



## Lust auf Strategie

Workbook zur systemischen Strategieentwicklung  
Von Reinhart Nagel  
Klett-Cotta © 2007, 150 Seiten

### Fokus

Führung & Management

► **Strategie**

Marketing & Verkauf

Finanzen

Personalwesen

IT, Produktion & Logistik

Karriere

KMU

Wirtschaft & Politik

Branchen

Interkulturelles Mgt.

Verwandte Themen

### Take-Aways

- Strategieentwicklung ist Aufgabe des Managements.
- Sie funktioniert aber nur, wenn alle Unternehmensbereiche einbezogen werden.
- Selten läuft Strategieentwicklung linear ab, dennoch lassen sich sieben typische Schritte unterscheiden.
- Die Basis jeder Strategieentwicklung ist eine umfassende Diagnose des Ist-Zustands.
- Zahlreiche Analyseinstrumente ermöglichen es Ihnen, unterschiedliche Einflussfaktoren zu ermitteln.
- Erst der Einsatz mehrerer dieser Instrumente ergibt ein annähernd komplettes Bild.
- Bevor Sie sich für eine Strategie entscheiden, sollten Sie sie durch geeignete Instrumente bewerten.
- Die Einbeziehung und Wertschätzung verschiedener Perspektiven bildet die Basis für die kreative Erschaffung neuer strategischer Ansätze.
- Der Erfolg der Strategieentwicklung muss später messbar sein; sorgen Sie für ein effektives Controlling.
- Die Einführung neuer Strategien funktioniert nur auf Basis eines Konsenses.

### Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
5	7	4	5

Um Abstracts, Abonnements oder Firmenlösungen zu erwerben, besuchen Sie bitte unsere Homepage [www.getAbstract.de](http://www.getAbstract.de) oder rufen Sie uns an in unserem Büro in der Schweiz (+41 41 367 5151) oder in den USA (+1 954 359 4070). getAbstract bewertet Wissen und publiziert Buchzusammenfassungen via Internet. Die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Komponenten des Abstracts liegt bei getAbstract. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus dem Buch mit der Genehmigung des Verlages. Das Urheberrecht am Buch verbleibt beim bisherigen Rechteinhaber. Kein Teil des Abstracts darf ohne schriftliche Genehmigung der getAbstract AG (Schweiz) in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder weiterverschickt werden.

## Relevanz

### Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) welche verschiedenen Instrumente Sie zur Strategieentwicklung einsetzen können und 2) in welchen Phasen eine Strategieentwicklung abläuft.

### Empfehlung

Dieses Arbeitsbuch soll der Strategieentwicklung im Unternehmen neuen Schwung geben – so zumindest der Anspruch des Autors Reinhart Nagel. Er liefert einen zwar umfangreichen, aber nicht gerade vor neuen Ideen sprühenden Fundus an Methoden und Instrumenten zur Findung und Umsetzung von Strategien. Auf manchen Leser mag diese Vielzahl erschlagend und auch ein wenig theoretisch wirken. Nagel zeigt, wie Strategien schrittweise entwickelt und wie dabei alle Arbeitsebenen und -beziehungen mit berücksichtigt werden – systemisch eben. Nach dem Motto: Mehr Spaß an Strategieentwicklung durch geeignetes Handwerkszeug. Ein bisschen mehr „Seele“ hätte dem Werk – und dem Lustfaktor – allerdings gut getan. *getAbstract* empfiehlt das Buch Unternehmensberatern, Entscheidern und Geschäftsführern.

## Abstract

### Strategieentwicklung intern und extern

Strategieentwicklung wird immer gefragt sein – allein deshalb, weil die Zukunft ungewiss ist. Manager müssen aber trotzdem versuchen, die eigene Unternehmenszukunft zu erfinden. Der Einsatz von externen Beratern ist eine gangbare Lösung, um Unternehmensstrategien zu entwickeln. Allerdings ist er in den vergangenen Jahren zunehmend in die Kritik geraten, häufig aufgrund von Kosten-Nutzen-Erwägungen. Eine Kombination von internem Know-how und externen beraterischen Leistungen ergibt eine sinnvolle, wenn nicht sogar die beste Alternative zur kompletten Auslagerung der Strategieentwicklung. Neu ist der Blickwinkel der systemischen Strategieentwicklung: Hierbei wird das Unternehmen als System, als Zusammenspiel verschiedener Elemente, betrachtet.

