

Arno Ritter

**Strategisches Management:
Von der Theorie zur
Implementierung**

Management-Kompass

Arno Ritter

**Strategisches Management:
Von der Theorie zur
Implementierung**

Management-Kompass

**Strategisches Management:
Von der Theorie zur
Implementierung**

Management-Kompass

Dr. Arno RITTER

Books on Demand

Für Roderick und Aurelia

GELEITWORT

In der heute immer turbulenter und komplexer werdenden Welt ist es für das Überleben eines Unternehmens essentiell, die richtigen strategischen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt zu treffen. Persönlich bin ich davon überzeugt, dass wir selbst mittels geeigneter Strategien auch in einer globalisierten Welt positiv Einfluss auf unseren eigenen Erfolg nehmen können, eine Aufgabe, die zugegebenermassen nicht einfach ist.

Ich möchte in diesem Buch deshalb die aus meiner Sicht und basierend auf meiner praktischen Erfahrung geeigneten Aspekte zum Thema Strategie, ihrer Definition, Konzeption, Entwicklung und Validierung, aber auch den schwierigen Part, ihre Implementierung, in prägnanter Form vorstellen und so dem am Thema Strategie Interessierten zugänglich machen.

Dem Leser wünsche ich mit diesem Management-Kompass viele interessante Anregungen und nachhaltigen Erfolg.

Hamburg, im Januar 2013
Arno RITTER

VORWORT

Vor circa 2500 Jahren hat der berühmte, chinesische General und Militärstrategie *Sunzi* in seinem Buch „*Die Kunst des Krieges*“ festgestellt, dass der Erfolg und das Überleben jeder Organisation von der richtigen Wahl und Implementierung der Strategie abhängt: „*Die Kunst des Krieges ist für den Staat von entscheidender Bedeutung. Sie ist eine Angelegenheit von Leben und Tod, eine Straße, die zur Sicherheit oder in den Untergang führt. Deshalb darf sie unter keinen Umständen vernachlässigt werden*“ (Sunzi 2001).

Die optimale Wahl und Entwicklung einer Unternehmensstrategie ist ein komplexer Prozess, auf den wir in diesem Buche detaillierter eingehen werden. Zunächst werden wir im ersten Teil des Buches -dem Theorieteil - in Kapitel 1 klären, was wir überhaupt unter Strategie, insbesondere Unternehmens- oder Managementstrategie, verstehen wollen. Wir werden dabei eine Reihe von verschiedenen Definitionen anführen und schließlich Kriterien für erfolgreiche Strategien aufstellen. Im Kapitel 2 werden wir interessante Beispiele von Unternehmensstrategien und Strategieklassen kennenlernen, um dann in Kapitel 3 schließlich auf die Entwicklung von Strategien einzugehen. Wir werden dabei immer wieder auf eine Reihe namhafter Autoren wie *Grant, Porter, Hamel* oder *Mintzberg* stoßen. Kapitel 3 schließen wir mit einer Betrachtung von Frameworks zur Strategieentwicklung ab. In Kapitel 4 werden wir dann ein eigenes Vorgehensmodell zur Strategieentwicklung, den strategischen Regelkreis, vorstellen.

Im zweiten Teil des Buches beschäftigen wir uns in Kapitel 5 mit der Analyse und Konzeption von Strategien. Wir werden dabei eine Fülle von Methoden und Werkzeugen kennenlernen und dabei verschiedene Sichten und Aspekte wie Finanzen, Wettbewerb, Marketing, die Value Chain, Ressourcen und Change Management betrachten.

Im dritten Teil dieses Buches stellen wir in Kapitel 6 Methoden und Werkzeuge zur Strategieentwicklung vor. Dabei werden wir z. B. Themen wie Innovation, Diversifikation, Merger & Acquisition, Finanz- und Investmentstrategien oder Lean Management betrachten. In Kapitel 7 werden wir noch kurz auf die Strategieimplementierung mit den Mitteln von Projektmanagement und Change Management eingehen, um dann in Kapitel 8 das Thema der Validierung von Strategien und das Treffen strategischer Entscheidungen zu diskutieren.

Im vierten und letzten Teil des Buches fassen wir die in den ersten acht Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse auf Basis des strategischen Regelkreises zusammen. Das Buch endet mit einer kurzen Abschlussbetrachtung, inklusive Ausblick.

