



Ignaz Furger

Strategie-Leitfaden

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Strategie-Leitfaden

Autor: Ignaz Furger

© 2013 WEKA Business Media AG, Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zürich
Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99

WEKA Business Media AG

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

ISBN 978-3-297-00939-0

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Dimitri Gabriel
Grafiken: Katja Rentemeister (Squirrel Graphics)



WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
Telefon +41 44 434 88 88
info@weka.ch
www.weka.ch



Furger und Partner AG
Strategieentwicklung
Hottingerstrasse 21
CH-8032 Zürich
Telefon +41 44 256 80 70
furger@furger-partner.ch
www.furger-partner.ch

Aus der Praxis für die Praxis

Mitarbeiter als Strategen

Vervollständigung des Strategieprozesses

Elektronisches Instrumentarium

Strategie verstehen

Aus der Praxis für die Praxis:

Mitarbeiter als Strategen:

Vervollständigung des Strategieprozesses:

Elektronisches Instrumentarium:

Strategie verstehen:

Dieser Strategie-Leitfaden ist eine praktische Anleitung für die Entwicklung von Unternehmensstrategien. Das Konzept beruht auf 20 Jahren Erfahrung, die ich in der Begleitung und Leitung von Strategieprojekten mit vorwiegend mittelständischen Unternehmen in Deutschland und in der Schweiz erworben habe. Der Leitfaden zeigt anschaulich auf, wie ein Strategieprojekt aufgesetzt wird, und führt dann Schritt für Schritt durch den Prozess bis hin zur Vorbereitung der Umsetzung. Das Buch soll die Mitarbeiter befähigen, selbstständig die Strategie ihres Unternehmens zu erarbeiten und umzusetzen.

Unternehmensstrategien werden damit weitgehend durch die eigenen Mitarbeiter erarbeitet – getreu dem Motto: «Mitarbeiter sind die besten Strategen». Dieser integrierte Ansatz sorgt dafür, dass Wissen und Erfahrung der Mitarbeiter für das Unternehmen genutzt werden, während gleichzeitig die Strategiekompetenz der Mitarbeiter gestärkt und neues Know-how aufgebaut wird. Nicht zuletzt werden die Mitarbeiter dazu motiviert, die erarbeitete Strategie mit viel Engagement auch umzusetzen.

Strategieprojekte werden zu 70% nur mangelhaft oder überhaupt nicht umgesetzt. Neben dem fehlenden Einbezug der Mitarbeiter liegt dies daran, dass eine Reihe von Aufgaben, die für den Erfolg entscheidend sind, zu wenig beachtet oder schlicht ignoriert werden. Dies gilt insbesondere für die Entscheidungsfindung zwischen den einzelnen Phasen und für die Planung der Umsetzung. Deshalb haben wir den klassischen Strategieprozess *Analyse–Gestaltung–Umsetzung* durch zusätzliche Phasen und Zwischenschritte ergänzt. Dies wird entscheidend zu einer erfolgreichen Strategieumsetzung beitragen.

Mit diesem Leitfaden erhalten Sie ein umfassendes Arbeitsinstrumentarium in elektronischer Form, das Sie von einer eigenen Website des Buches herunterladen und direkt als Arbeitsrahmen für Ihre Strategieprojekte einsetzen können. Dieses umfasst neben bekannten Strategiewerkzeugen wie der SWOT sämtliche Unterlagen, die Sie für ein Projekt benötigen: Checklisten für das Projektsetup, Agenden und Drehbücher für die Workshops, Formulare und Tabellen. Die Instrumente werden im Buch jeweils knapp auf die unmittelbare Anwendung hin ohne unnötigen theoretischen Ballast erklärt.

Nicht zuletzt gehört zum Konzept dieses Leitfadens, dass wir keine starren Anweisungen und Richtlinien vorgeben. Vielmehr erlaubt es das Vorgehen, sowohl den Ablauf als auch die Unterlagen jeweils im Hinblick auf die konkrete Situation und die Anforderungen des Unternehmens anzupassen. Das breite Angebot an Instrumenten und Formularen bildet keineswegs ein Korsett, das zu einem mechanischen Durchlaufen und Ausfüllen von Formularen verleiten soll. Das Buch soll gerade auch durch seine Vorgehensweise vor allem eines lehren: STRATEGIE VERSTEHEN.

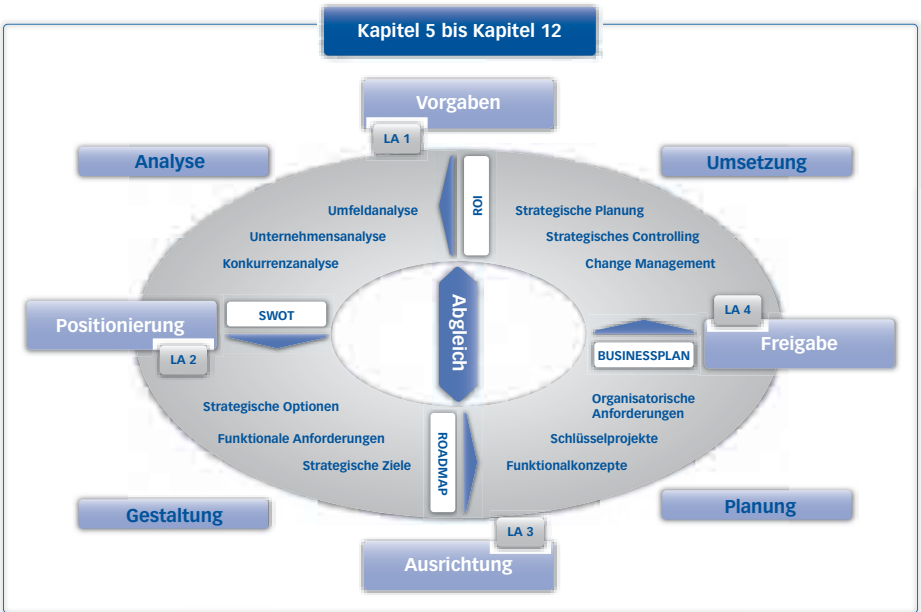
Aufbau des Buches

Kapitel 1
Ansätze des strategischen Managements

Kapitel 2
Grundlagen der Strategieentwicklung

Kapitel 3
Die integrierte Strategieentwicklung

Kapitel 4
Der Strategieentwicklungsprozess



Kapitel 13
Kommunikation

Kapitel 14
10 Thesen

Grundlagen

In den **Kapiteln 1 bis 3** werden knapp einige theoretische Grundlagen dargestellt. Nach einem Blick auf verschiedene Ansätze der Strategieentwicklung erörtern wir einige zentrale Fragestellungen und ökonomische Gesetzmässigkeiten. Ein Fokus gilt den Professoren Hans Ulrich und Aloys Gälweiler. Professor Ulrich, den man als den Begründer des systemorientierten Ansatzes bezeichnen darf, beschreibt ein Unternehmen als offenes, produktives und soziales System. Daraus leitet sich auch die zentrale Zielsetzung der strategischen Arbeit ab: die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu fördern und sicherzustellen.

Strategieprozess

Kapitel 4 ist dem Strategieentwicklungsprozess gewidmet. Als Grundlage stellen wir ein Modell des ergänzten Prozesses vor, das Sie als Orientierung durch den gesamten Leitfaden begleiten wird. Dazu stellen wir auch mögliche Varianten des Gesamtprozesses dar, die sich je nach Anforderungen im Unternehmen anwenden lassen. Zusätzlich wird erläutert, welche Rollen in einen Strategieprozess involviert sind und wie die Entscheidungsfindung erfolgt. Hinweise und Ratschläge zur Organisation von Sitzungen und zur Ablage der Dokumentation runden das Kapitel ab.

Leitfaden

Die **Kapitel 5 bis 12** stellen je einen Schritt oder Zwischenschritt des Strategieprozesses dar. Wir beschreiben das Vorgehen und die Inhalte für die Workshops, präsentieren Vorlagen für Agenda und Drehbücher und führen jeweils eine Liste mit Hausaufgaben auf. Am Schluss jedes Kapitels werden die dazu notwendigen Instrumente aufgeführt. Sämtliche Checklisten, Vorlagen und Instrumente können von der Website des Buches heruntergeladen werden. Diese dienen als Vorlage und lassen sich nach Bedarf anpassen und ergänzen.

Herausgehoben werden in diesem Prozess vor allem drei Aspekte: der Entscheidungsprozess zwischen eigentlichen Projektphasen, eine detaillierte Planung der Umsetzung sowie die Implementierung des strategischen Controllings als Teil eines eigenen strategischen Planungsprozesses.

Abschluss

Ohne auf die theoretischen und weitläufig bekannten Grundlagen der Kommunikation einzugehen, geben wir Ihnen in **Kapitel 13** auf Basis unserer praktischen Erfahrung einige Hinweise zum Thema Kommunikation. Unsere 10 Thesen unter dem Titel «Mitarbeiter sind die besten Strategen» schliessen das Buch mit dem **Kapitel 14** ab.

