



VERSUS kompakt

Peter A. Abplanalp · Roman Lombriser

Strategien verstehen

**Begriffe, Konzepte und Instrumente
des Strategischen Managements**



VERSUS

In Sitzungen und Workshops wird stundenlang über strategische Fragen gestritten, oft jedoch nicht weil man unterschiedlicher Meinung ist, sondern bloß weil man für gleiche Sachverhalte unterschiedliche oder für unterschiedliche Sachverhalte gleiche Begriffe benutzt.

Dieses Buch erklärt auf knappem Raum die wichtigsten Aspekte des Strategischen Managements und schafft damit die Voraussetzung für ein gemeinsames Begriffsverständnis und für fruchtbare Diskussionen. Die Autoren stützen sich dabei auf die reiche Literatur zum Thema, die über den Zeitraum der letzten vier Jahrzehnte entstanden ist, und vermitteln einen Überblick über die Kernbegriffe des Strategischen Managements.

- Teil 1: Kompakte Einführung ins Thema
- Teil 2: Wichtigste Begriffe auf je einer Doppelseite erklärt
- Mit Beispielen, Illustrationen, Literaturempfehlungen
- Zusatzmaterial online auf www.versus-kompakt.ch

Peter A. Abplanalp · Roman Lombriser

Strategien verstehen

**Begriffe, Konzepte und Instrumente
des Strategischen Managements**

Versus · Zürich

Zur Reihe «VERSUS kompakt»

Die Bücher der Reihe «VERSUS kompakt» richten sich an alle, die sich mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand gründlich in ein Thema einlesen und das erworbene Wissen sofort umsetzen möchten. Das neue Format bietet gesichertes Fachwissen, von Experten geschrieben, auf knappem Raum und in gut verständlicher Sprache, mit zahlreichen Querverweisen, Anwendungsbeispielen und Praxistipps. Die einzelnen Bände setzen sich grundsätzlich aus drei Teilen zusammen:

- Der *erste Teil* enthält eine Einführung, die einen Überblick über die wichtigsten Fragen und Probleme des Gesamthemas geben soll. Zahlreiche ▷ Querverweise auf die Stichwörter im zweiten Teil erleichtern die Orientierung und geben Ihnen die Möglichkeit, zu einzelnen Themen und Sachverhalten die vertiefenden Informationen rasch und einfach zu finden.
- Im *zweiten Teil* werden einzelne Themen, Modelle und Instrumente vertieft behandelt und mit Beispielen und Praxistipps veranschaulicht. Die einzelnen Stichwörter sind alphabetisch geordnet und werden jeweils auf einer Doppelseite erläutert. Hier helfen Ihnen die ▷ Querverweise dabei, die einzelnen Stichwörter zu vernetzen.

Auf der *Website* zur Buchreihe (www.versus-kompakt.ch) können Sie Formulare und Checklisten abrufen, downloaden und ausdrucken, um sie in der Praxis verwenden zu können. Hier finden Sie zudem Lösungsvorschläge zu den Fallstudien.

Folgende Symbole helfen Ihnen, sich im Buch zurechtzufinden:



Bei der Lupe finden Sie vertiefende Texte. Dies können Beispiele, Exkurse, Regeln, Übungen oder Interviews sein.



Bei der Glühbirne finden Sie Praxistipps, die Ihnen dabei helfen, das Gelesene umzusetzen.



Beim aufgeschlagenen Buch finden Sie weiterführende Literaturtipps und -empfehlungen.

Vorwort

Wir freuen uns, dass wir unseren Leserinnen und Lesern diesen kompakten Band zum Thema Strategie vorlegen dürfen.

In den meisten Unternehmen wird heute regelmäßig über die strategische Ausrichtung diskutiert und natürlich auch entschieden. Eine Vielzahl von Firmen verfügt zudem über schriftliche Dokumente, in denen die jeweilige Strategie mehr oder weniger detailliert umschrieben ist. Diese Schriftstücke dienen in der Regel dazu, sowohl die eigenen Mitarbeitenden als auch die interessierte Öffentlichkeit über grundlegende Aspekte der Strategie zu informieren.

