

Autorisiert
von Buchautor
Reinhart Nagel*)

Reinhart Nagel

Lust auf Strategie



Lust auf Strategie
Workbook zur systemischen
Strategieentwicklung
von Reinhart Nagel*)
Klett-Cotta Verlag
Stuttgart 2007
150 Seiten
€ 18,-/sFr 32,20

Deutsche Originalausgabe

Während die 1990er Jahre in der Strategieberatung von starken Wachstumsraten geprägt waren, stagniert der Markt seit 2001 bzw. weist sogar rückläufige Zahlen aus. Die großen Beratungsunternehmen haben darauf mit Personalabbau reagiert. Steckt die Strategieberatung in einer Legitimationskrise? Sie hatte in den letzten Jahren jedenfalls mit einer zunehmend kritischen Kommentierung durch die Wissenschaft und die Wirtschaftspresse zu kämpfen. Die Inszenierungen von Managementmethoden als «Heilsrezepte» werden dadurch am Markt immer skeptischer verfolgt. Darüber hinaus geht die Akzeptanz des expertenorientierten Strategieansatzes bei selbstbewussten und strategiekompetenten Managern deutlich zurück.

Stabiler Existenzgrund

Die Grundfragen der Strategie als Disziplin sind jedoch dauerhafter Natur. Die Notwendigkeit des Fällens von Zukunftsentscheidungen unter unsicheren Rahmenbedingungen erfordert mehr denn je hohe strategische Kompetenz und auch die Kapazität, die Strategieentwicklung professionell zu betreiben. Es geht darum, die Chancen der Zukunft zu nutzen und nicht «bewährte» Konzepte der Vergangenheit kritiklos in die Zukunft zu übertragen.

Vor diesem Hintergrund sind neue Ansätze zur Strategieentwicklung vonnöten. Es geht vermehrt um Hilfestellungen bei den praktischen Details der strategischen Entscheidungsfindung. Dabei sind eine moderierende Unterstützung des Strategieprozesses und Methodenkompetenz statt der klassischen expertenorientierten Beratungsansätze gefragt.

Viele Wege führen zum Erfolg

Die Rahmenbedingungen für das Überleben der Unternehmen am Markt haben sich in den letzten Jahren eher verschärft denn entspannt. Und eine erfolgreiche Vergangenheit ist schon lange kein Garant mehr für das zukünftige Überleben.

Welche sind die tiefer liegenden Entscheidungsstrukturen, mit denen ein Unternehmen seine Identität definiert? Zunächst kann man implizite und explizite Formen der Strategieentwicklung unterscheiden. Dabei geht es darum, ob die strategische Entscheidung bewusst und konkret als solche definiert wird oder eher unbewusst im Rahmen anderer Entscheidungen mitgetroffen wird.

Des weiteren geht es um eine Differenzierung, wo und durch wen die grundlegenden Zukunftsfragen entschieden werden. Dabei kann die Strategieentwicklung integrierter Teil der Unternehmensentwicklung sein oder vom Unternehmer bzw. von Strategieexperten außerhalb der Organisation erfolgen (siehe *Kasten Seite 2*).

Intuitive Entscheidungen – quasi «aus dem Bauch heraus» – sind in der Praxis eine häufige und wichtige Spielart der Strategiefindung. Die intime Kenntnis des Geschäfts und zahlreiche Kontakte zu den Kunden führen besonders in Familien- und Pionierunternehmen zu einem «unternehmerischen Gespür», das strategische Entscheidungen wesentlich mitbestimmt.

Bei der expertenorientierten Strategieentwicklung wird die Arbeit entweder an externe Berater oder an mehr oder weniger umfangreiche interne Stäbe delegiert. Umfangreiche Strategiepapiere suggerieren bei der Wahl von Handlungsalterna-

*) Dr. Reinhart Nagel ist Vorstandsmitglied der osb International Consulting AG Wien. Als Berater unterstützt er Unternehmen bei der Implementierung und Konsolidierung von strategischen Managementprozessen.

Nur wenn die Unternehmensspitze eine Neuorientierung hinreichend unterstützt, kann diese auch gelingen.

Unternehmen müssen sich mit der Zukunft auseinandersetzen

tiven Sicherheit. Gleichzeitig verzichtet jedoch das Management auf die intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens und vergisst dabei eine der Kernaufgaben der Unternehmensführung.

Bei der evolutionären oder zufälligen Strategieentwicklung entstehen implizite Strategien im freien Spiel der Kräfte auf verschiedenen Ebenen einer Organisation. Die dezentralen, marktnahen Einheiten ermöglichen das «Mitschwingen» der gesamten Organisation mit den Profit Centers. Die Unternehmensführung unterstützt allenfalls die Bemühungen in den Einheiten. Im Nachhinein werden diese Strategien häufig als gewollte Strategie kommuniziert.

Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?	Implizit	Explizit
Außerhalb des Managementsystems: «Strategie ist Chefsache»	Intuitive Entscheidungen	Expertenorientierte Strategie
Innerhalb des Managementsystems: «Strategie ist Verantwortung des Führungssystems»	Evolutionäre oder zufällige Strategien	Systemische Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung

Spielarten der Strategieentwicklung

Systemische Strategieentwicklung hingegen versucht einen repräsentativen Querschnitt der Organisation in die Strategieentwicklung einzubeziehen. Damit wird die Selbstgestaltungsfähigkeit des gesamten Unternehmens gezielt genutzt.

Sorgfältige Planung der Reise

Die Weichen für eine erfolgreiche Strategiearbeit werden bereits bei den ersten Überlegungen und bei der organisatorischen Verankerung gestellt. Der Zeitdruck der Führungskräfte im Unternehmen erfordert eine entsprechende Sinnvermittlung für die anzugehende Strategiearbeit. Nur so kann die dafür notwendige Energie sichergestellt werden.

Die Auseinandersetzung mit dem Sinn und Zweck hat in dieser Phase besondere Bedeutung. Es braucht gewissermaßen einen tieferen Grund für eine Neuorientierung. Nur wenn die Unternehmensspitze diese Neuorientierung hinreichend unterstützt, werden die entsprechenden Kräfte im ganzen Unternehmen frei. Folgende Fragen sollte man sich dazu stellen:

- Was passiert, wenn nichts passiert?
- Warum sind die Dinge noch immer so, wie sie sind, bzw. worin besteht der Sinn des Bestehenden?
- Gibt es eine «strategische Lücke» oder einen wirtschaftlichen Korrekturbedarf in Richtung einer Neuorientierung?
- Welche «Not» gilt es durch die Strategie zu wenden?
- Wer sind die Nutznießer des Status quo und wer profitiert von der Veränderung?
- Sind sich Initiatoren und Betroffene in Bezug auf die Notwendigkeit der Strategiearbeit einig oder gibt es diesbezüglich Meinungsunterschiede?

Darüber hinaus sind die Ziele der strategischen Reise klar abzustecken. Da die unterschiedlichen Verantwortungsträger selten unter der gleichen Motivation handeln, zählt eine Klärung bzw. Zielvereinbarung zu den erfolgskritischen Voraussetzungen. Folgende Fragen sind zu klären:

- Welches konkrete Ergebnis soll der Strategieprozess haben?
- Was wäre dabei ein gutes und was ein schlechtes Ergebnis?
- Woran wollen Sie den Erfolg der Strategiearbeit festmachen?
- Was wird nach dem Strategieprozess anders sein als heute?
- Was soll im Strategieprozess auf keinen Fall passieren?
- Haben die Führungskräfte unterschiedliche Erwartungen und wie plausibel, realistisch und kompatibel sind diese?
- Gibt es Anzeichen für verdeckte Erwartungen?

Wesentlich bei all diesen vorab zu klärenden Fragen ist, dass die Unternehmensspitze beim Prozess an Bord ist. Sie muss der Strategiearbeit den organisatorischen Rahmen und die erforderliche Autorität geben. Außerdem steckt sie die inhaltlichen Spielräume für die Strategieentwicklung ab.

Strategiekompetenz

Weiters ist sicherzustellen, dass die nötige Kompetenz im Strategieteam vorhanden ist. Dabei geht es um den erforderlichen

Bei der Strategieentwicklung muss die Unternehmensspitze mit dabei sein

Um die Chancen der Zukunft wahrnehmen zu können, muss zuerst die Ausgangssituation analysiert werden.

lichen Sachverstand genauso, wie um Methoden- und Sozialkompetenz sowie die notwendigen zeitlichen und persönlichen Ressourcen der Beteiligten. Im Zusammenhang damit ist auch zu gewährleisten, dass die beteiligten Personen für den Strategieprozess entsprechend befähigt werden. Mit Qualifizierungsmaßnahmen wird einerseits die Teambildung gefördert und andererseits die Reflexion der Methoden und Einstellungen der Beteiligten ermöglicht. Besondere Bedeutung kommt der Prozessgestaltung für die Strategiearbeit und deren Einbettung in die Organisation zu. Erstere muss gewährleisten, dass mit abgestimmten Prozessschritten das strategische Wissen der Organisation mobilisiert werden kann, während letztere die Auswahl des involvierten Personenkreises betrifft (siehe Kasten Seite 5).

