

Roman Stöger

Strategieentwicklung für die Praxis

Navigieren, verändern und umsetzen

3. Auflage

MIT EINEM
VORWORT
VON
FREDMUND
MALIK

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Roman Stöger

Strategieentwicklung für die Praxis

Navigieren, verändern und umsetzen

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



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.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3781-3

Bestell-Nr. 20541-0002

ePDF: ISBN 978-3-7910-3782-0

Bestell-Nr. 20541-0151

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.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Satz: Johanna Boy, Brennborg

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Februar 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Die Bedeutung von Strategieentwicklung heute

von Prof. Dr. Fredmund Malik

Wirtschaft und Gesellschaft gehen durch einen der größten Transformationsprozesse, die es geschichtlich je gab. Alle Organisationen sind mit Wandel, mit Komplexität und mit Unsicherheit konfrontiert. Das betrifft sowohl For-Profit- als auch Non-Profit-Organisationen, Konzerne genauso wie mittelständische und kleine Unternehmen. In einigen Jahren werden nicht mehr sehr viele Dinge so sein wie heute. Wie sie aber sein werden, ist heute fast völlig unklar. Eine gute Unternehmensstrategie war noch nie so wichtig wie jetzt, gerade weil so vieles nicht prognostiziert werden kann und wir mit so vielen Risiken konfrontiert sind.

Der Zweck einer Strategie ist es, die Existenzfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Heute bereits bestehende Erfolgspotenziale müssen bestmöglich erhalten werden. Gleichzeitig sind neue Erfolgspotenziale aufzubauen, neue Lösungsmöglichkeiten für Kundenanliegen und neue Wettbewerbsvorteile. Eine Strategie beginnt mit dem Geschäftszweck: Es ist die Frage nach dem Kundenanliegen – unabhängig von der heute vorhandenen Lösung. Der Geschäftszweck definiert, wer die Kunden bzw. Konkurrenten sind und wie das Geschäft betrieben werden soll. Die Kernfrage lautet: »Wofür bezahlt der Kunde wirklich?«

Jede Organisation braucht eine Strategie. Alles andere bedeutet Fahrlässigkeit oder Zufall. Jede ergebnisverantwortliche Führungskraft muss für eine solide Strategie sorgen. Alles andere gefährdet Marktstellung und Zukunft. Die operative Führung hat die Aufgabe, den Unternehmenserfolg zu realisieren, das heißt: die heutigen Erfolgspotenziale auszuschöpfen. Es geht um Gewinn von Geld. In der strategischen Führung müssen die Erfolgspotenziale identifiziert und aufgebaut werden. Das kostet Geld, führt aber zu einem Gewinn von Zeit. Für die strategische Führung werden daher andere Orientierungsgrundlagen benötigt als rein monetäre. Ich schlage die sechs Schlüsselgrößen für die Gesundheit eines Geschäftes vor: Als erstes ist dies die Marktstellung, zweitens die Innovationsleistung als Fähigkeit, künftige Erfolgspotenziale zu verwirklichen. Drittens handelt es sich um die Produktivitäten des Geldes, der Arbeit, des Wissens und der Zeit. Die vierte Schlüsselgröße ist die Attraktivität für gute Leute. Fünftens geht es um die Liquidität und sechstens um das Gewinn-Erfordernis. Letzteres beantwortet folgende Frage: Wie viel Gewinn müssen wir im Minimum erzielen, um nachhaltig im Geschäft zu bleiben? Damit orientiert sich eine Strategie an der langfristigen Lebensfähigkeit von Organisationen und nicht an der kurzfristigen Maximierung von Geldgrößen. Mit operativen Zahlen hat sich noch keine einzige richtige strategische Entscheidung treffen und rechtfertigen lassen.

Strategisches Management ist keine Kunst, keine Inspiration oder angeborene Fähigkeit. Es hat sehr viel mit gesundem Menschenverstand, Methodik und Handwerk zu tun. Für die Erarbeitung und Umsetzung einer Strategie sind Branchenerfahrung, die Kenntnis

des eigenen Unternehmens und die Fähigkeit notwendig, sich hin und wieder von den aktuellen Tätigkeiten zu lösen und das Geschäft grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen. Aufgrund wissenschaftlicher und praktischer Durchbrüche auf dem Gebiet des strategischen Managements verfügen wir heute über eine viel solidere Grundlage, als dies noch vor dreißig oder vierzig Jahren der Fall gewesen ist. Ich betone das, weil noch immer zu viele Führungskräfte in entscheidenden Positionen die Arbeiten und Erkenntnisse etwa eines Gälweiler oder von PIMS nicht kennen, geschweige denn anwenden. Seit über dreißig Jahren weise ich auf diese Themen in Wort und Schrift hin. Sie werden in meiner Buchreihe »fredmund malik management-handwerk« in Band 2 »Corporate Governance«, Band 3 »Strategie« und in meinem Buch »Navigieren in Zeiten des Umbruchs« vorgestellt und zusammengefasst.

