

Walter Simon

Kursbuch Strategieentwicklung

Walter Simon

Kursbuch Strategieentwicklung

Analyse – Planung – Umsetzung

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.

ISBN: 978-3-636-01542-6 | Print-Ausgabe

ISBN: 978-3-86881-097-4 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF):

© 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.

www.redline-verlag.de

Print-Ausgabe:

© 2008 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Thomas Jarzina, Köln

Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech

Printed in Austria

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
A. Was ist eine Strategie? Begriffsklärungen rund um das strategische Management	15
1. Strategieentwicklung: Basisinformationen.....	17
1.1 <i>Strategischer Rahmen statt strategischer Rezepte</i>	18
<i>Wer Regeln bricht, gewinnt</i>	19
<i>Das Problem der Strategiekonvergenz und ihre Folgen</i>	20
<i>Bitte beachten Sie die Nebenwirkungen</i>	20
1.2 <i>Strategie – das geht jeden etwas an</i>	21
<i>Dichtung und Wahrheit der strategischen Planung</i> ..	22
1.3 <i>Formen der Strategieentwicklung</i>	24
<i>Strategieentwicklung als persönliche und/oder intuitive Leistung</i>	25
<i>Strategieentwicklung als Expertenangelegenheit</i>	26
<i>Situativ-evolutionäre Strategieentwicklung</i>	26
<i>Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Managementleistung</i>	27
2. Was ist eine Strategie?	28
2.1 <i>Was ist strategisches Management?</i>	29
<i>Was ist Management?</i>	31
<i>Phasen des strategieformulierungsprozesses</i>	32
2.2 <i>Der Zweck einer Strategie</i>	32
<i>Die richtigen Dinge tun</i>	34
2.3 <i>Strategiearten, -ebenen und -inhalte</i>	35
<i>Strategiemodelle</i>	36
<i>Normstrategien</i>	36
<i>SGE-Strategien</i>	37
<i>Vernetzte Systeme erfordern vernetzte Strategien</i>	40
2.4 <i>Strategische Planung und Kontrolle</i>	41
2.5 <i>Was unterscheidet die Unternehmenspolitik von der strategischen Planung?</i>	41
<i>Unternehmenspolitik als Grundlage für die Strategie</i>	42

3.	Strategische Vorgehensweisen: Vom Markt oder von den Kompetenzen her?.....	44
	<i>Präskriptiv oder deskriptiv?</i>	44
	<i>Der Perspektivwechsel von innen nach außen</i>	46
3.1	<i>Der Blick von außen nach innen: der marktorientierte Ansatz</i>	47
3.2	<i>Der Blick von innen nach außen: das Konzept der Kernkompetenzen</i>	48
	»Sowohl als auch« statt »entweder oder«.....	49
3.3	<i>Das Konzept der evolutionären Entwicklung</i>	50
	<i>Selbstorganisation steigert die Anpassungsfähigkeit..</i>	51
4.	Strategische Metakonzepte	53
	<i>McKinseys 7-S-Modell</i>	53
	<i>Peters und Waterman: Auf der Suche nach Spitzenleistungen</i>	54
	<i>Hermann Simon: Die heimlichen Gewinner</i>	54
	<i>Strategische Rahmenmodelle</i>	56
5.	Strategische Gesetzmäßigkeiten	57
5.1	<i>Die Erkenntnisse der Profit-Impact-of-Market-Strategiestudie (PIMS)</i>	57
5.2	<i>Kostensenkung durch die Erfahrungskurve</i>	58
5.3	<i>Die Wirkungen der Lebenszyklusanalyse</i>	59
B.	So entwickeln Sie Ihre Marktstrategie: ein Leitfaden in acht Schritten	63
1.	Was ist Ihr Geschäft? Zur Notwendigkeit einer exakten Definition.....	65
	<i>Ihr Unternehmen als Chancenplattform</i>	65
2.	Wofür stehen Sie?.....	68
	<i>Drei Themenbereiche</i>	69
2.1	<i>Ihre persönlichen Grundannahmen und mentalen Modelle</i>	69
	<i>Strategietypen</i>	70
2.2	<i>Ihre geschäftlichen Grundwerte</i>	71
2.3	<i>Ihr Leitbild</i>	72

3.	Wie lautet Ihre Vision?	76
	<i>Drei Beispiele visionärer Kraft</i>	76
	<i>Die Kraft der Bilder</i>	77
4.	Welches sind Ihre Stärken und Schwächen?	79
	<i>Schuster, bleib bei deinen Leisten!</i>	80
4.1	Kennen Sie Ihre strategischen Erfolgspotenziale?	80
	<i>Fähigkeitenpotenziale</i>	82
4.2	Kennen Sie Ihre Kernkompetenzen?	83
	<i>Vier Empfehlungen zur Nutzung Ihrer</i>	
	<i>Kernkompetenzen</i>	86
4.3	Ihr Analyseinstrument: die SWOT-Analyse	88
	<i>Weitere Instrumente zur strategischen Planung und</i>	
	<i>Unternehmensführung</i>	90
4.4	Idee und Bedeutung der Wertkette	90
4.5	Ihr Instrument zur Untersuchung der Wertkette:	
	<i>die Prozessanalyse</i>	93
5.	Wie sieht Ihr Umfeld aus?	96
	<i>Von der Innensicht zur Außensicht</i>	96
5.1	Ihr sozioökonomisches Umfeld	98
	<i>Die Notwendigkeit eines Zukunftsradars</i>	98
5.2	Ihre Stakeholder	100
5.3	Ihr Markt	101
	<i>Marktwachstum</i>	102
	<i>Marktgröße</i>	102
	<i>Marktpotenzial/Marktvolumen</i>	103
	<i>Profitabilität</i>	103
5.4	Ihre Branche	104
	<i>Relativierung</i>	112
5.5	Ihre Konkurrenz	112
	<i>Die Identifizierung Ihrer Mitbewerber</i>	113
	<i>Schlussfolgerungen aus der Konkurrenzanalyse</i>	115
	<i>Praxisbeispiel für die Konkurrenzanalyse</i>	116
	<i>Marktsignale wahrnehmen</i>	118

