

Gilbert Probst
Christian Wiedemann

Strategie- Leitfaden für die Praxis

 Springer Gabler

Strategie-Leitfaden für die Praxis

Gilbert Probst · Christian Wiedemann

Strategie-Leitfaden für die Praxis



Springer Gabler

Prof. Dr. Gilbert Probst
Genf, Schweiz

Dr. Christian Wiedemann
Uetikon am See, Schweiz

ISBN 978-3-658-01123-9
DOI 10.1007/978-3-658-01124-6

ISBN 978-3-658-01124-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|-------------|
| Abbildungsverzeichnis | IX |
| Vorwort | XIII |
| I Einleitung | 1 |
| I.I Zielgruppe und Inhalt des Leitfadens | 1 |
| I.II Einführung in strategisches Management | 3 |
| I.III Strategieentstehung und -gestaltung in einer Organisation | 4 |
| 1 Strategische Ausgangslage | 7 |
| 1.1 Initiierung des Strategie-Prozesses | 8 |
| 1.1.1 Identifikation einer relevanten Strategie-Situation | 8 |
| 1.1.2 Geltungsbereich und Rahmenbedingungen | 9 |
| 1.1.3 Widerstand und Unterstützung | 10 |
| 1.2 Geschäftsmodell und Strategische Erfolgspositionen | 13 |
| 1.2.1 Herleitung des Geschäftsmodells | 13 |
| 1.2.2 Aktuelle Strategische Erfolgspositionen | 16 |
| 1.3 Vision und Entwurf des Strategie-Konzepts | 19 |
| 1.3.1 Definition der Vision | 19 |
| 1.3.2 Lantal: Ein Unternehmen erarbeitet sich seine Vision | 23 |
| 1.3.3 Zukünftige strategische Erfolgspositionen | 27 |
| 2 Komplexität der Strategie-Situation | 31 |
| 2.1 Geschäftskomplexität | 32 |
| 2.1.1 Vernetztes Denken im Management | 32 |
| 2.1.2 Erfassen der Geschäftskomplexität | 34 |
| 2.2 Geschäftsdynamik | 37 |
| 2.2.1 Zeitliche Abhängigkeiten | 37 |
| 2.2.2 Einflussstärken | 38 |
| 2.3 Lenkungszusammenhänge | 41 |
| 2.3.1 Lenkungsebene und Geltungsbereich | 41 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.2 Lenkungsaspekte | 43 |
| 3 Strategie-Entwicklung | 47 |
| 3.1 Umfeld- und Organisations-Analyse | 48 |
| 3.1.1 Durchführung der Umfeld-Analyse | 48 |
| 3.1.2 Durchführung der Organisations-Analyse | 56 |
| 3.1.3 Zusammenführung der Ergebnisse | 61 |
| 3.2 Die Strategie | 64 |
| 3.2.1 Strategie-Dimension Wachstum | 64 |
| 3.2.2 Strategie-Dimension Produkte und Leistungen | 70 |
| 3.2.3 Strategie-Dimension Wettbewerbsvorteile | 73 |
| 3.2.4 Strategie-Dimension Wertschöpfungssystem | 75 |
| 3.2.5 Formulierung einer mehrdimensionalen Strategie | 76 |
| 3.2.6 Fallbeispiel Nestlé: Organisches Wachstum in reifen Märkten | 78 |
| 3.2.7 Fallbeispiel Starrag Group: Vom Maschinenbauer zum hochspezialisierten Technologie-Anbieter in Nischenmärkten | 83 |
| 3.3 Strategie-Beurteilung | 89 |