Es geht darum, sicherzustellen, dass alle Geschäftseinheiten und Funktionen ausreichend vertreten sind, das Gesamtsystem entsprechend abgebildet und das im Unternehmen verteilte Wissen durch die Vertreter im Team entsprechend repräsentiert ist. Außerdem sind informelle Machtknoten ebenso zu berücksichtigen, wie die von Entscheidungen direkt betroffenen Mitarbeiter.

Schließlich gilt es bereits in dieser Vorphase die Umsetzung der Strategie bzw. deren Rollout mitzubedenken, also die Frage zu beantworten, wie die strategischen Festlegungen schnell und aktivierend an das Unternehmen weitergegeben werden können. Hand in Hand mit diesen Überlegungen ist auch zu definieren, wie die Umsetzung überwacht und bewertet werden soll.

Die Strategieschleife als Orientierungslandkarte

Die Hektik des Tagesgeschäfts verschlingt in der Regel den Großteil der Aufmerksamkeit von Führungskräften. Deshalb plädiert Nagel für eine bewusste strategische Auszeit zur Überprüfung und Nachbesserung der strategischen Positionierung des eigenen Unternehmens.

Die diesbezüglichen Fragen sollten sich Führungskräfte jedoch nicht einmalig stellen, sondern in regelmäßigen Abständen wiederholen. Es geht um den regelmäßigen Check der Position des Unternehmens anhand von Orientierungs-

punkten, um Kurs zu halten. Nur so bleibt das Unternehmen anpassungsfähig.

Die «Strategieschleife» symbolisiert einerseits das Auftauchen aus dem operativen Fluss des Tagesgeschäfts in eine strategische Perspektive. Aus dieser kann man die Zusammenhänge anders beobachten und leichter neue Ansätze finden als in den Zwängen des Alltags. Andererseits beinhaltet die Schleifenform auch das erneute Einlenken in das – im Sinne der Strategie beeinflussten und umgelenkten – Tagesgeschäft (siehe Kasten Seite 6).

Vom Ist- zum Sollzustand

Zunächst geht es um eine tief greifende Diagnose der Ausgangssituation, um ein gemeinsam getragenes Bild der strategischen Herausforderungen. Die eigenen Modelle über Kunden, Märkte, Technologien und Geschäftsmodelle werden dabei konsequent hinterfragt und Chancen und Bedrohungen der Zukunft gleichermaßen herausgearbeitet.

Im zweiten Schritt werden Bilder einer neuen Unternehmensidentität, Alternativen zum Status quo entwickelt. Eine kritische Überprüfung der Grundannahmen und des Geschäftsmodells sollte zu mehreren realistischen, strategischen Optionen (Produkt-/Markt-Kombinationen, Kernkompetenzen etc.) führen, die bisher nicht bewusst waren.

Danach kann zwischen den Strategieoptionen entschieden werden. Dies passiert in der Regel in einer Oszillation zwischen wirtschaftlicher Vernunft und unternehmerischer Vision. Es kommt in dieser Phase darauf an, dass ein zugkräftiges Bild der künftigen Identität geschaffen wird. Diese Entscheidung beinhaltet eine Definition jener Felder, in denen das Unternehmen im Wettbewerb die besten Chancen hat. Es geht um die bestmögliche Nutzung der Chancen und die Robustheit der Optionen sowie um die Übereinstimmung mit den unternehmerischen Grundprämissen und Unternehmenszielen.

Auf dieser Basis kann in der Folge ein Zukunftsbild gezeichnet bzw. können die Handlungsprämissen für den Weg in die Zukunft festgelegt werden. Im Rahmen der künftigen Unternehmensidentität werden Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien entwickelt und verfeinert, die als Bindeglied zwischen Gegenwart

Die im Strategieprozess beteiligten Personen ausreichend qualifizieren

Alle Geschäftseinheiten müssen vertreten sein

Die Umsetzung muss überwacht und bewertet werden

Entwickeln Sie Ihre Strategien anhand eines konkreten Zukunftsbildes

Trotz der strategischen Erneuerung muss die **Leistungsfähigkeit des Unternehmens erhalten bleiben.**

und Zukunft dienen. Dieser Schritt beinhaltet die Definition einer Vision, die Erarbeitung eines Leitbildes, die Definition von Grundstrategien und strategischen Programmen bis hin zur Klärung künftiger Organisationsstrukturen sowie den Abgleich mit den wichtigsten Stakeholderinteressen.