6.	Wie sehen Sie Ihre Zukunft?	120
	<i>Was eine Sigmoidkurve zeigt</i>	120
	<i>Die Idee der strategischen Zukunftsarchitektur</i>	121
	<i>Das Geschäft neu erfinden</i>	123
7.	Welche Märkte wollen Sie zukünftig mit welchen Produkten/ Angeboten bedienen?	126
7.1	<i>Ihr strategischer Weg über die Kombination von Produkt und Markt</i>	126
7.1.1	<i>Strategie der Marktdurchdringung (Marktintensivierung)</i>	128
	<i>Mittel und Wege der Marktdurchdringung</i>	129
	<i>Zielgruppen bestimmen</i>	130
7.1.2	<i>Strategie der Marktentwicklung (Marktextension)</i> .	131
	<i>Das Beispiel Milchschnitte</i>	131
7.1.3	<i>Strategie der Produktentwicklung (Angebotserweiterung)</i>	133
	<i>Beispiele</i>	133
7.1.4	<i>Strategie der Diversifikation</i>	134
	<i>Die Erfolgchancen der Produkt-/Marktstrategien</i> ...	136
	<i>Konkretion und Relativierung</i>	137
	<i>Ihr Analyseinstrument: die ABC-Analyse</i>	140
	<i>Das 80:20-Beispiel</i>	141
7.2	<i>Ihr Weg über die Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischensuche</i>	142
7.2.1	<i>Strategie der Kostenführerschaft</i>	144
	<i>Voraussetzungen und Folgen dieser Strategie</i>	145
7.2.2	<i>Differenzierungsstrategie</i>	146
	<i>Der entscheidende Vorteil Ihres Produkts</i>	147
	<i>Marktareal</i>	148
7.2.3	<i>Strategie der Fokussierung auf Schwerpunkte/Nischen Gefahren einer zu starken Konzentration</i>	149
	150
7.2.4	<i>Strategiekombinationen und hybride Strategien</i>	152
7.3	<i>Ihr Weg über das Produkt-/Geschäftsfeld-Portfolio</i>	156
	<i>Strategische Geschäftseinheiten statt Produkte</i>	158
	<i>Was die Position im Portfolio zeigt</i>	159
	<i>Die Wirkungen der Erfahrungskurve</i>	159

7.3.1	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio nach Boston	
	Consulting Group	160
	Normstrategie	162
	Ein Beispiel.....	165
7.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Matrix von McKinsey.....	167
	Normstrategische Konsequenzen und Empfehlungen	169
	Fazit.....	170
8.	Wer sind Ihre Kunden? Wen wollen Sie als Kunden? (Kundenanalyse)	172
8.1	Kundenmanagement.....	173
	Das Beziehungsgefüge im Kundenmanagement	178
8.2	Ihr Analyseinstrument: das Kundenportfolio.....	178
C.	So entwickeln Sie Ihre Funktionsbereichsstrategien	183
	Alles muss zueinanderpassen	186
1.	Ihre Personalstrategie: Haben Sie die richtigen Mitarbeiter für Ihre Unternehmensstrategie?.....	190
	Die Personalabteilung als Strategieproblem	190
	Schwerpunkte des strategischen Personalmanagements	192
1.1	Strategie- und zielorientierte Mitarbeiterführung.....	192
	Zielhierarchie	194
	Zielphasen	195
	Zielvereinbarung	195
	Vereinbaren von Kontrollverfahren	197
	Voraussetzungen für die Einführung	197
	Strategieorientierte Mitarbeiterentwicklung.....	198
1.2	Ihre personalwirtschaftliche Strategieformulierung	201
2.	Ihre Beschaffungsstrategie: Wo kaufen Sie was ein?	205
	Beschaffung ist mehr als nur einkaufen	206
2.1	Vorgehensmodell für Ihre Beschaffung.....	206
2.2	Ihre beschaffungswirtschaftliche Strategieformulierung.....	210
3.	Ihre Finanzstrategie: Wie kommen Sie zum Geld?	214
3.1	Hauptziele des strategischen Finanzmanagements	216
3.2	Aufgaben des Finanzmanagements.....	218
	Cash-Management	219