| 4 Strategie-Umsetzung | 93 |
| 4.1 Strategisches Zielsystem | 94 |
| 4.1.1 Perspektiven des Zielsystems | 94 |
| 4.1.2 Bestimmung der strategischen Ziele | 96 |
| 4.1.3 Messgrößen | 98 |
| 4.1.4 Ziel- und Etappenwerte | 101 |
| 4.2 Strategische Initiativen | 104 |
| 4.2.1 Definition der strategischen Initiativen | 104 |
| 4.2.2 Programm-Management | 106 |
| 4.3 Change Management | 110 |
| 4.3.1 Leadership | 110 |
| 4.3.2 Wissen und sein Management | 112 |
| 4.3.3 Wollen – angeregt durch interne Kommunikation | 113 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.4 Zum Können befähigen | 119 |
| 4.3.5 Fallbeispiel Bühler AG: Wenn ein Markt für ein Produkt gewonnen werden muss | 120 |
| 5 Strategie-Kontrolle und Review | 125 |
| 5.1 Erfolgs-Controlling | 126 |
| 5.2 Frühwarnung | 128 |
| 5.3 Strategisches Lernen | 131 |
| Literaturverzeichnis | 133 |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Strategie-Methodik | 2 |
| Abbildung 2: Geplante und sich entwickelnde Strategie | 4 |
| Abbildung 3: Auslöser für eine Strategie-Situation | 8 |
| Abbildung 4: Kraftfeld-Diagramm | 11 |
| Abbildung 5: Kriterien zur Auswahl des Strategie-Teams | 12 |
| Abbildung 6: Die drei Kernelemente des Geschäftsmodells | 15 |
| Abbildung 7: Strategische Erfolgspositionen im heutigen Geschäftsmodell | 17 |
| Abbildung 8: Strategie als fokussierter Weg zur Vision | 19 |
| Abbildung 9: Anforderungen an eine Vision | 20 |
| Abbildung 10: Beispiele für Visionen | 22 |
| Abbildung 11: Vision des Caterers dine&shine | 22 |
| Abbildung 12: Die vier Leistungsversprechen von Lantal..... | 24 |
| Abbildung 13: Schritte in der Entwicklung der Vision von Lantal..... | 26 |
| Abbildung 14: Strategie-Konzept und strategischer Entwicklungsraum | 28 |
| Abbildung 15: Dimensionen von Komplexität | 33 |
| Abbildung 16: Motor einer Publikumszeitschrift..... | 34 |
| Abbildung 17: Schreibweise der Wirkungsverhältnisse..... | 35 |
| Abbildung 18: Regeln zum Formulieren der Faktoren im Netzwerk | 35 |
| Abbildung 19: Netzwerk einer Publikumszeitschrift..... | 36 |
| Abbildung 20: Zeitliche Abhängigkeiten | 37 |
| Abbildung 21: Zeitliche Abhängigkeiten im Netzwerk-Motor | 37 |
| Abbildung 22: Einflussmatrix | 38 |
| Abbildung 23: „Papiercomputer“ | 39 |
| Abbildung 24: Einflussmatrix für eine Publikumszeitschrift..... | 39 |
| Abbildung 25: Papiercomputer für eine Publikumszeitschrift..... | 40 |
| Abbildung 26: Mögliche Lenkungsebenen..... | 41 |
| Abbildung 27: Lenkungsaspekte im Netzwerk der Publikumszeitschrift | 43 |

