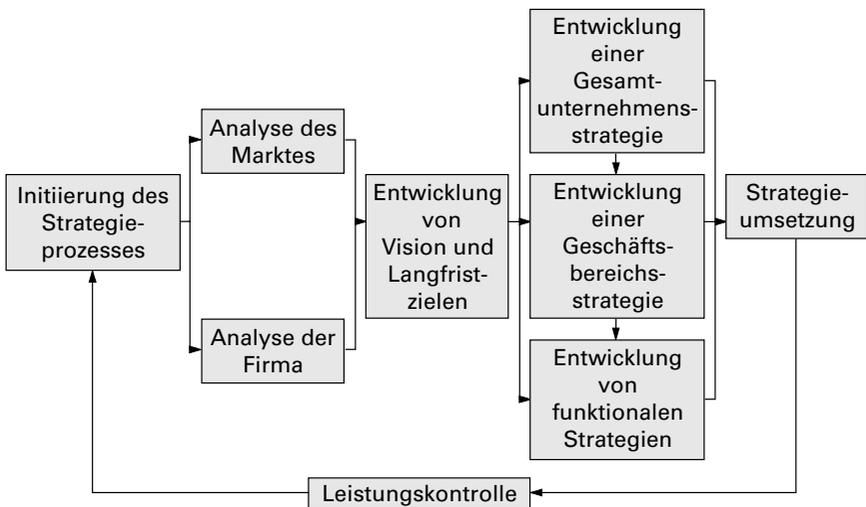
Der Strategieprozess ist vergleichbar mit einem Arztbesuch. Als erster Beratungsschritt werden dort meist Blutwerte, Blutdruck und andere Leistungswerte ermittelt. Der Arzt kann dann, aufbauend auf den Laborberichten, in die nächste Phase eintreten: Die Identifizierung von Problembereichen oder, auf das Unternehmen übertragen, von strategischen Themen. Tritt Übergewicht zusammen mit erhöhten Cholesterinwerten und zu hohem Blutdruck auf, so stellt sich dem Arzt und dem Patienten die Frage: »Wie können wir die Gefahr eines Herzinfarktes verringern?« Dieses strategische Thema leitet dann die Analyse der Ess- und Lebensgewohnheiten des Patienten ein. In der Managementsprache käme das wohl einer Ist-Analyse des Marktumfeldes und der Firmenressourcen und -fähigkeiten gleich. Aufbauend auf dieser zweiten, spezifischeren Analysephase wird der Arzt dann zusammen mit seinem Patienten eine Diagnose entwickeln, in der die Ursachen für die derzeitige Situation klar dargelegt werden. Oft wird auch eine Prognose des zukünftigen Gesundheitszustandes entwickelt: »Wenn Sie so weitermachen, leben Sie noch maximal fünf

Jahre.« Um diese Situation zu verändern, wird zusammen mit dem Patienten die Vision eines gesünderen Lebens entwickelt: »mit dem Rauchen aufhören, keinen harten Alkohol und keine fettigen Speisen mehr, ein Blutdruck von 110/90, eine Gewichtsreduktion von 14 kg, eine sportliche Figur und Freude am Leben«. Um diese Vision zu erreichen, muss eine Strategie entwickelt, ein Weg aufgezeichnet werden. Der Arzt wird das als Therapie bezeichnen: Medikamente, Ausdauersport, Diät, Rauchverbot. Die Umsetzung dieses Therapievorschlages erfordert viel Selbstdisziplin. Um die Implementierung des Plans zu unterstützen, wird möglicherweise ein Kuraufenthalt oder eine Periode mit reduzierter Arbeitszeit vorgeschlagen. Regelmäßige Kontrollbesuche beim Arzt mit eventuellen Therapieveränderungen schließen den Prozess ab.

Das Beispiel des Arztbesuches kann leicht auf Unternehmen übertragen werden. Von der Messung bis zur Implementierung: Über neun durchdachte Stufen hinweg können Unternehmen ihre Entwicklung permanent und systematisch vorantreiben. In Abbildung 1 finden Sie den Strategieprozess, der die Grundlage für das Managementkonzept des vorliegenden Buches ist.