3.3	<i>Wertsteigerung als Aufgabe des strategischen Finanzmanagements</i>	221
	<i>Erfolgsfaktoren für den Shareholder-Value</i>	222
3.4	<i>Basel II als Aufgabe für Ihr strategisches Finanzmanagement</i>	223
	<i>Die Bonitätsprüfung</i>	224
	<i>Was wird geratet?</i>	225
	<i>Einstufung in Ratingklassen</i>	227
3.5	<i>Ihre finanzwirtschaftliche Strategieformulierung</i>	228
4.	<i>Ihre Strategieformulierung für das Marketing</i>	232
D.	So setzen Sie Ihre Strategie erfolgreich um	237
1.	<i>Von der strategischen Planung zum strategischen Management</i>	241
2.	<i>Wie Sie Ihre Strategie mit Ihren Mitarbeitern erarbeiten und realisieren</i>	243
2.1	<i>Ohne Organisation geht es nicht</i>	243
	<i>Bildung einer Lenkungsgruppe</i>	244
	<i>Auswahl und Benennung eines Projektleiters</i>	245
	<i>Beauftragung eines externen Beraters</i>	247
	<i>Bildung der Projektgruppe »Strategie«</i>	248
2.2	<i>Die Grundhaltungen der Strategieakteure</i>	248
2.3	<i>Mit DNLA genau Maß nehmen</i>	252
3.	<i>Wie steuern und kontrollieren Sie den Erfolg Ihrer Strategie?</i> 257	
3.1	<i>Begriffs- und Aufgabenklärung: Kontrolle und Controlling</i>	257
	<i>Controlling</i>	258
	<i>Operatives und strategisches Controlling</i>	259
	<i>Wie wird steuernd kontrolliert?</i>	259
	<i>Aufgaben des Controllings</i>	260
3.2	<i>Das müssen Sie strategisch kontrollieren</i>	261
	<i>Prämissenkontrolle</i>	261
	<i>Durchführungskontrolle</i>	262
	<i>Strategische Überwachung</i>	262
	<i>Management-Informationssysteme</i>	263
3.3	<i>Ihr Kontrollsystem</i>	265

3.4 Kennzahlen: Ihre Kontrollzahlen	266
Arten von Kennzahlen	266
Kennzahlensysteme	267
Drei wichtige Kennzahlen.....	268
4. Die Balanced Scorecard als Strategiekompass und Schrittzähler	270
Finanzwirtschaftliche Perspektive.....	271
Kundenperspektive.....	272
Lern- und Entwicklungsperspektive.....	273
Interne Prozessperspektive	273
Praxisempfehlungen	274
Literatur	277
Stichwortverzeichnis	281

Vorwort

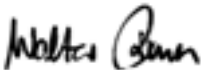
Lieber Leser,

als Autor dieses Buches danke ich Ihnen für Ihr Interesse an dem Thema »Strategisches Management«. Vielleicht fragen Sie sich, warum das Buch in seinem Titel den Zusatz »Kursbuch« trägt. Der Grund hierfür: Ein Kursbuch ist ein Arbeitsmittel, ein Mittel zum Zweck.

Der Zweck ist die Wettbewerbsgestaltung und Zukunftssicherung Ihres Unternehmens und dazu benötigen Sie eine Strategie. Diese aber müssen Sie selbst entwickeln. Das fällt umso leichter, je mehr Hilfsmittel, Beispiele oder gar »Gebrauchsanleitungen« Ihnen zur Verfügung stehen. Sie kennen das beispielsweise von Steuerratgebern, die Ihnen als Buch oder als Software hilfreich sind. Ihre Steuererklärung aber müssen Sie letztendlich selbst durchdenken und gestalten. Ähnlich verhält es sich mit diesem Strategiebuch.

Um Ihnen bei der strategischen Kursbestimmung zu helfen, schlüpfte ich an vielen Stellen dieses Buches in die Rolle des »Strategiecoach«, indem ich Sie bitte, über diese oder jene Frage nachzudenken und die Antwort niederzuschreiben. Wenn Sie diese praktischen Übungen konsequent durchführen, dann halten Sie am Ende der Lektüre Ihr ganz persönliches strategisches Kursbuch in Händen und können die von Ihnen gewählte Richtung beschreiten.

Sollte es wirklich einmal zu schwierig werden, können Sie gern unter prof.simon@online.de mit mir per E-Mail Kontakt aufnehmen.



A. Was ist eine Strategie?

Begriffsklärungen rund um das strategische Management

Es gibt viele Bücher zum Thema strategisches Management. Doch die Strategieliteratur bewegt sich auf einem hohen Abstraktionsniveau mit wenig praktischer Umsetzungsanleitung. Die Diskussion über die richtige Strategie erfolgt oftmals auf rein theoretischer Ebene, sozusagen von der Theorie für die Theorie. Jeder Theoretiker führt ein neues Begriffskonstrukt ein. Das einfache Wort »Stärke« wird durch »strategische Erfolgsposition« (Pümpin), »Competitive Advantages« (Porter), »Erfolgspotenziale« (Gälweiler) oder »Erfolgsfaktoren« ersetzt. Manche Strategiemodelle sind Begriffsbestimmungskonstrukte oder ähneln Seminarbeschreibungen und die Empfehlungen gehen oft an den zeitlichen Möglichkeiten der Führungskräfte vorbei. Außerdem liegt ihnen eine linear-stromlinienförmige Einführungsstrategie zugrunde, die zwar einem Idealtypus^I entspricht, aber nicht dem chaosbewältigenden Tagesverlauf im Chefbüro.

^I Idealtypen sind theoretische Konstrukte, die wesentliche Aspekte der (sozialen) Realität absichtlich und zielgerichtet überzeichnen, um Ausschnitte der sozialen Wirklichkeit gedanklich ordnen und erfassen zu können.

