AUTOR

Benjamin Kursatzky
arbeitet als Strategiespezialist bei der Hamburger Sparkasse AG (Haspa).

Ein kontinuierlicher Prozess der Strategiefindung

Strategie und strategisches Management im Unternehmen

„Die Zukunft gehört denen, die die Möglichkeiten erkennen, bevor sie offensichtlich werden." Dieser Satz von Oscar Wilde stellt recht anschaulich dar, welche Bedeutung eine Strategie eigentlich hat. Der Begriff Strategie, der aus dem Altgriechischen kommt und ein allumfassendes, übergeordnetes Handeln beschreibt, lässt sich allerdings trotz zahlloser Definitionen kaum klar und umfassend darlegen. Daher und zugunsten einer ganzheitlichen betriebswirtschaftlichen Betrachtung bietet es sich an, Strategie mit strategischem Management[1] gleichzusetzen. Doch auch dieser Begriff ist nicht selbsterklärend und führt zu keinem Selbstverständnis in der Managementpraxis. Viele Unternehmen haben eher ein intuitives Verständnis von diesem Thema und werden deshalb oft vom Wandel und seinen Herausforderungen überrascht oder getrieben, anstatt ihn selbst aktiv zu gestalten. Daher ist es unbedingt ratsam, sich mit dem Thema strategisches Management etwas näher zu beschäftigen.

Ziele des strategischen Managements sind vor allem die Sicherung der Überlebensfähigkeit und künftiger Erfolge sowie letztlich die Festlegung der künftigen „Laufrichtung" des Unternehmens, um seine gesetzten Ziele zu erfüllen. Aus der konsequenten Verfolgung eines strategischen Managements zieht ein Unternehmen daher zahlreiche Vorteile. Es

- ist Ausgangspunkt für die weitere Unternehmensplanung (Aufwands-, Ertrags-, Ressourcen-, Mitarbeiterplanung etc.)
- schafft einen 360-Grad-Blick, der vor bösen Überraschungen schützt und aus dem Wettbewerbsvorteile geschöpft werden können
- ermöglicht eine koordinierte, effektive und effiziente Ressourcenverteilung und Marktpositionierung
- bietet Orientierungshilfe, dient als mentaler Anker und sorgt für eine gleiche „Laufrichtung" aller Mitarbeiter
- trägt maßgeblich zur Befriedigung der Stakeholdererwartungen bei
- ermöglicht eine kontrollierte Steuerung des Unternehmens in den Bereichen Chancen und Wachstum, Risiken und Krisen sowie steter Wandel mit all seinen Herausforderungen

Strategisches Management

Den Weg hin zu einem strategischen Management weist das in Abbildung 1 skizzierte Modell. Es strukturiert das Unternehmen in drei Ebenen, die nacheinander zu durchlaufen sind

- das Gesamtunternehmen (A)
- die Geschäftsbereiche (B), die etwa nach Produktkategorien oder nach Kundengruppen gegliedert sind
- die Funktionsbereiche (C), die Personal, Beschaffung, Produktion sowie Forschung und Entwicklung u. ä. umfassen

Diese Ebenen sind nicht unabhängig voneinander, sondern wirken zusammen. Die strategische Planung von B basiert auf den Entscheidungen von A und die strategische Planung von C auf den Entscheidungen von B. Bei einfacher strukturierten Unternehmen können diese Ebenen gemeinsam in einem Durchlauf (und ggf. weniger differenziert) betrachtet werden.

Strategische Planung

Was bedeutet strategische Planung?
Zunächst müssen strategische Ziele[2] hinsichtlich der Markt- und Außenpositionierung, der internen Aufstellung (Ressourcen, Strukturen, Finanzen etc.) und der Unternehmensumwelt festgelegt werden. Dabei sind Vorgaben der Eigentümer und sonstiger relevanter Stakeholder – zu Rendite, Mitarbeiterführung, Nachhaltigkeit u. a. – sowie Grundsätze aus der Unternehmensphilosophie und weitere Ziele sinnvoll zusammenzuführen.