Das vorliegende Buch will das Thema Strategie nicht zeitgeistig neu erfinden, sondern umsetzungsfähig machen. Es zeigt über einen einfachen Strategieprozess auf, wie eine Strategie erarbeitet und umgesetzt werden muss. Eben weil das Buch für die praktische Umsetzung geschrieben ist, baut es auf einer bewährten wissenschaftlichen Grundlagen auf: dem St. Galler Management Modell. Dieser Ansatz bildet das Fundament des Buches, steht aber als solcher nicht im Vordergrund. Der Praxisbezug wird in jedem Kapitel durch Beispiele aus unterschiedlichen Branchen, durch Checklisten und durch methodische Anleitungen hergestellt. Damit entsteht etwas, was heute bei vielen Management-Publikationen leider abhanden gekommen ist: der Schritt vom Wissen zum Nutzen, von der Erkenntnis zur Anwendung. Strategisches Know-how ist für jeden erlernbar. Zudem ist es wichtig genug, um es für jede Führungskraft zu einem Muss zu machen, ohne das kein Beruf verantwortungsvoll ausgeübt werden kann. Das Buch zeigt, wie es gemacht wird und dass es nur eine Art des strategischen Managements gibt, nämlich richtiges und gutes.

Vorwort des Autors zur dritten Auflage

von Prof. Dr. Roman Stöger

Seit der Erstauflage des Buches »Strategieentwicklung für die Praxis« haben sich Wirtschaft und Gesellschaft deutlich verändert: Finanzkrise, Währungsturbulenzen, Legitimationskrisen politischer Institutionen, Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, zunehmender Populismus und vieles mehr lassen die Welt heute deutlich anders erscheinen als noch vor zehn Jahren. Gerade in dieser Situation besteht die Aufgabe des Managements darin, Veränderungen zu erkennen, Orientierung zu geben und eine klare Strategie zu verfolgen. Dieses Grundprinzip hat sich nicht verändert, wohl aber das Umfeld, in dem strategische Führung heute stattfindet.

Längst sind nicht mehr nur einzelne Unternehmen vom richtigen strategischen Management abhängig, sondern die Gesellschaft als Ganzes. Verantwortungsvolle Unternehmensführung trägt viel mehr zum Bestand einer Bürgergesellschaft bei als nur Steuern und Arbeitsplätze. Daher muss es in aller Interesse sein, dass die strategische Steuerung auf einer verlässlichen Grundlage steht. Eine Gesellschaft hat nur Bestand über funktionierende Organisationen. Und jede Organisation, die funktionieren will, braucht eine Strategie. Dies gilt für alle Branchen, alle Unternehmensgrößen und für jede gesellschaftliche Institution. Eine Strategie konkretisiert den Geschäftszweck, sie schafft Klarheit über die Ziele, bündelt die Umsetzungsstärke und stellt Orientierung sicher. Damit ist eine Strategie das wichtigste Instrument für Führungskräfte und der Dreh- und Angelpunkt praktisch aller Managementfragen: Innovation, Produktivitätssteigerung, Mitarbeiter- bzw. Führungskräfteentwicklung und vieles mehr.

Wie kaum ein anderes Führungs-Thema wird Strategie von Modewellen heimgesucht. Immer neue Wortkreationen oder vermeintlich noch nie da gewesene Ansätze lassen vergessen, dass es praxiserprobte Methoden gibt, die sich über Jahrzehnte bewährt haben. In diesem Buch sind die Wichtigsten zusammengefasst und anhand eines einfachen Strategieprozesses dargestellt. Aufgezeigt wird, wie die Ausgangslage und die stattfindende Transformation richtig zu beurteilen sind, wie ein Zukunftsprogramm entwickelt und vor allem auch umgesetzt werden kann. Die vorgestellten Methoden und Werkzeuge haben sich in der Praxis bewährt und gehören seit Jahren zum Strategieinstrumentarium vieler Marktführer, insbesondere von Hidden Champions. Die dritte Auflage von »Strategieentwicklung für die Praxis« wurde komplett überarbeitet: Aufnahme neuer Inhalte bzw. Werkzeuge, Straffung einzelner Teile, Aktualisierung der Literatur, Einbau eines Strategieglossars und der wichtigsten Strategiekennzahlen.

Die Qualität einer Strategie bemisst sich an den Resultaten, die erreicht werden. Ein so verstandenes Strategiehandwerk kann in hohem Maße erlernt werden und gilt branchenübergreifend für alle Organisationen. Dieses Buch wendet sich an alle Führungskräfte, die ihre Organisation weiterentwickeln wollen und dabei mit bewährten Ansätzen arbeiten

möchten. Strategie ist nie ein rein akademisches Fach gewesen, sondern immer eine praktische Disziplin. Als solche richtet sie sich konsequent an einem aus: an der langfristigen Lebensfähigkeit einer Organisation und an der Umsetzungsstärke. Für diesen Zweck ist das Buch geschrieben.