Ignaz Furger



Ignaz Furger unterstützt seit 20 Jahren Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Strategien. Er ist Inhaber der Firma Furger und Partner AG Strategieentwicklung in Zürich.

Ignaz Furger studierte Mathematik an der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (Dipl. Math. ETH) und absolvierte an der Universität St. Gallen ein Wirtschaftsstudium, das er mit dem Executive MBA abschloss.

Nach einigen Jahren praktischer Tätigkeit in der Tourismus- und Hotelbranche in Spanien, arbeitete Ignaz Furger acht Jahre als IT-Spezialist bei Banken und bei GE Information Services. Es folgte eine lange und intensive Zeit als Berater beim MZSG und bei Helbling Management Consulting. 2010 machte er sich mit der Gründung einer eigenen Firma selbstständig.

Der Beratungsansatz von Ignaz Furger basiert auf dem systemorientierten Management und orientiert sich am St.Galler Management-Modell. Entscheidend ist dabei die Verankerung der Strategieentwicklung als eigenständiger Geschäftsprozess im Unternehmen.

Für die erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung von Strategien ist die Ausbildung der Mitarbeiter in strategischem Denken und Handeln eine unabdingbare Voraussetzung. Mit dem Konzept «Das praktische Seminar» unterstützt Furger und Partner AG die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter zu den unternehmerisch denkenden und handelnden Personen, die sich jedes Unternehmen wünscht.

Liebe Strateginnen und Strategen

Sie haben dieses Buch gekauft und halten es jetzt in den Händen – das ist aber nicht alles, Sie bekommen noch viel mehr. Wir laden sämtliche Tools, Instrumente, Vorlagen, Checklisten und Tabellen wie Tagesordnungen und Drehbücher auf unsere Website. Sie können diese Vorlagen herunterladen, und das gratis und franko. Jedes Buch hat einen einmaligen Code, mit dem Sie sich auf www.strategieleitfaden.ch registrieren können. Dazu benötigen wir von Ihnen Ihren Namen und Ihre E-Mail-Adresse, optional auch Firmennamen und Postadresse. Mit einem Passwort, das Sie selber vorgeben, erhalten Sie ein Bestätigungsmail, und schon sind Sie registriert. Diese Mitgliedschaft gilt für ein Jahr, und während dieser Zeit können Sie sämtliche Instrumente und Unterlagen auch mehrfach herunterladen.

Ihren persönlichen Code für www.strategieleitfaden.ch finden Sie vorne im Buch auf der Innenseite des Umschlags.

Die Website ist folgendermassen gegliedert: je Kapitel erhalten Sie eine kurze Einführung, gefolgt von einer Liste mit Vorlagen, die Sie einzeln herunterladen können. Sie erhalten die Dateien im Originalformat, d.h. in Word, PowerPoint oder Excel, und können diese nach Belieben anpassen und für Ihre Firma verwenden. Aus Copyright-

Gründen sind Sie verpflichtet, die Herkunft der Unterlagen anzugeben, wenn Sie diese für andere Firmen, insbesondere für bezahlte Beratungsprojekte, einsetzen.

Das Ganze lebt – wir werden die Unterlagen immer wieder ergänzen und anpassen, dies auch mithilfe Ihres Feedbacks und Ihrer Anregungen. Sie sind eingeladen, einen Beitrag zu leisten – wir nehmen gerne Ihre Vorschläge und Anregungen auf, oder Sie schicken uns Ihre eigenen Tools, die wir auf der Plattform zur Verfügung stellen. Vielleicht richten wir später die Möglichkeit ein, dass Sie selber Dateien hochladen können.

Wir hoffen, dass sich damit der Kauf dieses Buches für Sie gelohnt hat, und wünschen den Anfängern viel Spass bei ihren ersten Gehversuchen und den Profis viel Erfolg bei ihren für ein Unternehmen so wichtigen Projekten. Über ein Feedback freuen wir uns und für Fragen stehen wir Ihnen selbstverständlich jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüssen
Ignaz Furger

Inhaltsverzeichnis

- Kapitel 1 Ansätze des strategischen Managements** 15
 - Militärstrategische Ansätze: Von Sun Tzu über Machiavelli zu Clausewitz 18
 - Igor Ansoff: Systematischer Strategieprozess und Umfeldanalyse20
 - Aloys Gälweiler: Steuerung der Erfolgspotenziale22
 - Michael Porter: Der marktorientierte Ansatz24
 - Gary Hamel / C. K. Prahalad: Der ressourcenorientierte Ansatz.....26
 - Markt- und ressourcenorientierte Ansätze ergänzen sich.....28
 - Henry Mintzberg: Strategiebildung durch Handlungsmuster30
 - Hans Ulrich: Der systemorientierte Ansatz32
 - Cuno Pümpin: Strategische Erfolgspositionen (SEP).....34
 - Die Blue-Ocean-Strategie: Erfolg und höhere Gewinne in wettbewerbsfreien neuen Märkten.....36

- Kapitel 2 Grundlagen der Strategieentwicklung** 39
 - Was ist ein Unternehmen?.....41
 - Ziele der Strategieentwicklung42
 - Strategische Gesetzmässigkeiten.....45
 - Strategische Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale.....54
 - Das Gesamtkonzept der Strategie im Unternehmen.....60

- Kapitel 3 Die integrierte Strategieentwicklung**63
 - Das Wissen der Mitarbeiter und der Kunden optimal nutzen66
 - Integration der Mitarbeiter bei der Strategiearbeit67
 - Bedeutung für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.....68
 - Change Management wird überflüssig69
 - Projektteam70
 - Der Nutzen eines integrierten ganzheitlichen Vorgehens.....72
 - Beispiel aus einem Projekt.....73

- Kapitel 4 Der Strategieentwicklungsprozess**75
 - Vorgehensschritte im Strategieentwicklungsprozess.....78
 - Beteiligte und Rollen89
 - Der Entscheidungsprozess92
 - Sitzungen und Workshops94
 - Projektdokumentation.....96
 - Vorgehensmodelle98

- Kapitel 5 Strategische Vorgaben**.....109
 - Eignerstrategie – Shareholder-Strategie.....113
 - Das Leitbild oder die Unternehmenspolitik.....114
 - Leitlinien.....116
 - Rahmenziele der Unternehmensbereiche118
 - Projektsetup.....120

- Kapitel 6 Strategische Analyse**.....125
 - Vorgehen.....129
 - Workshop I130
 - Arbeitssitzungen.....139
 - Analyseinstrumente140
 - Sofortmassnahmen176
 - Themenspeicher.....177

- Kapitel 7 Strategische Positionierung**179
 - Vorgehen.....183
 - Workshop II184
 - Ergebnis auf Unternehmensebene.....192
 - Ergebnis auf Geschäftsfeldebene.....198
 - Normstrategien.....202

Sofortmassnahmen	203
Lenkungsausschuss	204
Kapitel 8 Strategiegestaltung	207
Vorgehen	211
Workshop III	212
Instrumente Gestaltungsphase	221
Sofortmassnahmen	236
Themenspeicher	237
Kapitel 9 Strategische Ausrichtung	239
Vorgehen	243
Workshop I V	244
Instrumente Strategische Ausrichtung	255
Kapitel 10 Planung der Strategie	261
Vorgehen	265
Jetzt fängt die Arbeit an!	266
Workshop V	268
Instrumente Planung	275
Kapitel 11 Freigabe der Strategie	289
Vorgehen	293
Workshop VI	294
Der Lenkungsausschuss	300
Abschluss	302
Kapitel 12 Strategieumsetzung	305
Das strategische Controlling	309
Der strategische Planungsprozess	316
Die organisatorische Einbindung des strategischen Controllings	322

Kapitel 13 Kommunikation	325
Was?	328
Wer?	329
Wann?	330
An wen?	331
Wie?	332
Und die Gerüchte?	333
Kapitel 14 Mitarbeiter sind die besten Strategen	335
Engagement mit Herz	337
These1	338
These2	339
These3	340
These4	341
These5	342
These6	343
These7	344
These8	345
These9	346
These10	347
Literaturverzeichnis	349
Stichwortverzeichnis	351
Abbildungsverzeichnis	355
Tabellenverzeichnis	357
Danke	