In der Praxis geschieht dies beispielsweise durch die Befragung der Stakeholder und Brainstormings mit ihnen. Zur Zielfindung kann auch die Situation des Unternehmens bzw. seiner Umwelt detailliert analysiert werden. In diesem Fall ist der Übergang zu den nachfolgenden Analysen und Prognosen, die ebenfalls das Unternehmen und seine Umwelt betrachten, fließend.

So beantwortet die Unternehmensanalyse und -prognose[2] im nächsten Schritt Fragen nach der

- Markt- und Außenpositionierung (bspw. Zielkunden, -märkte und -regionen, Produktangebot und -gestaltung, Preise, Marktauftritt oder Vertriebskanäle)
- internen Aufstellung (bspw. Ressourcen (Personal, IT, Material etc.), Organisation, Führung oder Unternehmenskultur)

Um hier systematisch vorzugehen, ist es ratsam, sich an den betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen oder an der Wertschöpfungskette zu orientieren.

Die Umweltanalyse und -prognose[2] beleuchtet Situation und Trends

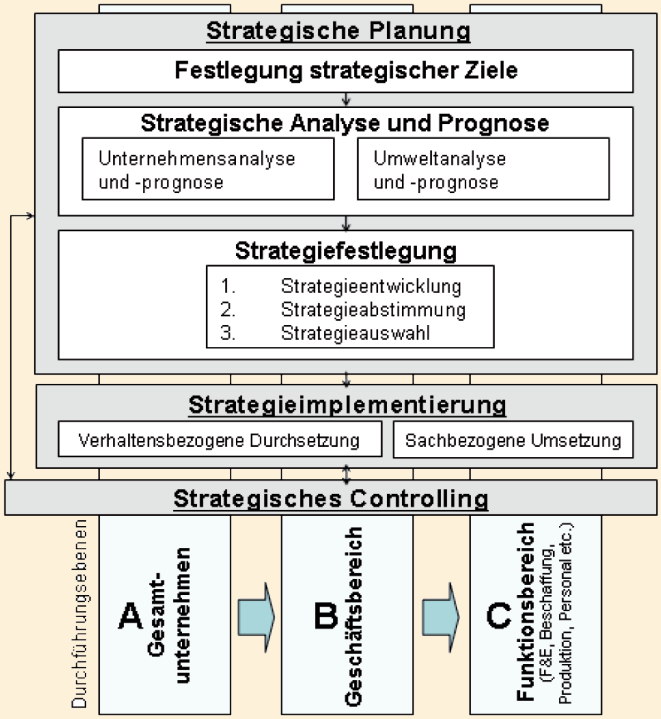
- der Wettbewerbsintensität, die auch Kundenbedürfnisse, Konkurrentenprofile oder das Marktwachstum berücksichtigt

1 Darin wird der Begriff Strategie ebenfalls verwendet, steht dort aber vereinfacht für die Maßnahmen, die die künftige Ausrichtung eines Unternehmens bestimmen.

2 Besonders populäre Beispiele für strategische Methoden und Instrumente, die je nach Anforderungen grundsätzlich in allen Phasen verwendet werden können, sind:
BCG- und McKinsey-Portfolio, Stakeholder-Analyse, PIMS, Erfahrungskurvenkonzept, GAP-Analyse, Balanced Scorecard, 7S, 5 Forces, STEPEL-Analyse, Delphi-Methode, Kreativitätstechniken, Benchmarking, Lebenszyklusanalyse, Porter-Kurve, SWOT-Analyse, Investitionsrechnungsverfahren, Break-Even-Analyse, Entscheidungsbaum, Nutzwertanalyse oder Target Costing.
Eine exemplarische Übersicht findet sich etwa in U. Götze und B. Mikus, Strategisches Management (1999), S. 51 oder B. Kursatzky, Beratung mittelständischer Unternehmen durch Banken (2009), S. 102 (Anhang 7).

