

Reinhart Nagel

# LUST AUF STRATEGIE

Workbook zur systemischen  
Strategieentwicklung

3. Auflage



eBook

SCHÄFFER  
POESCHEL

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**



---

Reinhart Nagel

# Lust auf Strategie

Workbook zur systemischen Strategieentwicklung

3., aktualisierte Auflage

2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

## Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im  
Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6928-5

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

© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Dietrich Ebert, Reutlingen/Melanie Frasch, Stuttgart  
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Juni 2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

---

## Vorwort zur dritten Auflage

Wir sind heute Zeugen von weltweit beobachtbaren, gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozessen, in deren Verlauf wesentliche Parameter für das erfolgreiche Operieren von Organisationen grundlegend auf den Kopf gestellt werden.

Wichtige Bereiche der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Kultur sind heute zu einer Weltgesellschaft zusammengewachsen. Immer unbedeutender werden die lokalen Grenzen nicht nur in der modernen Gesellschaft, sondern vor allem auch für viele Unternehmen, die mit gravierenden Veränderungen der Weltwirtschaft konfrontiert sind.

Die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien der letzten Jahre und Jahrzehnte haben viele Lebensbereiche beeinflusst – sei es unser Konsum-, unser Einkaufs- oder unser tägliches Kommunikationsverhalten. Wir erleben einen Strukturwandel, der auch die Wertschöpfungskette fast jedes Unternehmens beeinflusst hat oder noch verändern wird. *Unbundeling, Freemium, Multi-sided Platforms, Longtail* oder *Open Businesses* sind Beispiele für ganz neue Geschäftsmodelle, die traditionelle Branchen revolutioniert haben.

Die zunehmende Spezialisierung und die durch den Zwang zur Effizienzsteigerung intensivierte Arbeitsteilung zwischen Unternehmen führen verstärkt zu netzwerkförmigen und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeitsformen. Konkurrenzfähige Lösungen werden oft erst durch enge Kooperationen zwischen Unternehmen möglich – sei es in Form von modularen Produktionsformen, strategischen Allianzen, Public-Private-Partnerschaften, Open-Innovation-Prozessen oder vielfältigen Formen der Unternehmensbeteiligungen und -verschränkungen.

Bisher war es in gewissem Maße möglich, dass Unternehmen weitgehend ungestraft die Folgekosten ihres Wirtschaftens an die

Allgemeinheit externalisieren konnten. Dabei kann es sich um gesundheitliche Folgekosten, um die Schädigung der ökologischen Lebensbedingungen der nächsten Generationen oder um ein Abschieben von Versorgungsleistungen an das öffentliche Sozialsystem handeln. Eine Externalisierung, die angesichts der Sensibilität der Gesellschaft und der Konsumenten – derzeit vorwiegend noch in den Industrieländern – zunehmend schwieriger wird. Unternehmen sind daher deutlich stärker gefordert, die Folgen ihrer Wirtschaftstätigkeit bei ihren Entscheidungen mit zu berücksichtigen. Ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung (vgl. Wimmer 2012).

Diese hier nur angedeutete, zunehmende Komplexität der politischen, makroökonomischen und technologischen Rahmenbedingungen erhöht einerseits die Komplexität der Strategieentwicklung eines Unternehmen. Andererseits ist unschwer zu erkennen, dass die Funktion der Strategieentwicklung nach wie vor für die Orientierung und Sinnstiftung eines Unternehmens von zentraler Bedeutung ist.

### **Strategie bleibt dennoch wichtig – möglicherweise wichtiger denn je**

Denn die Grundfrage, auf die Strategie eine Antwort bietet, ist in einem solchen deutlich komplexeren Umfeld aktueller denn je: Die Entscheider müssen Zukunftsfestlegungen treffen, obwohl oder gerade weil die Zukunft ungewiss ist und auch immer bleiben wird. Aus Sicht eines Leaders geht es bei der Strategieentwicklung darum, auf Basis einer gründlichen Bestandsaufnahme die eigene Unternehmenszukunft neu zu erfinden, geleitet von den Chancen der Zukunft und nicht von den Erfolgen der Vergangenheit oder den Problemen der Gegenwart. Denn ohne bewusste Überprüfung und Entscheidung tendieren Organisationen dazu, die Erfahrungen der Vergangenheit schlicht in die Zukunft zu übertragen. Wir glauben, dass das von uns konzipierte Prozessmuster der syste-

mischen Strategieentwicklung einen außergewöhnlich wirksamen Ansatz für eine präventive Krisenbewältigung bietet.