Inhaltsverzeichnis

Die Bedeutung von Strategieentwicklung heute	V
Vorwort des Autors zur dritten Auflage	VII
Verzeichnis der Abkürzungen	XIII
Verzeichnis der Werkzeuge	XVII
Verzeichnis der Beispiele	XIX
Angaben zum Autor	XXI
Einleitung und Grundverständnis	1
1 Grundlagen und Geschichte des strategischen Managements	3
1.1 Geschichte und Gegenwart von Strategie	3
1.2 Strategische Schlüsselgrößen	7
2 Funktionen und Irrtümer	13
2.1 Funktionen einer Strategie	13
2.2 Irrtümer zum Thema Strategie	18
3 Strategieprozess und Prozessführung	25
3.1 Grundlogik und Führung des Strategieprozesses	25
3.2 Audit einer bestehenden Strategie	31
4 Leitbild und Gewinnbedarfsbudget	35
4.1 Leitbild	36
4.2 Gewinnbedarfsbudget	42
Phase 1: Die Ausgangslage beurteilen	47
5 Marktsegmentierung und Wettbewerbskräfte	49
5.1 Geschäftsfeld-Segmentierung	49
5.2 Marktcockpit	54

6	Kundennutzen und Kernkompetenzen	61
6.1	Qualitätscockpit für die Strategie	61
6.2	Kundennutzen als Strategiecockpit	68
6.3	Kundennutzen und Kernkompetenzen	72
7	Wertkette und Geschäftsmodell	77
7.1	Wertkette als Geschäftsmodell	77
7.2	Wertkette als Prozesskette	82
7.3	Kundenbindung über die Wertkette	86
8	Ausgangslage und Standortbestimmung	91
8.1	Funktionen einer Analyse	91
8.2	Geschäftsanalyse über die strategischen Schlüsselgrößen	93
8.3	Zusammenfassung der Ausgangslage	103
Phase 2: Die Veränderungen erkennen		111
9	Substitution und Transformation	113
9.1	Substitution von Märkten und Geschäften	113
9.2	Transformationslandkarte	118
10	Strategieoptionen zur Marktstellung	123
10.1	Marktdurchdringung und Normstrategien	123
10.2	Beispiel einer ausgearbeiteten Strategieoption zur Marktstellung	129
11	Strategieoptionen zur Innovationsleistung	135
11.1	Markt- und Leistungsentwicklung	135
11.2	Veränderung des Geschäftsmodells	143
11.3	Beispiel einer ausgearbeiteten Strategieoption zur Innovationsleistung	147
12	Strategieoptionen zu den Produktivitäten	153
12.1	Gestaltung der Kostentreiber	154
12.2	Systematische Müllabfuhr und Ausstieg	164
12.3	Erfahrungskurve als strategisches Instrument	168
12.4	Beispiel einer ausgearbeiteten Strategieoption zu den Produktivitäten	172

Phase 3: Das Zukunftsprogramm entwickeln	177
13 Strategische Stoßrichtungen und Herausforderungen	179
13.1 Zielformulierung und Resultatorientierung	179
13.2 Zusammenfassung und Bewertung der Strategieoptionen zu Stoßrichtungen	181
14 Geschäftsfeldstrategie und Risikomanagement	189
14.1 Struktur und Beispiel einer Geschäftsfeldstrategie	190
14.2 Risikomanagement	200
15 Unternehmensstrategie und Strukturanpassung	205
15.1 Struktur und Beispiel einer Unternehmensstrategie	205
15.2 Anpassung der Organisation	213
16 Funktionalstrategie und Prozessauftrag	217
16.1 Struktur und Beispiel einer Funktionalstrategie	217
16.2 Prozessauftrag	226
Phase 4: Die Strategie umsetzen	229
17 Strategiecontrolling und Strategiereview	231
17.1 Organisation und Kommunikation im Strategiecontrolling	232
17.2 Aufgaben und Resultate im Strategiereview	239
17.3 Balanced Scorecard (BSC) als Instrument des Strategiecontrollings	246
18 Umsetzungswerkzeuge und Projektmanagement	251
18.1 Strategieorientierte Zielvereinbarung	251
18.2 Funktionendiagramm als Werkzeug der Strukturanpassung	255
18.3 Projektmanagement zur Strategieumsetzung	258
19 Change-Management und Veränderungsfähigkeit	265
19.1 Sinn, Notwendigkeit und Resultatorientierung	265
19.2 Methodische Kompetenz in der Führung des Strategieprozesses	267
19.3 Bildung einer Koalition für Umsetzung und Veränderung	268
19.4 Vorbildwirkung der Führungskräfte und Vertrauen	272

20 Abschluss und Anfang: Systemisches Strategieverständnis	279
Strategierelevante Kennzahlen	287
Strategieglossar	291
Literaturverzeichnis	303
Stichwortverzeichnis	307

Verzeichnis der Abkürzungen

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
AVOR	Arbeitsvorbereitung
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BPO	business process outsourcing
BPR	business process reengineering
BR	Betriebsrat
BSC	balanced scorecard
BVW	betriebliches Vorschlagswesen
c.p.	ceteris paribus
CAGR	compound annual growth rate
CAX	Abkürzung für CA-Techniken bzw. CA-Methoden
CBV	capability based view
CF	Cashflow
CG	corporate governance
CPM	critical path method
CRM	customer relationship management
CSR	corporate social responsibility
DB	Deckungsbeitrag
DFMA	design for manufacture and assembly
DIN	Deutsche Industrienorm
DLZ	Durchlaufzeit
DTK	design to cost
DWS	data warehouse system
EBIT	earnings before interest and taxes
EBT	earnings before taxes
EDM	engineering data management
EK	Eigenkapital
ERP	enterprise resource planning
EVA	economic value added
EVE	ergebnisverantwortliche Einheit
F&E	Forschung & Entwicklung
FdZ/FmZ	Führen durch Ziele/Führen mit Zielen
FIBU	Finanzbuchhaltung
FK	Fremdkapital
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse

four P's	vier P's des Marketing (Marketing-Mix): product, price, promotion, place
GL	Geschäftsleitung
GuV	Gewinn und Verlustrechnung
GWA	Gemeinkostenwertanalyse
HK	Herstellkosten
HRM	human resource management
HTML	hyper text markup protocol
http	hyper text transport protocol
IBL	Innerbetriebliche Leistungen
IBM	International Bureau Machines
IPC	international patent classification
ISDN	integrated services digital network
ISO	industrial standard organization
JIT	just in time
JPO	Japanese patent office
KBV	knowledge based view
KER	kurzfristige Erfolgsrechnung
KKT	Kernkompetenz-Technologien
KMU	klein- bzw. mittelständisches Unternehmen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
ltd.	limited
LZM	leistungszyklusbezogenes Modell
M&A	mergers and acquisitions
MbO	management by objectives
MBV	market based view
MER	Management Erfolgsrechnung
MIS	Management Informationssystem
NPO	Non-Profit-Organisation
OEM	only equipment manufacturer
p. a.	per annum
PDM	product data management
PERT	program evaluation and review technique
PIM	product information management
PIMS	profit impact of market strategies
POS	point of sale
PPE	Produkt- und Prozessentwicklung
PPS	Produktplanung und -steuerung
PR	public relations
QFD	quality function deployment
QM	Qualitätsmanagement
QZK	Qualität, Zeit, Kosten
R&D	research and development
RBV	resource based view
RL-KS	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem

ROCE	return on capital employed
ROE	return on equity
ROI	return on investment
ROS	return on sales
RW	Rechnungswesen
SAP	Systeme Anwendungen Produkte
SCM	supply chain management
SE	simultaneous engineering
SEK	Sondereinzelkosten
SGF	strategisches Geschäftsfeld
SIV	Soll-Ist-Vergleich
STN	scientific and technical information network
SWOT	strenghts, weaknesses, opportunities, threats
TC	target costing
TDC	technical data management
TIM	technical information management
TOWS	threats, opportunities, weakness, strenghts
TQC	total quality control
TQM	total quality management
USP	unique selling proposition
VBM	value based management
VER	Verkaufs-Erfolgsrechnung
VRML	virtual reality modelling language
VSM	viable system model

Verzeichnis der Werkzeuge

Funktionen einer Strategie: Werkzeug	16
Kalkulation des Strategieprozesses: Werkzeug.	29
Strategie-Audit: Werkzeug	33
Leitbild: Werkzeug	39
Gewinnbedarfsbudget: Werkzeug.	44
Segment-Cockpit: Werkzeug	52
Markt-Cockpit: Werkzeug	56
Kundennutzen – Erhebungsprozess: Werkzeug	63
Kundennutzen – Qualitätscockpit: Werkzeug	66
Kundennutzen – Strategiecockpit: Werkzeug.	70
Kernkompetenzen: Werkzeug	74
Wertkette als Geschäftsmodell: Werkzeug.	80
Wertkette als Prozesskette: Werkzeug.	83
Kundenbindung: Werkzeug	88
Schlüsselgrößen-Cockpit: Werkzeug.	100
Zusammenfassung der Ausgangslage: Werkzeug	104
Substitutionsdynamik: Werkzeug.	116
Transformationslandkarte: Werkzeug	120
Strategieoption zur Marktstellung: Werkzeug	131
Markterfolgsprofil einer Innovation: Werkzeug	139
Innovieren des Geschäftsmodells: Werkzeug.	145
Strategieoption zur Innovationsleistung: Werkzeug	149
Beherrschung der Kostentreiber: Werkzeug	158
Systematische Müllabfuhr: Werkzeug.	166
Erfahrungskurve: Werkzeug	170
Strategieoption zu den Produktivitäten: Werkzeug	173
Zusammenfassung der Strategieoptionen zu Stoßrichtungen: Werkzeug	182
Geschäftsfeldstrategie: Werkzeug	194
Risiko-Radar: Werkzeug	202
Unternehmensstrategie: Werkzeug	208
Funktionalstrategie: Werkzeug	222
Prozessauftrag: Werkzeug	227
Strategiecontrolling – Organisation: Werkzeug	233
Strategiecontrolling – Kommunikationsmatrix: Werkzeug	237
Strategiereview – Zeitplan: Werkzeug.	241
Resultatbericht: Werkzeug.	244
BSC – Balanced Scorecard: Werkzeug.	249

Strategieorientierte Zielvereinbarung: Werkzeug	253
Funktionendiagramm: Werkzeug	256
Projektauftrag: Werkzeug	260
Steuerung der Stakeholder: Werkzeug	270
Change-Management-Audi: Werkzeug	274