ABBILDUNG 1

Modell eines strategischen Managements



- zu Bedrohungen der Marktposition durch Ersatzprodukte oder potenzielle neue Wettbewerber
- zu Aspekten der Kunden- und Lieferantenmacht
- zu sozialen, technologischen und ökonomischen Entwicklungen
- zu politischen, ökologischen und rechtlichen Entwicklungen

Grundlage dafür ist idealerweise eine professionelle Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, die inzwischen als „Competitive and Market Intelligence“ wachsende Aufmerksamkeit in der öffentlichen Diskussion findet. Auf Basis dieser Informationen kann der Startschuss für Strategieentwicklung, -abstimmung und -auswahl gegeben werden.

Für die Strategieentwicklung bieten sich neben einer Vielzahl verschiedener Methoden und Instrumente[2] vor allem Kreativitätstechniken wie das Brainstorming sowie beliebige Mischformen derselben an. Hier kann auch an ein Innovationsmanagement angeknüpft werden, wobei sowohl das Beschreiten ganz neuer Wege als auch die Wahl bekannter Ansätze spezielle Vor- und Nachteile haben, die jedes Unternehmen selbst abwägen muss.

Die konkrete Strategieabstimmung und -auswahl lässt sich ebenfalls mithilfe vielseitiger Methoden und Instrumente[2] wie den 7S von McKinsey, Entscheidungsbaumanalysen oder Investitionsrechnungsverfahren durchführen, wobei in der Praxis häufig subjektive Abstimmungen und Einschätzungen (Expertenmeinungen) dominieren. Inhaltlich ist dabei zunächst die generelle Umsetzbarkeit einer Strategie zu prüfen, denn nur eine umgesetzte Strategie ist eine erfolgreiche Strategie. Zudem muss eine Strategie zum operativen Geschäft, den festgelegten strategischen Zielen und den anderen Unternehmensebenen passen. Nicht zuletzt müssen Nutzen und Risiken bei der Wahl beachtet werden. Die verschiedenen Strategien sind also nach vielen Seiten hin zu prüfen, bevor sie schließlich ausgewählt werden.

Spätestens bei der Strategieauswahl ist das Top-Management konkret einzubeziehen, da diese Entscheidungen maßgeblichen Einfluss auf die weitere Unternehmensentwicklung haben, Beispiele hierfür finden sich in Tabelle 1. Aus diesem Grund bietet sich hier ebenso eine Verknüpfung mit der Budgetplanung an, weil strategische Entscheidungen stets auch Erlöse, Kosten, Personalbedarf und Investitionen entscheidend prägen.

Anschließend müssen noch die zugehörigen und notwendigen strategischen Maßnahmen getroffen, gebündelt, implementiert und controlled werden.

Implementierung und Controlling

Die Einführung oder Änderung von Strategien[2] erfordert ein professionelles Projektmanagement. Im Mittelpunkt stehen dabei die sach- und die verhaltensbezogene Durchführung der Maßnahmen.

Bei der sachbezogenen Umsetzung geht es vor allem um die Realisierung von Strategien. Dazu bedarf es konkreter Auftragsklärungen und der Festlegung von Projekten und Teilprojekten sowie ihrer Strukturierung in Gestalt von Inhalten, Beteiligten, Risiken, Budget, Zeitrahmen und Organisation.