### **Warum ein weiteres Buch zur Strategieentwicklung?**

In unserem Buch »Systemische Strategieentwicklung« haben wir dieses innovative Prozessmuster erstmals konzeptionalisiert. Darüber hinaus gibt es tatsächlich eine kaum mehr überschaubare Literatur zum Thema strategisches Management. Fast immer handelt es sich dabei allerdings um normative Konzepte, die versuchen, im Grunde standardisierte Modelle als Lösung für die gerade aktuellen Fragen anzubieten. Was aber vielfach fehlt, sind konkrete Hilfestellungen für Entscheider bei den praktischen Details des strategischen Entscheidungsfindungsprozesses. Dazu soll dieses Buch Antworten geben.

Wir haben in den letzten 20 Jahren zahlreiche Unternehmen bei ihrer Zukunftsausrichtung mit unserem systemischen Strategieverständnis unterstützt. Begleitend zu diesen Beratungsprozessen ist ein Workbook entstanden, das Managern bei ihren eigenen Strategievorhaben eine praxisnahe Anleitung bietet.

Das vorliegende kleine Handbuch zeichnet Schritt für Schritt den idealtypischen Verlauf der Entwicklung einer Strategie von der ersten Idee bis zu einer »fertigen« Kommunikationsunterlage für Dritte nach. Wir wissen natürlich, dass sich ein Strategieprozess im »wirklichen Leben« selten an ein Drehbuch hält. Dennoch geben eine solche Prozessarchitektur und deren Bearbeitungstools Orientierung bei der Entwicklung der eigenen Strategie. Das Arbeitsbuch versucht daher konsequent, ausschließlich bewährte Praxisanleitungen und Tools zu vermitteln. Einige Kernkonzepte der systemischen Strategieentwicklung werden zwar kurz vorgestellt, die theoretischen Ausführungen dazu finden Sie jedoch in unserem Kernbuch *Systemische Strategieentwicklung* (Nagel/Wimmer, 2014)

## **Was ist neu in der dritten Auflage?**

In dieser Auflage haben wir den Begriff der Strategieentwicklung als Bewältigungsform der Paradoxie zwischen Verantwortung für die Zukunft bei gleichzeitiger Unkalkulierbarkeit der Zukunft etwas grundsätzlicher ausgeführt als in den Voraufgaben. Den Überblick über nützliche Tools im Rahmen der strategischen Diagnose haben wir mit dem Klassiker der Strategiearbeit schlechthin – der Portfoliomethode – angereichert. Zusätzlich haben wir den Business Model Canvas zur vertieften Analyse des Geschäftsmodells eines Unternehmens und die Beschreibung eines Online-Tools zur internen Analyse der organisationalen Verfasstheit eines Unternehmens in die Toolbox aufgenommen.

Die Modelle der Strategieforschung haben wir mit einem Überblick über die oben schon angedeuteten internetbasierten Geschäftsmodelle und um die besonderen Aspekte einer Internationalisierungsstrategie ergänzt. Das Buch wird mit einem neuen Praxisbeispiel zur internationalen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens abgeschlossen.

## **Lust auf Strategie machen**

Dieses Buch richtet sich an Berater und Entscheider. Beiden Zielgruppen ist gemeinsam, dass sie ihre knapp bemessene Zeit sehr selektiv und zielgenau einsetzen müssen. Der Verlag Schäffer-Poeschel hat uns daher ermutigt, dem Wunsch der Leser nachzukommen, in diesem Buch kompaktes und praxisnahes Erfahrungswissen zusammenzufassen. Denn dieses Buch soll ja Lust machen, – Lust, sich mit Konzepten und Instrumenten der Strategie auseinanderzusetzen, vor allem aber Lust, im eigenen Verantwortungs- oder Anwendungsbereich strategische Diskussionen anzuzetteln und zu stimulieren.

Die erste Auflage dieses Workbooks widmete der Autor seinem Freund, Förderer und Lehrer Prof. Dr. Rudolf Wimmer zu seinem sechzigsten Geburtstag.