„Strategieentwicklung ist unbestritten eine nichtdelegierbare Führungsaufgabe.“

### Voraussetzungen für die Strategieentwicklung

- Die Unternehmensführung darf die Strategieentwicklung nicht einfach an andere delegieren, sie muss selbst „mit an Bord“ sein. Nicht nur pro forma, sondern tatsächlich, in Meetings, Workshops und in der täglichen Umsetzung.
- Diejenigen Mitarbeiter, die eine Strategie mitentwickeln bzw. an der späteren Umsetzung beteiligt sind, müssen a) Zeit dafür haben oder erhalten und b) dazu befähigt sein oder werden.
- Alle relevanten Geschäftsbereiche und Abteilungen müssen in die Strategiefindung einbezogen werden.
- Der Zeitbedarf für die Strategieentwicklung muss realistisch eingeschätzt werden – ein paar schnelle Wochenendworkshops reichen nicht aus. Planen Sie eher zu viel

„Die Definition der Kernkompetenzen ist eine strategische Schlüsselstelle.“

Zeit ein als zu wenig. Und sorgen Sie dafür, dass der Zeitplan eingehalten wird. Sonst wird es keine sinnvollen und sichtbaren Ergebnisse geben.

„Je radikaler und grundsätzlicher die Führungskräfte die Analyseprozess im Analyseprozess ihre gewohnten Denkmuster und Sichtweisen infrage gestellt haben, desto leichter wird es für ein Strategieteam, neue Geschäftsmodelle zu entwerfen.“

- Der Erfolg der Strategie muss messbar sein. Neue Strategien entwerfen kann jeder – dabei auch die richtigen Kriterien für die Überprüfung festzusetzen, ist die Kunst.

### Der rote Faden für die Strategieentwicklung

Die so genannte „Strategieschleife“ gibt einen Entwicklungsprozess vor, der auf alle Vorhaben der Strategieentwicklung passt. In der Praxis wird zwar in den meisten Fällen nicht streng linear vorgegangen, doch die „Strategieschleife“ bietet Ihnen einen roten Faden, an dem Sie sich orientieren können. Sie besteht aus sieben Einzelschritten:

1. Analyse: Erstellen Sie eine Diagnose der Ausgangssituation. Was sind heute die Grundlagen, Modelle oder Annahmen, die das Geschäft und das unternehmerische Handeln beeinflussen?
2. Die Zukunft neu erfinden: Nun geht es darum, frei von gedanklichen Barrieren eine oder mehrere Zukunftsoptionen für das Unternehmen zu entwickeln. Je bildhafter, desto besser.
3. Entscheiden: Bei der Entscheidung für eine Option sollten Sie Chancen und Risiken, Branchen- und Markteinflüsse mit einbeziehen.
4. Ein neues Bild der Zukunft skizzieren: Entwerfen Sie ein Leitbild und eine Vision und klären Sie, ob die vorhandene Organisationsstruktur bestehen bleiben kann oder umgebaut werden muss. Auch etwaige Korrekturen in der Wertschöpfungskette werden an dieser Stelle entschieden.
5. Das Unternehmen umstrukturieren: Es folgt eine Phase, die organisatorische Änderungen mit sich bringen kann. Egal ob Fusion, Neustrukturierung oder Privatisierung – die Strategieänderung wird jetzt deutlich sichtbar.
6. Kontrollieren: Ohne Kontrolle des Erreichten ist keine Bewertung, keine haltbare Aussage über Erfolg oder Misserfolg möglich. Welche Controlling-Methoden Sie einsetzen, sollten Sie bereits während der Strategiefindung festlegen.
7. Umsetzen: Erst die sorgfältige, bis ins Detail durchdachte Umsetzung haucht der neuen Strategie Leben ein. Es ist wichtig, hier genauso qualitätsorientiert vorzugehen wie bei allen anderen Tätigkeiten des Unternehmens.

„Die Entwicklung einer tragfähigen Strategie beginnt damit, die eigenen mentalen Modelle über Märkte, Kunden, Technologien und Geschäftsmodelle konsequent und radikal zu hinterfragen.“

### Instrumentensammlung

Die sorgfältige Diagnose des Status quo und der Annahmen darüber, wie Ihr Business funktioniert, ist einer der wichtigsten Bausteine der Strategieentwicklung. Die Definition des eigenen Geschäftes (wie Peter Drucker sagte: „In what business are we really in?“) bildet einen guten Einstieg. Für die nächsten Schritte eignen sich die folgenden Diagnoseinstrumente:

„Das strategische Bild erweist sich oft als eine tragfähige Kombination der verschiedenen untersuchten strategischen Optionen.“