1. Strategieentwicklung: Basisinformationen

Sie könnten eigentlich gleich mit Abschnitt C dieses Buches, der Strategieumsetzung, beginnen. Trommeln Sie Ihre wichtigsten Leute zusammen, investieren Sie einige Tage intensiver Denkarbeit – am besten außerhalb Ihres Unternehmens – und arbeiten Sie dieses Buch mit Blick auf Ihr Unternehmen Schritt für Schritt durch. Als Ergebnis erhalten Sie ein, auf Ihr Unternehmen individuell abgestimmtes Kursbuch. Aber natürlich spricht auch nichts dagegen, wenn Sie sich schon vorab umfassend informieren möchten und dieses Buch allein lesen und bearbeiten.

Natürlich wollen Sie kein theorielastiges Lehrbuch lesen, das besser geeignet wäre für BWL-Studenten im fortgeschrittenen Semester, sondern ein Nutzerhandbuch für Sie als Unternehmensleiter oder Manager. Damit meine ich aber nicht Führungskräfte in Weltkonzernen, deren Strategien von Stabsstellen unter Zuhilfenahme von Beratungsfirmen entworfen werden, sondern das statistisch relevante Gros von Geschäftsführern und Kadern.

Aus diesem Grunde klammere ich vertiefende theoretische Diskussionen der verschiedenen Strategieschulen hier aus. Die Gedankengänge sind zwar, soweit sie für die Praxis relevant sind, in dieses Buch eingeflossen. Sie werden aber nicht besonders gewichtet oder als eigenes Kapitel hervorgehoben, wie man es sonst von Lehrbüchern kennt. Allerdings werden einige wichtige Namen und die dazugehörigen Denkansätze genannt. Das gebietet allein schon der Respekt vor diesen Wissenschaftlern.

Der theorieverliebte Leser mag vielleicht einwenden, dass dieses oder jenes Instrument oder Konzept theoriegeschichtlich eher in ein anderes Kapitel oder einen anderen Kontext gehört. Das mag zwar richtig sein, könnte aber dem pragmatischen Anspruch des Buches zuwiderlaufen. Ich schreibe es als eine Art Leitfaden für Ihr eigenes

Do-it-yourself-Strategiemangement, als Denk- und Planungshilfe, als Strukturierungsmodell.

Natürlich können einige Instrumente sowohl diesem oder jenem Kapitel zugeordnet werden, zum Beispiel die ABC-Analyse, die SWOT-Analyse, aber auch die Portfoliomodelle, die man als

- Ist-Unternehmens-Portfolio oder als
- strategisches Plan-Portfolio

nutzen kann. Mir geht es darum, dass Sie vor lauter Wald die Bäume sehen und einen Weg durch das Dickicht finden.

In diesem Buch werden Ihnen mehrere Strategiefindungswerkzeuge vorgestellt. Aber Vorsicht, denn strategische Werkzeuge führen nie direkt zu einer Entscheidung, sondern sollen helfen, neue Denkwege zu finden, alte »Denk-Trampelpfade« zu verlassen und Zusammenhänge zu erkennen. Es sind Hilfsmittel, die Fragen provozieren, nie aber der Beweis oder das Urteil an sich sind. Insbesondere die Portfoliomethoden als eine Art Grundwerkzeug haben, bezogen auf konkrete Branchen oder Probleme, diese oder jene Schwäche. Aber die Vielzahl der präsentierten Instrumente, Modelle und Methoden garantiert Ihnen eine breitere Informationsbasis und mehr Handlungsoptionen, als wenn Sie nur *einer* Schule oder *einer* Lehrbuchmeinung folgen würden.

1.1 Strategischer Rahmen statt strategischer Rezepte

Dieses ist auch kein Management-Rezeptbuch, wie es sie zuhauf auf dem Büchermarkt gibt. Hier werden Ihnen keine Quantensprünge oder Erfolgsexplosionen versprochen, wenn Sie dieses tun oder jenes lassen. Sie finden an keiner Stelle eine Antwort auf die Frage nach der »richtigen Strategie«, denn diese gibt es nicht. Oft wissen Sie erst im Nachhinein, ob der eingeschlagene Weg richtig oder fasch war. Das Resultat hängt auch von den Mitspielern namens Bauchgefühl, Glück und Zufall ab. So manche Bauchentscheidung erwies sich als

vernünftig, so beispielsweise der Bau eines Personal Computers durch die Apple-Gründer, obwohl die Experten davon abgeraten hatten.

Wer Regeln bricht, gewinnt²

Die Erfahrung zeigt außerdem, dass das, was gestern richtig war, heute falsch sein kann. Was in den Strategielehrbüchern steht, ist allen bekannt. Klüger ist es, das Gegenteil zu wagen, wie es das Beispiel eines gewissen Ingvar Kamprad vom Bauernhof Elmtaryd in der Nähe von Agunnaryd (Schweden) zeigt. Er verkauft seit etwa 1960 zerlegbare Möbel in Pappkartons, die von den Kunden mitgenommen und selbst montiert werden. Das war ein Regelbruch mit den Gepflogenheiten der Möbelbranche. Sie selbst haben dort sicher auch schon eingekauft.

