

Walter Simon

Kursbuch Strategieentwicklung

Analyse – Planung – Umsetzung

REDLINE WIRTSCHAFT

© des Titels »Kursbuch Strategieentwicklung« (ISBN 978-3-636-01542-6)
2008 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-wirtschaft.de>

A. Was ist eine Strategie?

Begriffsklärungen rund um das strategische Management

Es gibt viele Bücher zum Thema strategisches Management. Doch die Strategieliteratur bewegt sich auf einem hohen Abstraktionsniveau mit wenig praktischer Umsetzungsanleitung. Die Diskussion über die richtige Strategie erfolgt oftmals auf rein theoretischer Ebene, sozusagen von der Theorie für die Theorie. Jeder Theoretiker führt ein neues Begriffskonstrukt ein. Das einfache Wort »Stärke« wird durch »strategische Erfolgsposition« (Pümpin), »Competitive Advantages« (Porter), »Erfolgspotenziale« (Gälweiler) oder »Erfolgsfaktoren« ersetzt. Manche Strategiemodelle sind Begriffsbestimmungskonstrukte oder ähneln Seminarbeschreibungen und die Empfehlungen gehen oft an den zeitlichen Möglichkeiten der Führungskräfte vorbei. Außerdem liegt ihnen eine linear-stromlinienförmige Einführungsstrategie zugrunde, die zwar einem Idealtypus^I entspricht, aber nicht dem chaosbewältigenden Tagesverlauf im Chefbüro.

^I Idealtypen sind theoretische Konstrukte, die wesentliche Aspekte der (sozialen) Realität absichtlich und zielgerichtet überzeichnen, um Ausschnitte der sozialen Wirklichkeit gedanklich ordnen und erfassen zu können.

1. Strategieentwicklung: Basisinformationen

Sie könnten eigentlich gleich mit Abschnitt C dieses Buches, der Strategieumsetzung, beginnen. Trommeln Sie Ihre wichtigsten Leute zusammen, investieren Sie einige Tage intensiver Denkarbeit – am besten außerhalb Ihres Unternehmens – und arbeiten Sie dieses Buch mit Blick auf Ihr Unternehmen Schritt für Schritt durch. Als Ergebnis erhalten Sie ein, auf Ihr Unternehmen individuell abgestimmtes Kursbuch. Aber natürlich spricht auch nichts dagegen, wenn Sie sich schon vorab umfassend informieren möchten und dieses Buch allein lesen und bearbeiten.

Natürlich wollen Sie kein theorielastiges Lehrbuch lesen, das besser geeignet wäre für BWL-Studenten im fortgeschrittenen Semester, sondern ein Nutzerhandbuch für Sie als Unternehmensleiter oder Manager. Damit meine ich aber nicht Führungskräfte in Weltkonzernen, deren Strategien von Stabsstellen unter Zuhilfenahme von Beratungsfirmen entworfen werden, sondern das statistisch relevante Gros von Geschäftsführern und Kadern.

Aus diesem Grunde klammere ich vertiefende theoretische Diskussionen der verschiedenen Strategieschulen hier aus. Die Gedankengänge sind zwar, soweit sie für die Praxis relevant sind, in dieses Buch eingeflossen. Sie werden aber nicht besonders gewichtet oder als eigenes Kapitel hervorgehoben, wie man es sonst von Lehrbüchern kennt. Allerdings werden einige wichtige Namen und die dazugehörigen Denkansätze genannt. Das gebietet allein schon der Respekt vor diesen Wissenschaftlern.

Der theorieverliebte Leser mag vielleicht einwenden, dass dieses oder jenes Instrument oder Konzept theoriegeschichtlich eher in ein anderes Kapitel oder einen anderen Kontext gehört. Das mag zwar richtig sein, könnte aber dem pragmatischen Anspruch des Buches zuwiderlaufen. Ich schreibe es als eine Art Leitfaden für Ihr eigenes

Do-it-yourself-Strategiemangement, als Denk- und Planungshilfe, als Strukturierungsmodell.

Natürlich können einige Instrumente sowohl diesem oder jenem Kapitel zugeordnet werden, zum Beispiel die ABC-Analyse, die SWOT-Analyse, aber auch die Portfoliomodelle, die man als

- Ist-Unternehmens-Portfolio oder als
- strategisches Plan-Portfolio

nutzen kann. Mir geht es darum, dass Sie vor lauter Wald die Bäume sehen und einen Weg durch das Dickicht finden.