Herausforderung: Anpassung

Hand in Hand mit der strategischen Erneuerung gilt es, die Leistungsfähigkeit der Organisation aufrechtzuerhalten. Dabei ist die Anpassungsfähigkeit organisatorischer Strukturen die wesentliche Herausforderung, nachdem bisherige Strukturen mehr und mehr ihre Gültigkeit verlieren. Innovative Strukturprinzipien bringen dabei häufig eingespielte Interessens- und Machtkonstellationen ins Wanken.

Die Brücke zur weit mühsameren operativen Umsetzung der Strategie wird mit Hilfe eines strategischen Controllings geschlagen. Das Management verfolgt systematisch mit, ob die strategischen Festlegungen tatsächlich in den operativen Fluss des Geschehens Eingang finden und das Unternehmen so den richtigen Kurs einschlägt.

Schließlich gilt es, die Implementierung der Strategie sorgfältig zu bewerkstelligen. In diesem Zusammenhang kommt insbesondere die Einbindung aller relevanten Entscheidungsträger und die Entwicklung von verbindlichen Projektplänen Bedeutung zu.

Navigations- und Diagnoseinstrumente

In der ersten Phase werden die Grundannahmen und Grundüberzeugungen des Managementteams, die das tägliche Entscheidungsverhalten steuern, einer Überprüfung unterzogen. Dies ist insbesondere in reiferen Branchen und Unternehmen, in denen sich die Verhaltensweisen und damit die Möglichkeiten, Terrain gegenüber dem Wettbewerb zu gewinnen, verfestigt haben, von großer Bedeutung.

Es geht darum, Distanz zu den eigenen Annahmen zu gewinnen und sich aus einer Helikopterperspektive heraus ein genaueres Bild der aktuellen und künftigen Welt zu machen. Damit können die Marktdynamik und die zugrunde liegen-

den Spielregeln besser verstanden werden.

Diese Analyse fokussiert auf drei Analysebereiche und Schlüsselperspektiven:

- Auseinandersetzung mit den relevanten Systemumwelten und dem weiteren gesellschaftlichen Kontext;
- Blick auf alternative Zukunftsszenarien zur Generierung alternativer Identitäten und Optionen;
- Diagnosefokus nach innen mittels einer Stärken-Schwächen-Betrachtung;

Als Ergebnis dieser Analysen steht eine realistische Sicht der Chancen und Risiken der Zukunft sowie der intern verfügbaren Ressourcen und Begrenzungen. Es gibt ein innerlich verankertes Verständnis des Handlungsbedarfs bzw. der Handlungsspielräume.

● **Definition des eigenen Geschäfts:** Peter Druckers berühmte und gleichzeitig einfache Fragestellung ist der Ausgangspunkt der strategischen Analysen. Gerade am Beginn der Diagnose ist diese Verständigung über den Kern der eigenen Geschäftstätigkeit besonders wichtig. Erste Auseinandersetzungen über das aktuelle und künftige Kerngeschäft schärfen das Problembewusstsein für den kommenden Strategieprozess.

Eine Eingrenzung des Kerngeschäfts anhand der Kundenbedürfnisse, eine Definition des Kundenkreises und eine Beschreibung der Realisierung des Geschäfts mit einer Dokumentation des Geschäftszwecks sind das Ergebnis dieser Analyseschritte.

● **Verständnis für die Branchendynamik:** Im nächsten Schritt geht es um ein Verständnis für die Intensität des Branchenwettbewerbs. Porters Modell der Wettbewerbskräfte und die damit verbundene Analyse der Branchenstruktur ermöglichen ein Verständnis für die Spielregeln der Branche und für die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken am Markt. Darüber hinaus gewinnt man mit dieser Analyse erste Anhaltspunkte für erfolgsversprechende Strategietypen.

● **Analyse des strategischen Profils:** In Fortsetzung der Porter'schen Wettbewerbsanalyse ermöglicht das Konzept der Blue Ocean Strategy die Fokussierung auf Nutzeninnovationen. Das strategische Profil, das die Nutzenkurve des Geschäfts abbildet, stellt den Ausgangspunkt für