Da eine Vielzahl der erwähnten Autoren, Methoden und Werkzeuge der angelsächsischen Welt entstammt und oftmals die deutsche Übersetzung vieler Begrifflichkeiten recht sperrig wirkt, viele englische Begriffe sowieso international etabliert sind, habe ich mich pragmatisch entschieden, im Zweifelsfalle die englischen Originalbegriffe zu verwenden. Wir werden außerdem bei der Strategiediskussion zwangsläufig immer wieder auf ihren militärischen Ursprung zurückkommen, ohne damit aber das militärische Element in irgendeiner Weise verherrlichen zu wollen.

Die erste Idee zu diesem Buch wurde im Rahmen eines Strategieentwicklungsprojektes 2004 geboren, mit dem Ziel, das für mich relevante Wissen zum Thema Strategieentwicklung zusammenzutragen. Manche Ideen, wie z. B. der strategische Regelkreis, sind allerdings auch älteren Datums. Es sollte aber noch einige Zeit vergehen, bis die druckreife Version in Angriff genommen wurde. Als Autor trägt man zweifelslos die Hauptlast an einem Buch. Dennoch gebührt einer Reihe von Personen besonderer Dank, da sie zum Gelingen dieses Werkes beigetragen haben. Insbesondere möchte ich mich bei einer Reihe akademischer Wegbereiter wie Professor Herbert Paul und Julian Rawel bedanken, deren MBA-Vorlesungen wertvolle Impulse und Anregungen geliefert haben. Mein besonderer Dank gebührt auch meiner Frau Claudia und meinen Kindern Roderick und Aurelia für ihr Verständnis, aber auch ihre konstruktiven inhaltlichen Beiträge. Ganz besonderer Dank gebührt meinem Freund Hans Reinerth, mit welchem ich auf längeren gemeinsamen Dienstreisen viele interessante Diskussionen zum Thema strategisches Management geführt habe. Nichtzuletzt diese Gespräche haben viele wertvolle Anregungen und Ideen geliefert. Vor allem gebührt ihm großer Dank für die kritischen Anregungen und konstruktive Unterstützung bei zahlreichen Korrekturschleifen des Manuskriptes. Auch meinen Freunden Dr. Jürgen Bogenfeld, Dr. Arnulf Braatz und meinem Vater Professor Rolf Ritter möchte ich für das Korrekturlesen und ihre zusätzlichen Anregungen danken. Kurt Kamp möchte ich für weitere Anregungen zum Layout und der Druckfassung danken. Meinen Kollegen Carsten Brandner, Timm Kuhlmann und Jörg Rutzenhöfer möchte ich ebenfalls für die anregenden Diskussionen zum Thema Strategie danken.

Hamburg, im Januar 2013
Arno RITTER

INHALT

GELEITWORT

VORWORT

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

TEIL 1: THEORIE

1 STRATEGIE

1.1 Der Strategiebegriff in der Theorie

1.2 Unser Strategiebegriff

1.3 Kriterien für erfolgreiche Strategien

2 UNTERNEHMENSSTRATEGIEN

2.1 Defensive Strategien und Angriffsstrategien

2.2 Kostenführerschaft und Differenzierung

2.3 Markt- und Ressourcen-basierte Strategien

2.4 Imitationsvermeidungsstrategien

2.5 Innovative und revolutionäre Strategien

2.6 Strategieklassen

2.7 Spezifische Kriterien an das Strategiekonzept

3 STRATEGIEENTWICKLUNG

3.1 Die Notwendigkeit, Strategien zu verändern

3.2 Rational und Process School

3.3 Frameworks zur Strategieentwicklung

3.4 Kriterien zur erfolgreichen Strategieentwicklung

4 STRATEGIEENTWICKLUNG NACH RITTER

4.1 Regelungstechnische Grundlagen

4.2 Strategischer Regelkreis nach Ritter

4.3 Strategischer Regelkreis im Überblick

TEIL 2: ANALYSE UND KONZEPTION

5 STRATEGIEANALYSE UND -KONZEPTION

5.1 Finanzanalyse mit Financial Ratios

5.1.1 Profitability Ratios

5.1.2 Efficiency Ratios

5.1.3 Liquidity Ratios

5.1.4 Gearing Ratios / Leverage Ratios

5.1.5 Investment Ratios

5.2 Value-Based Approach

5.2.1 Net Asset Value (NAV) Method

5.2.2 Price / Earnings Ratio (P/E oder PER)

5.2.3 Discounted Cash Flow (DCF)

[5.2.4 Shareholder Value Analysis \(SVA\)](#)