Verzeichnis der Beispiele

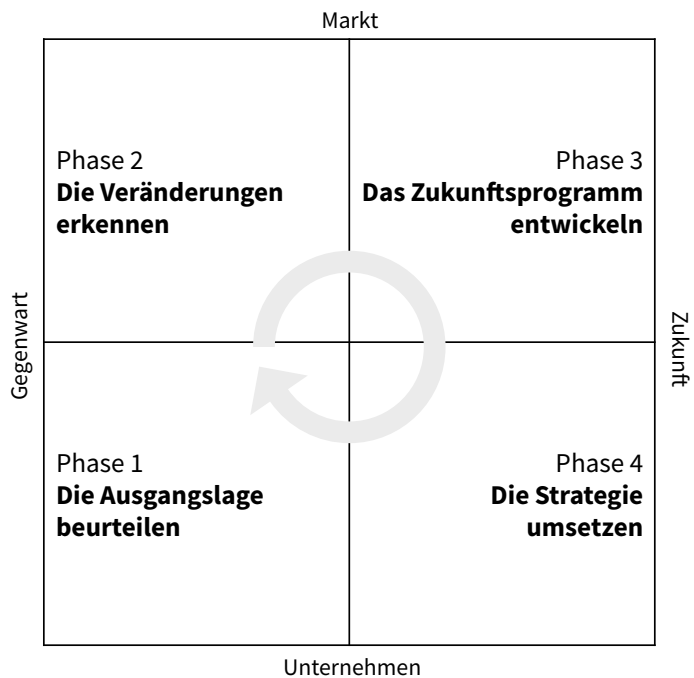
Funktionen einer Strategie: Beispiel Spedition	17
Kalkulation des Strategieprozesses: Beispiel Anlagenbau	30
Strategie-Audit: Beispiel Versorgungsunternehmen	34
Leitbild: Beispiel Software-Entwickler	40
Gewinnbedarfsbudget: Beispiel Baustoffindustrie	45
Segment-Cockpit: Beispiel Großhandel	53
Markt-Cockpit: Beispiel Werkzeugindustrie	58
Kundennutzen – Erhebungsprozess: Beispiel Reiseveranstalter	64
Kundennutzen – Qualitätscockpit: Beispiel Reiseveranstalter	67
Kundennutzen – Strategiecockpit: Beispiel Reiseveranstalter	71
Kernkompetenzen: Beispiel Telekommunikation	75
Wertkette als Geschäftsmodell: Beispiel Anlagenbau	81
Wertkette als Prozesskette: Beispiel Anlagenbau	84
Kundenbindung: Beispiel Zulieferindustrie	89
Schlüsselgrößen-Cockpit: Beispiel Immobilienunternehmen	101
Zusammenfassung der Ausgangslage: Beispiel Baukonzern	107
Substitutionsdynamik: Beispiel Engineering-Dienstleister	117
Transformationslandkarte: Beispiel Anlagenbau	121
Strategieoption zur Marktstellung: Beispiel Universalbank	132
Markterfolgsprofil einer Innovation: Beispiel Handel	141
Innovieren des Geschäftsmodells: Beispiel Elektroindustrie	146
Strategieoption zur Innovationsleistung: Beispiel Elektroindustrie	150
Beherrschung der Kostentreiber: Beispiel Lebensmittel-Einzelhandel	160
Systematische Müllabfuhr: Beispiel Catering	167
Erfahrungskurve: Beispiel Küchenhersteller	171
Strategieoption zu den Produktivitäten: Beispiel Energieversorger	174
Zusammenfassung der Strategieoptionen zu Stoßrichtungen: Beispiel Instrumentenbau	185
Geschäftsfeldstrategie: Beispiel Versandhandel	196
Risiko-Radar: Beispiel Tiernahrungsindustrie	203
Unternehmensstrategie: Beispiel Softwareentwickler	210
Funktionalstrategie: Beispiel Controlling	224
Prozessauftrag: Beispiel Krankenhausbetreiber	228
Strategiecontrolling – Organisation: Beispiel Pharma	234
Strategiecontrolling Kommunikationsmatrix: Beispiel Industrie	238
Strategie-Review – Zeitplan: Beispiel Privatbank	242
Resultatbericht: Beispiel Stadtwerke	245

BSC – Balanced Scorecard: Beispiel Logistik-Unternehmen	250
Strategieorientierte Zielvereinbarung: Beispiel Elektronik.	254
Funktionendiagramm: Beispiel Bank	257
Projektauftrag: Beispiel Lebensmittel-Einzelhandel	262
Steuerung der Stakeholder: Beispiel Textilhandel.	271
Change-Management-Audit: Beispiel Chemie	276

Angaben zum Autor

Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für strategisches Management an der FH Kufstein und Associate im Malik Management Zentrum St. Gallen. Zu seinen Beratungsmandaten gehören Unternehmen aus Industrie, Banken, Handel und NPO aller Unternehmensgrößen. Mehrere „Hidden Champions“ zählen zu seinen Referenz-Kunden. Roman Stöger hat in den letzten Jahren zahlreiche Bücher und Artikel zu den Themen Strategie, Innovation, Prozesse, Organisation, Führung und Projektmanagement verfasst (Harvard Business Manager, zfo Zeitschrift Führung + Organisation, absatzwirtschaft, OrganisationsEntwicklung, gdi-Impuls...). Die Publikationen sind in mehreren Auflagen erschienen und wurden mehrfach ausgezeichnet. Roman Stöger ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Einleitung und Grundverständnis