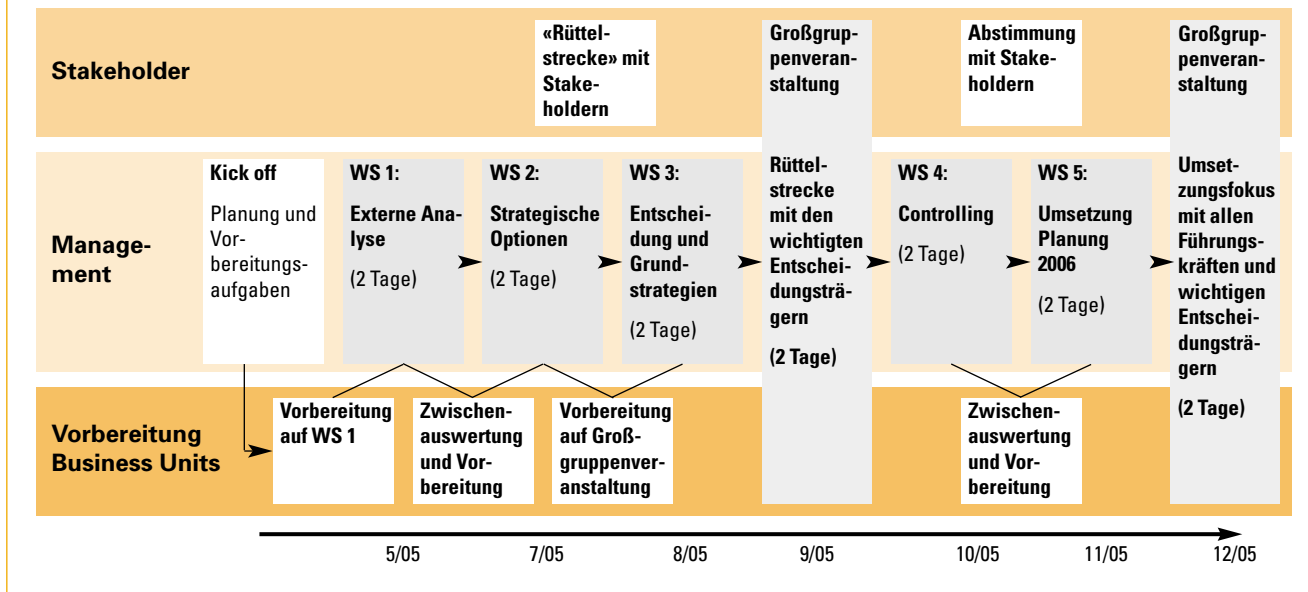
Orten Sie die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens

Setzen Sie sich mit Ihrem Kerngeschäft auseinander

Beherrschen Sie die Spielregeln Ihrer Branche

Beispiel einer Bearbeitungsarchitektur

Strategiearbeit muss immer in das gesamte Unternehmen eingebettet werden. Darum kommt der Prozessgestaltung eine besondere Bedeutung zu. Anhand aufeinander abgestimmten Prozessschritten lässt sich strategisches Wissen umfassend und für sämtliche Geschäftseinheiten einheitlich kommunizieren.



diesen Analyseschritt dar. Während der Red Ocean besetzte und umkämpfte Märkte symbolisiert, ist der blaue Ozean die Metapher für neue Märkte ohne Konkurrenten (vgl. *business bestseller summary* Nr. 270).

Die Suche nach innovativen Nutzenprofilen, auf deren Basis die Marktgrenzen neu definiert werden können, steht im Mittelpunkt dieses Instruments. Mögliche Fragestellungen zur Auffindung von blauen Ozeanen lauten:

- Welche Faktoren der Branche könnte man auch weglassen?
- Welche Faktoren könnte man deutlich auf eine Ebene unter den Branchenstandard reduzieren?
- Welche Faktoren sollte man deutlich über den Standard verbessern?
- Mit welchen Unterscheidungsmerkmalen, die bisher in der Branche noch keine Berücksichtigung fanden, könnte man die Branche neu definieren?

● **Konkurrenzanalyse:** Dieses Tool der St. Galler Schule erlaubt eine rasche Diagnose des Unternehmens im Vergleich zu den stärksten Konkurrenten. Bestehende und potenzielle künftige Konkurrenten werden im Hinblick auf die Stärken der Konkurrenten und die eigenen Stärken analysiert, um daraus Lernpotenziale abzuleiten und die wettbewerbsentscheidenden Faktoren zu ermitteln. Es geht also darum, die «Achillesferse» der Konkurrenz und die eigenen Schwachpunkte zu orten.

● **Zahlen, Daten und Fakten zur**

Marktsituation: Hier geht es um die Darstellung des Marktvolumens, des Marktwachstums, der Marktanteile, des Sättigungsgrads und der Rentabilität des Marktes anhand von konkreten quantitativen Daten. Schließlich werden diese Fakten durch eine qualitative Kurzbeschreibung des Wettbewerbsverhaltens in den untersuchten Märkten ergänzt. Mit den harten quantitativen Daten können etwaige «blinde Flecken» des Managements oder einzelner Akteure ausgeleuchtet bzw. die Problemsicht geschärft werden.