Im Folgenden wird für jede Phase des strategischen Prozesses eine kurze Beschreibung und ein Fragenkatalog entwickelt, der als Leitfaden für Strategiegespräche dienen kann. Zusätzlich werden die wichtigsten Ma-

Abbildung 1: Der Strategieprozess



nagementinstrumente den einzelnen Phasen zugeordnet. Als Instrumente werden hier nicht nur klassische »Kochrezepte« aufgeführt, sondern auch nützliche Denkansätze. Die hohe Kunst des Managements besteht darin, das richtige Instrument der Situation angepasst einzusetzen.

Leistungskontrolle: Erfahrene Manager entwickeln sehr schnell ein gutes Gefühl für den »Gesundheitszustand« des Geschäftsbereiches – ein Gefühl, das durch Kennzahlen verstärkt wird. Neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (wie ROI, ROCE oder ROA) werden unter anderem auch Kundenzufriedenheit, Innovationsgrad oder organisatorische Aspekte betrachtet. So wird das »Cockpit« entwickelt, das den Geschäftsbereichsleiter bei der Steuerung seiner Einheit unterstützt. Die Leistungskontrolle ist als Implementierungshilfe für strategische Initiativen ebenso wichtig wie für die Identifikation von strategischen Themen. Sie ist der Katalysator, der den strategischen Prozess antreibt. Grundsätzlich kann der Strategieprozess an jeder Stelle begonnen werden: mit der Entwicklung einer Vision, der Beurteilung der aktuellen Strategien oder der Identifikation von strategischen Themen. Es kann aber sinnvoll sein, mit der Leistungsmessung als erstem Schritt zu beginnen, wenn ein Manager einen neuen Geschäftsbereich übernimmt, oder wenn das Unternehmen schon längere Zeit keinen formellen Strategieprozess mehr durchlaufen hat.

Abbildung 2: Übersicht der Fragen und Instrumente zur Leistungsmessung

Fragen an das Management	Managementinstrumente
Welches sind die wichtigsten Indikatoren, die zur Leistungsmessung im Bereich der Strategieumsetzung herangezogen werden können?	Strategisches Controlling Balanced Scorecard
Ist die Implementierung der Strategie erfolgreich?	Shareholder-Value-Analyse
Wie erkennen Sie früh, ob Ihr Unternehmen vom Kurs abgekommen ist?	Finanzanalyse
Wie kommunizieren Sie den Wert und die Leistung Ihres Unternehmens?	Frühwarnsysteme

Initiierung des Strategieprozesses: Den strategischen Prozess zu initiieren heißt: relevante Themen zu erkennen, Prioritäten zu setzen und das Unternehmen dazu zu bewegen, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Betriebs- oder Industrieblindheit, persönliche Interessen, eine erhöhte Marktkomplexität und der operative Zeitdruck erschweren die klare Identifikation und das Festlegen von Prioritäten bei strategischen Themen. Viele Unternehmen überlasten ihre Mitarbeiter mit Strategieprojekten und verstehen es nicht, Themen zu gewichten und zueinander in Bezug zu setzen. Das Unternehmensleitbild (»Mission Statement«) bietet eine gute Basis, um Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Im Leitbild wird der Unternehmenszweck und das Wertesystem des Unternehmens beschrieben. Ein gutes Leitbild beschreibt auch deutlich, in welchen Märkten das Unternehmen tätig sein will. Neben der klaren Entwicklung von strategischen Themen werden in dieser ersten Phase die Spielregeln des strategischen Prozesses festgelegt. Die Gespräche und Erfahrungen während des Strategieprozesses sind meist wichtiger als der eigentliche Output – der strategische Plan. »Plans are nothing – Planning is everything« lautet die Devise.