Wien, im Frühjahr 2014



# Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>Vorwort zur dritten Auflage</b> .....   | V  |
| <b>1. Zum begrifflichen Verständnis einer Unternehmensstrategie</b> .....  | 1  |
| ■ Strategie als Paradoxie zwischen Verantwortung für die Zukunft bei gleichzeitiger Unkalkulierbarkeit der Zukunft ..... | 1  |
| ■ Kernaspekte einer Unternehmensstrategie .....  | 2  |
| <b>2. Viele Wege führen zum Erfolg</b> ... ..  | 7  |
| ■ Intuitive Entscheidungen .....   | 8  |
| ■ Expertenorientierte Strategieentwicklung .....   | 9  |
| ■ Evolutionäre oder zufällige Strategien .....   | 10 |
| ■ Systemische Strategieentwicklung .....   | 10 |
| <b>3. Sorgfältige Planung der Reise</b> .....  | 12 |
| ■ Warum überhaupt Strategie jetzt? .....   | 12 |
| ■ Die Ziele der strategischen Reise klären .....   | 13 |
| ■ Ist die Unternehmensspitze mit an Bord? .....  | 14 |
| ■ Haben wir ausreichend Kompetenzen im Strategieteam gebündelt? .....  | 15 |
| ■ Befähigen und Weiterbildung der am Strategieprozess beteiligten Personen .....   | 15 |
| ■ Konzeption der Bearbeitungsarchitektur .....   | 16 |
| ■ Die Zeitplanung .....  | 18 |
| ■ Sind Umsetzung und periodische Strategieüberprüfung schon mitbedacht? .....  | 19 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. Die Strategieschleife als Orientierungslandkarte . . . .</b>               | <b>20</b> |
| ■ Diagnose der Ausgangssituation . . . . .                                       | 22        |
| ■ Die Zukunft erfinden . . . . .   | 23        |
| ■ Entscheiden zwischen Strategieoptionen . . . . .                               | 24        |
| ■ Ein Zukunftsbild zeichnen. . . . .   | 25        |
| ■ Organisationsumbau bei laufendem Motor. . . . .                                | 26        |
| ■ Strategisches Controlling . . . . .  | 27        |
| ■ Implementierung. . . . .   | 28        |
| <br>   |           |
| <b>5. Den strategischen Blick für weiche Signale<br/>schärfen . . . . .</b>      | <b>30</b> |
| ■ Ein strategischer Sehtest. . . . .   | 32        |
| <br>   |           |
| <b>6. Navigationsinstrumente: Diagnose der Ausgangs-<br/>situation . . . . .</b> | <b>39</b> |
| ⊙ Am Beginn steht die Definition des eigenen<br>Geschäfts . . . . .              | 44        |
| ⊙ Verständnis für die Branchendynamik . . . . .                                  | 47        |
| ⊙ Analyse des strategischen Profils<br>(Blue Ocean Strategy). . . . .            | 53        |
| ⊙ Konkurrenzanalyse . . . . .  | 57        |
| ⊙ Wargaming. . . . .   | 60        |
| ⊙ Zahlen/Daten/Fakten zur Marktsituation. . . . .                                | 65        |
| ⊙ Berücksichtigung der Stakeholder. . . . .                                      | 68        |
| ⊙ Diagnose der Kundenzufriedenheit. . . . .                                      | 72        |
| ⊙ Die Portfolio-Methode. . . . .   | 75        |
| ⊙ Trendanalyse . . . . .   | 79        |
| ⊙ Zukunftsszenario: Eine kurze Reise in die Zukunft . . . . .                    | 83        |
| ⊙ Zukunftskonferenz (future search) . . . . .                                    | 87        |
| ⊙ Stärken-Schwächen-Analyse. . . . .   | 91        |
| ⊙ Analyse des Geschäftsmodells eines Unternehmens . . . . .                      | 93        |
| ⊙ Organisations-Monitor als Online-Standort-<br>bestimmung . . . . .             | 97        |
| ⊙ Diagnose der Kernkompetenzen . . . . .   | 101       |