Aus all diesen Gründen bietet Ihnen dieses Buch nur einen Rahmen, den Sie mit Ihren eigenen Überlegungen und Vorhaben, mit der fallbezogenen Analyse Ihres eigenen Unternehmens füllen sollen. Sie müssen also denken, Dinge infrage stellen, korrigieren, lernen und handeln. Das ermöglicht Ihnen den Wechsel von der Frosch- in die Vogelperspektive. Sie sehen so Ihr Geschäft einmal von oben und erkennen die Richtung Ihres Weges. Außerdem bietet Ihnen dieser Blick einen Wettbewerbsvorteil gegenüber jenen Unternehmen, die nach dem Prinzip »Management by potatoes« arbeiten: rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln ...

Sie haben, um mit Konfuzius zu sprechen, drei Wege, klug zu handeln:

- Erstens durch Nachdenken: Das ist der edelste.
- Zweitens durch Nachahmen: Das ist der leichteste.
- Drittens durch Erfahrung: Das ist der bitterste.

² Das ist zugleich der Untertitel eines Buches von Gary Hamel: *Das revolutionäre Unternehmen*, Berlin 2001 (Econ).

Das Problem der Strategiekonvergenz und ihre Folgen

Bleiben wir bei Konfuzius. Der Weg des Nachahmens sollte ausscheiden. Bitte bedenken Sie: Hunderttausende Consultants in der ganzen Welt sorgen immer wieder für eine strategische Konvergenz, indem sie Unternehmen die gleichen Ratschläge erteilen und die Best Practice auf die Nachzügler übertragen beziehungsweise diese mit ihren Beraterdogmen infizieren. Alle arbeiten mit den gleichen Mitteln und Methoden, zum Beispiel der SWOT-Analyse und der Portfoliomethode. Unabhängig hiervon neigen Unternehmen dazu, ihre Strategie an einer vom Branchendogma diktierten zentralen Tendenz auszurichten, denn man liest die gleichen Fach- und Managementzeitschriften und besucht die gleichen Messen, Kongresse und Seminare. IKEA und Aldi fanden schnell ihre zweitklassigen Nachahmer. Unternehmensstrategien nähern sich somit einander an, weil Erfolgsrezepte sklavisch imitiert werden. Aber auch die Gewinnspannen nähern sich einander an, und zwar auf dem Wege nach unten. Der Grund: Sobald eine Strategie imitiert wird, sinkt ihr Wert. Hinzu kommt, dass die Strategiediskussion stark von der amerikanischen Strategieliteratur geprägt wird. Die interessanten Denkansätze japanischer und anderer nicht englischsprachiger Autoren bleiben weitgehend unbekannt, da deren Bücher nicht übersetzt wurden.

Bitte beachten Sie die Nebenwirkungen

Sie sind gut beraten, Konfuzius' Empfehlung zu befolgen, indem Sie Ihr kluges Handeln auf gründliches Nachdenken zurückführen und diese Aspekte bei Ihrer Strategiefindung berücksichtigen:

1. Die von den Strategie-Gurus propagierten Rezepte sind kritisch zu hinterfragen, denn jedes Medikament hat Nebenwirkungen.
2. Es gibt keine strategische Standardlösung. So wie ein gutes Fahrrad auf den Radfahrer angepasst wird, so muss auch die Strategie auf die Organisation zugeschnitten werden.
3. Der Aufwand zur Umsetzung der Konzepte darf nicht unterschätzt werden. So begeisterten sich in anfänglicher Euphorie

beispielsweise rund 50 Prozent der amerikanischen Großunternehmen für Business Reengineering. Von diesen Projekten führten nach Schätzungen vieler Experten und Wirtschaftsstatistiken etwa zwei Drittel nicht zum erwarteten Erfolg.

4. Zudem gilt es zu erkennen, dass die »richtige« Managementstrategie »von heute« nicht zwingend auch noch morgen das Erfolgsrezept ist. Die Komplexität der Unternehmensumwelt macht es erforderlich, Strategien und Konzepte regelmäßig zu überprüfen und sich gegebenenfalls von ihnen zu verabschieden.

Die Strategieformulierung kann somit als ein nie endender Prozess des Lernens und des Suchens nach besseren Mitteln und Wegen verstanden werden, um ein langfristiges und möglichst erfolgreiches Überleben eines Unternehmens sicherzustellen. Sie als Verantwortlicher können sich nur dann von Ihren Zukunftsvisionen leiten lassen, wenn klar ist, dass diese nichts Endgültiges sind, sondern im Fluss des Geschehens korrigiert werden müssen. So kann es in einem Falle richtig sein, zu zentralisieren, während schon etwas später die Dezentralisierung der bessere Weg wäre. Bedenken Sie, Strategien sind keine in Stein gemeißelten Gesetze. »Panta rhei« (»Alles fließt«) gilt im besonderen Maße für Unternehmen. Außerdem: Es führt oft nicht nur ein Weg in die Zukunft.

1.2 Strategie – das geht jeden etwas an

Der Begriff »strategisches Management« suggeriert, dass es sich um ein Exklusivthema für Wirtschaftsführer handelt, für Strategen und Topmanager. Die strategische Planung hat die Aura des Besonderen, des Essenziellen. Nicht umsonst spricht man beim strategischen Management von der »Königsdiziplin« des Managements. Strategic Consultant klingt besser als Unternehmensberater. Das ist fast jeder, sogar der Versicherungsvertreter der AWD.