Die verhaltensbezogene Durchsetzung entspricht im Grunde dem allgemein bekannten Change Management, mit dem die Mitarbeiter befähigt und motiviert werden sollen, die anstehenden Änderungen zu meistern. Während die Befähigung durch Schulungen oder Einweisungen vorgenom- ►

TABELLE 1

Beispiele für strategische Managemententscheidungen

Auf Unternehmensebene	Auf Geschäftsbereichsebene	Auf Funktionsbereichsebene
- Strukturierung der Finanzen - neue Geschäftsbereiche - Fusionen sowie An- und Verkäufe von Tochterfirmen (M&A) - Standorte - Rechtsformänderungen	- Wachstum, Stabilisierung, Schrumpfung - Internationale, nationale, regionale Positionierung - Nischenmarkt oder Gesamtmarkt - Differenzierung/Qualitätsanbieter oder Kostenführer/Retail-Geschäft - sonstige Marktpositionierung (Produkte, Preise, neue oder alte Märkte, Zielkunden etc.)	- Strategien für Forschung und Entwicklung - Beschaffungsstrategien - Produktionsstrategien - Personalstrategien

Quelle: Corbis

Ein professionelles Projektmanagement erfordert nicht zwangsläufig den Einsatz teurer Spezialisten und besonderer IT, gerade bei kleinen und mittleren Projekten sind die vorhandenen Ressourcen im Allgemeinen völlig ausreichend.

men werden kann, stellt die Motivation eine besondere Hürde dar, die kooperativ oder auch autoritär nehmbar ist. Akzeptanz, Überzeugung und Durchsetzung sind bei kooperativem Verhalten jedoch erfahrungsgemäß ungleich stärker ausgeprägt als bei autoritärem. In jedem Fall empfiehlt es sich, die Mitarbeiter rechtzeitig einzubinden, bevor sich Gerüchte ausbreiten, sie ehrlich und adressatengerecht zu informieren, ihnen Ängste zu nehmen und eine Vision zu bieten. Wird dies nicht getan, drohen Boykotte und letztlich das Scheitern der neuen Strategien.

Ein professionelles Projektmanagement erfordert aber nicht zwangsläufig den Einsatz teurer Spezialisten und besonderer IT. Gerade bei kleinen und mittleren Projekten genügen oft schon eine solide Auftragsklärung und Projektplanung (Meilensteine, Aktivitäten, Zeit, Risiken, Ressourcen, Budgets etc.), die durch ein laufendes Projektcontrolling unterstützt werden. Weiter sind „Soft Skills" für die verhaltensbedingte Umsetzung auch hier sehr wichtig. An Technik bedarf es in diesen Fällen lediglich einem Spreadsheet- und einem Präsentationsprogramm (bspw. Excel und Power Point).

Das strategische Controlling[2] bildet den letzten Part des strategischen Managements. Dieser Begriff lässt sich sehr vielfältig beschreiben, hier sind aber nur folgende zwei Betrachtungen von Belang.

Zum einen sind dies die laufende Kontrolle, Koordination, Information und Planungsanpassung im Rahmen des Strategieprozesses. Dieser Part ist elementar, da er unter anderem für einen reibungslosen und effektiven Ablauf sowie für das Erreichen von Ergebnissen sorgt.

Zum anderen bedarf es der Nachhaltung des Strategieportfolios aus ganzheitlicher Unternehmenssicht. Dabei sind die einzelnen Strategieprojekte daraufhin zu prüfen, ob sich relevante Messgrößen und Kennzahlen vorher ausgewählter Kontrollbereiche (wie Finanzen, Kunden, Lernen, Prozesse und Mitarbeiter) wie gewünscht entwickeln. Darüber hinaus müssen etwa das Gesamtprojektportfolio koordiniert, notwendige Anpassungen des strategischen Managementprozesses geplant und die Beteiligten regelmäßig informiert werden.

Passgenauigkeit und Erfolg

„Mit etwas Geschick kann man mit den Steinen, die einem in den Weg gelegt werden, eine Treppe bauen" (Robert Lembke). Diese Feststellung ist ein Eckstein jedes strategischen Managementprozesses. Sowohl die erforderlichen Ressourcen als auch Häufigkeit, Dauer und Reihenfolge der Durchführung lassen sich hierbei jedoch nicht pauschal verordnen. Vielmehr sind sie an die Rahmenbedingungen eines Unternehmens gebunden, hängen also von seiner Größe und Komplexität, seiner finanziellen Stärke, den Märkten und Branchen oder den Shareholder-Erwartungen ab. Sie können sich zeitlich und inhaltlich überschneiden, parallel laufen oder auch (iterativ) wiederholen.