In diesem Buch werden Ihnen mehrere Strategiefindungswerkzeuge vorgestellt. Aber Vorsicht, denn strategische Werkzeuge führen nie direkt zu einer Entscheidung, sondern sollen helfen, neue Denkwege zu finden, alte »Denk-Trampelpfade« zu verlassen und Zusammenhänge zu erkennen. Es sind Hilfsmittel, die Fragen provozieren, nie aber der Beweis oder das Urteil an sich sind. Insbesondere die Portfoliomethoden als eine Art Grundwerkzeug haben, bezogen auf konkrete Branchen oder Probleme, diese oder jene Schwäche. Aber die Vielzahl der präsentierten Instrumente, Modelle und Methoden garantiert Ihnen eine breitere Informationsbasis und mehr Handlungsoptionen, als wenn Sie nur *einer* Schule oder *einer* Lehrbuchmeinung folgen würden.

1.1 Strategischer Rahmen statt strategischer Rezepte

Dieses ist auch kein Management-Rezeptbuch, wie es sie zuhauf auf dem Büchermarkt gibt. Hier werden Ihnen keine Quantensprünge oder Erfolgsexplosionen versprochen, wenn Sie dieses tun oder jenes lassen. Sie finden an keiner Stelle eine Antwort auf die Frage nach der »richtigen Strategie«, denn diese gibt es nicht. Oft wissen Sie erst im Nachhinein, ob der eingeschlagene Weg richtig oder fasch war. Das Resultat hängt auch von den Mitspielern namens Bauchgefühl, Glück und Zufall ab. So manche Bauchentscheidung erwies sich als

vernünftig, so beispielsweise der Bau eines Personal Computers durch die Apple-Gründer, obwohl die Experten davon abgeraten hatten.

Wer Regeln bricht, gewinnt²

Die Erfahrung zeigt außerdem, dass das, was gestern richtig war, heute falsch sein kann. Was in den Strategielehrbüchern steht, ist allen bekannt. Klüger ist es, das Gegenteil zu wagen, wie es das Beispiel eines gewissen Ingvar Kamprad vom Bauernhof Elmtaryd in der Nähe von Agunnaryd (Schweden) zeigt. Er verkauft seit etwa 1960 zerlegbare Möbel in Pappkartons, die von den Kunden mitgenommen und selbst montiert werden. Das war ein Regelbruch mit den Gepflogenheiten der Möbelbranche. Sie selbst haben dort sicher auch schon eingekauft.

Aus all diesen Gründen bietet Ihnen dieses Buch nur einen Rahmen, den Sie mit Ihren eigenen Überlegungen und Vorhaben, mit der fallbezogenen Analyse Ihres eigenen Unternehmens füllen sollen. Sie müssen also denken, Dinge infrage stellen, korrigieren, lernen und handeln. Das ermöglicht Ihnen den Wechsel von der Frosch- in die Vogelperspektive. Sie sehen so Ihr Geschäft einmal von oben und erkennen die Richtung Ihres Weges. Außerdem bietet Ihnen dieser Blick einen Wettbewerbsvorteil gegenüber jenen Unternehmen, die nach dem Prinzip »Management by potatoes« arbeiten: rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln ...

Sie haben, um mit Konfuzius zu sprechen, drei Wege, klug zu handeln:

- Erstens durch Nachdenken: Das ist der edelste.
- Zweitens durch Nachahmen: Das ist der leichteste.
- Drittens durch Erfahrung: Das ist der bitterste.

² Das ist zugleich der Untertitel eines Buches von Gary Hamel: *Das revolutionäre Unternehmen*, Berlin 2001 (Econ).