|   |     |
|---|-----|
| <b>7. Von großen Strategen lernen: Berühmte Landkarten der Strategieforschung</b> .....                                 | 105 |
| ■ Weichenstellungen im Markt und Wettbewerb .....   | 106 |
| ■ Variationen der Wertschöpfungskette .....   | 116 |
| ■ Impulse aus der Erfolgsfaktorenforschung .....  | 121 |
| ■ Welche Basisstrategien stimulieren das Wachstum? .....  | 131 |
| ■ Neue Geschäftsmodelle .....   | 141 |
| ■ Aspekte einer Internationalisierungsstrategie .....   | 145 |
| <br>  |     |
| <b>8. Navigationsinstrumente: Ein Zukunftsbild zeichnen</b> .....   | 151 |
| ⊕ Kreative Optionsfindung .....   | 155 |
| ⊕ Kribbeln im Kopf .....  | 158 |
| ⊕ Profit from the Core .....  | 162 |
| ⊕ Erster Entwurf der strategischen Optionen .....   | 166 |
| ⊕ Wild Cards .....  | 169 |
| ⊕ »Rüttelstrecke« zur Evaluation der entwickelten Optionen .....  | 171 |
| ⊕ Das Commitometer .....  | 174 |
| ⊕ Flipchart-Tetralemma .....  | 177 |
| ⊕ Zusammenfassung zu einer Grundstrategie .....   | 181 |
| <br>  |     |
| <b>9. Strategy at work: Fallstudie einer Internationalisierungsstrategie eines mittelständischen Unternehmens</b> ..... | 183 |
| <br>  |     |
| <b>Literatur</b> .....  | 189 |
| <br>  |     |
| <b>Über den Autor</b> .....   | 193 |



---

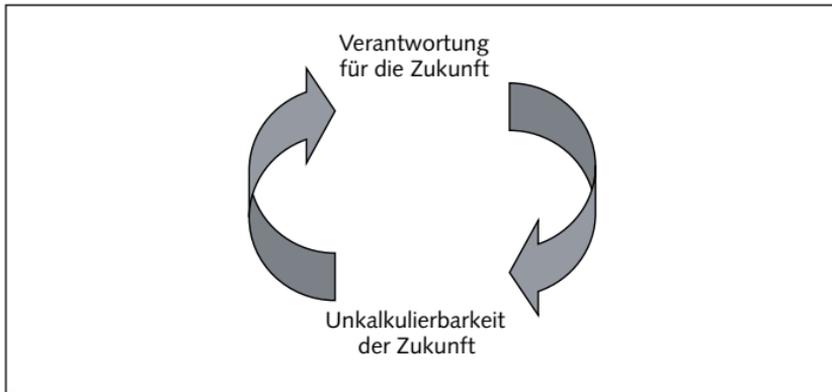
# 1. Zum begrifflichen Verständnis einer Unternehmensstrategie

## **Strategie als Paradoxie zwischen Verantwortung für die Zukunft bei gleichzeitiger Unkalkulierbarkeit der Zukunft**

Moderne Unternehmen sind dadurch geprägt, dass die Komplexität und Dynamik im wirtschaftlichen Umfeld die individuellen Wahrnehmungs- und Entscheidungskapazitäten einzelner Führungskräfte oft überfordern.

Dies gilt in besonderem Ausmaße für alle Entscheidungsfragen, die mit der Zukunft des Unternehmens verbunden sind. Denn hier ist das Management unweigerlich mit der Paradoxie konfrontiert, das Unternehmen, für das man Verantwortung hat, möglichst erfolgreich auf die Zukunft auszurichten, obwohl die für das Unternehmen relevanten Entwicklungen unsicher und nicht berechenbar sind. Für Führungskräfte ergibt sich daraus die Herausforderung, mit einer Paradoxie des Wechselspiels von Zukunftsverantwortung bei gleichzeitiger Unkalkulierbarkeit des Marktumfeldes einen Umgang finden zu müssen.

Das Wesen einer solchen Paradoxie besteht nun bekanntermaßen darin, dass dieser Widerspruch unternehmerischen Handelns grundsätzlich nicht auflösbar ist. Die Funktion von Strategie besteht u.a. also darin, einen klugen Umgang mit dieser konstitutiven Paradoxie zu finden.



*Abb.1: Die Paradoxie des Wechselspiels von Zukunftsverantwortung und Unkalkulierbarkeit der Zukunft*

## **Kernaspekte einer Unternehmensstrategie**

Trotz oder vielleicht gerade wegen der großen Popularität dieses Begriffs und seiner breiten Anwendung sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Managementliteratur hat sich bis heute keine allgemeinverbindliche Definition von »Strategie« durchgesetzt. Dennoch lassen sich für uns einige Aspekte erkennen, die als ein gemeinsamer Nenner des Verständnisses von Strategie betrachtet werden können (vgl. dazu auch die Überlegungen von Glatzel/Wimmer 2009, S. 194 f.):