Toolverzeichnis

Kapitel 6 Instrumente Strategische Analyse	140	Kapitel 8 Instrumente Strategiegestaltung	221
Analysebedarf	142	Marktplatz	222
Leitplanken	144	Adjacencies	224
Analysethemen Unternehmen	146	Die Ansoff-Matrix	226
Analysethemen Umfeld	148	Die erweiterte Business Model Canvas – eBMC	228
Konkurrenzanalyse	150	SWOT-GAP-Analyse	230
Finanzanalyse	153	Bewertung der Stossrichtungen	232
Kostenstrukturanalyse	154	7Q – Beschreibung der strategischen Stossrichtungen	234
Wertschöpfungsketten-Analyse	156		
ABC-Analyse	158	Kapitel 9 Instrumente Strategische Ausrichtung	255
Marktsegmentierung	159	Grundstrategien	256
Geschäftsfeldgliederung	160	Funktionale Anforderungen und Massnahmen	258
Value Proposition	162		
Kernkompetenzen	164	Kapitel 10 Instrumente Planung der Strategie	275
Erfahrungskurve	166	Funktionalkonzepte	276
Substitutionsanalyse	167	Massnahmen	278
Portfolio-Analyse	168	Businesspläne	280
PIMS	170	Organisatorische Anforderungen	287
SWOT	172	Störungsanalyse	288

Ansätze des strategischen Managements

1

Militärstrategische Ansätze: Von Sun Tzu über Machiavelli zu Clausewitz.....	18
Igor Ansoff: Systematischer Strategieprozess und Umfeldanalyse.....	20
Aloys Gälweiler: Steuerung der Erfolgspotenziale.....	22
Michael Porter: Der marktorientierte Ansatz.....	24
Gary Hamel/C.K. Prahalad: Der ressourcenorientierte Ansatz.....	26
Markt- und ressourcenorientierte Ansätze ergänzen sich.....	28
Henry Mintzberg: Strategiebildung durch Handlungsmuster.....	30
Hans Ulrich: Der systemorientierte Ansatz.....	32
Cuno Pümpin: Strategische Erfolgspositionen (SEP).....	34
Die Blue-Ocean-Strategie: Erfolg und höhere Gewinne in wettbewerbsfreien neuen Märkten.....	36

Ansätze des strategischen Managements

Der Begriff Strategie hat seinen Ursprung im Militärwesen und umschreibt Art und Weise, wie bewaffnete Auseinandersetzungen erfolgreich geplant und geführt werden. Im Altgriechischen bedeutet das zusammengesetzte Wort «strataegeo» soviel wie «an den umfassenden obersten Zielen orientiert handeln». Mit der Herausbildung der strategischen Unternehmensführung im 20. Jahrhundert erlangte der Begriff einen breiten Platz im Management. Militärhistorische Abhandlungen dienten immer wieder als Bezugsrahmen für die neue Wissenschaft.

Den Aufstieg zu einer Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung erlebte das strategische Management nach dem Zweiten Weltkrieg. Grund dafür war das sich verändernde Umfeld. Die 1950er- und 1960er-Jahre markierten den Übergang von relativ stabilen ökonomischen Bedingungen zu einem beschleunigten Wandel der Rahmenbedingungen. Prägend für diese wurden die wachsende Internationalisierung und eine verschärfte Konkurrenz. Dies bedeutete insbesondere auch eine Zunahme der Komplexität im Management von Unternehmen.

Die Grundlagen, an denen sich Unternehmen bis anhin orientiert hatten, reichten nicht länger aus, um einen Betrieb langfristig erfolgreich zu führen. Dazu bedurfte es neuer Methoden und neuer Vorgehensweisen, die im Rahmen der strategischen Unternehmensführung rasch an Bedeutung gewannen. Als Antwort auf diese Herausforderung wurden eine Vielzahl von Ansätzen und Instrumenten entwickelt, die heute zum Grundhandwerk des strategischen Managements gehören.

Militärstrategische Ansätze: Von Sun Tzu über Machiavelli zu Clausewitz

Die frühesten Abhandlungen über Militärstrategie wurden vor rund 2500 Jahren in China verfasst. Als Perle dieses Erbes gilt «Die Kunst des Krieges» von Sun Tzu, ein Traktat, das um 500 v.Chr. entstand. Im europäischen Kulturraum liegen die Ursprünge des Genres in der Antike. «De Re Militari» (4.Jh.) von Flavius Vegetius Renatus hatte bis ins 18.Jahrhundert auf zahlreiche Herrscher grossen Einfluss. Mit militärtheoretischen Fragen beschäftigte sich auch Niccolò Machiavelli, der mit dem Band «Der Fürst» weltweiten Ruhm erlangte. Als der grosse Klassiker zum Thema gilt die Studie «Vom Kriege» des preussischen Offiziers Carl von Clausewitz.

«Der Grund dafür, dass der erleuchtete Herrscher und der tüchtige Feldherr mit jedem ihrer Manöver siegreich bleiben und Erfolge erzielen, die die Möglichkeiten der gewöhnlichen Menschen weit übersteigen, liegt nämlich im Vorabwissen.»

Sun Tzu: Die Kunst des Krieges

«Die Kunst des Krieges» entstand um 500 v.Chr. und wurde als Teil der Sammlung «Die sieben militärischen Klassiker» überliefert. Das Traktat wurde lange **Sun Tzu** zugeschrieben, der als General unter dem Herrscher von Wu diente. Heute dominiert die Ansicht, dass Sun Tzu nicht im engeren Sinn Autor des Buches war; selbst dessen historische Existenz wird zum Teil infrage gestellt.

Sun Tzu beschreibt in 13 Kapiteln, oft in Lehrsätzen formuliert, die wichtigsten Prinzipien der militärischen Führung. Dazu zählen das genaue Studium des Umfeldes, Kenntnisse des Gegners sowie der eigenen Verhältnisse und Stärken, eine sorgfältige Planung und der Aufbau der Schlagkraft durch kluges strategisches Vorgehen.

«Wer Frieden will, plane den Krieg. Wer den Sieg will, lasse seine Soldaten üben. Wer einen erfolgreichen Ausgang will, kämpfe mit Strategie, nicht aufs Geratewohl. Niemand wagt es, jemanden herauszufordern oder zu bedrohen, von dem man weiss, dass er im Fall eines Kampfes siegen wird.»

Flavius Vegetius: De Re Militari

Flavius Vegetius Renatus war im ausgehenden 4. Jahrhundert Beamter des Römischen Imperiums. Selber ohne militärische Erfahrung, trug er in «De Re Militari» (Über militärische Angelegenheiten) das zum Thema verfügbare Wissen aus einer Vielfalt von Niederschriften, Kommentaren und Anweisungen zusammen. Als Quellen führt er u.a. Augustus, Hadrian und den Historiker Sallust auf.

In «De Re Militari» hebt Vegetius die Leistungen der Zeit der Römischen Republik und des frühen Imperiums hervor. Angesichts des sich abzeichnenden Niedergangs Roms sollten diese als Orientierung für dringende Reformen dienen. Kapitel 3 der Abhandlung ist der Taktik und der Strategie gewidmet.

Mit dem Aufkommen der strategischen Führung im Unternehmensmanagement wurden häufig auch militärtheoretische Abhandlungen als Quellen beigezogen. Inzwischen liegt zudem eine wahre Flut von Publikationen vor, die militärische Studien unmittelbar als praktische Anleitung für Manager auslegen. Das Vorgehen stösst nicht nur auf Zuspruch. So gesteht Aloys Gälweiler zwar ein, dass die Denkmethodik auf hoher abstrakter Ebene die gleiche ist. Er betont aber, dass zwischen Militär und Unternehmen mehr Gegensätze als Gemeinsamkeiten bestehen, was eine Anwendung militärischer Prinzipien auf die Unternehmensführung wenig sinnvoll macht.

«Ich schliesse also, dass gute Ratschläge, von wem sie auch kommen mögen, aus der Klugheit des Fürsten entspringen müssen, und nicht die Klugheit des Fürsten aus guten Ratschlägen».

Machiavelli: Der Fürst

Niccolò Machiavelli (1469–1527), in Florenz in eine bürgerliche Familie geboren, widmete sich als Kanzlei-Sekretär von Florenz dem Aufbau einer Bürger-Miliz. Nach dem Fall der Regierung der Republik Florenz und der Rückkehr der Medici an die Macht wurde er des Amtes enthoben und inhaftiert. Neben dem berühmten Traktat «Der Fürst» (Il Principe, 1513), umfasst sein Werk u. a. die «Discorsi», sein Hauptwerk, sowie eine militärtheoretische Abhandlung.

Machiavelli, der zu unrecht als Anwalt rücksichtsloser Machtpolitik gilt, vielmehr republikanische Prinzipien befürwortet, beschreibt in «Der Fürst» die diversen Typen von Fürstenstaaten im Italien der Renaissance sowie die Methoden, die zur Macht führen und deren Erhalt sichern. Das Buch zeigt schonungslos die Verhältnisse seiner Zeit auf.

«Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d. h., sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, die zu demselben führen sollen ...»

Clausewitz: Vom Kriege

Carl von Clausewitz (1780–1831) trat in jungen Jahren in Preussens Armee ein. Nach der Niederlage von 1806 kämpfte er auf Russlands Seite gegen Napoleon. 1814 fand er erneut Aufnahme in die preussische Armee, wurde General und Direktor der Allgemeinen Kriegsschule in Berlin. Seine Studie «Vom Kriege» wurde erst nach Clausewitz' Tode von seiner Frau veröffentlicht.