Diskussion und Information über Strategie setzen freilich ein ausreichendes Verständnis von Begriffen und Konzepten voraus. Doch gerade dieses Verständnis ist keineswegs immer gegeben. Nicht selten herrscht vielmehr eine geradezu babylonische Sprachverwirrung. In Sitzungen und Workshops wird stundenlang über strategische Fragen gestritten, oft jedoch nicht, weil man unterschiedlicher Meinung ist, sondern bloß, weil man für gleiche Tatbestände unterschiedliche oder für unterschiedliche Tatbestände gleiche Begriffe benutzt.

Deshalb wollen wir in diesem kleinen Buch wichtige Fachbegriffe des strategischen Managements auf knappem Raum erklären, um damit die Voraussetzung für ein gemeinsames Begriffsverständnis und für fruchtbare Diskussionen zu schaffen. Wir stützen uns dabei natürlich auf die reiche wissenschaftliche Literatur zum strategischen Management, die über den Zeitraum der letzten vier Jahrzehnte entstanden ist.

Sie halten jedoch kein Lehrbuch in Ihren Händen, und auch kein Buch, das Ihnen erklärt, wie Sie für Ihr Unternehmen am schnellsten und einfachsten eine neue Strategie entwickeln können. Der vorliegende Band soll Ihnen vielmehr ein Grundverständnis für die Kernbegriffe des Strategischen Managements vermitteln.

Falls Sie sich danach vertieft mit dem Thema «Strategie» beschäftigen wollen, empfehlen wir Ihnen unser praxisnahes und ebenfalls im Versus Verlag erhältliches Werk «Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen» (5. Auflage 2011) oder die zusammen mit Klaus Wernigk verfasste Strategie-Anleitung für KMU (Strategien für KMU. Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*STAR-Navigator, 2. Auflage 2011).

Wir gehen allerdings auch davon aus, dass viele unserer Leserinnen und Leser bereits über grundlegende Kenntnisse des Strategischen Managements verfügen. Für diese eignet sich der kleine Band als kurze Repetition und als Zusammenfassung. In diesem Sinne soll die vorliegende Publikation dazu beitragen, künftige Diskussionen über die Strategie in Ihrem Unternehmen sachlicher, fruchtbarer und wirksamer zu gestalten.

St. Gallen und Olten, Oktober 2012

Peter A. Abplanalp
Roman Lombriser

Inhaltsverzeichnis

Strategien verstehen: Überblick

1 Was ist Strategisches Management?	12
1.1 Welche Ziele verfolgt das Strategische Management?	12
1.2 Aus welchen Bausteinen besteht Strategisches Management?	13
1.3 Wie unterscheiden sich Strategisches und operatives Management?	14
1.4 Wie flexibel ist Strategisches Management?	15
2 Der Prozess des Strategischen Managements	16
2.1 Wie ist unsere Ausgangslage?	17
2.2 Was sind strategische Geschäftsfelder (SGF) und strategische Geschäftseinheiten (SGE)?	17
2.3 Wie sieht unser Umfeld und unsere Branche aus?	18
2.4 Welche Wettbewerbsvorteile und Kompetenzen haben wir?	22
2.5 Welche Schlüsse ziehen wir aus der Unternehmens- und Umweltanalyse?	23
2.6 Wie geben wir die strategische Richtung vor?	24
2.7 Mit welcher Strategie erreichen wir die Ziele?	25
2.8 Wie setzen wir unsere Strategie um?	31
2.9 Wie kontrollieren wir unsere Strategie?	32
3 Strategisches Management als Lernprozess	33
3.1 Wer ist für das Strategische Management verantwortlich? Wer ist beteiligt?	33
3.2 Welche Rolle spielen Strategieworkshops?	35
3.3 Wie lenken wir den Strategieprozess?	36
4 Möglichkeiten und Grenzen des Strategischen Managements .	37