1 Grundlagen und Geschichte des strategischen Managements

Wir sind mit einem der größten **Transformationsprozesse**¹ konfrontiert, die es geschichtlich gesehen je gegeben hat: Stichworte sind Digitalisierung, Automatisierung, Produktivitätssteigerung, Internationalisierung usw. Betroffen sind Kunden, Märkte, Verfahren, Technologien, Funktionen und unsere bisherigen Geschäftsmodelle. Die letzten Jahre waren von massiven Fehlentwicklungen in der Unternehmensführung geprägt. Nach der New Economy, der Finanzkrise und der blinden Wachstumsgier sind wieder robuste Strategien gefragt, in denen der Kunde und der Wettbewerb im Vordergrund stehen. Eine gute Unternehmensstrategie war noch nie so wichtig wie jetzt, gerade weil so vieles nicht vorhergesagt werden kann. Entscheidend sind Stärke, Tempo und Qualität – nicht Masse, blindes Wachstum und Größe. Dies alles gilt nicht nur für Profit-, sondern auch für Non-Profit-Organisationen. Heute besteht ein höher entwickelter Stand an **Strategiekenntnissen** und an Methoden als dies noch vor einigen Jahren der Fall gewesen ist. Mit verbesserten Marktforschungsmethoden und die methodisch vernetzten Change-Management-Verfahren lassen sich viel einfacher und vor allem viel zielgerichteter Strategien entwickeln. Um eine Strategie zu erarbeiten und auch umzusetzen, braucht es eine solide Grundlage. In diesem Zusammenhang geht es um zwei wichtige Themen:

- 1.1 Geschichte und Gegenwart von Strategie
- 1.2 Strategische Schlüsselgrößen

1.1 Geschichte und Gegenwart von Strategie

Das Thema »Strategie« hat in den letzten siebzig Jahren eine interessante und aufschlussreiche Entwicklung durchlebt². Wurde der Begriff »Strategie« vorher militärisch verstanden, so ändert sich das Mitte des 20. Jahrhunderts grundlegend. Es war die Zeit der Professionalisierung des Managements und des Wachstums großer Organisationen, wie etwa General Electric, General Motors, Daimler, Siemens oder Toyota. Rückblickend gab es in

1 Vgl. den Transformationsprozess in: Malik, F., Navigieren in Zeiten des Umbruchs, Frankfurt 2015, S. 14 ff.

2 Vgl. den historischen Überblick zum Thema Strategie in: Mintzberg, H. et al., Strategy Safari, München 2012, S. 15 ff.

den einzelnen Jahrzehnten immer wieder typische Strategiethemen, die aufgekommen sind und Praxis bzw. Wissenschaft Praxis beeinflusst haben.

Die 1950er-Jahre waren in den entwickelten Volkswirtschaften vom Nachkriegswirtschaftswunder geprägt. Strategische Schwerpunkte bildeten damals vor allem **Produktion**, Rationalisierung und Produktivität. Dies begründete sich aus dem Mangel an Ressourcen, fehlenden Arbeitskräfte und nicht – wie heute – aus gesättigten Märkten. Parallel dazu ging die Professionalisierung in Kostenrechnung, Controlling und generell der Betriebswirtschaftslehre einher. Aus dieser Zeit stammt noch die Meinung, dass Strategie eine Disziplin der BWL sei, was viel zu kurz gegriffen ist. In den 1950er-Jahren entstanden die Erfahrungskurve und der Stakeholder Value, der in seiner kontinentaleuropäischen Variante auch als Sozialpartnerschaft bezeichnet wurde. Eine Strategie hatte damals das Problem der knappen Ressourcen zu lösen und das Unternehmen klar in den Dienst des Interessenausgleichs zwischen Stakeholdern zu stellen.

Die 1960er-Jahre brachten zum ersten Mal die Rationalisierung und **Systematisierung** des Themas »Strategie«. Heute selbstverständliche Konzepte und Denkweisen wurden damals geprägt, wie etwa Unternehmens- und strategische Planung, der Ansatz des strategischen Geschäftsfelds (SGF) und der Profit Centers. Zudem setzte sich die Auffassung durch, dass es Werkzeuge, d. h. »Tools«, braucht, um eine Strategie zu erarbeiten. Drei Kernfragen hatte eine Strategie zu lösen: erstens die Vorhersage und Planung der Zukunft, zweitens die Identifikation von Erfolgsfaktoren und Erfolgsrezepten und drittens die Anwendung einer besonderen Methodik in Strategieprozessen. In Summe waren die 1960er-Jahre eine konsequente Fortentwicklung der 1950er-Jahre. Strategie war etwas Analytisch-Deduktives mit dem Anspruch auf Exaktheit und »harte« Fakten in einem weit hin stabilen Umfeld.