«Vom Kriege» basiert auf einer breiten historischen Analyse von Feldzügen aus unterschiedlichen Epochen sowie auf persönlichen Erfahrungen. Auf dieser Grundlage entwickelt Clausewitz systematisch theoretische Überlegungen zum Thema. Dazu gehört auch die Einordnung des Krieges in den gesellschaftlichen Kontext, wobei der Primat der Politik und die Wichtigkeit der Analyse von Zweck, Ziel und Mitteln betont werden.

Igor Ansoff: Systematischer Strategieprozess und Umfeldanalyse

H. Igor Ansoff (1918–2002), in Russland geboren, emigrierte als 17-Jähriger in die USA. Nach Abschluss des Studiums (Mathematik und Physik) war er im Management bei der Rand Corporation und bei der Lockheed Aircraft Corporation tätig. 1963 wurde er Professor an der Carnegie Mellon University und an der Vanderbilt University. Später lehrte er an weiteren Universitäten in den USA und in Europa.

Ansoff kompakt

- Ansoff entwickelte ab den 1950er-Jahren ein umfassendes, mehrstufiges Modell zur Strategieentwicklung. Zentrale Elemente sind eine Lücken-Analyse zur Ermittlung des Abstands zwischen Ist-Zustand und Zielen sowie die Ausarbeitung von Diversifikationsstrategien.
- Mit «Corporate Strategy» legte er 1965 als erster ein systematisches Modell als Instrumentarium für die Strategieentwicklung vor. Dabei griff er bestehende Konzepte auf, führte aber auch viele neue Begriffe und Konzepte ein. Ansoff wird heute denn auch als Vater des strategischen Managements bezeichnet.
- Ansoff beschäftigte sich in der Folge zunehmend mit dem Zusammenhang zwischen Wachstum und wirtschaftlichem Umfeld. Daraus entstand ein komplexes Instrumentarium für die Analyse von Gefahren und Chancen angesichts unterschiedlicher Grade von Turbulenzen sowie zur Formulierung strategischer Entscheide und Massnahmen.
- Mit der Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix) schuf Ansoff ein Instrument für die Ausarbeitung von Unternehmensstrategien im Kontext verschiedener Wachstumsalternativen.

Kontext

- Die 1950er- und 1960er-Jahre markierten den Übergang von relativ stabilen Umfeldbedingungen zu raschem Wandel im wirtschaftlichen Umfeld. Die von Ansoff in diesem Kontext erstellten Analysemodelle (Turbulenzen-Theorie) zählen zu seinen wichtigsten Beiträgen zur Entwicklung von Strategietheorien.
- Mit seiner komplexen, auf umfangreichen Analysen basierten Theorie prägte Ansoff die Strategieentwicklung der 1960er- und 1970er-Jahre. Seine Arbeiten bildeten die Grundlage für bedeutende spätere Entwicklungen, u.a. für Porters Wettbewerbstheorie (1980er-Jahre) und den Kernkompetenzen-Ansatz von Hamel und Prahalad (1990er-Jahre).

Werkauswahl

- Strategies for Diversification, HBR, 1957.
- Corporate Strategy, 1965; dt. Management-Strategie, 1966.
- Implanting Strategic Management, 1984.

Das strategische Planungsmodell von Ansoff

- Entwicklung der Wettbewerbsstrategie
 - Formulierung der langfristigen Ziele
- Erarbeiten einer Diversifikationsstrategie
 - Parallel zur Entwicklung der Wettbewerbsstrategie
- Entwicklung in Stufen
 - Lücken-Konzept
 - Die Strategieausarbeitung verläuft stufenweise über Entscheide und eine allmähliche Verfeinerung

- Formulierung der Ziele – Ermittlung der Lücke zwischen Ist-Zustand und Ziel – Erarbeitung einer Strategie zur Beseitigung der Lücke – Evaluierung und eventuell Konzipieren einer neuen Strategie
- Zentrale Konzepte und Ideen
 - Bereich Produkt-Markt: klare Vorstellung davon, welche Produkte/Dienstleistungen angeboten werden (bei Ansoff ist auch die Idee der Kernfähigkeiten eines Unternehmens anzutreffen)
 - Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix)
 - Idee des Wettbewerbsvorteils

Umfeldanalyse und Reaktionsstrategien

Strategic Issue Management

Angesichts der wachsenden Bedeutung der betrieblichen Umfeldveränderungen werden dem strategischen Management zur strategischen Planung drei weitere Aufgabenbereiche zugeteilt:

- Echtzeit-Reaktion auf Umfeldveränderungen (Strategic Issue Management)
- Frühzeitiges Erkennen von Trendbrüchen und Turbulenzen (Weak Signal Management)

- Institutionalisiertes Krisenmanagement (Response Management) für den Fall, dass Turbulenzen nicht rechtzeitig erkannt werden

Die Ansoff-Matrix

Das Modell basiert auf vier grundlegenden Wachstumsalternativen: Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation.

Marktentwicklung, Produktentwicklung, Diversifikation. Die Matrix dient der Formulierung einer Unternehmensstrategie, die am besten geeignet ist, um langfristiges Wachstum zu sichern.

Ein Unternehmen lässt sich als Bündel von Geschäftsfeldern betrachten.



Quelle: Ansoff

Aloys Gälweiler: Steuerung der Erfolgspotenziale

Aloys Gälweiler (1922–1984) studierte Volks- und Betriebswirtschaft und war viele Jahre bei Brown, Boveri & Cie. tätig. Als Dozent unterrichtete er Unternehmensplanung und Unternehmensstrategie an diversen Hochschulen in Deutschland und in der Schweiz, u. a. an der Hochschule St. Gallen.

Gälweiler kompakt

- Aloys Gälweiler entwickelte in den 1970er- und 1980er-Jahren ein umfassendes Konzept für die Unternehmensführung. Dessen Grundlage bildet ein detailliertes Navigationssystem. Zentral ist dabei die Unterscheidung zwischen operativen und strategischen Aufgabenbereichen mit den entsprechenden Orientierungsunterlagen und Steuergrößen.
- Den Kern des Ansatzes bildet das Konzept der Erfolgspotenziale. Gemeint sind damit sämtliche Massnahmen, die über das operative Tagesgeschäft hinaus den langfristigen Erfolg sicherstellen. Die Erfolgspotenziale dienen als Steuerungsgrösse der strategischen Führung, während Erfolg und Liquidität die Orientierungsgrundlagen der operativen Führung bilden.
- Die Steuerung der Erfolgspotenziale, Kernaufgabe der strategischen Führung, dient der «Vorsteuerung» von Erfolg und Liquidität, den beiden für die operative Führung massgeblichen Größen. Für die strategische Führung ist diese Vorsteuerung entscheidend. Durch sie werden langfristig der Erfolg und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichergestellt.

Kontext

- Den Ausgangspunkt von Gälweilers Konzept bildet die Feststellung, dass es angesichts zunehmend schnelleren und unvorhersehbaren Änderungen der Umwelt neue und zuverlässigere Grundlagen für die Unternehmensführung brauchte. Die im herkömmlichen Management verwendeten Größen Erfolg und Liquidität konnten nicht länger als zuverlässige Orientierungsgrundlage für die Sicherung des langfristigen Erfolgs dienen.
- Gälweiler orientierte sich am systemorientierten und kybernetischen Ansatz. Mit seinem Navigationsmodell lieferte er einen bedeutenden Beitrag zur Entwicklung des St. Galler Management-Modells.

Werkauswahl

- Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, 1986.
- Strategische Unternehmensführung, 1987.

Operative und strategische Führung

Die Aufgabenbereiche der operativen und strategischen Führung mit ihren Führungsgrößen:

- Operative Führung: Unmittelbare Erfolgssicherung im Alltagsgeschäft durch beste Nutzung der Erfolgspotenziale. Erfolg und Liquidität dienen als Steuerungsgrößen
- Strategische Führung: Sicherung des langfristigen Erfolgs. Als Steuerungsgrösse dienen die Erfolgspotenziale. Deren Sicherung und Aufbau ist die Hauptaufgabe der strategischen Führung

Erfolgspotenziale – Vorsteuerung des Erfolgs

Erfolgspotenziale (EP) eröffnen als Orientierungsgrundlage der strategischen Unternehmensführung einen langfristigen Zeithorizont. Diese zu schaffen, erfordert eine lange Zeit.