Strategisches Management von A bis Z

Aktionsprogramm	42
Balanced Scorecard	44
Branchenanalyse	46
Change Management	48
Competitive Intelligence (strategische Frühaufklärung)	50
Co-opetition	52
Differenzierungsstrategie	54
Disruptive Innovationen	56
Diversifikation	58
Dualstrategie	60
Economies of Scale (Skalenerträge)	62
Einzigartige strategische Positionierung	64
Einzigartige strategische Positionierung: Beispiele	66
Erfahrungskurve	68
Erfolgsfaktoren	70
Erfolgspotenziale	72
Fokusstrategie	74
Fusionen und Akquisitionen	76
Generische Strategien	78
Innovations- vs. Imitationsstrategie	80
Internationale Strategien	82
Kerngeschäft	84
Kernkompetenzen	86
Konkurrentenanalyse	88
Kostenführerschaft	90
Portfolio-Analyse: BCG-Matrix	92
Portfolio-Analyse: McKinsey-Matrix	94
Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse	96
Strategie	98
Strategiekontrolle	100
Strategische Allianzen	102
Strategische Ausrichtung der Organisation (7S+P-Schema)	104
Strategische Erfolgspositionen (SEP)	106
Strategische Geschäftseinheit (SGE)	108
Strategische Initiativen (gelenkte Evolution)	110
Strategische Planung	112
Strategisches Geschäftsfeld (SGF)	114
SWOT-Analyse/SWOT-Matrix	116
Synergien	118
Szenariotechnik	120
Technologielebenszyklus (S-Kurve)	122

Unternehmensleitbild	124
Unternehmensstrategie	126
Vertikale Integration	128
Vision	130
Wertkette/Wertkettenanalyse	132
Wertkurve	134
Wettbewerbsstrategie/SGE-Strategie	136
Wettbewerbsvorteil/Differenzierungsvorteil	138

Strategisches Management: Anhang

Literatur	142
Stichwortverzeichnis	146
Die Autoren	150

Strategien verstehen: Überblick

1 _____ Was ist Strategisches Management?

1.1 _____ Welche Ziele verfolgt das Strategische Management?

Strategisches Management soll dazu beitragen, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Dies erfordert laufende Anpassungen an die Veränderungen in der Unternehmensumwelt. Als Strategisches Management bezeichnen wir daher den systematischen Management- und Führungsprozess, der diese stetigen Anpassungen unterstützt und sicherstellt.

In den letzten Jahren hat die Umweltdynamik erheblich zugenommen. Veränderungen im globalen Umfeld wie die Öffnung der Märkte, der Abbau von Zollschränken, aber auch neue Kommunikationstechnologien sowie ökologische Herausforderungen und zahlreiche weitere politische und gesellschaftliche Entwicklungen sind dafür verantwortlich. Eine wesentliche Rolle spielen zudem Umgestaltungen im Wettbewerbsumfeld, wie etwa Veränderungen der Branchenstruktur und der Distributionsnetze sowie Neuerungen bei der Nutzung von Ressourcen und Kompetenzen (Ökologie, Wissensmanagement, Outsourcing, E-Business usw.).

Es ist daher kaum verwunderlich, dass es zunehmend schwieriger geworden ist, die Ausrichtung der Unternehmen an diese zahlreichen und raschen Veränderungen anzupassen, zumal es außerdem gilt, die teilweise widersprüchlichen Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen (Eigentümer, Aktionäre, Mitarbeitende, Kundengruppen, Lieferanten, Öffentlichkeit usw.) in geeigneter Weise zu berücksichtigen.

Der Praktiker nutzt also Strategisches Management, um die künftige Ausrichtung des Unternehmens zu planen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Im Kern geht es dabei immer darum, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten oder zu stärken. Strategisches Management ermöglicht zukünftige Erfolge, während das operative Management den kurzfristigen Erfolg sichert. Strategisches Management dient als Orientierungsrahmen, der hilft interne und externe erfolgskritische Faktoren zu identifizieren, Zusammenhänge zu verstehen und wirksame Antworten auf Herausforderungen zu finden. Es schafft die Grundlagen für den Aufbau einer erfolgreichen Strategie. Sie ermöglicht einem Unternehmen, sich durch eine einzigartige Position im Markt einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Strategisches Manage-

ment ist also mehr als operative Effizienz. Letztere versucht, mit Hilfe geeigneter Management- und Produktionstechniken (Best Practices) eine möglichst hohe Produktivität zu erzielen. Zwar ist dies für jedes Unternehmen von grundlegender Bedeutung, aber operative Effizienz allein ist noch keine Strategie.