[5.2.5 Die Probleme mit der Performanzmessung](#)

[5.2.6 Value-Action Pentagon Model](#)

[5.2.7 Value Creation](#)

[5.3 Capital Investment and Financing Decisions](#)

[5.3.1 Payout / Dividend Decision](#)

[5.3.2 Financing Decisions](#)

[5.3.3 Investment Decisions - Investment Appraisal Methods](#)

[5.4 Analyse und Konzeption - Die Wettbewerbssicht](#)

[5.4.1 PEST-Analyse, auch PESTEL / STEP / STEEP](#)

[5.4.2 Porter's 5 Forces](#)

[5.4.3 Value Net-Analyse nach Nalebuff und Brandenburger](#)

[5.4.4 Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton](#)

[5.4.5 SWOT-Analyse](#)

[5.4.6 Key Success Factor-Analyse](#)

[5.4.7 Segmentierung](#)

[5.4.8 Strategic Group Analysis](#)

[5.4.9 Profit Pool Mapping](#)

[5.4.10 Wettbewerbsanalyse](#)

5.4.11 Product Life Cycle Analysis

5.5 Analyse und Konzeption - Die Marketing-Sicht

5.5.1 Marketing - 4 P / 7 P-Analyse

5.5.2 Analyse der Attraktivität einer Industrie

5.5.3 Positioning Map

5.6 Analyse und Konzeption - Die Change Management-Sicht

5.6.1 (McKinsey) 7-S-Model

5.6.2 Cultural Web

5.6.3 People Process Model

5.6.4 Stakeholder Analysis

5.6.5 Change Kaleidoscope

5.6.6 EVR-Model

5.7 Analyse und Konzeption - Die Value Chain-Sicht

5.7.1 Value Curve Analysis - Value Innovation

5.7.2 Porter's Value Chain

5.7.3 Wertschöpfungskette - McKinsey Business System

5.7.4 Wertstromdesign / Value Streams

5.7.5 Analyse der Supply Chain

5.8 Analyse und Konzeption - Die Ressourcensicht

5.8.1 Analysis of Rent Earning Potential

5.8.2 Appraising Resources and Capabilities

5.9 Strategieanalyse und -konzeption im Überblick

TEIL 3: REALISIERUNG UND PRAXIS

6 ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMENSSTRATEGIEN

6.1 Innovation

6.2 Mature / Declining Industries

6.3 Diversifikation

6.4 Vertikale Integration

6.5 Corporate Portfolio-Management

6.6 Merger & Acquisition / Organic Growth

6.7 Lean Management

6.8 ICT / PLM / Digitale Fabrik

6.9 Finanz- und Investmentstrategien

6.10 Strategieentwicklung im Überblick

7 STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG

7.1 Der People-Faktor in der Strategieentwicklung

7.2 Projektmanagement

7.3 Change Management

7.4 Strategieimplementierung im Überblick

8 STRATEGIEENTSCHEIDUNG UND -VALIDIERUNG

8.1 Validierung von Strategien

8.2 Strategieentscheidungen (Strategic Choices)

8.3 Strategieentscheidung und Validierung im Überblick

TEIL 4: PRAKTISCHE UMSETZUNG NACH RITTER

9 STRATEGISCHER REGELKREIS

9.1 Vision / Mission / Strategic Intent / Strategische Ziele

9.2 Modellbildung – Analyse und Design

9.3 Reglerentwurf – Strategieentwicklung

9.4 Realisierung – Strategieimplementierung

9.5 Validierung

9.6 Adaption / Optimierung / Lernen / Einsatz

10 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

10.1 Zusammenfassung

10.2 Ausblick

11 LITERATURVERZEICHNIS

12 INDEX

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ARR	Accounting / Average Rate of Return
AUR	Asset Utilization Ratio
BOM	Bill of Material (Stückliste)
CAD	Computer Aided Design
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CAX	Computer Aided X (z. B. CAD)
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CRM	Customer Relationship Management
DCF	Discounted Cash Flow
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DMU	Digital Mock Up
DPS	Dividend per Share
DVM	Dividend Valuation Model
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation
EDM	Electronic Data Management
ERP	Enterprise Resource Planning
EPS	Earnings per Share
EVA	Economic Value Added TM
EVR	Environment-Values-Resources
F&E	Forschung und Entwicklung
FIFO	First In, First Out