| | |
|---|----|
| Abbildung 28: Szenarien zur Zukunft des globalen Finanzsystems | 45 |
| Abbildung 29: Beispiel: Euro-Zonen-Ungleichgewichte..... | 46 |
| Abbildung 30: Schritte im Analyse-Prozess..... | 48 |
| Abbildung 31: Fünf-Kräfte-Modell..... | 51 |
| Abbildung 32: Empfohlener Diagramm-Typ je Information..... | 52 |
| Abbildung 33: Leitfaden eines halbstrukturierten Interviews für den Fachverlag | 53 |
| Abbildung 34: Relevante Trends in den Neuen Medien für den Fachverlag | 53 |
| Abbildung 35: Umfeld-Analyse des Fachverlags mit dem Fünf-Kräfte-Modell | 54 |
| Abbildung 36: Wettbewerbsanalyse des Fachverlags..... | 54 |
| Abbildung 37: Relevante Umfeldtrends für das CYP..... | 55 |
| Abbildung 38: Identifizierte Marktpotenziale für das CYP | 56 |
| Abbildung 39: „Waterfall-Chart“: Kostenverteilung in einem Industriebetrieb | 58 |
| Abbildung 40: Beispiel eines Kultur-Radars (vereinfachte Darstellung) | 59 |
| Abbildung 41: Vertriebs- und Marketingkosten (Ist und Soll)..... | 60 |
| Abbildung 42: Vertriebskosten für ein Geschäftsfeld (Ist und Soll)..... | 60 |
| Abbildung 43: SWOT-Raster eines Schweizer Auto-Händlers..... | 62 |
| Abbildung 44: SWOT-Analyse eines Schweizer Auto-Händlers..... | 63 |
| Abbildung 45: Wachstumskorridor von Nestlé..... | 66 |
| Abbildung 45: BCG-Matrix..... | 67 |
| Abbildung 46: McKinsey-Matrix..... | 68 |
| Abbildung 47: Produkt-bezogene Wachstumspotenziale | 69 |
| Abbildung 48: Geschäftsfelder-Wachstumspotenziale der Paracelsus Klinik Lustmühle | 70 |
| Abbildung 49: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff..... | 71 |
| Abbildung 50: Beispiel für Paket-Preise im Vergleich zu Einzelpreisen | 72 |
| Abbildung 51: Produkt-Markt-Orientierung von Red Bull seit 1987 | 72 |
| Abbildung 52: Wettbewerbsvorteile nach Porter | 73 |
| Abbildung 53: Morphologischer Kasten: Anwendungsbeispiel..... | 77 |
| Abbildung 54: Kriterien zur Beurteilung der Strategie-Alternativen | 77 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 55: Umsatzwachstum von Nestlé zwischen 1997 und 2006..... | 78 |
| Abbildung 56: EBIT-Wachstum von Nestlé zwischen 1997 und 2006..... | 79 |
| Abbildung 57: Die drei Elemente der Grundstrategie der Starrag AG | 84 |
| Abbildung 58: Marktsegmentierung im Werkzeugmaschinenbau..... | 86 |
| Abbildung 59: Nischen-Fokussierung von Starrag | 86 |
| Abbildung 60: Planerfolgsrechnung mit und ohne Strategie | 89 |
| Abbildung 61: Graphische Darstellung einer Balanced Scorecard..... | 95 |
| Abbildung 62: Strategisches Zielsystem (Auszug) des Rechnungswesens der Gruppe Mobiliar.... | 98 |
| Abbildung 63: Unterschiedliche Messgrößen in Abhängigkeit vom strategischen Ziel..... | 99 |
| Abbildung 64: Übersicht über Typen von Messgrößen | 100 |
| Abbildung 65: Messgrößen in der Funktionalstrategie Personalwesen von Jura Materials..... | 101 |
| Abbildung 66: Beispiel für ein Messgrößenstammblatt | 101 |
| Abbildung 67: Beispiel für einen Kennzahlen-Steckbrief..... | 102 |
| Abbildung 68: Priorisierung strategischer Initiativen..... | 105 |
| Abbildung 69: Steckbrief für strategische Initiativen..... | 106 |
| Abbildung 70: Beispiel für ein Organigramm eines Programm-Managements..... | 107 |
| Abbildung 71: Arbeitsweise des Programm-Managements der EAV | 108 |
| Abbildung 72: Spannungsfelder in der Führung..... | 110 |
| Abbildung 73: Wirkungsebenen des Wandels..... | 111 |
| Abbildung 74: Bausteine des Wissensmanagements | 112 |
| Abbildung 75: Die „magische“ Kommunikationsformel bei Veränderungen | 114 |
| Abbildung 76: Sechs Schritte der Kommunikationsplanung..... | 115 |
| Abbildung 77: Emotionale Dynamik von Change Management-Projekten | 116 |
| Abbildung 78: Change-Agent Prozess | 118 |
| Abbildung 79: Beispiele für Rückmeldungen von Change Agents | 119 |
| Abbildung 80: Extrusionsmaschine zur Produktion der neuen Reiskörner..... | 121 |
| Abbildung 81: Potenzielle Quellen für Abweichungen..... | 126 |
| Abbildung 82: Die vier Schritte des After Action Review | 127 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung 83: Netzwerk des SBB-Flottenmanagements Fernverkehr | 129 |
| Abbildung 84: Frühwarn-Indikatoren des SBB-Flottenmanagements..... | 130 |