1.2 _____ **Aus welchen Bausteinen besteht Strategisches Management?**

Strategisches Management zielt also darauf ab, eine nachhaltige Strategie in Form einer einzigartigen strategischen Positionierung zu entwickeln und umzusetzen. Dies setzt eine gewisse Planung voraus, die allerdings in einer turbulenten Umwelt rasch an Grenzen stößt. Strategisches Management umfasst daher mehr als strategische Planung. Es schließt eine ▷ strategische Ausrichtung der Organisation mit ein, die insbesondere folgende Elemente umfasst:

- Entwicklung einer motivierenden Vision;
- Verankerung dieser Vision in einem Leitbild;
- Förderung des unternehmensweiten, nach außen gerichteten strategischen Denkens;
- Beteiligung der für die Umsetzung der Strategie verantwortlichen Führungskräfte an der Strategieentwicklung;
- Nutzung der neuen Kommunikationsmittel und -formen (Internet/Intranet, Großgruppen-Moderationen) mit dem Ziel, möglichst alle wichtigen Wissensträger in die Entwicklung und Umsetzung der Strategie einzubeziehen;
- Aufbau der notwendigen organisatorischen Fähigkeiten und Strukturen (Aufbau von Managementsystemen, Anpassung der Unternehmensstruktur usw.);
- Beeinflussung der Unternehmenskultur mit dem Ziel, eine möglichst gute Übereinstimmung zwischen Strategie und Unternehmenskultur herzustellen;
- Schaffung von Freiräumen (für Innovationsprojekte, Diskussionen, Strategiedialoge usw.), die es erlauben, neue Chancen und «auftauchende» (evolutionäre) Strategien zu erkennen und sie der Geschäftsleitung frühzeitig zur Kenntnis zu bringen;
- ein Management von Veränderungsprozessen (Change Management);
- Einsatz von Instrumenten zur Umsetzung und Kontrolle der Strategie (z. B. ▷ Balanced Scorecard).

1.3 — Wie unterscheiden sich Strategisches und operatives Management?

Die operativen Aktivitäten im Unternehmen zielen darauf ab, Produkte oder Dienstleistungen so effizient wie möglich herzustellen und zu vermarkten. Sie sind in erster Linie auf den kurzfristigen Erfolg (Gewinn, Liquidität) ausgerichtet.

Zur Erzielung kurzfristiger Erfolge braucht ein Unternehmen
▷ Erfolgspotenziale. Diese sind an bestimmte unternehmens-, produkt- und marktspezifische Voraussetzungen gebunden. Daher bestehen zwischen dem Aufbau von Erfolgspotenzialen und dem operativen Management wichtige Wechselbeziehungen:

- Die strategische Führung ist der operativen vorgelagert und verschafft dieser die notwendigen Bewegungsspielräume.
- Strategische Anpassungen sollten vorausschauend geplant und nicht erst als Reaktion auf (negative) finanzielle Ergebnisse erfolgen.
- Strategisches Verhalten kann bedeuten, im Hinblick auf zukünftige Vorteile auf kurzfristige Erfolge zu verzichten.
- Fehler im operativen Management, die zu Verlusten führen, gefährden den Aufbau von Erfolgspotenzialen.
- Schrumpfende Erfolgspotenziale künden auch bei steigenden Gewinnen künftige Erfolgseinbußen an.
- Erfolgspotenziale und Erfolg können sich in entgegen gesetzter Richtung bewegen. Operatives und Strategisches Management sind demnach zwei eigenständige Aufgaben.

Die Wechselbeziehung zwischen Strategischem und operativem Management gilt es zu beachten, um nicht langfristig wichtige Erfolgspotenziale zugunsten kurzfristiger Erfolge aufs Spiel zu setzen. Dies wird auch «Gresham's Law of Planning» genannt: Operativ dringende, aber für die Zukunftssicherung unwichtige Aufgaben verdrängen oft die strategisch wichtigen, jedoch nicht so dringenden Entscheidungen.