FV	Future Value
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
IC	Invested Capital
ICT	Information Communication Technology
IRR	Internal Rate of Return
IT	Information Technology
JIT	Just in Time
MAS	Multi-Agenten-System
MES	Manufacturing Execution System
MVA	Market Value Added
NAV	Net Asset Value
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
NPV	Net Present Value
OEM	Original Equipment Manufacturer
PBIT	Profit Before Interest (and Tax)
PDCA	Plan - Do - Check - Act (Deming Cycle)
PDM	Product Data Management
P/E	Price / Earning Ratio (siehe auch PER)
PER	Price / Earning Ratio
PEST	Analysis of Political, Economic, Social and Technological Factors (siehe auch STEP)
PESTEL	Analysis of Political, Economic, Social, Technological, Ecological / Environmental and Legal Factors (siehe auch PEST und STEP)
PLM	Product Lifecycle Management

PP	Payback Period
PPS	Produktionsplanungssystem
PV	Present Value
QFD	Quality Function Deployment
R&D	Research and Development
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
ROSF	Return on Funds
SMART	Specific - Measurable - Accepted - Realistic - Timely
SRR	Shareholders' Required Return
STEP	Analysis of Social, Technological, Economic and Political Factors (siehe auch PEST)
STEEP	Analysis of Social, Technological, Economic, Ecological / Environmental and Political Factors (siehe auch STEP)
SVA	Shareholder Value Analysis
SW	Software
SWOT	Analysis of Strengths, Weaknesses and Opportunities and Threats
TAV	Total Asset Value
TPS	Toyota Production System
TSR	Total Shareholder Return
VAT	Value Added Tax
WACC	Weighted Average Cost of Capital
4 Ps	Marketing-Mix: Product, Price, Promotion, Place (siehe auch 7 Ps)
7 Ps	Marketing-Mix: 4 Ps + Physical Evidence, Process, People

TEIL 1: **THEORIE**

1 STRATEGIE

Auf den Punkt gebracht, fasst *Robert M. Grant* treffend zusammen: „*strategy is about winning*“ (Grant 2002). Gleich zu Beginn möchten wir aber darauf hinweisen, dass es „*die*“ Managementstrategie gar nicht gibt. Auch wenn es sie gäbe, müsste ein erfolgreiches Management jede noch so erfolgreiche Strategie immer wieder auf den Prüfstand stellen. Die Binsenweisheit „*Never change a running system*“ ist nicht auf Management übertragbar und wenig zielführend. *Machiavelli* hat dies in seinem berühmten Werk „*Il Principe*“ (Machiavelli 2001) recht treffend analysiert: „...denn wenn einer (der Fürst, Anmerkung des Autors) sich mit Vorsicht und Geduld benimmt und die Zeitumstände derart sind, dass seine Handlungsweise gut ist, so gelingt ihm sein Vorhaben; ändern sich aber die Verhältnisse, so geht er zugrunde, weil er seine Handlungsweise nicht ändert. Nun aber ist der Mensch selten so klug, dass er sich diesem Wandel anzupassen verstände, teils, weil er den Weg nicht verlassen kann, den seine natürliche Anlage ihm weist, teils, weil jemand, der auf einem eingeschlagenen Wege stets Glück hatte, sich nicht davon überzeugen kann, dass es gut wäre, ihn zu verlassen“. Diese fundamentale Erkenntnis ist auch auf Management übertragbar. Bemerkenswert ist, dass *Machiavelli* schon zur Zeit der Renaissance **Wandlungsfähigkeit**¹ als eine besonders wichtige Fähigkeit für das Überleben von Organisationen und Personen erkannt hat.