Aber strategische Planung beziehungsweise strategisches Management ist nicht mehr nur die Angelegenheit von Vorständen in Großunternehmen. Eigentlich geht es jeden an, der sich für seine

Arbeit und seine Firma interessiert. Klein- und Mittelunternehmern, Freiberuflern, Handwerkern, Ärzten, Einzelhändlern und vielen anderen Berufsgruppen stellt sich die Frage nach Richtung, Ziel, Zeiten, Mittel und Wegen ihres Geschäfts. Spätestens nach einem Kreditgespräch bei ihrer Hausbank werden sie in die Basel-II-Realität gestoßen und erfahren an der Zinshöhe, was das Fehlen einer strategisch fundierten Unternehmensführung kostet.

Die strategische Abstinenz ist keine böse Absicht. Mittelständler habe kaum die Zeit und die richtigen Mitarbeiter, neben dem Alltagsgeschäft auch noch strategische Planung zu betreiben. Sie wissen auch gar nicht, wie sie es anstellen sollen. Die Werkzeuge und Methoden zur Strategieentwicklung sind ihnen nicht bekannt. Oft fehlt auch der notwendige Leidensdruck zu strategischen Überlegungen. Wenn dann auch noch der Glaube an den Nutzen fehlt, ist das Strategieprojekt schon fast gescheitert.

Soweit strategisches Management betrieben wird, herrscht Uneinigkeit über den Schwerpunkt. Finanzmanager sehen primär die finanzielle Seite des Themas (Umsatz, Rentabilität und Wertsteigerung). Vertriebsmanager fragen eher nach den Produkteigenschaften und Marktpotenzialen. Produktionsmanager denken an die Folgen für Investitionen und Prozesse. Sie alle sind aber in der Pflicht, ihr Unternehmen ganzheitlich zu sehen, denn sie sind für das Ganze mitverantwortlich. Darum liegt diesem Buch der Gedanke ganzheitlicher Planung zugrunde, was Sie unschwer an Inhalt und Aufbau erkennen.

Dichtung und Wahrheit der strategischen Planung

Mit dem Begriff »Management« verbindet sich implizit die Vorstellung von »Darüberstehen«, »Beherrschung«, »im Griff haben« und ähnlichen Bildern. Im wirklichen Geschäftsleben geht es aber nicht so scheinbar rational zu, wie in der Literatur dargestellt. Eingespannt in den Tagesstress kümmert sich kaum ein Manager um die noch im letzten Monat feierlich verkündete Unternehmensstrategie. Oft ist die Strategiefindung nichts anderes als eine Bauchentscheidung des Geschäftsinhabers. Sie vollzieht sich unter dem Zwang der Verhält-

nisse, wird aufgrund von Widerstand aus dem Kollegen- oder Mitarbeiterkreis abgebrochen, um unter anderen Bedingungen neu aufgenommen zu werden. Ein »Durchwursteln« tritt oft an die Stelle strategischer Planung. Man geht schrittweise auf unbedeutenden Nebenwegen vor, denn der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach. In empirischen Studien wurde festgestellt, dass selbst Großkonzerne ihre Strategie immer wieder abändern, dieses oder jenes ausprobieren, wenn neue Erkenntnisse vorliegen. Man nennt das »logischen Zuwachs«³.

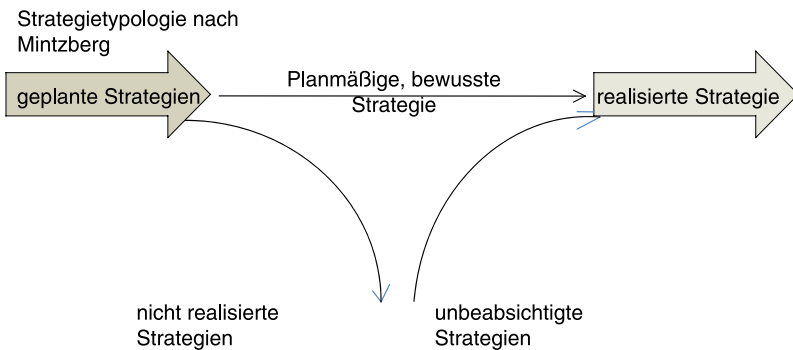


Abbildung 1: Strategietypologie nach Mintzberg

Zur schlechten Planung gesellt sich das Glück und zur guten Planung das Pech. Am Ende kommt etwas heraus, das kaum mit der ursprünglichen Vorstellung übereinstimmt. Ist das Ergebnis positiv, dann wird dieses als die ursprüngliche Strategie ausgegeben, sozusagen als Beweis für das Können des Managements. Der kanadische Management-Querdenker Henry Mintzberg wies wiederholt darauf hin, dass Strategien nicht zwingend das Ergebnis formaler rationaler Planung sind (Abbildung 1). Wir kommen unter A.2.1 (»Was ist strategisches Management?«) nochmals auf diesen Punkt zurück.

³ So Professor James Quinn vom Dartmouth College (USA).