● **Berücksichtigung der Stakeholder:** Mit einer Analyse der für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen und Individuen, die Einfluss auf den Handlungsspielraum des Unternehmens haben, können erfolgskritische Beziehungen gezielt bearbeitet und sich daraus ergebende Chancen genutzt bzw. Risiken gemieden werden. Die graphische Darstellung ermöglicht eine intensive Erörterung qualitativer Faktoren der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen.

● **Diagnose der Kundenzufriedenheit:** Die Kundenzufriedenheitsanalyse ist ein unentbehrlicher Bestandteil jeder strategischen Analyse. Sie hilft, Differenzierungskriterien aus Kundensicht und eigene Schwachstellen aufzudecken und mögliche Maßnahmen zur Differenzierung und zur Erhöhung der Zufriedenheit der Abnehmer zu finden.

● **Trendanalyse:** Dabei geht es um eine gemeinsame Einschätzung nationaler, volkswirtschaftlicher und weltwirtschaftlicher Entwicklungen mit Relevanz

«Blinde Flecken» ausleuchten

Anspruchsgruppen graphisch darstellen

Die Strategieschleife

Fragen zur strategischen Positionierung des Unternehmens sollte man sich regelmäßig stellen. Die Strategieschleife ist ein hilfreiches Instrument, um sich diesen abseits des operativen Tagesgeschäfts systematisch zu widmen und den veränderten Kurs wiederum zu implementieren.

Strategische Positionierung

- Identitätsfestlegung
- Unternehmensziele
- Strateg. Maßnahmenpakete

Organisationsumbau

- Führungsstrukturen
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Veränderungsmanagement

Controlling

- Strategisches Controlling
- Maßnahmencontrolling



Entscheidungsgrundlagen

- Plausibilitäts-Check
- Betriebswirtschaftl. Bewertung
- Risikoeinschätzung

Strategische Optionen

- mögliche Identitätswürfe
- dazu passende Businessmodelle
- wichtigste Konsequenzen

Strategische Analyse

- Markt/Wettbewerb
- Kernkompetenzen
- Strateg. Herausforderungen

für das Unternehmen, der regionalen Wirtschaftsentwicklung, der soziokulturellen und demographischen Entwicklungen, der Entwicklungen am Arbeitsmarkt usw. Nach einer detaillierten Diskussion dieser Faktoren und der Formulierung eines Zukunftsbildes wird dieses einer strategischen Bewertung unterzogen und so die Basis für die Erörterung von Chancen und Risiken des Unternehmens gelegt.

Es geht um Gemeinsamkeiten, nicht um Probleme

● **Zukunftsszenario:** Im Zuge der Szenarioanalyse werden alternative und konsistente zukünftige Situationen vorweggenommen und im Hinblick auf ihre Auswirkungen für das Unternehmen analysiert. Dadurch wird die Problemsicht erweitert und vertieft und eine Reflexion der eigenen Sicht der Dinge ermöglicht. Szenarien fördern darüber hinaus das Denken in Alternativen und damit die strategischen Richtungsentscheidungen.

Denken in Alternativen

● **Zukunftskonferenz:** Mit der Zukunftskonferenz soll in einem Gemeinschaftsgefühl Aufbruchstimmung und Motivation vermittelt werden. Die Teilnehmer entwickeln gemeinsam ein tiefes Verständnis für die gemeinsame Vergangenheit und die derzeitige Situation. Gleichzeitig gelangen sie zu einer gemeinsamen Vision, die die Basis für Aktionspläne für die gemeinsame Zukunft ist.

Diese Methode ist vor allem dann geeignet, wenn viele Personen in die Strategieentwicklung einbezogen werden sollen und gleichzeitig die Kommunikation und Kooperation innerhalb des Systems verbessert werden soll. Die Hauptprinzipien der Zukunftskonferenz sind:

– Das ganze, offene System wird in einen Raum gebracht und untersucht.

– Der Fokus richtet sich auf die Zukunft und nicht auf Probleme.

– Es geht um das Finden von Gemeinsamkeiten und nicht um die Bearbeitung von Konflikten.

– Gearbeitet wird in selbst gesteuerten Kleingruppen.

– Maßnahmen werden erst dann geplant, wenn Konsens über die gewünschte Zukunft erreicht ist.

● **Stärken-Schwächen-Analyse:** Dieses Instrument dient der kritischen Beleuchtung des internen Zustands des Unternehmens bzw. seiner Geschäftsideen. Darüber hinaus können damit die wichtigsten operativen Handlungsfelder erfasst werden. Strategische Relevanz gewinnt die Stärken-Schwächen-Analyse durch die Reflexion der kritischen Erfolgsfaktoren der Branche und den Vergleich mit den wichtigsten Wettbewerbern. Schließlich ist sie in Verbindung mit

Der wichtigste Aspekt der Strategieentwicklung ist die «Neuerfindung» des Unternehmens.

der Trendanalyse zur Aufdeckung von Chancen und Risiken unabdingbar.