Das bedeutet nicht, dass der Strategieprozess zu einem esoterischen Gedankenaustausch verkommen muss: Die Entwicklung einer Strategie kann als Lernprozess verstanden werden, und was am Ende dieses Prozesses zählt, sind die gemachten Erfahrungen und die neuen Erkenntnisse – Strategie als »learning by doing« (Mintzberg 1999). Ein schriftliches Festhalten

Abbildung 3: Übersicht der Fragen und Instrumente zur Initiierung des Strategieprozesses

Fragen an das Management	Managementinstrumente
Welche Themen sind langfristig von Bedeutung für Ihr Unternehmen?	Gesprächsmanagement
Wie setzen Sie Prioritäten bei der Bearbeitung von Themen?	Leitbild (Mission Statement)
Wie kann ein Strategie-Workshop gestaltet werden?	Eisenhower Matrix
Wie managen Sie Macht in strategischen Gesprächen und durchbrechen gewohnte Denkmuster?	Strategic Agenda Setting

ten des strategischen Planes stört hingegen oft den Lernprozess. Andere Manager und Akademiker beschreiben die Entwicklung einer Strategie als einen Planungsprozess (Ansoff 1965): nicht »learning by doing«, sondern »learning before doing«. Strategieentwicklung ist ihrer Meinung nach ein objektiver und rationaler Vorgang. Willkürliche Experimente sollten dabei möglichst vermieden werden. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen deshalb nicht überraschend, dass der optimale Strategieprozess etwas von beidem hat: »learning before, by and after doing«. Den richtigen Prozessansatz zu finden, der den Managern sowohl neue Erfahrungen beschert als auch die gemachten Erfahrungen gezielt ausnutzt, ist eines der Hauptziele in dieser Phase.

Durch den schematischen Aufbau dieses Buches und die Darstellung des strategischen Prozesses in neun Stufen mag der Eindruck entstehen, dass die Autoren vor allem den Argumenten von Igor Ansoff folgen. Dem ist nicht so. Wir sind davon überzeugt, dass Strategiearbeit zum größeren Teil ein kreativer Akt und kein pures analytisches Vorgehen ist. Wir sind uns bewusst, dass Sie in der Praxis die analytische Trennung der verschiedenen Schritte in dieser reinen Form selten finden werden. Das Prozessschema hilft Ihnen jedoch, strategische Prozesse zu verstehen und zu steuern. Wie ein Maler zuerst lernt, Gegenstände so abzubilden, dass man sie wieder erkennt, und sich dann der abstrakten Kunst widmen darf, müssen Manager das Handwerkszeug des strategischen Managements erlernen, um dann »Strategie-Virtuosen« zu werden.

Analyse des Marktes: Nachdem die strategischen Themen identifiziert und klassifiziert worden sind, werden sie bearbeitet. Wenn zuerst das Marktumfeld analysiert wird, spricht man vom so genannten »market-based-approach-to-strategic-management«. Das Unternehmen versucht, den Markt möglichst gut zu verstehen, um dann die eigene Position so zu definieren, dass der Gewinn maximiert wird. Das Management orientiert sich also klar am Markt und passt die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten an. Dieser Ansatz funktioniert am besten in relativ stabilen Märkten. Der erste Schritt in einer Marktanalyse ist deshalb die klare Segmentierung der Märkte. Wird verallgemeinernd über zu unterschiedliche Märkte gesprochen, riskiert man, nur oberflächliche oder falsche Resultate zu bekommen, denn für unterschiedliche Marktsegmente sind jeweils andere Strategien erforderlich.