1.3 Formen der Strategieentwicklung

Viele Wege führen nach Rom und hin zur Strategie. In der Praxis trifft man immer wieder auf die in der folgenden Übersicht dargestellten Formen der Strategieentwicklung. Hierbei handelt es sich um idealtypische Beschreibungen. Oft gehen sie mit wechselnden Schnittmengen ineinander über. Welche Form gewählt wird, hängt von vielen Faktoren ab, insbesondere von der Unternehmensgröße und der Wesensart des Unternehmens. In einem Familienunternehmen mit einer traditionsreichen Geschichte verläuft der Strategiefindungsprozess anders als in einem jungen IT-Unternehmen. Die Form ergibt sich auch aus der Art der zu entwickelnden Strategie. Handelt es sich um die Teilstrategie Finanzen, ist es im Wesentlichen Sache des Finanzchefs, sie zu entwickeln. Ähnliches gilt für die Teilstrategien Personal oder Beschaffung.

An dieser Stelle sollten Sie einen Moment lang innehalten und überlegen, welchen Weg Sie beschreiten oder welche Formen Sie miteinander kombinieren wollen. Da Sie sich dieses Buch gekauft haben, werden Sie sicherlich nicht auf intuitive Bauchsignale warten. Sollten Sie vorhaben, externe Berater zu verpflichten, dann ermöglicht Ihnen dieses Buch, den Kurs zu verfolgen. Wenn Sie aber mit Ihren wichtigsten Leuten die Strategie gemeinsam erarbeiten möchten, dann stecken Sie mit diesem Buch gemeinschaftlich den Strategiekurs ab. Sie sollten dann vorab Kapitel E.2 lesen (»Wie Sie Ihre Strategie mit Ihren Mitarbeitern erarbeiten und realisieren«), in dem Sie wichtige organisatorische Hinweise zur Umsetzung erhalten.

Wo und wie findet die Strategieentwicklung statt?	Aus dem Tagesgeschäft heraus	Unabhängig vom Tagesgeschäft
Strategie ist Chef- oder Expertensache	Strategieentwicklung als persönliche und/oder intuitive Leistung: Chef denkt und lenkt.	Strategieentwicklung durch externe Berater. Expertise an die Geschäftsführung, die dann ausführt.
Strategie ist unser aller Thema	Situativ-evolutionäre Strategieentwicklung. Strategien ergeben sich aus Situationen heraus, etwa plötzliche Chancen und Risiken.	Strategieentwicklung und ständige Strategieüberprüfung als gemeinschaftliche Managementleistung.

Tabelle 1: Formen der Strategieentwicklung⁴

Strategieentwicklung als persönliche und/oder intuitive Leistung

Viele Unternehmen werden strategisch geführt, aber zumeist intuitiv. Das ist in vielen Klein- und Mittelunternehmen der Regelfall: Der Chef denkt vor und die Mitarbeiter folgen. Oft beruhen strategische Entscheidungen auf seinem Bauchgefühl oder dem »richtigen Riecher«. Hierbei ist zu bedenken, dass das Bauchgefühl die Summe jahrelanger Erfahrungen ist.

Wenn Sie sich als Strategieverantwortlicher bei Ihren Entscheidungen nur auf Zahlen, Statistiken und eignungsdiagnostische Verfahren stützen, reduzieren Sie damit zwar das Risiko einer Fehlentscheidung, haben aber keinen Freifahrtschein in Richtung Entscheidungserfolg. Wenn alle Zahlen geprüft und alle Experten gehört wurden, dann bedarf es noch einer letzten Prüfinstanz: der Intuition. Wenn Sie diese »innere Stimme« unterdrücken, halbieren Sie damit auch Ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten der gekonnten Entscheidungsfindung.

⁴ In Anlehnung an Reinhart Nagel: *Lust auf Strategie*, Stuttgart 2007 (Klett-Cotta), S. 13ff.

Strategieentwicklung als Expertenangelegenheit

Das ist der Regelfall bei vielen Unternehmen: Man verpflichtet die McKinseys & Co., die Berater stürmen ins Unternehmen und weisen den Weg. Da sie dieses nicht kennen, führen sie zunächst Gespräche mit den Wissensträgern vor Ort. Ein Großteil der Kosten fällt für die vielen Interviews an, die sie über Wochen hinweg führen und in Berichten auswerten. Die Geschäftsleitung kann sich dem gewohnten Tagesgeschäft widmen und eventuelle unpopuläre Maßnahmen mit dem Sachverstand einer weltweit agierenden Unternehmensberatung begründen.

Für dieses Vorgehen spricht der Sachverstand der gut ausgebildeten Berater, vor allem deren Erfahrung aus vielen Strategieprojekten. Die Empfehlungen werden in einem Gutachten dargelegt und begründet. Andererseits muss man auch die Akzeptanzprobleme bedenken, die mit dem Erscheinen externer Berater verbunden sind. Niemand, der im Unternehmen Verantwortung trägt, lässt sich von extern Verpflichteten sagen, was richtig oder falsch ist. Das hat zumeist negative Folgewirkungen für die Umsetzung der Strategie.

Situativ-evolutionäre Strategieentwicklung

Vergleichbare Ereignisse treten immer wieder auf: Ein Unternehmen forscht an einem neuen Herzmedikament und macht die erstaunliche Entdeckung, dass die darin enthaltenen Wirkstoffe das männliche Glied erigieren. Plötzlich musste sich die Pfizer AG strategisch neu ausrichten. Viagra bescherte ihr unerwartete Profite. Andere Pharmahersteller wurden deshalb nervös und forcierten entgegen ursprünglichen strategischen Intentionen ihre Forschung, um über die männliche Potenz wirtschaftlich potent zu bleiben.

