

Strategie

«Die richtigen Dinge tun»



Inhaltsverzeichnis

1	Ziel	2
2	Zweck / Nutzen	2
3	Inhalt / Vorgehen.....	2
3.1	Informationsanalyse.....	3
3.2	Individuelle Wertvorstellungen / harmonisiertes Wertvorstellungsprofil	4
3.3	Strategieentwicklung.....	4
3.4	Strategieumsetzung.....	4
3.5	Strategisches Controlling	4
4	Unsere Leistungen	4
5	Literaturverzeichnis	5

1 Ziel

Mit der Strategie verschafft sich ein Unternehmen stets von neuem das Orientierungswissen, das es ihm erlaubt, alle Anstrengungen und Aktivitäten auf die erfolgsentscheidenden Aspekte der unternehmerischen Tätigkeiten auszurichten. Das Unternehmen weiss, «die richtigen Dinge zu tun».

2 Zweck / Nutzen

Die nachfolgende Darstellung zeigt, in welchem Kontext das strategische Management steht und welchem Zweck es dient. Stehen auf strategischer Ebene Effektivitätskriterien und Wettbewerbsfähigkeit im Fokus, sind auf normativer Ebene Sinn und Legitimität wegleitend und auf operativer Ebene Effizienzkriterien ausschlaggebend¹.

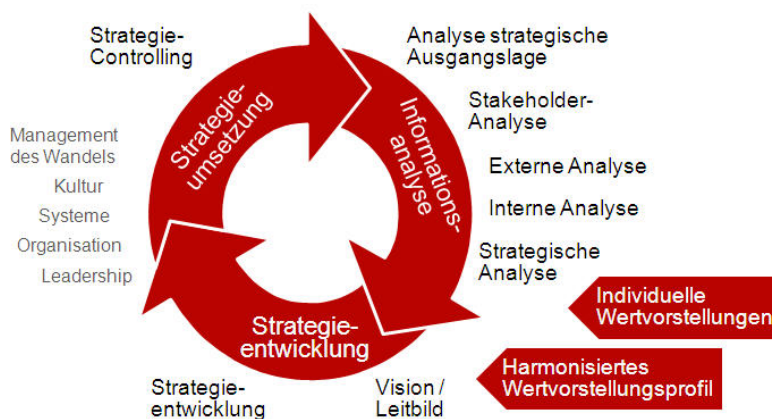
	<i>Normatives Management</i>	
Konflikte zwischen Interessengruppen	➔ Legitimationsdruck (Konsensproblem)	➔ Aufbau unternehmenspolitischer Verständigungspotenzialen
	<i>Strategisches Management</i>	
Komplexität und Ungewissheit der Marktbedingungen	➔ Innovationsdruck (Steuerungsproblem)	➔ Aufbau geschäftsstrategischer (Markt-) Erfolgspotenziale
	<i>Operatives Management</i>	
Knappheit der Produktionsfaktoren	➔ Kostendruck (Effizienzproblem)	➔ Aufbau betrieblicher Produktivitätspotenziale

Die drei Handlungsebenen des Management¹

3 Inhalt / Vorgehen

Ein Unternehmen kann auf unterschiedliche Wege zu seiner Strategie gelangen. Der gewählte Weg muss in jedem Fall zum Unternehmen passen. Die Erfahrung zeigt, dass Strategien sowohl aus einem formellen strategischen Planungsprozess als auch intuitiv aus dem Tagesgeschäft entstehen können.

Das hier vorgestellte Vorgehen orientiert sich am Modell von Lombriser und Abplanalp². Nachfolgende Abbildung stellt die Strategie als einen zirkulären Prozess dar.



Strategie als zirkulärer Prozess

¹ Dubs, Euler, Rüegg-Stürm & Wyss, 2004, S. 2/25

² vgl. Lombriser, Abplanalp, 2005, S. 46ff

Zirkulär deshalb, weil der Prozess periodisch oder ereignisgesteuert durchlaufen werden sollte. Dies, um zu prüfen, wie weit sich die Grundlagen der bisherigen Strategie verändert haben und ob diese Veränderungen die Wirksamkeit der Strategie beeinflussen. Dabei muss ein Unternehmen bereit sein, seine bisherige Strategie nötigenfalls zu ändern oder gar zu ersetzen.