Abbildung 4: Übersicht der Fragen und Instrumente zur Analyse des Marktes

Fragen an das Management	Managementinstrumente
Über welches Marktsegment sprechen Sie? Welche Bedürfnisse haben die Kunden?	Marktbasierter Strategieansatz
Wie hoch schätzen Sie das nachgefragte Auftragsvolumen? Nach welchen Kriterien wählen die Kunden ihre Lieferanten aus?	Marktsegmentierung
Wer sind die existierenden (und potenziellen) Wettbewerber? Was wissen Sie über deren Profitabilität (Umsatz, Kosten, Investitionen, Mitarbeiterzahl)? Wie sind diese in der Vergangenheit gewachsen? Wie schätzen Sie deren Stärken, Schwächen und Marktstrategien im Vergleich zu unserem Geschäftsbereich ein?	PEST-Analyse
Welche generellen Marktfaktoren aus dem politischen, ökonomischen, sozio-kulturellen und technologischen Umfeld beeinflussen Ihr Unternehmen?	Anspruchsgruppenanalyse
Auf welchen Trends beruhen diese Szenarien? Wie können Trends frühzeitig erkannt werden?	Industrieanalyse
Wie können Unsicherheitsfaktoren eingegrenzt und Zukunftsentwicklungen abgeschätzt werden?	Analyse strategischer Gruppen
Auf den Punkt gebracht: Welches sind die entscheidenden Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg in diesem Marktsegment entscheiden?	Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren
Passen Sie sich den Markttrends an, oder versuchen Sie, diese aktiv zu gestalten?	SWOT-Analyse
	Szenario-Technik
	Trendmanagement
	Spieltheorie

Nach der Segmentierung des Marktes wird das generelle Industrieumfeld analysiert. Hierbei werden Trends aus dem politischen, ökonomischen, sozio-kulturellen und technologischen Umfeld beschrieben. Danach un-

tersucht man die spezifische Segmentstruktur. Das 5-Kräfte-Modell (Porter 1980) ist wohl, trotz seines Alters, immer noch das am häufigsten benutzte Instrument dafür. Nachdem die aktuelle Marktsituation erfasst wurde, ist es angebracht, sich über die Zukunftsentwicklung des Marktsegmentes Gedanken zu machen. Methoden wie die Szenario-Technik, Regressionsanalyse, spieltheoretische Ansätze oder die Entwicklung von Analogien können dabei verwendet werden. Die Erfahrung zeigt, dass sich viele Firmen zu diesem Zeitpunkt des Strategieprozesses in einem Datenwirrwarr verlieren und Mühe haben, die Informationen zu strukturieren. Deshalb unser Tipp: Konzentrieren Sie sich bei der Analyse nur auf eine strategische Fragestellung und sammeln Sie nur Daten, die Ihnen helfen können, die Qualität der Antwort auf die eingangs gestellte Frage zu erhöhen. Zudem sollten Sie versuchen, die Marktanalyse zusammenfassend in einigen wenigen Kernaussagen zu präsentieren. Oft geschieht dies in Form von strategischen Erfolgsfaktoren (Key-Success-Factors). Achten Sie darauf, dass diese Erfolgsfaktoren so formuliert sind, dass sie keine firmenspezifischen Merkmale enthalten. Oder anders gesagt: Strategische Erfolgsfaktoren sind für alle Wettbewerber gleich. Vermeiden Sie Sätze wie »Unsere starke Marke ist ein strategischer Erfolgsfaktor in unserem Marktsegment«, denn es könnte gut sein, dass die Kunden keinen Wert auf Marken legen, sondern möglichst billige Produkte kaufen wollen. Erst die Gegenüberstellung von Marktanforderungen und den aktuellen Unternehmenscharakteristika bildet die Grundlage für die Entwicklung der Vision und der Strategie.

Analyse der Firma: Im Gegensatz zum marktbasierten Ansatz geht der ressourcenbasierte Ansatz davon aus, dass der Markt zu dynamisch ist, um langfristige Prognosen zu entwickeln und auf dieser Basis eine optimale Position zu definieren. Bis die marktbasierende Strategie implementiert ist, haben sich die Marktgegebenheiten schon so stark verändert, dass die Strategien nicht mehr greifen. Orientierungshilfen für das Unternehmen kommen nicht vom Markt, sondern von der spezifischen Ressourcenausstattung der Firma selbst. Wettbewerbsvorteile liegen deshalb nicht in der Fähigkeit, Veränderungen in Industriestrukturen schnell und flexibel auszunutzen, sondern in einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten. Das Ziel ist nun, diese Ressourcen und Fähigkeiten so auszunutzen, dass der Markt aktiv mitgestaltet werden kann oder sogar ein neuer Markt entwickelt wird.