Für diesen Prozess werden vor allem qualitative wie quantitative Informationen, gewisse personelle Ressourcen und strategisches Know-how sowie ggf. unterstützende IT benötigt. Sinnvoll ist es, ihn nicht unbedingt jährlich, aber dennoch in regelmäßigen Abständen vollständig durchzuführen. Äußerst wichtig ist weiterhin, dass auch zwischenzeitliche Informationen wie Wettbewerbsverschärfungen, neue Kundenbedürfnisse oder sich neu entwickelnde Märkte seismographisch beobachtet und ihre Konsequenzen in die Gesamtstrategie eingebunden werden. Diese Arbeit sollte ebenfalls von einem Markt- und Wettbewerbsmanagement geleistet werden. Zudem sind auch die internen Unternehmensprozesse regelmäßig zu hinterfragen („Sind wir effizient? Tun wir das Richtige? Was können wir besser machen?"). Um Konsistenz und Effektivität der Managementprojekte sicherzustellen, ist die aktuelle Strategie grundsätzlich Ausgangspunkt. Sie wird um neue Erkenntnisse ergänzt und angepasst, aber nicht ständig neu erarbeitet. Seine grundsätzliche Marschrichtung sollte ein Unternehmen also nur wohl überlegt und in angemessenem Tempo verändern, so wie etwa Coca Cola auch nicht morgen auf die Produktion von Autos und übermorgen auf die Produktion von Taschentüchern umschwenken kann. Auf lange Sicht wäre dies aber durchaus denkbar und auch kein absolutes Novum in der Unternehmenswelt.

In der Praxis kann es letztlich bei kleinen und mittleren Unternehmen sinnvoll sein, wenn der Geschäftsführer die für ihn wichtigsten Inhalte des Strategieprozesses beispielsweise alle ein bis drei Jahre und bei Bedarf gemeinsam mit einem Dritten wie seinem Steuer- oder Bankberater überprüft und zwischenzeitliche Änderungen im Blick behält. Bei Großunternehmen sind neben der Geschäftsführung in der Regel auch spezielle Mitarbeiter bzw. Abteilungen und/oder externe Berater erforderlich, die jeden Prozesspunkt professionell bearbeiten.

Egal, wie der Prozess und seine Inhalte am Ende gestaltet werden, wichtig sind dabei stets ein gesunder Pragmatismus und Flexibilität, um rasch Fortschritte machen zu können. Das Streben nach perfekten Lösungen birgt die Gefahr, dass Ergebnisse gar nicht oder erst dann erzielt werden, wenn sie nicht mehr notwendig sind. Auch ist stets zu hinterfragen, ob Aufwand und Nutzen einzelner Analysen, Abstimmungen und Entscheidungen in einem angemessenen Verhältnis stehen. Dies klingt trivial, wird in der Praxis jedoch oft vergessen. Zudem wird gelegentlich auch übersehen, dass auf dieser Ebene des Strategieprozesses nur eine „Grobplanung" gemacht werden kann. Wird beispielweise überlegt, ob eine neue Filiale eröffnet werden soll, kann es nicht darum gehen, welche Decken- und Wandfarbe dann verwendet wird. Dies ist Sache der anschließenden Detailplanung im Rahmen eines konkreten Vorhabens bzw. Projekts. In diesem Sinne sollte eine Strategie die Eckpfeiler setzen, in denen sich die verantwortlichen Bereiche frei bewegen können. – Was denken Sie, wird in Ihrem Unternehmen bereits die optimale Form eines strategischen Managements praktiziert?