In den 1970er-Jahren änderte sich dieses Paradigma. Parallel zu den ersten Wirtschaftskrisen, dem Ölpreisschock und den Grenzen des Wachstums begann auch in der Strategielehre eine andere Ausrichtung. Es ging um die Beherrschung von Komplexität, um Navigation in einer unsicheren Zukunft und um eine systemische Sicht des Themas. Gleichzeitig begannen auch die Psychologisierung und »Rezeptliteratur« fortzuschreiten, wie etwa die vielen »Management by«-Konzepte, Motivation oder Führungsstil. Strategie hatte die Frage zu beantworten, wie eine Organisation in gesättigten und nicht prognostizierbaren Märkten gesteuert werden kann. Kompetente Führung wurde als ein Schlüsselfaktor erkannt, die **Lebensfähigkeit eines Systems** sicherzustellen.

Die 1980er-Jahre trieben die Psychologisierung des Themas Strategie weiter und machten teilweise eine Metaphysik daraus. Konzepte wie Vision oder Ethik wurden ebenso mit Strategie verknüpft wie die Ausrichtung am Shareholder Value und dem Value Based Management. Die neuen technologischen Möglichkeiten wie etwa Data Warehouse oder MIS (Management Information System) gewannen ebenso Bedeutung wie die lernende Organisation. Nicht zuletzt kam auch Qualitätsmanagement (ISO, TQM, JIT) in die Strategiedebatte. Die Kernfragen der Strategie betrafen den **Unternehmenszweck**, den Dienst am Shareholder, die einhergehende Gewinnmaximierung, »Business Intelligence«, Innovation und Diversifikation als Antwort auf stagnierende Märkte.

Die 1990er-Jahre brachten eine Fülle von modischen Managementthemen in die Strategiedebatte ein: Konzepte wie etwa die Balanced Scorecard (BSC), Kernkompetenzen,

Sourcing oder Wertsteigerung. Vermeintliche oder tatsächlich neue wirtschaftliche Gegebenheiten fanden in praktisch allen Strategien ihren Niederschlag, etwa die New Economy, e-Management oder die Globalisierung. Auf Seiten der Prozesse bzw. der Produktivität kamen Ansätze des Business Process Reengineering (BPR), Supply-Chain-Management (SCM) oder Lean Management. Nicht zuletzt wurde nun von Leadership an Stelle von Management gesprochen. Bei aller Kritik an modischen Entwicklungen im strategischen Management und der wertorientierten Führung gab es zwei positive Entwicklungen. Zum einen war dies die Frage nach der **Umsetzungsfähigkeit** einer Strategie. Zum anderen kommt ein integratives Strategieverständnis in die Diskussion, welches sowohl die Markt- als auch die Produktivitätsseite einbezieht.

Die 2000er-Jahre waren durch zwei an sich gegenläufige Tendenzen gekennzeichnet. Nach wie vor kamen verschiedene Modeerscheinungen in die Diskussion, wie etwa Customer Relationship Management (CRM), Geschäftsmodell (Business Model) oder akademische Debatten wie etwa der Streit um »Market Based View« oder »Resource Based View«. Gleichzeitig war aber auch zu beobachten, dass sich die Praktiker nicht mehr von jedem neuen Konzept bluffen lassen. Viele Führungskräfte besannen sich auf **bewährte Orientierungspunkte**, wie etwa Kundennutzen, Marktanteil und Konzentration auf das Kerngeschäft. Damit einher ging die Erkenntnis, dass Strategie viel mit der richtigen methodischen Vorgangsweise zu tun hat. Change-Management ist nicht zufällig in den letzten Jahren in die Strategie eingeflossen.

Die Gegenwart des strategischen Managements wird geprägt durch die Digitalisierung von Marktleistungen und Geschäftsmodellen. Zudem sehen sich viele Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, künftig über kompetente Mitarbeiter zu verfügen. Nachdem sehr viele Produkte und Dienstleistungen sich in Spätphasen ihres Lebenszyklus befinden, bekommen die Themen Innovation und Start-up-Kultur wieder besondere Bedeutung. Gerade weil die Transformation so schnell vorwärts schreitet, ist die Beschleunigung von (Führungs-) Prozessen eine Grundvoraussetzung, um mitzuhalten. Im Zentrum der gegenwärtigen Strategiedebatte stehen also **Vernetzung**, Erneuerung und Tempo. Diese drei Stichworte sind gleichzeitig auch Prinzipien für jeden Strategieprozess.

Jahrzehnt	Strategiethemem	Kernfragen
Fünfziger-Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion/Rationalisierung/Produktivität (Erfahrungskurve) • Kostenrechnung/Controlling/BWL • Stakeholder Value/Sozialpartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion/Produktivität • Zahlenorientierung • Unternehmenszweck: Interessensausgleich
Sechziger-Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmens- und strategische Planung • SGF-Gedanke/Profit Center • Tools (Analyse-Tools, Portfolio, Benchmarking...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhersage und Planung der Zukunft • Erfolgsrezepte • Methodik/Systematik
Siebziger-Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Grenzen des Wachstums, Krise • Komplexität/Navigation/Prognosen • Motivation, Psychologisierung • »Management by«, Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenkung in eine unsichere Zukunft • Lebensfähigkeit • Führungskompetenz