Abbildung 5: Übersicht der Fragen und Instrumente zur Analyse der Firma

Fragen an das Management	Managementinstrumente
Passen Sie sich den Markttrends an oder versuchen Sie, diese aktiv zu gestalten?	Ressourcenbasierter Strategieansatz
Welche Ressourcen und Fähigkeiten erzeugen einen anhaltenden Wettbewerbsvorteil?	Wertschöpfungsketten-Analyse
Welche Ressourcen oder Fähigkeiten (Wertschöpfungsprozesse) sind wertvoll für den Kunden, selten (die Wettbewerber haben diese Ressourcen/Fähigkeiten nicht), schwer zu imitieren und schwer zu substituieren?	Benchmarking Kernkompetenzen-Ansatz Wissensmanagement
Wie werden Ihre Ressourcen durch Fähigkeiten ausgenutzt, um schließlich Produkte und Dienstleistungen am Markt anbieten zu können?	
Wie sieht das aktuelle Portfolio von Geschäftseinheiten aus? Wie viel wird in welche Geschäftseinheiten investiert?	

Entwicklung von Vision und Langfristzielen: Nun wird eine Vision entwickelt, an der sich die Firma orientieren soll. Auch wenn das Umfeld komplex ist und sich schnell verändert, ist es doch in den meisten Firmen möglich und notwendig, eine solche Zielvorgabe zu entwickeln. Die Herausforderung besteht darin, eine Vision zu formulieren, die zu Leistung anregt und von der Mehrheit der Mitarbeiter getragen wird. Führungskräfte sollten Mitarbeitern vorstehen, die ihnen folgen, weil sie eine klare Idee von einer besseren Zukunft haben, und nicht, weil sie zu einer höheren Hierarchiestufe gehören. Eine wirkungsvolle Vision sollte deshalb nicht zu komplex sein, sondern eine »bessere« Zukunft in einfachen Worten beschreiben, damit sie effektiv kommuniziert werden kann.

Die Entwicklung von »Vision Statements« ist leider oft eine Pflichtübung ohne wirklichen Einfluss auf die täglichen Managemententscheidungen. Die Vision bildet den Endpunkt – das Ziel – für die einzelnen

Abbildung 6: Übersicht der Fragen und Instrumente zur Entwicklung einer Vision

Fragen an das Management	Managementinstrumente
Wie sieht die Zukunft des Geschäftsbereichs in fünf Jahren aus? Wie könnten Sie diese in knappen Kernsätzen beschreiben?	Vision Statement Strategic Intent
Welches sind Merkmale einer effektiven Vision?	Leadership-Modelle
Welche Meilensteine sollen in den nächsten drei Jahren erreicht werden?	Motivationstheorien
Wie bewerten Sie strategische Alternativen?	Strategiebewertung

Strategieprojekte und damit gleichzeitig den Ausgangspunkt für die Definition von Mittelfristzielen und Jahresbudgets. Eine gute Vision hat also – zugegeben über mehrere Stufen hinweg – einen starken Einfluss auf die Zielvereinbarungsgespräche jedes einzelnen Mitarbeiters. Zusätzlich stellt die Vision die Grundlage für die Auswahl von strategischen Alternativen dar. Die Auswahlkriterien zur Bewertung einer strategischen Option werden erarbeitet, bevor Strategien entwickelt werden. Dadurch entsteht »Prozessgerechtigkeit«, oder anders formuliert: Die Entscheider sind mit dem Auswahlverfahren einverstanden, obwohl sie vielleicht mit dem Inhalt der Entscheidung nicht glücklich sind.

Entwicklung einer Gesamtunternehmensstrategie: Die zentrale Frage auf Gesamtunternehmensebene lautet: »Welche Marktsegmente soll die Firma mit welchen Mitteln langfristig bearbeiten?« Kernaufgaben einer Unternehmenszentrale sind die Ressourcenzuteilung, Diversifikationsentscheidungen, Kontrolle und Steuerung der Geschäftseinheiten und die Koordination der Aktivitäten von verschiedenen Geschäftsbereichen untereinander (Synergieentwicklung). Das Ziel einer jeden Unternehmenszentrale sollte sein, die Wettbewerbsfähigkeit der Geschäftseinheiten zu stärken – und dies sollte von der Leitung der Geschäftseinheiten anerkannt werden. Erfolgreiche Unternehmenszentralen verfügen über Kompetenzen und Ressourcen, die komplementär zu denjenigen der Geschäftseinheiten sind,