● **Diagnose der Kernkompetenzen:** Kernkompetenzen sind die Wurzeln des Erfolgs, Produkte und Dienstleistungen die «Früchte» derselben. Sie schaffen die Basis für die zukünftige Steuerung des Unternehmens. Ein unterscheidbarer Kundennutzen, besonderes Prozesswissen, die deutliche Abhebung von Mitbewerbern und die künftige Ausbaufähigkeit sind Charakteristika von Kernkompetenzen.

Bei der Analyse werden zunächst die Erfolge der Vergangenheit und die dafür entscheidenden Faktoren untersucht, um dann den unterscheidbaren Kundennutzen näher zu betrachten. Nach einer Analyse der eigenen Geschäftsprozesse und dem Vergleich der Unterschiede zu den Mitbewerbern kann die Ausbaufähigkeit der eigenen Kernkompetenzen bewertet werden.

Von großen Strategen lernen

Der wichtigste Aspekt der Strategieentwicklung ist der Prozess der «Neuerfindung» des Unternehmens. Die Konzepte betreffen die Positionierungsfrage in Markt und Wettbewerb, die Gestaltung der Wertschöpfungskette, strategische Verhaltensweisen und Wachstum stimulierende Basisstrategien.

Wettbewerbsstrategien

Porters Strategietypen zählen zu den market based strategies, die auf Basis der Wettbewerbssituation Marktchancen erkennen und nutzen helfen sollen. Porter unterscheidet drei grundlegende Strategietypen:

● **Umfassende Kostenführerschaft:** Diese Strategie ist dann von Vorteil, wenn man einen Kostenvorteil gegenüber dem Wettbewerb in der Branche erreicht hat. Sie eignet sich insbesondere für Branchen mit starken Wettbewerbskräften. Zur weiteren Behauptung der Position ist die energische Kostensenkung und Optimierung entlang der Wertekette des Unternehmens eine Grundvoraussetzung. Allerdings setzt die Strategie der Kostenführerschaft ein gutes Produkt voraus und bringt durch kapitalintensive Gestaltung der Prozesse auch einiges Risiko mit sich.

● **Differenzierung:** Bei dieser zweiten

strategischen Ausrichtung versucht man, dem Kunden im Vergleich zur Konkurrenz einen zusätzlichen Wert zu bieten, mit dem ein höherer Preis durchgesetzt werden kann. Diese Strategie gelingt dann, wenn man sein Produkt unverwechselbar macht und gegenüber Vergleichsprodukten deutlich hervorhebt.

● **Konzentration auf eine Nische:** Dabei geht es um die Konzentration auf die speziellen Bedürfnisse eines Teilmarktes, auf eine Zielgruppe. Das kann auch ein besonders definierter Bereich der Angebotspalette oder eine geographisch eingeschränkte Zielgruppe sein.

Weitere ähnliche Modelle propagieren Treacy und Wiersema mit ihrem Konzept zur Marktführerschaft und das Blue-Ocean-Konzept von Kim/Mauborgne.

Wertschöpfungsorientierte Strategien

Diese Konzepte stellen die Wertschöpfungskette in den Mittelpunkt und versuchen mit deren Gestaltung entscheidende Vorteile zu generieren. Waren früher in vielen Industrien integrierte Wertschöpfungsketten das Credo schlechthin, so hat sich das Bild von heute in Richtung der spezialisierten Abdeckung einiger wichtiger Teile der Wertschöpfungskette geändert. Diese Fokussierung ist vor allem bei integrierten Ketten mit unterschiedlich profitablen Stufen eine strategische Option.

Dagegen geht es bei der Vermeidung der Wertschöpfungszyklen um die Verringerung der Abhängigkeit von Wertschöpfungsnachbarn, wie z.B. Zulieferern und Abnehmern. Ziel ist, das eigene Leistungsangebot schneller als diese Nachbarn zu verbessern und so die Ausdehnung der Machtposition durch Lieferanten und Abnehmer zu verhindern.

Die Stärkung schwacher Wertschöpfungspartner hat zum Ziel, das schwächste Glied der Wertschöpfungskette zu stärken, um so zu entscheidenden Vorteilen im Wettbewerb zu kommen. Die damit verbundene Bindung des Partners an das eigene Unternehmen und die Vereinbarung einer Exklusivität können helfen, eine einzigartige und vorteilhafte Position aufzubauen.