1.1 Der Strategiebegriff in der Theorie

Auf die Frage, was **Strategie** ist, sagt *John Darling* in *Peter Pan* (Disney 2003), „*It's a plan of attack*“. Die Herkunft des Begriffs „*Strategie*“ ist zweifelslos militärischen Ursprungs². Der berühmte preußische Militärstrateg *Carl von Clausewitz* definierte deshalb Strategie wie folgt: „*Sie ist die Verbindung der einzelnen Gefechte, die den Krieg ausmachen, zum Zwecke des Feldzuges und des Krieges... Es gibt beim Kriegführen drei Hauptzwecke: a) die feindliche Macht zu besiegen und aufzureiben; b) sich in Besitz der toten Streitkräfte und anderen Quellen der feindlichen Armee zu setzen und c) die öffentliche Meinung zu gewinnen*“ (von Clausewitz 2003). Er nimmt dabei vorweg, dass eine gute PR und ein gutes Management von Ressourcen essentiell für das Überleben einer Organisation sind. Tatsächlich hat auch das Wirtschaftsleben etwas Martialisches³. Die richtigen Unternehmensstrategien können wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Die falschen Strategien gefährden das Überleben eines Unternehmens. Zahlreiche Bücher über sog. *Business Case Studies* liefern hierzu Beispiele⁴.

Zum Thema Managementstrategien ist ebenfalls eine Vielzahl interessanter, zum Teil aber auch recht kontroverser Literatur verfasst worden. Zum besseren Verständnis wollen wir deshalb auf einige der für uns bedeutenden Ansätze und Theorien eingehen und dabei auch die Autoren für sich selbst sprechen lassen. Für *Michael Porter* ist so z. B. Strategie „*a broad formula for how a business is going to compete, what its goal should be, and what policies are needed to carry out those goals*“ (Porter 1999). Es geht also um **Wettbewerb**, **Ziele** und **Zielerreichung**. *Thompson* und *Strickland* definieren Strategie im Folgenden: „*a company's strategy consists of the competitive efforts and business approaches that managers employ to please*

customers, compete successfully, and achieve organizational objectives” (Thompson und Strickland 2003). Es geht also neben Zielerreichung und erfolgreichen Wettbewerb vor allem auch um den **Kunden** und die Erfüllung der **Kundenzufriedenheit**. Auch in den folgenden Definitionen nach *Quinn* finden sich wesentliche Elemente der oben genannten Definitionen wieder: *„A strategy is the pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization’s resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment and contingent moves by intelligent opponents*” (Mintzberg et al. 1998). Zu den Zielen und **strategischen Maßnahmen** kommen noch die geeigneten **Ressourcen** und **Kompetenzen** eines Unternehmens, die jeweilige **Umgebung** und der (intelligente) **Wettbewerber** hinzu.

Wir werden später sehen, dass es in der Theorie mindestens zwei Schulen der Strategieentwicklung gibt: die sog. **Rational School** und die sog. **Process School**. Für *Mintzberg et al.*, Vertreter der Process School, ist Strategie mehr ein **Prozess** - *„a plan - some sort of consciously intended course of action, a guideline (or set of guidelines) to deal with a situation... strategy can be a ploy - strategy is a pattern - strategy is a position - strategy is a perspective*” (Mintzberg et al. 1998). Für Vertreter der Rational School hat Strategie dagegen mehr **Planungscharakter**. Für uns ist der stellenweise heftig vorgetragene Ausschließlichkeitsanspruch der beiden genannten Schulen grundsätzlich falsch. Es gibt aus unserer Sicht kein Entweder-Oder. Das später von uns in [Kapitel 4](#) vorgestellte Konzept des strategischen Regelkreises wird deshalb auch Planungs- und Prozessdenken vereinigen.

Kinross betont - ganz in unserem Sinne - den **Entscheidungscharakter** von Strategien, wenn er sagt, dass „... *strategy is about making choices, about making trade-offs between alternative courses of action. Decisions are rarely clear-cut, black or white. Most decisions have both positive and negative consequences. The challenge is to work out on which side the balance lies, the positive or the negative one*“ (Kinross 2004a). Darüberhinaus betont er, dass die **Positionierung** des Unternehmens und **Entwicklung** und **Nutzung** der **Unternehmenskompetenzen** essentiell sind: „*On the one hand, it (strategy, Anmerkung des Autors) is about building, defending and exploiting capabilities, and on the other, it is about positioning the organization in the industry. Strategy is deciding where the organization should be going, and how it should get there. Strategy is about getting a few critical things right. Strategy is also developed at different levels in organisations*“ (Kinross 2004b). Es geht also darum, lapidar gesagt, ein paar kritische Dinge richtig zu machen - „*do the right things right*“, wie der Amerikaner sagen würde.