Abbildung 7: Übersicht der Fragen und Instrumente zur Entwicklung einer Gesamtunternehmensstrategie

Fragen an das Management	Managementinstrumente
Wie generiert eine Unternehmenszentrale Wert für die einzelnen Geschäftseinheiten?	Parenting Advantage
Welche Rollen kann und soll die Unternehmenszentrale übernehmen?	Wachstumsstrategien
Welche unternehmensübergreifenden Kooperationen sollen eingegangen werden?	Outsourcing
Wie sollten die Ressourcen auf die einzelnen Geschäftsbereiche verteilt werden?	Strategische Allianzen
In welche neuen Märkte soll investiert werden? Wo sollte desinvestiert werden?	Diversifikationsstrategien
Wie können Synergien zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten erzielt werden?	Internationalisierungsstrategien Synergie-Management

und verstehen die Geschäftslogik dieser Einheiten. Nur durch eine klare Definition der Rolle der Zentrale und sehr selektiven Eingriffen kann die Gratwanderung zwischen der nötigen Autonomie der Geschäftseinheiten und der ebenso erforderlichen Koordination und Kontrolle des Gesamten erfolgreich durchgeführt werden.

Entwicklung einer Geschäftsbereichsstrategie: Auf Geschäftsbereichsebene stellt sich hierbei die Frage, wie ein Marktsegment erfolgreich bearbeitet werden kann: »Wie kann sich der Geschäftsbereich im Vergleich zu den Wettbewerbern abheben und eine einzigartige und Wert erzeugende Leistung (Produkt oder Service) erstellen?« Der Geschäftsbereich ist die dem Wettbewerb direkt exponierte Unternehmenseinheit. Das zentrale Ziel einer Geschäftsbereichsstrategie ist es, möglichst lange anhaltende Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Die Art dieser Wettbewerbsvorteile wird sowohl von den Fähigkeiten und Ressourcen der Firma als auch von den Kundenbedürfnissen und Marktstrukturen bestimmt. Hat der niedrigere Preis die Kaufentscheidung des Kunden zu Ihren Gunsten beeinflusst, so spricht man von einer Strategie der Kostenführerschaft. Ist der

Abbildung 8: Übersicht der Fragen und Instrumente zur Entwicklung einer Geschäftsbereichsstrategie

Fragen an das Management	Managementinstrumente
Welche Basisstrategie liegt dem Geschäftsbereich zugrunde: Differenzierung oder Kostenführerschaft?	Differenzierungsstrategien
Wie kann das Angebot Differenzierungsvorteile erzeugen? Welchen Einfluss hat unser Produkt/Service auf die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden?	Kostenführerschaftsstrategien
Kann ein Kostenvorteil durch die Redimensionierung der Wertschöpfungsaktivitäten erzeugt werden?	Nischenstrategien
Kann die Konzentration auf eine Nische Wettbewerbsvorteile erzeugen?	Angriffsstrategien
Stimmt die Geschäftsbereichsstrategie mit den Vorgaben der Gesamtunternehmensleitung überein?	Verteidigungsstrategien

Kunde bereit, einen Aufpreis (Price Premium) zu bezahlen, so spricht man von einer Differenzierungsstrategie.