VORWORT

Der vorliegende Leitfaden führt in die Strategie-Methodik ein, welche von den Professoren Gomez und Probst im Rahmen der systemorientierten Management-Lehre entwickelt wurde. Damit griffen sie einerseits das Phänomen auf, dass Führungskräfte sich zunehmender Umwelt- und Geschäftskomplexität gegenüber sahen. Andererseits gab es zwar verschiedene Instrumente zur Anwendung im Strategie-Prozess. Da die Instrumente allerdings unabhängig voneinander konzipiert wurden, mangelte es an einem übergreifenden, integrierenden Element. Hier setzt die Strategie-Methodik an: Sie unterstützt eine strukturierte Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Und das mit nachhaltigem Erfolg:

Erstens prägt die Methodik seit den 90er Jahren die Lehre an der Universität St. Gallen und an der Universität Genf. Ebenfalls wird sie im Verein Schweizer Kurse für Unternehmensführung (SKU) gelehrt. Zweitens hat sich die Methodik seit über 20 Jahren vielfach in der Praxis bewährt. Denn sie holt Organisationen in ihrer von Vielfältigkeit, Vielschichtigkeit und Unsicherheit geprägten Welt ab. In ihr sind Organisationen gefordert, unvorhergesehene Chancen und Risiken strategisch und taktisch clever und rasch zu nutzen. Dies verlangt nach einem neuen Denken, einem ganzheitlichen, vernetzten, systemischen Denken: Es lenkt den Blick auf die Beziehungen und Abhängigkeiten, die Muster und Dynamiken zwischen den Teilen eines Systems sowie zwischen einzelnen Systemen. Damit schafft es die Voraussetzung für adäquate Strategie-Entscheidungen in komplexen Zusammenhängen.

Dieser Strategie-Leitfaden hat seine Vorläufer: Das Werk von Gomez und Probst „Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens“ und das Lehrskript für SKU-Teilnehmende. Wir haben letzteres zusammen in unseren jeweiligen Funktionen als Dozenten an den Universitäten St. Gallen, Genf und der SKU sowie als Partner der Strategic Knowledge Group GmbH (SKGROUP) verfasst, die die Strategie-Methodik seit Jahren in der Beratung konsequent und erfolgreich anwendet.

Aus dieser Historie heraus haben wir das vorliegende Buch weiterentwickelt: Aktualisiert, ergänzt und erweitert durch die Erfahrungen von SKU-Teilnehmenden, von Geschäftspartnern und aus der Beratungspraxis. Es freut uns sehr, dass viele Praktiker der Verwendung von Strategie-Beispielen aus ihren Organisationen zugestimmt haben. Ihnen danken wir herzlich. Besonderer Dank gilt Urs Rickenbacher, Herbert Oberhänsli, Stefan Knellwolf, Frank Brinken und Peter Böhni für die Schilderung der ausführlichen Fallbeispiele ihrer Unternehmen Lantal Textiles AG, Nestlé, Starrag Group und Bühler AG. Ebenso gilt unser Dank Flora Ferlic und Sebastian Raisch für die Nestlé Wachstum-Studie.

Abschliessend möchten wir insbesondere Svenja Espenhorst und Deborah Solenthaler für ihre engagierte Mitarbeit bei der Entstehung unseres Strategie-Leitfadens danken. Für ein Buch gilt ähnliches wie für ein Kind: Es braucht ein ganzes Dorf, in diesem Fall ein Team, um es großzuziehen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und mehrwert-bringende Lektüre.