- Zentral bei der Bildung von EP sind die Faktoren Produktentwicklung, Aufbau von Produktionskapazitäten, Marktposition, Organisation. Aufbau und Erhalt spielen die dominierende Rolle
- Gälweiler unterscheidet zwischen bestehenden und neuen EP: Neue (zukünftige) EP beziehen sich auf neue Produkte oder Märkte, die zusätzlich neue EP begründen oder an die Stelle von auslaufenden EP treten
- Die Steuerung der Erfolgspotenziale hat die Funktion der systematischen «Vorsteuerung» der für die operative Führung massgebenden Grössen Erfolg und Liquidität

Orientierungsgrössen der Vorsteuerung

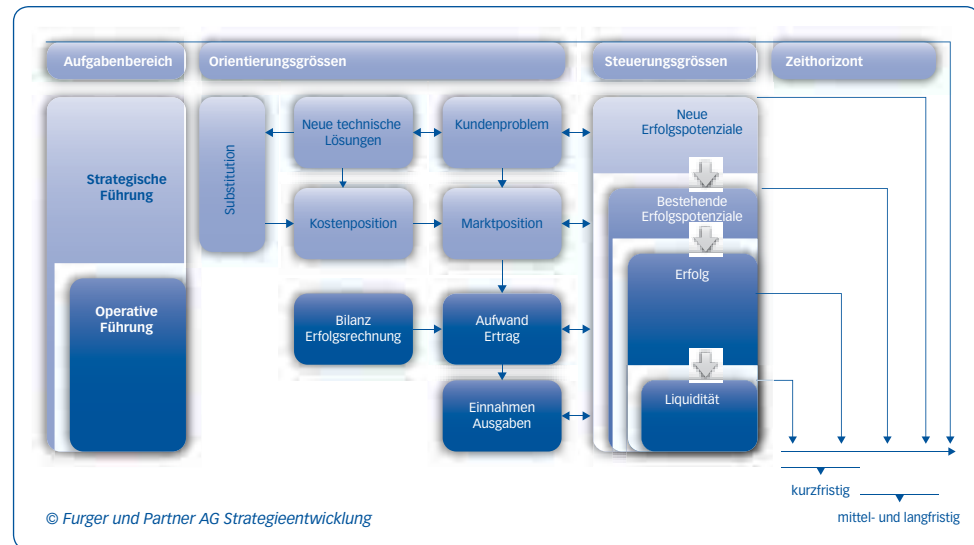
Zwei Gruppen von Orientierungsgrundlagen dienen als Basis für Daten, die zeitlich über die Erfolgsdaten hinausreichen. Für die Ortung von Innovationspotenzialen bilden sie zwei markant unterschiedliche Schwerpunkte. Dabei ist die Bedeutung für den Innovationsschwerpunkt wechselseitig übergreifend:

1. Das Phänomen der Erfahrungskurve (Kosten)

- Sach- und Zeithorizont reicht weiter als bei Erfolgsdaten
- Funktion: Das Orten von Verfahrensinnovationen

2. Das Anwenderproblem (Kundennutzen)

- Sach- und Zeithorizont ist maximal
- Funktion: Orientierung für Produktinnovationen



Quelle: Gälweiler, 1974/1987

Michael Porter: Der marktorientierte Ansatz

Michael Porter (geb. 1947) studierte Ingenieurs- und Wirtschaftswissenschaft. Durch seine Lehrtätigkeit und die Veröffentlichung zahlreicher Bücher erlangte er breite Anerkennung als einer der führenden Managementtheoretiker. Porter ist Professor für Wirtschaftswissenschaft an der Harvard Business School und leitet das Institute for Strategy and Competitiveness.

Porter kompakt

- Michael Porter entwickelte in den 1970er- und 1980er-Jahren einen marktorientierten Ansatz, den er umfassend in «Competitive Strategy» (1980) und «Competitive Advantage» (1985) darstellte. Porter geht von der Annahme aus, dass der Erfolg eines Unternehmens vom Markt abhängt. Im Zentrum stehen eine präzise Analyse der Branchen und Märkte sowie der eigenen Positionierung. Ziel ist es, attraktive Branchen sowie die optimale Positionierung zu finden und nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen.
- Wichtigstes Konzept von Porters Wettbewerbstheorie ist das Fünf-Kräfte-Modell. Dieses besagt, dass der Wettbewerb in jeder beliebigen Branche von 5 Faktoren bestimmt wird: Auftreten neuer Wettbewerber, Herausforderung durch Substitute, Verhandlungsspielraum der Kunden, Verhandlungsspielraum der Zulieferer, Rivalität unter den Wettbewerbern.
- Vom Fünf-Kräfte-Modell leitet Porter das Konzept der drei generischen Strategien ab (auch als Wettbewerbsmatrix bekannt). Um sich erfolgreich im Markt zu behaupten, muss sich ein Unternehmen für einen der drei grundlegenden Strategie-Typen entscheiden und diesen strikt beibehalten: Kostenführerschaft, Differenzierung, Fokussierung (Nischenstrategie).

Kontext

- Seit den 1990er-Jahren beschäftigt sich Porter vermehrt mit volkswirtschaftlichen und makroökonomischen Fragen, so unter anderem mit nationalen Wettbewerbsvorteilen («Competitive Advantage of Nations», 1990), mit der Rolle des Staates in einer globalisierten Wirtschaft und sozialen Problemfeldern wie Gesundheit und Armut.
- Porter, der an der Harvard University lehrt, verschiedentlich als Berater von Regierungen tätig war und bis heute regelmässig in der Harvard Business Review veröffentlicht, gilt als einer der einflussreichsten Ökonomen.

Werkauswahl

- Competitive Strategy, 1980; dt. Wettbewerbsstrategie, 1999.
- Competitive Advantage, 1985; dt. Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 1996.
- Competitive Advantage of Nations, 1990; dt. Nationale Wettbewerbsvorteile: erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, 1993.

Das «Fünf-Kräfte-Modell» von Porter

Das Modell ermöglicht es, die Wettbewerbslandschaft des eigenen Geschäfts zu ergründen und attraktive Märkte/Branchen zu finden.

Für die Analyse werden folgende Faktoren berücksichtigt:

- Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern in der Branche
- Bedrohung durch Konkurrenten (Markteintrittsbarrieren)
- Bedrohung durch die Verfügbarkeit von Ersatzprodukten
- Marktmacht der Lieferanten
- Marktmacht der Kunden

Matrix der Wettbewerbsstrategie

Ein zweites zentrales Instrument der Strategieentwicklung bilden bei Porter sogenannte generische (allgemeingültige) Wettbewerbsstrategien.

Wettbewerbsvorteile lassen sich nur erzielen, wenn sich Unternehmen konsequent für eine der Strategien entscheiden, um sich mit Erfolg zu positionieren:

- Strategie der Kostenführerschaft (Kostenvorsprung): Günstigere Herstellungskosten gestatten es, den Kunden die Vorteile in Form von attraktiven Preisen weiterzugeben. Wer die Preisführerschaft anstrebt, muss auch Kostenführer sein
- Strategie der Differenzierung (Qualitätsstrategie): Die Leistungen sollten Funktionen oder Merkmale aufweisen, welche den Konkurrenten fehlen. Das Produkt muss möglichst «einzigartig» sein
- Strategie der Fokussierung auf Teilssegmente des Marktes: Hier kann sich das Unternehmen erneut entweder als Kostenführer oder als Qualitätsführer positionieren

In Anlehnung an Porters generische Strategien finden sich in der Unternehmerlandschaft 4 Strategietypen:

- Pionier-Strategien
- Kostenführerstrategien
- Strategie der Kundenfokussierung
- Nachahmerstrategien

Weitere Arbeitsinstrumente

Analyse der Wertschöpfungskette:

Dient dazu, kosten- und leistungsbeeinflussende Aktivitäten eines Unternehmens zu systematisieren

Anhand der Wertschöpfungskette lassen sich primäre und unterstützende Arbeiten unterteilen

Ist ein Hilfsmittel, um strategisch relevante Tätigkeiten eines Unternehmens systematisch zu erfassen

Gary Hamel / C.K. Prahalad: Der ressourcenorientierte Ansatz

Gary Hamel (geb. 1954) lehrte an der Ross School of Business (University of Michigan) und an der Harvard Business School und ist seit den 1980er-Jahren Gastprofessor an der London Business School. Zusammen mit C.K. Prahalad veröffentlichte er 1994 «Competing for the Future», einen einflussreichen Bestseller zur Unternehmensstrategie.

Coimbatore Krishna Prahalad (1941–2010), in Südindien aufgewachsen, war langjährig als Professor an der Ross School of Business tätig. In zahlreichen Veröffentlichungen beschäftigte er sich mit Unternehmensstrategie und der Armutproblematik in Entwicklungsländern.

Hamel/Prahalad kompakt

- G. Hamel und C.K. Prahalad gehen vom Standpunkt aus, dass sich Strategieentwicklung mit dem Wettbewerb um den Chancenanteil in zukünftigen Märkten befasst und nicht wie im marktorientierten Ansatz mit dem Wettbewerb um Marktanteile im gegenwärtigen Markt.
- Im Fokus der Unternehmensstrategie stehen die für den zukünftigen Erfolg erforderlichen strategischen Kernkompetenzen und nicht Produkte oder strategische Geschäftseinheiten. Das Unternehmen ist als Portfolio von Kernkompetenzen zu betrachten.
- Nur «revolutionäre» Unternehmen, die sich und ihre Industrie ständig neu erfinden und fähig sind, ihre Kernstrategie zu erneuern, sind auch langfristig erfolgreich.