- Verständnis der Branchendynamik: Michael Porter hat ein Modell entwickelt, das mithilfe von fünf Wettbewerbskräften eine Branche beschreibt. Im Einzelnen sind das die Stärke der Branchenrivalität, die Bedrohung durch neue Wettbewerber, die Gefahr durch Ersatzprodukte, die Macht der Kunden und die Macht der Liefere-

„Der zweifellos wichtigste Aspekt der Strategieentwicklung ist der kreative Akt der Neuerfindung oder zumindest der Neupositionierung eines Unternehmens.“

„Ganz bewusst werden mögliche Unterschiede als Quelle für die Kreativität einer Organisation genutzt.“

„Strategische Entscheidungsprämissen dienen als Denkraum, wie ein Unternehmen seine Welt konstruiert, Marktinformationen verarbeitet und bewertet.“

„Wie erfolgreich ein strategischer Managementprozess im jeweiligen Unternehmen verläuft, hängt von einer sorgsam implementierten ab.“

ranten in puncto Preise und Produktqualität. Dokumentieren Sie Ihre Ergebnisse schriftlich. Dann können Sie im nächsten Schritt die Spielregeln Ihrer Branche ableiten.

- **Blue Ocean Strategy:** Hier geht es um das strategische Profil Ihrer Branche bzw. Ihres Marktes. Dabei steht die Metapher „blauer Ozean“ für Märkte, die es noch gar nicht gibt. „Roter Ozean“ bezeichnet dagegen bestehende Märkte mit starker Konkurrenz und kleinen Ertragsspannen. So gehen Sie vor: Benennen Sie die Wettbewerbsfaktoren Ihrer Branche (Faktoren, in die jeder Branchenteilnehmer investieren muss) und zeichnen Sie in ein Diagramm ein, wie Sie Ihr Unternehmen und Ihre wichtigsten Konkurrenten bezüglich dieser Faktoren bewerten. Sie erhalten so die Positionierungen Ihrer Wettbewerber. Überlegen Sie nun, bei welchen Faktoren Sie sich über oder unter dem Branchenstandard positionieren sollten. Vielleicht entdecken Sie auch neue Wettbewerbsfaktoren.
- **Konkurrenzanalyse:** Bei diesem Klassiker der Analyseinstrumente ermitteln Sie die heutigen und zukünftigen Konkurrenten Ihrer eigenen und angrenzender Branchen. Mithilfe einer Stärken-Schwächen-Analyse leiten Sie Lernpotenziale für Ihr eigenes Unternehmen ab.
- **Stakeholderanalyse:** Stakeholder sind wichtige Gruppen oder Einzelpersonen, die bestimmte Interessen am Unternehmen haben. Meist handelt es sich um Kunden, Zulieferer, Aktionäre, Geldgeber, Behörden, nationale Organisationen und Mitarbeiter. Tragen Sie in einem Schaubild möglichst alle Stakeholder zusammen und stellen Sie durch Größe und Position ihren jeweiligen Einfluss auf das Unternehmen dar. Anhand dieses Schaubilds erkennen Sie leicht, welche Stakeholder den größten Einfluss besitzen und ob es Interessenkoalitionen geben kann.
- **Kundenzufriedenheitsanalyse:** Die klassische Kundenzufriedenheitsanalyse ist deshalb so wichtig, weil nur über direktes Feedback der Kunden deutlich wird, wie diese Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung beurteilen – aus Kundensicht, nicht von Ihrem unternehmerischen Standpunkt aus. Durch Befragungen oder Fokusgruppen erhalten Sie die besten, weil realen Einschätzungen. Mit diesem Analyseinstrument können Sie ermitteln, in welche Bereiche Sie investieren sollten, damit Ihre Kunden in Zukunft zufriedener mit Ihrem Unternehmen bzw. Produkt sind.
- **Trendanalyse:** Mit diesem Instrument versuchen Sie, den Blick auf das aktuelle, operative Geschäft zu verändern und zukünftige Einflussfaktoren zu erkennen und zu beschreiben. Dabei beziehen Sie volkswirtschaftliche, demografische und gesellschaftliche Entwicklungen ein. Auch politische Einflüsse, Veränderungen in der Steuerpolitik, Wettbewerbsgesetzgebung, technologische Entwicklungen etc. sind von Belang. Aus der Analyse leiten Sie Chancen und Risiken ab und entwickeln erste strategische Ansätze.
- **Szenariotechnik:** Diese Methode will vor allem eines: irritieren. Es geht nicht um genaue Zukunftsvorhersagen, sondern darum, in verschiedensten Optionen frei zu denken und Handlungsalternativen für ganz unterschiedliche Situationen zu erarbeiten. Fast ein bisschen Science-Fiction – mit Bodenhaftung.
- **Zukunftskonferenz:** Diese besondere Form der Gruppenveranstaltung ermöglicht eine umfassende und recht schnelle Erarbeitung von „Reiseplänen“ für die Zukunft. Dabei arbeiten alle Beteiligten des Unternehmens sowohl in gemischten Gruppen als auch als Gesamtgruppe miteinander (max. 80 Personen). Sie bearbeiten verschiedene Aspekte eines vorgegebenen Themas, entwerfen Ideenszenarien für die Zukunft, stellen einen Konsens her und planen konkrete Maßnahmen. Eine solche