Die Sicherung des langfristigen Erfolgs setzt Investitionen voraus, die erst zeitverzögert Früchte tragen. Der Anspruch «jetzt Geld verdienen, aber zugleich die Zukunft sichern» stellt daher jedes Unternehmen vor große Herausforderungen. Einige börsenkotierte Unternehmen haben dies in den letzten Jahren schmerzlich erfahren müssen. Deren Strategiearbeit wurde und wird wegen des Drucks des Kapitalmarktes öfter durch kurzfristige Interventionen gestört, weshalb Strategieentscheidungen und die Freigabe der Ressourcen für

die Umsetzung der Strategie oft beinahe gleichzeitig erfolgen. Daher bleibt meist nicht mehr genügend Raum für die Diskussion, die Reflexion und die Konsensbildung.

1.4 — Wie flexibel ist Strategisches Management?

Kann man in einer turbulenten Umwelt überhaupt noch planen? Wie sinnvoll sind große Investitionen, wenn wir damit rechnen müssen, dass sich der Markt auf einmal in eine unerwünschte Richtung bewegen kann?

Ein periodischer Planungsprozess schützt Unternehmen nicht vor kurzfristigen Entwicklungen oder Überraschungen, die sich während des Jahres einstellen können (z.B. technologische Durchbrüche, Umweltkatastrophen, Boykotte, politische Ereignisse, Börsenschwankungen, Handelskriege). Wenn solche Ereignisse (issues) eintreten, kann dies für Unternehmen mit einer starren Positionierung, die nur auf dem jährlichen Planungszyklus basiert, verheerende Folgen haben. Manche Unternehmen versuchen, solche Entwicklungen systematisch zu verfolgen, um gegebenenfalls rechtzeitig reagieren zu können (▷ Competitive Intelligence).

Wie aber kann sich ein Unternehmen rechtzeitig auf neue Entwicklungen einstellen? Und wie lässt sich gleichzeitig das Risiko einer Fehlinvestition minimieren? Die Antwort liegt in einem schrittweisen Vorgehen, das laufend eine flexible Anpassung an neue Erkenntnisse ermöglicht. Wir erhöhen beispielsweise Investitionen zum Aufbau von Erfolgspotenzialen schrittweise entlang von Meilensteinen, die auf Erkenntnissen aus Marktstudien, Prototypen von Produkten, Testläufen bei Kunden oder aus Produkttests in einem geographisch begrenzten Markt beruhen. Solche Meilensteine erlauben es uns, die dem Projekt zugrunde liegenden Annahmen immer wieder zu überprüfen, bevor weitere Investitionen getätigt werden.

Realoptionen sind eine weitere und besondere Form eines «graduellen Engagements». Sie ermöglichen, ohne anfängliche große Investitionen, später von einer Chance zu profitieren. Bleibt eine erhoffte Entwicklung aus, beschränkt sich der Verlust auf den Preis der Option. Tritt die erwünschte Entwicklung hingegen ein, kann die Option «ausgeübt» und weiter investiert werden. Ein Beispiel wäre etwa der Erwerb einer Minderheitsbeteiligung (mit Option auf Mehrheitsbeteiligung) an einem Unternehmen, das in einem völlig neuen Geschäftsfeld tätig ist. Einige große Pharmakonzerne sind auf diese Weise in das für sie neue Geschäft der Biotechnologie eingestiegen.

2 _____ Der Prozess des Strategischen Managements

Wir unterteilen den Prozess des Strategischen Managements in drei Phasen und mehrere Schritte. Jede Phase und jeder Schritt verfolgt spezifische Ziele und stellt unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeitenden und an die Instrumente (Abbildung 1).

- Phase 1: Analyse: Strategische Ausgangslage/Segmentierung; Umweltanalyse; Unternehmensanalyse; Strategische Analyse
- Phase 2: Strategieentwicklung (einschließlich Vision und Leitbild)
- Phase 3: Strategieumsetzung und Strategiekontrolle.

Abb. 1: Modell des Strategischen Managements