Kontext

- Der Ansatz entstand Anfang der 1990er-Jahre als viele Firmen im Westen die Ablösung ihrer Führerschaft durch japanische Konkurrenten mit Restrukturierung und Redimensionierung konterten. Hamel und Prahalad sahen darin keine taugliche Strategie für die Rückkehr zum Erfolg.
- Am Beispiel japanischer Unternehmen zeigten sie auf, dass Firmen dank Innovation, Enthusiasmus und effizientem Einsatz von Ressourcen Konkurrenten mit weit grösseren Ressourcen ausstechen können.
- Die beiden Ökonomen führten an, dass die dominierenden, am Markt orientierten Strategieansätze der Komplexität eines sich rapide wandelnden Umfelds nicht mehr gerecht wurden.
- Hamel/Prahalad griffen mit der ressourcenorientierten Perspektive zwar ein bereits bekanntes Konzept auf (u.a. von Ansoff). Sie erneuerten dieses aber durch den Begriff der Kernkompetenz und indem sie diesem Bereich eine dynamische Auslegung und einen zentralen Platz zuwiesen.
- Der Ansatz wurde zum wichtigsten Beitrag zur Erneuerung der Strategietheorie der 1990er-Jahre.

Werkauswahl

- The Core Competence of the Corporation, HBR, 1990.
- Competing for the Future, 1994; dt. Wettlauf um die Zukunft: wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, 1997.
- G. Hamel: Leading the Revolution, 2000.

Wettbewerbsstrategie

- Wettbewerb um Chancenanteile
 - Im Fokus steht der Wettbewerb um Anteile an zukünftigen Chancen eines Marktes (vs. Wettbewerb um Anteile am gegenwärtigen Markt)
- Kernkompetenzen im Fokus
 - Das Unternehmen ist als Portfolio von Kernkompetenzen zu betrachten: Hauptaufgabe der Strategie ist es, die für zukünftige Erfolge notwendigen Kompetenzen zu eruieren und aufzubauen
- Wettbewerb in drei Stufen
 - Wettbewerb um die intellektuelle Führerschaft
 - Wettbewerb um das Management des Transformationsweges
 - Wettbewerb um Marktanteile und Marktpositionen

Im Fokus liegen die Schritte 1 und 2 (Vormarktwettbewerb); traditionelle Ansätze widmen sich hauptsächlich der Stufe 3

Kernkompetenzen

- Kernkompetenzen sind Bündel von Fähigkeiten und Erfahrungen, die folgende Voraussetzungen erfüllen müssen:
 - Kernkompetenzen sind nicht auf ein Produkt gerichtet, sondern eröffnen den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten
 - Sie liefern einen einzigartigen Beitrag zum Kundennutzen
 - Kernkompetenzen lassen sich nicht oder nur schwer imitieren
- Kernkompetenzen erlauben die Produktion von Kernprodukten, die als Grundlage für diverse Endprodukte dienen (z. B. Prozessen)
- Kernkompetenzen sind unternehmensweit zu bewirtschaften, was die primäre Ausrichtung auf Geschäftsfelder ausschließt

Industrieller Vorausblick

- Strategischer Intent
 - Ein Unternehmen muss eine Vision haben, die die Zielrichtung vorgibt; eine Mission, die von den Mitarbeitern verinnerlicht wird
- Strategische Architektur
 - Ein Bauplan gibt die Richtung und Teilziele vor, ist aber nicht wie ein Plan detailliert ausgearbeitet
- Stretch und Leverage als Strategie
 - Zwischen den zur Verfügung stehenden Ressourcen und dem anvisierten Ziel muss eine Kluft bestehen (Stretch)
 - Effiziente Nutzung der Ressourcen, Kreativität und beherztes Engagement erlauben es, diese Kluft wettzumachen (Leverage). Der Weg dazu: 1) Konzentration auf strategische Kernziele; 2) Effizientere Beschaffung von Ressourcen; 3) Zusammenführung von Ressourcen zu höherem Wert; 4) Erhalt von Ressourcen wo möglich; 5) Raschere Wiederherstellung von Ressourcen

Das «revolutionäre» Unternehmen

- Allein durch Innovation und eine revolutionäre Strategieentwicklung kann ein Unternehmen seine Führerschaft sichern oder diese erobern. Hamel formuliert dazu die folgenden Prinzipien:
 - Strategieentwicklung sollte subversiv neue Wege ausloten, findet aber meist im Korsett orthodoxer Denkweisen des Managements und gefangen in langjährigen Erfahrungen statt
 - Strategieprozesse sollten demokratisch sein und das Potenzial und innovatives Denken der Belegschaft einbeziehen
 - Imagination und die Berücksichtigung mehrerer und neuer Perspektiven sind für die Strategieentwicklung unerlässlich

1

Markt- und ressourcenorientierte Ansätze ergänzen sich

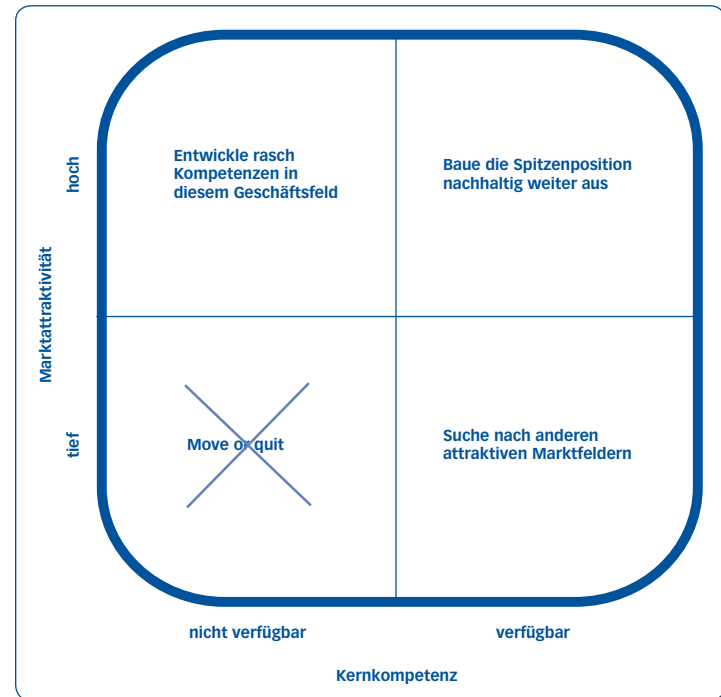
Die Marktsicht analysiert die aktuelle Erfolgsposition eines Geschäfts anhand des «Fünf-Kräfte-Modells». Die Ressourcensicht analysiert die Erfolgspotenziale des Unternehmens anhand der Kernkompetenzen.

Die «reinen» Lehren der marktorientierten Strategieschulen (von aussen nach innen) und der ressourcenorientierten Strategieschulen (von innen nach aussen) sind in der Praxis kaum anwendbar.

Die beiden Ansätze zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen lassen sich kombinieren – sie sind komplementär.

Aus der Kombination der markt- und ressourcenorientierten Ansätze ergeben sich 4 strategische Alternativen

- Move or quit (Bewege dich oder verlasse das Feld): In dieser unattraktiven Situation ohne eigene Kernkompetenzen sollte man das Feld räumen oder nachhaltig seine Position verbessern. Dazu ist auch eine Zusammenarbeit mit Partnern möglich.
- Search for new markets (Suche nach neuen Märkten): Kernkompetenzen in unattraktiven Märkten aufzubauen und zu halten, ist suboptimal. Nach Möglichkeit ist nach andern Anwendungsfeldern für das Know-how mit entsprechenden Produkten zu suchen.
- Build up competencies (Baue neue Kompetenzen auf): In attraktiven Marktconstellationen keine Kernkompetenzen zu haben, führt zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen.
- Stay on top (Verteidige die Spitzenposition): Unternehmen in dieser Lage müssen ihre hervorragende Stellung verteidigen.



Quelle: Scheuss: Handbuch der Strategien, 2008.

Henry Mintzberg: Strategiebildung durch Handlungsmuster

Henry Mintzberg (geb. 1939) studierte Maschinenbau an der McGill University in Montreal und doktorierte zum Thema Management an der MIT Sloan School of Management. Neben Gastprofessuren in den USA und in Europa lehrt er seit 1968 an der McGill University als Professor für Management und Strategie.