Veranstaltung wird von externen Profis geleitet und braucht eine längere Vorbereitungszeit; die Konferenz selbst benötigt ca. zwei bis drei Arbeitstage.

„Die Umsetzung von Strategien ist in der Regel weit mühsamer als der kreative Entwurf einer strategischen Neupositionierung.“

- **Stärken-Schwächen-Analyse:** Diesen Klassiker kennen die meisten. Ermitteln Sie die kritischen Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens (externe Anforderungen, die für den Erfolg ausschlaggebend sind) und setzen Sie sie in Bezug zum Wettbewerb.
- **Kernkompetenzanalyse:** Aus den kritischen Erfolgsfaktoren leitet sich die Analyse der Kernkompetenzen ab. Hierbei handelt es sich um besondere Fertigkeiten, Know-how oder eine spezielle Technologie. Kernkompetenzen helfen Ihnen, sich von den Konkurrenten zu unterscheiden und in neue Märkte vorzustoßen. Analysieren Sie, über welche Kernkompetenzen Ihr Unternehmen verfügt. Dabei helfen die Aspekte Kundennutzen, Geschäftsprozesse, Unterschied zum Wettbewerb und Ausbaufähigkeit. Ein Beispiel: Die Kernkompetenz des Unternehmens Sony liegt in der Fähigkeit zur Miniaturisierung – wie es mit der Entwicklung des Walkmans, des tragbaren CD-Players und des Fernsehers im Taschenformat mehrfach bewiesen hat.

„Durch sorgfältiges Abwägen mehrerer Geschäftsmodelle entsteht eine solide Basis, auf der das Zukunftsbild ausformuliert werden kann.“

Im Rahmen der Strategiearbeit sollten Sie sechs bis neun dieser Methoden durchspielen, um sicherzustellen, dass Sie alle wichtigen Blickwinkel abdecken.

### Die Zukunft skizzieren

Jede Strategie ist nur so gut wie der Konsens, der zu ihr geführt hat. Eine einsame Entscheidung basierend auf einer „Lieblingsidee“ des Vorstands endet eher in einer Bruchlandung als in einer erfolgreichen Neuausrichtung. Gerade die Unterschiede in Bewertungen und Sichtweisen der verschiedenen Abteilungen und Mitarbeiter sichern eine möglichst gehaltvolle Strategiearbeit. Einige in dieser Hinsicht besonders nützliche Instrumente sind:

„Für den Erfolg der Strategiearbeit ist das Zusammenspiel der wichtigsten Organisationseinheiten und deren Führung von besonderer Bedeutung.“

- **Kreative Optionsfindung:** Entwickeln Sie bewusst drei ganz unterschiedliche Identitätsentwürfe und Geschäftsmodelle Ihres Unternehmens und bewerten diese anschließend.
- **Profit from the core:** Wenn es primär um Wachstumsstrategien geht, ist dies das geeignete Instrument. Es basiert auf den Kernkompetenzen und den kritischen Erfolgsfaktoren und Sie ermitteln damit mögliche Wachstumsfelder Ihres Unternehmens in angrenzenden Bereichen.
- **Rüttelstrecke:** Hierbei geht es um das gewollte Hin-und-Her-Pendeln und Bewerten unterschiedlicher Strategieoptionen. Dadurch wird die beste Variante sichtbar.

## Über den Autor

Dr. Reinhard Nagel lehrt am Management Zentrum Witten, am Hernstein International Management Institute und an der St. Galler Business School. Er ist Vorstandsmitglied der osb International Consulting AG und begleitet Managementteams bei der Entwicklung von strategischen Neuausrichtungen.