Die Wettbewerbsvorteile bei einer Strategie der Kostenführerschaft beruhen meist auf der Fähigkeit, große Stückzahlen zu produzieren. Eine Differenzierung erzielt ein Geschäftsbereich, wenn sich das angebotene Produkt durch besondere Merkmale wie Design, Image, Qualität oder Funktionalität vom Wettbewerb abhebt. Ist diese Basisstrategie einmal festgelegt, werden Verkaufsargumente entwickelt (Unique Selling Propositions), die den Mehrwert des differenzierten Produktes erklären sollen. Neben der generellen Entscheidung zwischen Kostenführerschaft oder Differenzierung kann sich ein Unternehmen auch entschließen, den Markt noch enger zu definieren und sich auf einzelne Segmente zu spezialisieren. Diese Strategie wird Fokusstrategie oder Nischenstrategie genannt. Die Kunst ist dabei, eine homogene Kundengruppe zu finden, die groß genug ist, um für sie ein spezifisches Angebot zu erstellen. Gelingt dies, so ist es, zumindest zu Beginn, nicht notwendig, sich zwischen den Basisstrategien Kostenführerschaft oder Differenzierung zu entscheiden, da

es keine direkten Konkurrenten gibt – höchstens Substitutsprodukte. Mit der Zeit werden aber andere Firmen versuchen, diese Monopolsituation zu durchbrechen und ebenfalls spezifische Angebote für dieses Subsegment erstellen. Durch diese Konfrontation mit direkten Wettbewerbern muss sich die Firma wieder klar positionieren und sich für eine Basisstrategie entscheiden.

Entwicklung von funktionalen Strategien: Auf der funktionalen Ebene werden in inhaltlicher Übereinstimmung mit der Geschäftsbereichsstrategie die Richtlinien für Marketing, Finanzen, Personalwesen, Beschaffung, Produktion, Logistik, Verkauf, Informationstechnologie und weiteres festgelegt. Funktionale Strategien zielen hauptsächlich darauf ab, die Produktivität der verfügbaren Ressourcen zu erhöhen. Der Fokus wird von der Effektivität (die richtigen Dinge tun) auf die Effizienz (die Dinge richtig tun) verschoben. Funktionale Strategien sind deshalb konkrete Umsetzungspläne der Geschäftsbereichsstrategien.

Strategieumsetzung: Ist eine Vision vorhanden und eine Strategie zur Zielerreichung entwickelt worden, geht es an die aktive Umsetzung. Untersuchungen haben gezeigt, dass etwa 80 Prozent der strategischen Initiativen nicht oder nur in einem sehr bescheidenen Maße realisiert werden. Die Resistenz gegen Veränderung kann viele Ursachen haben: Oft wird der

Abbildung 9: Übersicht der Fragen und Instrumente zur Entwicklung von funktionalen Strategien

Fragen an das Management	Managementinstrumente
Wie sollen die einzelnen Funktionsbereiche organisiert werden? – Marketing – Finanzen – Personalwesen – Beschaffung – Produktion – Logistik – Verkauf – Informationstechnologie	Das Buch geht auf Marketing-, Verkauf- und auf Personalstrategien näher ein. Das Ziel des Kapitels ist nicht, die wichtigsten Managementinstrumente vorzustellen, sondern die Verbindung zu den anderen Prozessschritten zu zeigen.

Handlungsbedarf nicht gesehen (»wir waren doch immer erfolgreich«), die Vision wird nicht von allen geteilt, die Strategie ist zu komplex und wird nicht verstanden, oder die Veränderung wird nicht durch eine veränderte Zielvereinbarung mit entsprechenden Anreizsystemen unterstützt. Eine effiziente Umsetzung fängt konsequenterweise nicht erst nach der Strategiefindung, sondern schon bei der Definition der strategischen Themen an. Eine aktive Kommunikation und Einbindung der wichtigsten Entscheidungsträger ist auch bei einem schnellen Turnaround-Prozess entscheidend.

Abbildung 10: Übersicht der Fragen und Instrumente zur Strategieumsetzung

Fragen an das Management	Managementinstrumente
Welche Erträge, Kosten und Investitionen sind, abgeleitet aus der Vision und den langfristigen Zielen, über die nächsten drei Jahre geplant?	Management by Objectives (MBO)
Welche Veränderungen sind in den organisatorischen Bereichen geplant (Strukturen, Systeme)?	Business Process Redesign
Welches sind die wichtigsten Aktivitäten, die zur Zielerreichung geplant sind?	Analyse der Wandlungsbarrieren und Wandlungstreiber
	Turnaround-Management
	Privatisierung
	Analyse der Wandlungsebenen