Mintzberg kompakt

- Mintzbergs Arbeiten über das strategische Management gründen auf der Erkenntnis, dass Strategien nicht allein als Resultat der Planung auf Führungsebene entstehen. Strategien entwickeln sich oft aus Mustern der Unternehmenspraxis heraus und können ihren Ausgang überall im Unternehmen haben.
- Einen zweiten Ankerpunkt bildet die Feststellung, dass die konventionelle strategische Planung kein strategisches Denken erzeugt, sondern «nur» bestehende Strategien programmiert. Mintzberg macht an der formalen Planung gravierende Irrtümer aus, die wichtige Faktoren wie Kreativität und strategisches Lernen behindern.
- Mintzberg sieht Strategieentwicklung als Prozess, bei dem Denken, Handeln und permanentes Lernen parallel verlaufen. Er gesteht der Analysearbeit der Planer eine wichtige Rolle zu, betrachtet aber die intuitive und kreative Denkweise des Managers als unabdingbare Voraussetzung der Strategiefindung.

Kontext

- Mintzberg stellte in den 1970er- und 80er-Jahre viele Annahmen der strategischen Planung infrage. Damit sorgte er für kontroverse Diskussionen und erlangte breite Beachtung. Er machte geltend, dass strategische Planung oft nur ein leeres Ritual sei, und sich deren Wert für die Strategieentwicklung häufig nicht nachweisen lasse.

- Mintzberg beschäftigte sich intensiv mit der Geschichte der Strategieentwicklung. In «Strategie-Safari» gibt er – in Zusammenarbeit mit Lampel/Ahlstrand – einen Überblick über die seit den 1960er Jahren entstandenen Ansätze; diese werden in 10 Denkschulen unterteilt und kritisch kommentiert.

Werkauswahl

- Crafting Strategy. Harvard Business Review, 1987.
- Mintzberg, H./Waters, J.A.: Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, 1985.
- The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994; dt. Die strategische Planung, Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, 1995.
- Mintzberg et al.: Strategy Safari, 1998; dt. Strategy Safari, 2012.

Irrtümer der formalen Strategieplanung

Mintzberg bestreitet die wichtige Rolle der traditionellen strategischen Planung nicht. Diese formuliert bereits vorliegende Strategien, bringt aber nicht strategisches Denken hervor. Planung ist analytisch, Strategiebildung erfordert Synthese-Arbeit.

Die formale strategische Planung weist aus Mintzbergs Sicht drei «fundamentale Irrtümer» auf:

- Der Glaube an die Vorhersagbarkeit: Planung setzt auf Vorhersagbarkeit und auf Prognosen, die auf abstrakten Fakten und Zahlen beruhen. Diese sind oft ungenau und unsicher
- Trennung vom operativen Management: Die Trennung von Planung und Umsetzung verhindert Lernprozesse und das Einbeziehen der Erfahrungen der verschiedenen Mitarbeitererebenen

- Glaube an die Formalisierbarkeit des strategischen Managements: Planung beruht auf der falschen Annahme, dass sich Strategiefindung durch den Einsatz von Systemen programmieren lässt

Strategiebildung als Gestaltungsprozess

Mintzberg entwickelt kein eigenes Gegenmodell zu den von ihm kritisierten Ansätzen, führt aber Leitideen für die Strategiefindung auf:

- Das Management muss strategische Muster entdecken können
- Neben der sachlichen Planung braucht es Gefühl und Engagement
- Denken und Handeln verlaufen parallel und erzeugen Denkprozesse
- Frühes Entdecken von Diskontinuitäten, Zeitpunkt für Strategieerneuerung spüren

Geplante versus intuitive Strategien

Mintzberg unterscheidet zwischen beabsichtigten, vom Top-Management geplanten Strategien (deliberate strategies) und intuitiven Strategien (emergent strategies), die sich aus der Unternehmenspraxis ergeben und oft erst im Nachhinein formuliert und als geplant deklariert werden.

Dabei handelt es sich um idealtypische Kategorien. Rein geplante Strategien würden jegliches Lernen ausschliessen; rein intuitive Strategien müssten ohne Kontrolle auskommen. In der Realität liegen Strategien auf einem Kontinuum zwischen den zwei Polen. Mintzberg teilt dieses in 8 Strategiefindungswege auf:

	Strategiefindung	Beschreibung
Bewusst geplant	Planung	Präzise Ziele werden ausformuliert und der zentralen Führungsspitze artikuliert. Überraschungsfreie, kontrollierte Implementierung.
	Entrepreneur	Ziele bestehen als persönliche, nichtartikulierte Visionen des Unternehmers, der dominiert. Es besteht die Möglichkeit, auf neue Chancen einzugehen.
	Ideologie	Ziele existieren als gemeinsame Vision aller Organisationsteilnehmer. Kontrolle erfolgt durch die gemeinsamen Normen. Sehr oft sind derartige Unternehmen proaktiv.
	Schirmstrategie	Grundsatzstrategien werden als Leitlinien vorgegeben, innerhalb derer sich die dezentralen Einheiten bewegen müssen. Leitplanken für emergente Strategien. Flexibilität gegenüber Detailstrategien.
	Prozessstrategie	Lediglich der Strategiefindungs- und -umsetzungsprozess wird formalisiert. Die Formulierung der Strategien wird den dezentralen Einheiten überlassen.
	Unzusammenhängend	Dezentrale Einheiten führen ein eigenständiges strategisches Management durch. Eine Kontrolle durch die Zentrale erfolgt nicht.
	Konsensstrategie	Gegenseitige Abstimmung unterschiedlicher Organisationsteilnehmer verbindet Detailstrategien zu einer gemeinsamen Unternehmensstrategie. Keine zentrale Vorgaben.
Aufgetaucht	Auferlegt	Das Umfeld diktiert die Strategie des Unternehmens entweder durch direkte Einflussnahme oder durch indirekte Verpflichtungen.

Quelle: Eschenbach et al.: Strategische Konzepte, 2008.

Hans Ulrich: Der systemorientierte Ansatz

Hans Ulrich (1919–1997), in Brig geboren, studierte an der ETH Zürich und an der Universität Bern. Anfänglich in der Industrie engagiert, war Ulrich vor allem in der Lehre tätig. Von 1954 bis 1985 lehrte er als Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen. Er war Mitbegründer und langjähriger Leiter des Instituts für Betriebswirtschaft.

Ulrich kompakt

- Hans Ulrich begründete in den 1950er- und 60er-Jahren die systemorientierte Managementlehre. Der Ansatz beruht auf der Sicht, dass ein Unternehmen ein System ist, dessen Elemente unter sich und nach aussen vielfältige Beziehungen aufweisen. Ein Unternehmen wird insbesondere als offenes soziales System charakterisiert sowie als zielorientiertes und strukturiertes System.
- Der Ansatz zeichnet sich durch eine umfassende und integrierte Herangehensweise an die Aufgaben der Unternehmensführung aus: diese ist interdisziplinär, ganzheitlich, analytisch-synthetisch, pragmatisch und prozessorientiert.
- Ulrich entwickelte ein integriertes Unternehmenskonzept, das als umfassender «Ordnungsrahmen zur Erfassung von Führungsproblemen» dient. Den Begriff der «Strategie» verwendet er darin in einem recht engen Sinn, beschränkt auf die Frage des «Wie». Dabei geht es um «grundsätzliche Vorgehensweisen zur Erreichung der unternehmerischen Ziele».

Kontext

- Ulrich verankerte seinen systemorientierten Ansatz explizit in der Systemtheorie, die in den 60er-Jahren u. a. von Norbert Wiener und Ross Ashby entwickelt wurde, sowie in der Kybernetik, die in der Folge daraus hervorging.
- Zusammen mit Walter Krieg gilt Hans Ulrich als Begründer des St. Galler Management-Modells. Das Modell des integrierten Managements wurde in der Folge weiterentwickelt und ist heute als «Das neue St. Galler Management-Modell» bekannt.

Werkauswahl

- Das Unternehmen als produktives soziales System, 1970 (2001).
- Unternehmenspolitik, 1978 (2001).

Teilbereiche der Unternehmensführung

Ulrich teilt die Unternehmensführung in 3 Teilbereiche auf:

- Unternehmenspolitik
- Planung
- Dispositive (operative) Führung

Die Unternehmenspolitik

Mit dem Begriff Unternehmenspolitik bezeichnet Ulrich die strategische Unternehmensführung. Diese sollte konkrete Aussagen über die Zukunft beinhalten, nicht isoliert von der praktischen Führung sein und Methoden zur Entwicklung unternehmerischer Entscheide enthalten.

Die Unternehmenspolitik besteht aus 3 Elementen:

Leitbild – Unternehmenskonzept – Führungskonzept

Das Leitbild

Das Leitbild beschreibt die wesentlichen Merkmale, die das Unternehmen idealerweise in seiner zukünftigen Entwicklung bestimmen sollen. Zu den wichtigsten Bestandteilen gehören:

- Marktleistung, Kundenbedürfnis
- Marktstellung
- Funktion des Unternehmens in der Gesellschaft

Das Unternehmenskonzept

Das Unternehmenskonzept baut auf dem Leitbild auf und konkretisiert dieses. Dazu gliedert Ulrich das Gesamtkonzept in drei Teilkonzepte:

- Leistungswirtschaftliches Konzept
- Finanzwirtschaftliches Konzept
- Soziales Konzept

Für jedes dieser Teilkonzepte werden **Ziele**, Aussagen über die zur Verfügung stehenden **Mittel** sowie **Strategien** vereinbart.