Neben der Marktorientierung soll sich ein Unternehmen Prinzipien und Regeln geben, zum Beispiel mit einem Leitbild, wie es seine Ziele zu erreichen gedenkt. Ein vorhandenes Wertvorstellungsprofil³ für das Unternehmen schafft dazu gute Voraussetzungen.

3.1 Informationsanalyse

Die *Analyse der strategischen Ausgangslage* dient der Ermittlung der bisherigen Entwicklung des Unternehmens und somit dem Erhalt von Hinweisen, ob eine strategische Neuausrichtung notwendig ist. Dabei interessieren über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren die Finanzkennzahlen (z.B. Rentabilität, Cash-flow, Umsatz) und die strategischen Grössen (z.B. Marktanteil, Kundenstruktur, Personal, Anzahl an Innovationen). Zu Beginn der Analyse der strategischen Ausgangslage wird definiert, welche Daten für das Unternehmen relevant sind und wie diese Daten erhoben und dargestellt werden sollen. Bei der Analyse der strategischen Ausgangslage lassen sich auch Reifegradmodelle einsetzen, wie zum Beispiel die RADAR-Logik des EFQM Excellence Modells. Die Ergebnisse einer solchen Bewertung dienen der Informationsanalyse gesamthaft.

Damit ein Unternehmen seine eigenen Ziele erreichen kann, ist es in einem dauernden Leistungsaustausch mit seinen Stakeholders (Anspruchsgruppen). Die Stakeholder können Mitarbeitende, Kunden, Kapitalgeber, Lieferanten, der Staat und die Öffentlichkeit (Medien, NGOs) sein. Seltener zählt man die Gruppe der Konkurrenten zu den Anspruchsgruppen. Die *Stakeholderanalyse* bezweckt die Identifikation der wesentlichen Stakeholder und die Erkenntnis darüber, wie stark die Abhängigkeit zwischen dem Unternehmen und den einzelnen Stakeholder ist. Diese Abhängigkeiten lassen sich als Chancen und Gefahren darstellen und sind bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen.

Die *interne Analyse* dient dem Erhalt von Kenntnissen über die wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten des Unternehmens zum momentanen Zeitpunkt. Sie soll aufzeigen, wo das eigene Unternehmen gegenüber der Konkurrenz Stärken (strategische Erfolgspositionen bzw. Wettbewerbsvorteile) und wo Schwächen aufweist. Dabei gilt es, Kriterien in den Bereichen Marketing, Produktion, Finanzen, Personal, Führung, Organisation, Innovationsfähigkeit, Know-how und Synergien zu bewerten. Mit weiteren Analysen wird untersucht, wie effizient und effektiv das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz seine Prozesse abwickelt. Ist das Unternehmen dabei besser als seine Konkurrenten, verschafft es sich Wettbewerbsvorteile. Ein weiteres Ziel ist es, aufzufindig zu machen, welche Elemente der Unternehmenskultur den bisherigen Erfolg oder Misserfolg erklären?

Die *externe Analyse* dient dem Erhalt von Kenntnissen, welche Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens für dieses potenzielle Chancen und Gefahren bedeuten. Die externe Analyse stellt den Versuch dar, die relevanten Entwicklungstrends in einem zu bestimmenden Zeitraum (z.B. fünf Jahre) für Bereiche wie Wirtschaft, Technologie, Ökologie, demografische Entwicklung, Wertewandel, Politik und Recht vorherzusagen (Szenarienbetrachtung). Bei der Analyse der eigenen Branche sind die Entwicklungen der Wettbewerbskräfte von Interesse.

Mit der *strategischen Analyse* werden die Daten aus der bisherigen Analyseschritten aufbereitet, zusammengefasst und verdichtet. Die Erkenntnisse der internen Analyse (Stärken / Schwächen) sowie der externen Analyse (Chancen / Gefahren) fliessen in die SWOT⁴-Analyse ein. Aus dieser lassen sich vier Strategietypen ableiten, die als Brücke zur Strategieentwicklung dienen.