Abschließend möchten wir noch drei für uns besonders wichtige Autoren zu Wort kommen lassen, wie sie nach ihrem eigenen Verständnis unterschiedlicher nicht sein könnten: *Mintzberg* als Vertreter der Process School, *Hamel* als Vertreter revolutionärer Strategien und *Grant* als den analytischen Vertreter der Rational School. In „*Leading the revolution*“ relativiert *Gary Hamel* den Begriff der Strategie: „... *new business concepts are always, always the product of lucky foresight... the essential insight... comes from some cocktail of happenstance, desire, curiosity, ambition and need*“ (Hamel 2002). Fairerweise wollen wir aber auch darauf hinweisen, dass Hamel selbst an anderer Stelle propagiert, dass ein Unternehmen seine Zukunft selbst erfinden muss, um erfolgreich zu bleiben. Zweifelsfrei

können aber der Zufall, unvorhergesehene Ereignisse, spontane Erfindungen und Entdeckungen den Lauf der Dinge nachhaltig beeinflussen. *Robert M. Grant* weist in diesem Zusammenhange darauf hin, dass nur 10 bis 30 Prozent der ursprünglich geplanten Strategien erfolgreich umgesetzt werden (Grant 2002). Die positive Nachricht ist, dass unvorhergesehene Situationen auch Gelegenheiten und neue Chancen (Opportunities) bieten, die zwar eine Strategieanpassung erforderlich machen, aber Unternehmen auch zu neuen Erfolgen führen können. *Mintzberg* spricht dabei von „*Emergent strategies*“. Aus der obigen Diskussion möchten wir nun ein paar Erkenntnisse ableiten, die wir in [Bild 1-1](#) als die aus unserer Sicht wichtigsten Einflussfaktoren der Strategie zusammenfassen.

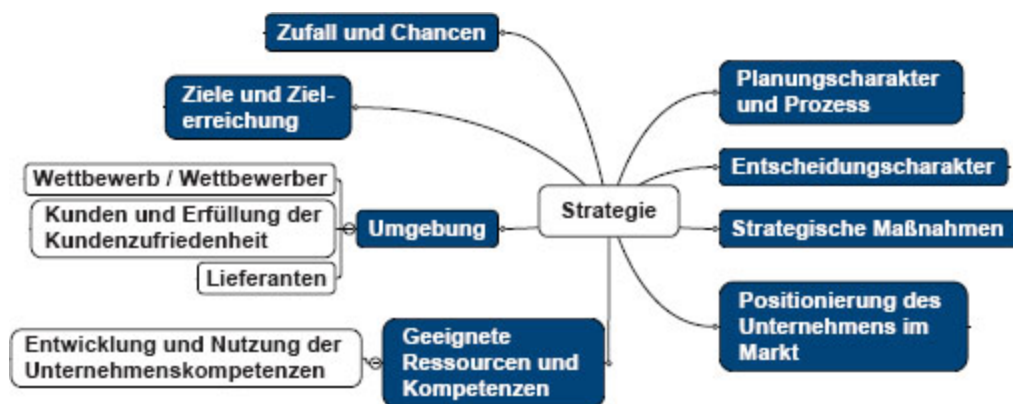


Bild 1-1: Einflussfaktoren der Strategie

1.2 Unser Strategiebegriff

Um es noch einmal zu betonen: Die in [Kapitel 1.1](#) genannten Definitionen sind aus unserer Sicht jede für sich nicht falsch; sie ergänzen sich sogar teilweise recht gut. Wir wollen nun zusammenfassend für uns eine **Unternehmens- oder Managementstrategie** als ein **längerfristig** ausgerichtetes, **planvolles Anstreben (Prozess)** von **Zielen** unter Berücksichtigung der verfügbaren (oder