### **Strategie befasst sich mit überlebensrelevanten Fragestellungen**

Als »strategisch« werden oft solche Themen bezeichnet, die für die Entwicklung des Unternehmens von besonderer Relevanz sind. Damit dieser Aspekt nicht zu unscharf bleibt und zu einer inflationären Verwendung in der Anwendung führt, schlägt Nicolai (2000, S. 54 f.) fünf Leitunterscheidungen für das »Strategische«

vor, die uns für eine Schärfung dieses Relevanzkriteriums hilfreich scheinen: Für ihn sind strategische Entscheidungen *langfristig* (und nicht kurzfristig), sie sind *folgenreich* (und nicht beliebig), sie betreffen *mehrere Funktionen* (und sind nicht spezifisch) und sind *komplex* (also nicht trivial). Peter Drucker (1986) bringt diesen Kerngedanken der Relevanz strategischer Themenstellungen in seiner unvergleichlich prägnanten Art auf den Punkt, indem er die Frage stellt: »Tun wir die richtigen Dinge?«

### **Strategie definiert ein Set an geschäftspolitischen Prämissen**

Die Strategie eines Unternehmens besteht aus Festlegungen, die den alltäglichen operativen Entscheidungen einer Organisation einen Orientierungsrahmen geben (Luhmann 2000, S. 222f.). Diese strategischen Entscheidungsprämissen legen den Spielraum fest, innerhalb dessen die Mitglieder und Subsysteme frei entschieden können. Luhmann benennt diese strategischen Entscheidungsprämissen »Programme«. Durch ein solches Set an geschäftspolitischen *Programmen* wird in sachlicher Hinsicht die programmatische Positionierung der Organisation vorgenommen: Wozu gibt es uns als Organisation? Mit welchen Aufgaben beschäftigen wir uns? Was ist unsere künftige Ausrichtung, die wir anstreben?

### **Strategie schafft die Orientierung für eine wünschenswerte Zukunft**

Strategie hat die Funktion, eine Organisation in die Lage zu versetzen, die eigenen Festlegungen aus der Vergangenheit zu relativieren. Es wird das Zukunftsbild einer Welt geschaffen, in der sich das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren bewähren soll. Strategie löst so die Organisation von den Mustern der Vergangenheit und von den aktuellen Tagesproblemen. Die Vergangenheit

verliert ihre prägende Kraft, in dem die Orientierung an einer wünschenswerten Zukunft in den Vordergrund tritt. Künftige Handlungsmöglichkeiten werden aufgezeigt und so eine die Komplexität reduzierende Orientierung auf die Zukunft konstruiert.

### **Strategie markiert einen Unterschied**

Neben der Zukunftsorientierung steht die Unterscheidung des Unternehmens von anderen Marktteilnehmern. Die Beschäftigung mit der Strategie eines Unternehmens stellt immer auch die Frage, wie eingefahrene Wege und Muster auch anders betrieben werden könnten – anders als es das Unternehmen bisher gemacht hat oder anders als dies die Konkurrenten des Unternehmens praktizieren. Eine strategische Organisation stellt so die eingefahrenen Routinen und lieb gewordenen Erfolgsmuster der Vergangenheit in Frage (Baecker 2003, S. 177). Oder wie es Michael Porter (1996) prägnant auf den Punkt bringt: »Strategie ist der Unterschied«.

### **Strategie als Auseinandersetzung mit seiner Umwelt**

Jede Organisation entwickelt in ihrer Geschichte ihre eigenen Routinen und neigt dazu, sich gegenüber der Umwelt und deren neuen Impulsen ein Stück zu immunisieren. In der Kommunikation über die Strategie muss die Organisation den vertrauten Schutzpanzer dieser eingeübten Gewohnheiten und Interpretationsmuster ablegen. Denn eine Strategie lässt sich ohne Bezug zu der Umwelt und deren Veränderungen nicht erfolgreich entwickeln. Die grundlegenden Prämissen des eigenen Geschäftes und die Wahrnehmung der Umwelt müssen hinterfragt und zur Disposition gestellt werden. Die Leistung eines Strategieprozesses besteht daher auch darin, die unternehmerischen Festlegungen der Vergangenheit vor dem Hintergrund der aktuellen Markt- und Umweltentwicklungen kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls neu zu erfinden.

## **Strategie ist eine Kernaufgabe von Führung**

Die im Zuge einer Strategiediskussion bewusste Beschäftigung mit den Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft und der eigenen Überlebensfähigkeit ist eine Kernaufgabe der Führung einer Organisation. Zur Sicherstellung der Zukunfts- und Überlebensfähigkeit eines Unternehmens ist daher eine effektive Wahrnehmung dieser Führungsaufgabe unverzichtbar.