Das Problem der Strategiekonvergenz und ihre Folgen

Bleiben wir bei Konfuzius. Der Weg des Nachahmens sollte ausscheiden. Bitte bedenken Sie: Hunderttausende Consultants in der ganzen Welt sorgen immer wieder für eine strategische Konvergenz, indem sie Unternehmen die gleichen Ratschläge erteilen und die Best Practice auf die Nachzügler übertragen beziehungsweise diese mit ihren Beraterdogmen infizieren. Alle arbeiten mit den gleichen Mitteln und Methoden, zum Beispiel der SWOT-Analyse und der Portfoliomethode. Unabhängig hiervon neigen Unternehmen dazu, ihre Strategie an einer vom Branchendogma diktierten zentralen Tendenz auszurichten, denn man liest die gleichen Fach- und Managementzeitschriften und besucht die gleichen Messen, Kongresse und Seminare. IKEA und Aldi fanden schnell ihre zweitklassigen Nachahmer. Unternehmensstrategien nähern sich somit einander an, weil Erfolgsrezepte sklavisch imitiert werden. Aber auch die Gewinnspannen nähern sich einander an, und zwar auf dem Wege nach unten. Der Grund: Sobald eine Strategie imitiert wird, sinkt ihr Wert. Hinzu kommt, dass die Strategiediskussion stark von der amerikanischen Strategieliteratur geprägt wird. Die interessanten Denkansätze japanischer und anderer nicht englischsprachiger Autoren bleiben weitgehend unbekannt, da deren Bücher nicht übersetzt wurden.

Bitte beachten Sie die Nebenwirkungen

Sie sind gut beraten, Konfuzius' Empfehlung zu befolgen, indem Sie Ihr kluges Handeln auf gründliches Nachdenken zurückführen und diese Aspekte bei Ihrer Strategiefindung berücksichtigen:

1. Die von den Strategie-Gurus propagierten Rezepte sind kritisch zu hinterfragen, denn jedes Medikament hat Nebenwirkungen.
2. Es gibt keine strategische Standardlösung. So wie ein gutes Fahrrad auf den Radfahrer angepasst wird, so muss auch die Strategie auf die Organisation zugeschnitten werden.
3. Der Aufwand zur Umsetzung der Konzepte darf nicht unterschätzt werden. So begeisterten sich in anfänglicher Euphorie

beispielsweise rund 50 Prozent der amerikanischen Großunternehmen für Business Reengineering. Von diesen Projekten führten nach Schätzungen vieler Experten und Wirtschaftsstatistiken etwa zwei Drittel nicht zum erwarteten Erfolg.

4. Zudem gilt es zu erkennen, dass die »richtige« Managementstrategie »von heute« nicht zwingend auch noch morgen das Erfolgsrezept ist. Die Komplexität der Unternehmensumwelt macht es erforderlich, Strategien und Konzepte regelmäßig zu überprüfen und sich gegebenenfalls von ihnen zu verabschieden.

Die Strategieformulierung kann somit als ein nie endender Prozess des Lernens und des Suchens nach besseren Mitteln und Wegen verstanden werden, um ein langfristiges und möglichst erfolgreiches Überleben eines Unternehmens sicherzustellen. Sie als Verantwortlicher können sich nur dann von Ihren Zukunftsvisionen leiten lassen, wenn klar ist, dass diese nichts Endgültiges sind, sondern im Fluss des Geschehens korrigiert werden müssen. So kann es in einem Falle richtig sein, zu zentralisieren, während schon etwas später die Dezentralisierung der bessere Weg wäre. Bedenken Sie, Strategien sind keine in Stein gemeißelten Gesetze. »Panta rhei« (»Alles fließt«) gilt im besonderen Maße für Unternehmen. Außerdem: Es führt oft nicht nur ein Weg in die Zukunft.

1.2 Strategie – das geht jeden etwas an

Der Begriff »strategisches Management« suggeriert, dass es sich um ein Exklusivthema für Wirtschaftsführer handelt, für Strategen und Topmanager. Die strategische Planung hat die Aura des Besonderen, des Essenziellen. Nicht umsonst spricht man beim strategischen Management von der »Königsdiziplin« des Managements. Strategic Consultant klingt besser als Unternehmensberater. Das ist fast jeder, sogar der Versicherungsvertreter der AWD.

Aber strategische Planung beziehungsweise strategisches Management ist nicht mehr nur die Angelegenheit von Vorständen in Großunternehmen. Eigentlich geht es jeden an, der sich für seine

Arbeit und seine Firma interessiert. Klein- und Mittelunternehmern, Freiberuflern, Handwerkern, Ärzten, Einzelhändlern und vielen anderen Berufsgruppen stellt sich die Frage nach Richtung, Ziel, Zeiten, Mittel und Wegen ihres Geschäfts. Spätestens nach einem Kreditgespräch bei ihrer Hausbank werden sie in die Basel-II-Realität gestoßen und erfahren an der Zinshöhe, was das Fehlen einer strategisch fundierten Unternehmensführung kostet.