³ vgl. Thommen, 2000, S. 738 - 739

⁴ SWOT ist ein Akronym, das aus den Begriffen Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats gebildet wird

3.2 Individuelle Wertvorstellungen / harmonisiertes Wertvorstellungsprofil

Die individuellen Wertvorstellungen der obersten Führungskräfte wirken sich auf das Unternehmen aus. Damit das Unternehmen kongruent auf seine Anspruchsgruppen wirken kann, sind die individuellen Wertvorstellungen innerhalb des Führungsteams zu erfassen und explizit zu machen und in einem Wertvorstellungsprofil für das Unternehmen zu harmonisieren.

3.3 Strategieentwicklung

Wenn das strategische Management zum Ziel hat, nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen, so zielt das normative Management auf den Aufbau von Legimitations- und Verständigungspotenzialen. Vision und Leitbild dient diesem Zweck.

Mit der Strategieentwicklung wird die künftige Entwicklungsrichtung des Unternehmens festgelegt. Die Unternehmensstrategie legt dabei das Betätigungsfeld des Unternehmens fest. Auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten wird auf wenigen Seiten die Grundstrategie mit Aussagen zu Leitidee, Nutzenpotenziale, Multiplikation, strategische Erfolgspositionen, Leistungs- und Marktprioritäten, funktionale Grundsätze und zeitbezogene Massnahmen festgehalten. Ein geeignetes Instrument zur Konkretisierung und Darstellung der Strategie ist die Balanced Scorecard (BSC).

3.4 Strategieumsetzung

Sobald das Ergebnis der Strategieentwicklung vorliegt ist dies mit konkreten Massnahmen in die Praxis umzusetzen. Im Gegensatz zu den beiden Phasen Informationsanalyse und Neuausrichtung braucht die Umsetzung wesentlich mehr Zeit, besonders wenn diese starke kulturelle Veränderungen voraus setzt. Sind bei der Entwicklung der Strategie häufig nur Führungskräfte beteiligt, so erfordert die Umsetzung die aktive Mitwirkung aller Mitarbeitenden. Eine Änderung der Strategie macht Anpassungen in verschiedenen Handlungsfeldern notwendig. Dazu gehören Kultur, Führung, Leadership sowie Organisation (Strukturen, Prozesse) und Systeme (Technologien, Methoden, Verfahren). Auch hier bietet die Balanced Scorecard mit ihrem systemischen Aufbau und den verschiedenen Perspektiven eine ideale Unterstützung.

3.5 Strategische Controlling

Mit der Balanced Scorecard ist die Verbindung von der Strategieumsetzung zum strategischen Controlling fast gegeben. Das strategische Controlling wird auf drei Ebenen durchgeführt, die stark miteinander verknüpft sind. Mit der Prämissenkontrolle wird überprüft, ob die der Strategie zugrunde liegenden Annahmen über die Umwelt des Unternehmens noch relevant sind. Bei der Wirksamkeitskontrolle geht es um die Frage, ob mit der geplanten Strategie sich die Ziele tatsächlich erreichen lassen. Mit der Durchführungskontrolle wird der Umsetzungsgrad der Strategie bezüglich dem Erreichen der qualitativen und quantitativen Ziele überprüft. Das strategische Controlling dient der Förderung von Flexibilität und organisationalem Lernen.

4 Unsere Leistungen

- Beratung, wie der Strategieprozess für das Unternehmen gestaltet werden kann
- Vorbereitung, Moderation und Nachbearbeitung eines erstmals durchgeführten Strategieprozesses
- Vorbereitung, Moderation und Nachbearbeitung bei der periodischen Durchführung des Strategieprozesses

5 Literaturverzeichnis

Dups, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J., Wyss, C.E. (2004). Einführung in die Managementlehre. Bern: Haupt Verlag.

Lombriser, R., Abplanalp, P.A. (2005). Strategisches Management. Visionen entwickeln – Strategien umsetzen – Erfolgspotentiale aufbauen. Zürich: Versus Verlag AG.

Thommen, J.P. (2000). Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Versus Verlag AG.