Ähnlich verhält es sich, wenn gleich neben einem Einzelhandelsgeschäft plötzlich ein Mitbewerber auftaucht, vielleicht sogar ein größerer und mächtigerer. Die Situation zwingt zum Nachdenken, aber möglichst schnell, denn der Konkurrent hat einen Plan, sonst wäre er das Wagnis nicht eingegangen.

In diese Gruppe gehören auch jene Ansätze, die auf eine strategische Steuerung verzichten und auf die sich zufällig ergeben-

den Marktchancen warten. Erweisen sich diese als Glücksbringer, kann man sie im Nachhinein als geplante Strategie ausgeben.

Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Managementleistung

Dieser Weg ist empfehlenswert, wenn es Ihnen um strategische Willensbildung statt um Willensdurchsetzung geht. Ihr Management kennt den Markt, seine Chancen und Risiken, weiß, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, und sieht gegebenenfalls selbst die Notwendigkeit einer Strategie.

Wenn Sie das Thema Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Managementaufgabe definieren und deklarieren, verschwindet die Barriere zwischen Konzeption (Berater oder Chef) und Realisation (Führungsmannschaft). Das steigert die Qualität und Akzeptanz der Strategieentscheidungen, denn das Resultat von Teamentscheidungen ist in der Regel mehr als die Addition der Einzelleistungen der Gruppenmitglieder.

2. Was ist eine Strategie?

Der Begriff Strategie entstammt dem militärischen Sprachgebrauch. Er wird aus den griechischen Begriffen »straós« (Heer) und »agein« (Führer) oder auch »strategos« (General) abgeleitet und bedeutet so viel wie »Kunst der Heeres-, Kampf- oder Kriegsführung«. Die betriebswirtschaftliche Literatur nimmt immer wieder Bezug auf diese Wurzel, denn schon in der philosophischen Klassik in den Dialogen zwischen Sokrates und Nichomachides wird davon gesprochen, dass die Pflichten eines Generals durchaus denen eines Geschäftsmanns vergleichbar seien: Beide beinhalteten die geplante Verwendung von Ressourcen, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Beispiele strategischer Prinzipien:

»Eine Schlacht wird von Logistikern geschlagen, bevor sie begonnen hat.«
(Erwin Rommel)

»Wer überall ist, ist nirgendwo.« (Lucius Annaeus Seneca)

»Sei als Erster da mit den meisten Kräften.« (Nathan Bedford Forrest)

»Die Verteidigung ist bei vorausgesetzten gleichen Mitteln leichter als der Angriff.« (Carl von Clausewitz)

»Es ist nicht weise, das zu verteidigen, was man ohnehin aufgeben muss.«
(Niccolò Machiavelli)

Im 19. Jahrhundert wurde der Begriff von dem preußischen General Carl von Clausewitz aufgegriffen und im militärwissenschaftlichen Zusammenhang als »Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges« definiert: »Taktik ist die Kunst, Truppen in der Schlacht richtig einzusetzen. Strategie ist die Kunst, Schlachten richtig einzusetzen, um Kriege zu gewinnen.«

Diese Definition wirkt bis heute nach: Auch in Politik und Wirtschaft zielen Strategien auf ein übergeordnetes Ziel, auf das wegweisende Grundsätzliche beziehungsweise die Vision. Strategien sind zugleich ein grober, aber möglichst flexibler Handlungsrahmen. Mit Taktik sind eher die Maßnahmen und bevorstehenden Schritte gemeint. Diese zielen in der Summe darauf, die Strategie

Strategie	Taktik
<ul style="list-style-type: none"> • grundsätzlich • Rahmen • mittel- bis langfristig • wenig irreversibel • zukunftsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • situativ • Inhalt • kurzfristig • flexibel • augenblicksbasiert

Tabelle 2: Unterschiede zwischen Strategie und Taktik

umzusetzen. Clausewitz sprach vom situationsgerechten Verhalten auf dem Kampfplatz. Auf das Geschäftsleben übertragen könnte man sagen: Während die operative Planung von weitgehend gegebenen Realitäten auszugehen hat, beeinflusst strategische Planung die Realität beziehungsweise schafft diese gar erst.

2.1 Was ist strategisches Management?

»Strategie ist eine Wegbeschreibung zum Ziel.« Man kann es auch präziser, etwa so ausdrücken: »Strategie ist ein Aktionsplan, der sich mit gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen im Umfeld eines Unternehmens und zukünftigen Entwicklungen eines Unternehmens befasst und Entscheidungen über finanzielle und menschliche Ressourcen darstellt, um Leistungen zu steigern und langfristige Ziele zu erreichen.«⁵ Einer der Väter des strategischen Managements, Igor Ansoff (1918-2002), definierte strategisches Management so: »Strategie ist die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmen so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert wird.«

Der Japaner Kenichi Ohmae macht in seiner Definition darauf aufmerksam, dass die Strategie dazu beitragen soll, Wettbewerbskämpfe zu vermeiden. Der Manager und Hochschullehrer Rolf Eschenbach sieht im strategischen Management das »bewusste Sichern und Ausbauen von Erfolgspotenzialen«.

⁵ Bernd Camphausen: *Strategisches Management*, München 2003 (Oldenbourg), S. 15.