Die strategische Abstinenz ist keine böse Absicht. Mittelständler habe kaum die Zeit und die richtigen Mitarbeiter, neben dem Alltagsgeschäft auch noch strategische Planung zu betreiben. Sie wissen auch gar nicht, wie sie es anstellen sollen. Die Werkzeuge und Methoden zur Strategieentwicklung sind ihnen nicht bekannt. Oft fehlt auch der notwendige Leidensdruck zu strategischen Überlegungen. Wenn dann auch noch der Glaube an den Nutzen fehlt, ist das Strategieprojekt schon fast gescheitert.

Soweit strategisches Management betrieben wird, herrscht Uneinigkeit über den Schwerpunkt. Finanzmanager sehen primär die finanzielle Seite des Themas (Umsatz, Rentabilität und Wertsteigerung). Vertriebsmanager fragen eher nach den Produkteigenschaften und Marktpotenzialen. Produktionsmanager denken an die Folgen für Investitionen und Prozesse. Sie alle sind aber in der Pflicht, ihr Unternehmen ganzheitlich zu sehen, denn sie sind für das Ganze mitverantwortlich. Darum liegt diesem Buch der Gedanke ganzheitlicher Planung zugrunde, was Sie unschwer an Inhalt und Aufbau erkennen.

Dichtung und Wahrheit der strategischen Planung

Mit dem Begriff »Management« verbindet sich implizit die Vorstellung von »Darüberstehen«, »Beherrschung«, »im Griff haben« und ähnlichen Bildern. Im wirklichen Geschäftsleben geht es aber nicht so scheinbar rational zu, wie in der Literatur dargestellt. Eingespannt in den Tagesstress kümmert sich kaum ein Manager um die noch im letzten Monat feierlich verkündete Unternehmensstrategie. Oft ist die Strategiefindung nichts anderes als eine Bauchentscheidung des Geschäftsinhabers. Sie vollzieht sich unter dem Zwang der Verhält-

nisse, wird aufgrund von Widerstand aus dem Kollegen- oder Mitarbeiterkreis abgebrochen, um unter anderen Bedingungen neu aufgenommen zu werden. Ein »Durchwursteln« tritt oft an die Stelle strategischer Planung. Man geht schrittweise auf unbedeutenden Nebenwegen vor, denn der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach. In empirischen Studien wurde festgestellt, dass selbst Großkonzerne ihre Strategie immer wieder abändern, dieses oder jenes ausprobieren, wenn neue Erkenntnisse vorliegen. Man nennt das »logischen Zuwachs«³.

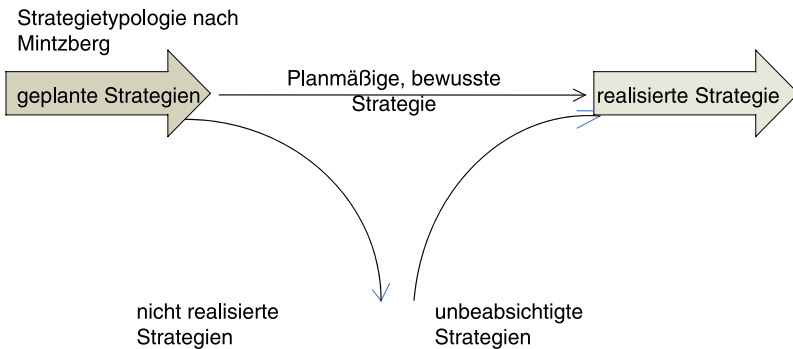


Abbildung 1: Strategietypologie nach Mintzberg

Zur schlechten Planung gesellt sich das Glück und zur guten Planung das Pech. Am Ende kommt etwas heraus, das kaum mit der ursprünglichen Vorstellung übereinstimmt. Ist das Ergebnis positiv, dann wird dieses als die ursprüngliche Strategie ausgegeben, sozusagen als Beweis für das Können des Managements. Der kanadische Management-Querdenker Henry Mintzberg wies wiederholt darauf hin, dass Strategien nicht zwingend das Ergebnis formaler rationaler Planung sind (Abbildung 1). Wir kommen unter A.2.1 (»Was ist strategisches Management?«) nochmals auf diesen Punkt zurück.

³ So Professor James Quinn vom Dartmouth College (USA).