Erfolgsfaktorenorientierte Strategien

Eine Vielzahl von Strategiekonzepten beschäftigt sich mit dem Ausbau von Stär-

Kernkompetenzen sind die Wurzeln des Erfolgs

Die Integration der Wertschöpfungskette war früher das Credo schlechthin

Exklusive Bindung eines Partners an das Unternehmen kann die eigene Position stärken

Ziel: Den Blick für die Vielfalt der Wege öffnen.

Gutes Management ist nicht gleich betriebswirtschaftliche Rationalität

ken entlang von Erfolgsfaktoren. Beispiel dafür ist «Die Suche nach Spitzenleistungen» von Peters und Waterman. Sie fanden heraus, dass gutes Management nicht nach dem Prinzip der betriebswirtschaftlichen Rationalität handelt, sondern vielmehr die «weichen Faktoren» betont.

Ein ähnliches Konzept derartiger erfolgswirtschaftsorientierter Strategietypen ist jenes von Jim Collins, der überdurchschnittlich entwickelnde Unternehmen untersuchte und die treibenden Kräfte des Erfolgsschwungrades mit disziplinierten Menschen, diszipliniertem Denken und diszipliniertem Handeln beschreibt (vgl. *business bestseller summary Nr. 145*). Alle diese Konzepte betonen die Bedeutung der Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Unsicherheit in Handlungssicherheit transformieren

Wachstumsorientierte Strategiekonzepte

Dazu zählen die Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff, der vier Möglichkeiten des Wachstums eines Unternehmens definiert und daraus vier strategische Grundausrichtungen ableitet:

- die Marktdurchdringungsstrategie,
- die Marktentwicklungsstrategie,
- die Produktentwicklungsstrategie und
- die Diversifikationsstrategie.

Ähnliche Konzepte stellen die Kernkompetenzstrategien nach Hamel/Prahalad und das Profit-from-the-Core-Konzept von Zook dar, welche die Unternehmensentwicklung entlang von Kernkompetenzen bzw. entlang der Wertschöpfungskette zum Inhalt haben.

Ein Zukunftsbild zeichnen

Schließlich geht es im Prozess der Strategieentwicklung darum, Handlungsprämissen auszuformulieren bzw. den Weg zur Umsetzung auszuschildern. Je radikaler und grundsätzlicher die Führungskräfte in der Analyse ihre Denkmuster und Sichtweisen in Frage gestellt haben, desto leichter wird es für das Strategieteam, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Diese entscheidende Phase der Strategiearbeit ist ein kommunikativer Prozess, dessen Ziel es ist, möglichst viele und vor allem kreative Antworten auf die strategischen Herausforderungen zu finden. Sie sollte den Blick des Managements für die Vielfalt der Wege zum Ziel öffnen. In diesem Schritt erfolgt auch eine Einschränkung des Zukunftshorizontes, um Komplexität zu reduzieren. Die festzulegenden Entscheidungsprämissen helfen, Unsicherheit in Handlungssicherheit zu transformieren und so die Umsetzung der Strategie zu begünstigen.

Das Zukunftsbild ist Ergebnis eines Aushandlungsprozesses, in dessen Verlauf ein gemeinsames Bild der Situation und der Zukunft entwickelt wird. Diese kollektive Stimmigkeit eines neuen Bildes ist eine Voraussetzung dafür, dass die Strategie später von allen Beteiligten mitgetragen wird. Darüber hinaus werden in dem entstehenden kommunikativen Raum häufig ungelöste Konflikte der Organisation besprechbar gemacht und einer Lösung zugeführt. Unausgesprochene Machtthemen, Statusfragen und destruktive Kommunikationsmuster kommen auf den Tisch und können gemeinsam mit den inhaltlich strategischen Themen bearbeitet werden. &

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Nagel beschreibt praxisorientiert den Prozess der Strategieentwicklung. Ein logisches Rahmenwerk wird durch konkrete Methoden und Techniken aufgefüllt und gibt einen Überblick über Instrumente der Strategiearbeit. Alles in allem handelt es sich um ein umfassendes Orientierungswerk zur strategischen Führung eines Unternehmens. Nagel ersetzt damit aber nicht die vertiefende Beschäftigung mit den einzelnen Methoden bzw. die Unterstützung durch einen erfahrenen, methodensicheren Berater.

Kaufempfehlung

Eine Orientierungshilfe für Führungskräfte und Berater, die einen Strategieentwicklungsprozess planen. Das Werk eignet sich auch als Vorbereitung für die am Strategieentwicklungsprozess beteiligten Personen.