Jahrzehnt	Strategiethemata	Kernfragen
Achtziger-Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • Vision, Ethik • Shareholder Value • MIS, Data Warehouse, lernende Organisation • Qualitätsmanagement (TQM, JIT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Shareholder, Gewinnmaximierung • Business Intelligence (Wissensmanagement) • Innovation, Diversifikation
Neunziger-Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • BSC, Kernkompetenzen, Sourcing, Wertsteigerung • New Economy/»e«/Globalisierung • BPR, SCM, Lean Management • Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Strategien • Integratives Strategieverständnis: Markt und Produktivität • wertorientierte Führung
Zweitausender-Jahre	<ul style="list-style-type: none"> • CRM, Business Model, Market Based View – Resource Based View • Rückbesinnung auf bewährte Ansätze: Kundennutzen, Marktanteil, Konzentration • Prozessführung, Change-Management • Strategie als Handwerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Lebensfähigkeit von Organisationen • Strategieprozess • Ausrichtung am Kundennutzen • Umsetzungsorientierung
Gegenwart	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung • Sicherstellung kompetenter Mitarbeiter • Innovation und Start-up-Kultur • Beschleunigung von (Führungs-) Prozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung mit den Märkten und im Unternehmen • Erneuerung • Tempo

Abb. 1.1: Jahrzehnte der Strategie

Aus der Darstellung der Jahrzehnte des strategischen Management lässt sich Folgendes zusammenfassen: Strategie ist ein Instrument der Lenkung und Steuerung von Organisationen, um langfristige Lebensfähigkeit von Geschäften sicherzustellen und die Transformation zu meistern³. Für die Erarbeitung und Umsetzung steht die kompetente Prozessführung im Mittelpunkt, d.h. Strategie als Handwerk und nicht als Kunst. Die Ausrichtung erfolgt am Unternehmenszweck, nämlich der Schaffung von Nutzen für einen Kunden. Der Qualitäts-Check jeder Strategie ist die Umsetzung in Ziele, Mittel und Maßnahmen. Letztlich steht die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens im Zentrum, d.h. Vernetzung, Erneuerungsfähigkeit und Tempo in Entscheidung und Realisierung von Strategien. Damit lassen sich auch traditionelles und **systemisches Strategieverständnis** gegenüberstellen.

³ Ulrich, H., Gesammelte Schriften, Band 1, Bern-Stuttgart-Wien 2001, S. 209, S. 409 und S. 416.

Traditionelles Strategieverständnis		Systemisches Strategieverständnis
1. Strategie als akademisches Fach	➔	1. Strategie als praktisches Fach
2. Strategie als ein langwieriger und komplizierter Ablauf mit einem »Papier« als Abschluss	➔	2. Strategie als Führungswerkzeug und Katalysator für Veränderung und Resultate
3. Starker Fokus auf Analyse und »tiefgründiges Zahlendrehen«	➔	3. Fokus auf: Schlussfolgerungen, Entscheidungen und Umsetzung
4. Kapazitäts- und planungsgetriebenes Strategieverständnis	➔	4. Strategieentwicklung vom Markt herein und zukunftsgetrieben
5. Strategie als Aufgabe von externen Spezialisten bzw. Stäben	➔	5. Strategie als Aufgabe jeder verantwortlichen Führungskraft
6. Kein »Nachhalten« und keine Anpassung von Struktur, Kultur und Führung	➔	6. Verbindung der Strategie mit Struktur, Kultur und Führung

Abb. 1.2: Traditionelles und systemisches Strategieverständnis

1.2 Strategische Schlüsselgrößen

Erster Anknüpfungspunkt einer Strategie ist nicht ein Unternehmen, sondern ein **Geschäft**. Nur in Geschäften besteht Wettbewerb, nur in Geschäften gibt es Kunden, Konkurrenten und in weiterer Folge Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile. Daher ist eine Strategie auf Basis eines Geschäftes zu entwickeln und umzusetzen. Wie die einzelnen Geschäfte in einem Unternehmen organisiert sind, ist eine andere Frage. Bei KMUs kann das Unternehmen mit dem Geschäftsfeld identisch sein. Große Konzerne sind eine Summe unterschiedlicher, ergebnisverantwortlicher Einheiten, die in sich wiederum eine Strategie brauchen, um lebensfähig zu sein. Das Gesamtunternehmen hat vor diesem Hintergrund die Aufgabe, die Finanzierung der einzelnen Geschäfte sicherzustellen, Schlüssel-Personalentscheidungen in der Führung der Geschäfte zu treffen und Risiko-Politik zu betreiben. Eine Wettbewerbs-Strategie existiert für diversifizierte Konzerne zunächst nicht, sondern nur für die einzelnen Geschäfte.

Ziel einer Strategie ist es, die dauerhafte Lebensfähigkeit eines Geschäftes sicherzustellen. Dieser Strategieansatz folgt den Erkenntnissen von Gälweiler und Malik⁴. Es gibt sechs strategische **Schlüsselgrößen**, die diese Lebensfähigkeit entscheidend beeinflussen. Jede Strategie baut auf diesen Schlüsselgrößen auf, unabhängig von Branche oder Größe der Organisation. Als erstes ist die Marktstellung zu nennen, zweitens die Innovationsleistung

⁴ Vgl. Gälweiler, A., Strategische Unternehmensführung, Frankfurt 2005, S. 55 f. und Malik, F., Strategie, Frankfurt 2011, S. 19 ff.