Genf und Zürich, Januar 2013

Gilbert Probst

Christian Wiedemann

I EINLEITUNG

I.1 ZIELGRUPPE UND INHALT DES LEITFADENS

Wie der Begriff „Strategie-Leitfaden“ schon suggeriert, ist dies ein Buch aus der Beratungs- und Anwendungspraxis für die Praxis: Dieser Leitfaden richtet sich an alle, die sich in einer Organisation mit Strategie-Entwicklung und -Umsetzung beschäftigen oder von ihr betroffen sind. Auch richtet er sich an Lernende und Neugierige, die möglicherweise zukünftig Gestaltenden von Strategien.

Um Sie als Anwendende, Betroffene, Lernende und Neugierige kurz und knapp als aktiv agierend im Text darzustellen, wurde eingangs der Begriff „Strategieverantwortliche“ gewählt, selbst wenn noch nicht alle „verantwortlich“ sein mögen. Sie werden im Plural genannt, denn Strategie-Entwicklung und -Umsetzung ist keine Einzelkämpferdisziplin. Ihnen ist es erlaubt, teilweise ist es gar ein Muss, andere Betroffene oder Experten hinzu zu ziehen: Sei es, weil Sie sich der Akzeptanz und Unterstützung durch Andere versichern wollen oder sei es, weil Sie selbst nicht alle Details kennen. So definieren Sie dann ein Strategie-Team, mit dem Sie wirken. Von da an ist bis zur Strategie-Umsetzung vom Strategie-Team oder kurz Team die Rede, selbst wenn Sie hin und wieder auch mit weniger Personen Entscheidungen treffen.

Viele Beispiele begleiten die Ausführungen. Falls Sie sich über das Praktische hinaus für die theoretischen Hintergründe interessieren, so finden Sie dazu weitere Informationen in den Boxen mit dem Titelzusatz „Was steckt dahinter?“

Ein weiteres Wort zum Strategie-Verständnis: In jeder Organisation wird Strategie anders gehandhabt. So können beispielsweise Strategie-Berater ein Tabu sein. Oder Aktivitäten, die als „strategisch“ bezeichnet sind, sind dem Top-Management vorbehalten. Ähnliches gilt für die Anwendung von Strategie-Methoden und -Werkzeugen. Organisationen setzen sie nach eigenen Vorstellungen ein, bewerten sie unterschiedlich und benutzen dafür eigene Begrifflichkeiten. So etwa gebraucht eine Organisation eine Balanced Scorecard (BSC), aber nennt sie „Erfolgsplan“. Für eine zweite Organisation ist die BSC das zentrale Führungsinstrument, während eine dritte Organisation sie aufgrund schlechter Erfahrungen mittlerweile grundsätzlich ablehnt. Solche kulturellen Gepflogenheiten sollten Sie bei der Gestaltung Ihres Strategie-Prozesses beachten.

Die Strategie-Methodik, die dieser Leitfaden vorstellt, besteht aus fünf, aufeinander aufbauenden Phasen mit jeweils mehreren Schritten (vgl. Abbildung 1). Jeder Phase ist nachfolgend ein Kapitel zugeordnet, das die Schritte genauer erläutert. Die Unterkapitel enden jeweils mit einem Kurzcheck, der Ihnen die Gelegenheit gibt, Ihre Strategie-Entwicklung in jeder Phase auf den Prüfstand zu stellen. Dort werden Sie direkt angesprochen.



Abbildung 1: Strategie-Methodik

Der Einfachheit halber geht der Leitfaden von einem Strategie-Prozess auf Ebene der Gesamt-Organisation aus. Jedoch können Sie die Methodik auch auf anderen Ebenen anwenden – sei es zum Beispiel in einem Bereich oder für bestimmte Funktionen. Zu beachten ist, dass jedes Mal unterschiedliche Vorgaben und Rahmenbedingungen gelten. Diese loten Sie zu Beginn des Strategie-Prozesses aus.

Begleitend zu der Strategie-Methodik können Sie Arbeitsvorlagen nutzen. Teilnehmende der Schweizer Kurse für Unternehmensführung (SKU) können die Vorlagen anwendungsfertig vom SKU-Intranet herunterladen. Andere finden sie im Internetauftritt der Strategic Knowledge Group GmbH (www.skgroup.ch).