Das Führungskonzept

Das Führungskonzept basiert auf einer «philosophischen» Grundhaltung zum Wesen der Unternehmensführung. Ulrich führt dazu 10 Thesen an.

Die Führungsaufgaben selber werden durch die Aufgliederung in 4 Teilkonzepte näher bestimmt:

- Das Führungssystem
- Das Organisationskonzept
- Die Führungsmethodik
- Das Führungspotenzial

Cuno Pümpin: Strategische Erfolgspositionen (SEP)

Cuno Pümpin (geb. 1939) war nach einem Studium der Volkswirtschaft in vielfältigen Positionen in der Wirtschaft, in der Lehre und als Berater tätig und publizierte zahlreich Bücher und Artikel, insbesondere über strategisches Management. Er lehrt Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen.

Pümpin kompakt

- Cuno Pümpin beschrieb in den 1980er-Jahren ein umfassendes Führungskonzept mit dem Ziel, die Effektivität der Unternehmensführung gezielt zu steigern. Angesichts der turbulenten Entwicklung der Umwelt hielt er die Orientierung an den Faktoren Gewinn und Wachstum nicht mehr für ausreichend. Der Fokus sollte vielmehr auf die Faktoren fallen, welche Gewinn und Wachstum langfristig beeinflussen.
- Grundlage seines Ansatzes bildet das Konzept der Strategischen Erfolgsposition (SEP). Als SEP definiert Pümpin jene Eigenschaften, die in jeder gegebenen Umweltsituation für den längerfristigen Erfolg für das Unternehmen besonders nützlich sind. SEP sind somit die Basis für sein Führungskonzept und «fundamentale Basis für die Unternehmensführung».
- Auf dieser Grundlage formuliert Pümpin 10 Führungsregeln und 10 Leitsätze.

Kontext

- Pümpin orientiert sich an der ganzheitlichen Betrachtungsweise des Systemansatzes von Hans Ulrich. Grossen Einfluss auf seine Arbeit hatte zudem Peter Drucker. Pümpin definiert seinen Ansatz auch als Kombination des Konstruktivismus und des evolutionären Ansatzes.

Werkauswahl

- Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, 1980.
- Management strategischer Erfolgspositionen, 1982 (1983).
- Strategische Erfolgspositionen – Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, 1992.

Definition und Typologie der SEP

- Nicht kopierbar
- Bedeutende Inhalte für die Zukunft
- SEP stellen den langfristigen Erfolg sicher
- SEP lassen sich auf jedem Aktivitätsfeld aufbauen:
 - Produkte
 - Märkte
 - Unternehmungsfunktionen

Konsequenzen

1. Die Festlegung der aufzubauenden SEP ist eine fundamentale unternehmerische Entscheidung
2. Strategie und Planung müssen die festgelegten SEP aufbauen
3. Die Unternehmungsorganisation muss auf die SEP abgestimmt werden
4. Die SEP ist ein zentrales Entscheidungskriterium für alle Unternehmungsangehörigen
5. Die Führungsinstrumente der Unternehmung müssen auf die SEP ausgerichtet werden
6. Die vom Management ausgehenden Signale müssen mit den SEP übereinstimmen

10 Leitsätze zum Management der SEP

- | |
|--|
| 1. Das Vorhandensein von SEP bestimmt den Unternehmenserfolg |
| 2. SEP werden durch die Zuordnung von Ressourcen aufgebaut |
| 3. Einer vorgegebenen SEP zugeordnete Ressourcen müssen anderen möglichen SEP entzogen werden, es sei denn, zwischen ihnen bestehe eine Synergie |
| 4. Die Anzahl aufbaubarer SEP ist begrenzt |
| 5. Die Erhaltung aufgebauter SEP ist nur dann möglich, wenn diese durch entsprechende Ressourcenzuteilung laufend gepflegt werden |
| 6. Aufzubauende SEP können zueinander in einem harmonischen, einem neutralen oder einem antinomischen Verhältnis stehen |
| 7. Starke SEP können nur dann aufgebaut werden, wenn alle Unternehmungsbereiche durch interdisziplinäre Zusammenarbeit dazu beitragen |
| 8. Der Aufbau von SEP ist eine mittel- bis langfristige Angelegenheit |
| 9. Der Nutzen von SEP ändert sich im Zeitablauf |
| 10. Zwischen Unternehmungskultur und SEP bestehen enge Wechselbeziehungen |

Quelle: Pümpin, 1983

Die Blue-Ocean-Strategie: Erfolg und höhere Gewinne in wettbewerbsfreien neuen Märkten

W. Chan Kim und Renée Mauborgne sind Professoren für strategisches Management an der INSEAD (Fontainebleau und Singapur). Mit ihrem Ansatz der Blue-Ocean-Strategie stiessen sie auf ein breites internationales Echo. Ihr Buch dazu liegt mittlerweile in 42 Sprachen vor und wurde in über 2 Millionen Exemplaren verkauft.

Blue-Ocean-Strategie kompakt

- Die Blue-Ocean-Strategie unterteilt den Markt in Red Oceans und Blue Oceans: Red Oceans beinhaltet die Gesamtheit der bestehenden Wirtschaftstätigkeit. Blue Oceans umfasst zukünftige, noch zu schaffende Markträume. Wettbewerb ist hier zumindest eine Zeitlang irrelevant.
- Da im Red-Ocean-Markt eine brutale Konkurrenz herrscht, und die Margen unter Druck sind, wird dieser Markt gemieden. Folglich entfällt die Orientierung am Schaffen von Wettbewerbsvorteilen.
- Der Fokus der Blue-Ocean-Strategie liegt statt dessen auf dem Aufbau von Wertinnovationen (Nutzeninnovationen für Kunden) und neuen Markträumen, die wettbewerbsfrei sind und hohe Gewinne erlauben. Der Ansatz basiert auf dem Glauben, dass ein Unternehmen ständig genug unerschlossene Märkte anzapfen und somit den Wettbewerb auf die Dauer vermeiden kann.
- Die Blue-Ocean-Strategie arbeitet mit einer Reihe von Werkzeugen und zeigt in einer Anleitung auf, wie sich Unternehmen auf systematische Weise Blue Oceans erarbeiten können.
- Die Blue-Ocean-Strategie kombiniert Differenzierung und Niedrigkostenstrategie.

Kontext

- W. Chan Kim und Renée Mauborgne haben die Blue-Ocean-Strategie auf der Grundlage von langjährigen Studien entwickelt. Dabei untersuchten sie 150 strategische Muster in 30 Branchen im Zeitraum zwischen 1880 und 2000.
- Der Ansatz der Blue-Ocean-Strategie nimmt eine Gegenposition zu klassischen Theorien ein, insbesondere zum Wettbewerbsansatz von Porter und dem ressourcenorientierten Ansatz (Kernkompetenzen) von G. Hamel und C.K. Prahalad.
- Kritiker der Blue-Ocean-Strategie machen geltend, dass diese vor allem im Nachhinein Strategien beschreibt und nicht anwendungsorientiert ist.
- Als markante Beispiele für die Entwicklung von Blue-Ocean-Strategien gelten Ikea, Nintendo oder Sony (Walkman).

Werkauswahl

W. Chan Kim/Renée Mauborgne: Blue Ocean Strategy, 2005; dt. Der blaue Ozean als Strategie: wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt, 2005.

Red-Ocean-Strategie versus Blue-Ocean-Strategie

Red-Ocean-Strategie	Blue-Ocean-Strategie
Wettbewerb im bestehenden Markt	Schaffung neuer, wettbewerbsfreier Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Konkurrenz irrelevant machen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage schaffen und erschliessen
Direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	Aushebeln des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten
Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung entweder für Differenzierung oder für Kostenführer	Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung und niedrige Kosten

Quelle: Kim/Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, 2005.

Der Ansatz der Wertinnovation bildet den Grundstein der Blue-Ocean-Strategie. Nicht das tun, was alle tun: Anstatt auf Wettbewerb liegt der Fokus auf der Erschliessung von neuen, wettbewerbsfreien Markträumen.

6 Prinzipien, die die erfolgreiche Formulierung und Umsetzung der Blue-Ocean-Strategie leiten

Formulierungsprinzipien

1. Marktgrenzen neu definieren
2. Fokus auf «das grosse Bild», nicht auf Zahlen
3. Über die vorhandene Nachfrage hinausgreifen
4. Die strategische Sequenz richtig einhalten

Durchführungsprinzipien

5. Überwindung entscheidender organisatorischer Hürden
6. Einbau der Ausführung in die Strategie