

NILS BICKHOFF

Quintessenz des strategischen Managements

Was Sie wirklich wissen müssen,
um im Wettbewerb zu überleben



 Springer

NILS BICKHOFF

Quintessenz des strategischen Managements

Was Sie wirklich wissen müssen,
um im Wettbewerb zu überleben



Springer

Quintessenz des strategischen Managements

Nils Bickhoff

Quintessenz des strategischen Managements

Was Sie wirklich wissen müssen,
um im Wettbewerb zu überleben

 Springer

Dr. Nils Bickhoff
Quintessential Strategies
Farnstraße 39
22335 Hamburg
bickhoff@quintessential-strategies.de
www.quintessential-strategies.de

ISBN 978-3-540-79371-7

e-ISBN 978-3-540-79372-4

DOI 10.1007/978-3-540-79372-4

Springer Dordrecht Heidelberg London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2008, korrigierter Nachdruck 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

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.

Einbandgestaltung: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Lektorat: Juliane Topka (www.julianetopka.de)

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Inhalt

Einstieg: Nur wesentliches Strategiewissen	1
1 Strategie und strategisches Management: Ein erstes Grundverständnis	5
1.1 Was ist Strategie und wie wird sie entwickelt?	5
1.1.1 Einschätzungen der Neuzeit.....	6
1.1.2 Historische Grundbegriffe.....	6
1.1.3 Ein erstes Beispiel: Der Zweite Punische Krieg.....	8
1.2 Die theoretische Antwort: Strategie als ganzheitliche Konzeption	12
1.2.1 Strategie.....	12
1.2.2 Strategisches Management.....	14
1.3 Die prozessuale Antwort: Strategische Planung – das organisierte Verständnis von Strategieprozessen	15
1.3.1 Die generelle Zielplanung.....	15
1.3.2 Die strategische Maßnahmenplanung	17
1.3.3 Die operative Maßnahmenplanung.....	17
1.3.4 Die Steuerung und Kontrolle der operativen Planung ..	17
1.3.5 Implikationen des Konzepts der strategischen Planung.....	18
1.4 Die innovative Antwort: Kreativer Regelbruch als alternativer Ansatz zur Durchführung von Strategieprozessen...	19
1.4.1 Weshalb Regeln gebrochen werden müssen.....	19
1.4.2 Der „Rule-Breaking Strategy Creator“ – Vier Schritte zum Regelbruch	21

2	Strategische Bezugsrahmen: Die wichtigsten Instrumente zur Strategiefindung, ihre Grundlagen und ihre Vernetzung.....	27
2.1	Die Notwendigkeit einer sauberen Strukturierung von Markt, Wettbewerb und eigenem Unternehmen.....	28
2.1.1	Interdependenzen der wichtigsten Ansätze.....	28
2.1.2	Die SWOT-Analyse der Harvard Business School – Datengrundlage aller interpretativen Instrumente zur Strategiefindung.....	30
2.2	Die Analyse von Unternehmensstrategien	34
2.2.1	Horizontale Wachstumsalternativen: Die Produkt/ Markt-Matrix von Ansoff.....	35
2.2.2	Portfoliosteuerung: Die Portfolio-Analyse (-Matrix)....	38
2.3	Die Analyse von Geschäftsfeldstrategien.....	45
2.3.1	Market-Based View: Das Structure-Conduct- Performance-Paradigma und Porter’s Five Forces.....	46
2.3.2	Resource-Based View: Der Kernkompetenzen- Ansatz.....	51
2.3.3	Dynamische Märkte: Der Simple-rules-Ansatz.....	53
2.4	Netzwerkansätze: Das Geschäftsmodell – integrativer Bezugsrahmen zur Beschreibung einer Strategie	56
2.4.1	Von alten zu neuen Geschäftsmodellen	57
2.4.2	Die drei Komponenten eines Geschäftsmodells.....	58

3	Aktuelle Schwerpunkte der Strategiepraxis: Vier bedeutende Managementkonzepte der letzten 20 Jahre.....	67
3.1	Wachstumsstrategien	69
3.1.1	Wertorientierung, Marktsicherung, Grenzen und Ansätze	69
3.1.2	Sieben Wachstumsstrategien der Praxis.....	76
3.2	Business Process Reengineering.....	82
3.2.1	Anspruch und Realität.....	82
3.2.2	Ein Umsetzungsbeispiel.....	94
3.3	Strategisches Markenmanagement	100
3.3.1	Die Marke: Komplex und inzwischen unverzichtbar.	101
3.3.2	Beispiele für Markenbewertungen mittels Positionierungsanalyse.....	113
3.4	Strategische Spiele	118
3.4.1	Spieltheorie: Ansatz zur dynamischen Modellierung des Wettbewerbs.....	119
3.4.2	Dynamische Wettbewerbssimulation in der Realität	126
	Fazit: Jetzt sind Sie am Zug!	131

Einstieg: Nur wesentliches Strategiewissen

Ein Buch zu Strategie und strategischem Management muss man sofort kritisch hinterfragen. Es gibt so viele herausragende und auch aktuelle Bücher zu dem Thema, braucht die Leserschaft der Manager – die zuvor oftmals Studenten waren – da noch einen weiteren Band im Regal? Der Erkenntnisstand über Strategie und strategisches Management hat sich in den letzten Jahren nicht so dramatisch verändert, dass allein dadurch ein weiteres Buch gerechtfertigt wäre. Und trotzdem gibt es zwei erhebliche, voneinander abhängende Lücken im „Bücherwald“:

- a) Obwohl es unzählige Absolventen der Betriebswirtschaftslehre gibt und obwohl diese und andere Personen Strategien entwickeln, fehlt den meisten Anwendern das grundlegende Verständnis für den Strategiebegriff, für den Strategieprozess, für die Mechanik der wesentlichen Instrumente und deren Zusammenhänge.
- b) Die Ursache hierfür liegt in der oftmals überbordenden und unüberschaubaren Anzahl an Informationen und Ansätzen zum Thema „Strategie“. Bisher hat niemand versucht, die Quintessenz des strategischen Managements – also das, was Sie wirklich wissen müssen, um im Wettbewerb zu überleben – darzustellen. Selbstverständlich bleibt bei dieser Zielsetzung einiges Wissen zu dem Thema auf der Strecke, aber es geht ja um die Quintessenz, also das Wesentliche – für alles Weitere gibt es umfangreiche Lehrbücher.¹

¹ Um nur eines zu nennen, das wirklich hervorragend und umfassend ist: Pettigrew A. / Thomas H. / Whittington R. (Hrsg.), Handbook of Strategy and Management, London u. a. 2002.

Ziel des vorliegenden Buches war und ist es somit, auf möglichst wenigen Seiten diese Lücken so einfach verständlich wie möglich zu füllen und die grundlegenden, wichtigsten theoretischen Aspekte zu vermitteln, um dann aber auch den Transfer dieses Wissens auf echte Entscheidungssituationen zu ermöglichen. Für die wenigsten Leser gehört „nur“ das Wissen über das strategische Management zum beruflichen Inhalt einer dann eher wissenschaftlichen Karriere. Die Mehrzahl wird zum Anwender (oder ist es bereits), der strategische Situationen strukturieren und bewerten muss – insbesondere an diese Anwender richtet sich das Buch.

Jedes noch so pragmatische oder knappe Buch braucht eine Struktur: In diesem Fall besteht sie aus drei großen Teilen. Zunächst erfolgt die Entwicklung eines gemeinsamen Grundverständnisses für den Begriff „Strategie“ und den Prozess des „strategischen Managements“, damit im weiteren Verlauf auch alle Leser von derselben Basis ausgehen. Im zweiten Teil werden die Bezugsrahmen des strategischen Denkens, ihre Vernetzung und ihre Einbindung in das strategische Management dargestellt.¹ Nach den beiden grundlegenden Teilen behandelt Teil drei ausgewählte Managementkonzepte aus der Strategiepraxis, die einige der Kernideen der Bezugsrahmen aufgenommen und anwendungsorientiert integriert haben. Die Praxisnähe kommt dabei nicht zu kurz: Über den gesamten Verlauf hinweg illustrieren fiktive und reale, teilweise anonymisierte Beispiele die vorgestellten Bezugsrahmen und Managementkonzepte.

¹ Die Beschreibung der Mechanismen beruht dabei ausschließlich auf den Originalartikeln der Entwickler, um verfremdende Interpretationen zu vermeiden. Dies führt dazu, dass teilweise englischsprachige Abbildungen und Begriffe im Original (und somit nicht übersetzt) verwendet werden.

Nach der Lektüre dieses Buches haben Sie als Leser Folgendes erreicht:

- Sie verfügen über ein Grundverständnis für Strategie und den Prozess des strategischen Managements.
- Sie kennen die wichtigsten strategischen Instrumente (inkl. der dazugehörigen Originalliteratur) sowie deren Zusammenspiel.
- Sie sind sich über die Schwerpunkte und Überlegungen der Strategiepraxis bewusst.
- Sie können Wirtschaftsinformationen im Hinblick auf die zugrunde liegenden strategischen Überlegungen analysieren und interpretieren.

Um es vorab noch einmal deutlich zu sagen: Niemand – und auch nicht dieses Buch – kann eindeutig sagen, welches eine richtige oder optimale Strategie in einer bestimmten Situation ist. Dies hängt mit der Längerfristigkeit strategischer Entscheidungen zusammen, die (fast) immer vor dem Hintergrund komplexer und dynamischer Umfelder stattfinden. Deshalb ist es wichtig, sich ein umfassendes Bild von der strategischen Ausgangssituation zu machen und die Möglichkeiten dann aus mehreren Perspektiven zu betrachten. So lässt sich die Unsicherheit der Entscheidung reduzieren und eine Einschätzung dafür entwickeln, welcher Weg einzuschlagen ist – am besten findet dies in Kombination mit mehrjähriger Branchen- und Funktionserfahrung statt. Die mehrjährige Erfahrung müssen Sie mitbringen, dieses Buch zeigt Ihnen unter anderem, wie Sie prozessual und instrumentell das Risiko auf dem Weg zu einer strategischen Entscheidung reduzieren können.

1 Strategie und strategisches Management: Ein erstes Grundverständnis

Starten wir bei null: Nehmen wir einmal an, Sie wissen nicht, was Strategie bedeutet, haben den Begriff entweder heute zum ersten Mal gehört oder aber ihn bisher nicht bewusst angewendet. Im Weiteren werden Sie ein erstes Grundverständnis für Strategie und den Prozess des strategischen Managements entwickeln – bitte nehmen Sie es als Grundverständnis und nicht als zwingende Definition: Wie Sie noch sehen werden, entsteht das Gefühl für Strategie letztlich individuell und am konkreten Fall.

1.1 Was ist Strategie und wie wird sie entwickelt?

Strategie ist nicht einfach so zu beschreiben. Den Begriff der Strategie muss man zunächst einmal in seinen Facetten begreifen, um dann ein individuelles Gefühl dafür zu entwickeln, welches sich in der praktischen Anwendung von Mal zu Mal verbessert. Die persönliche Lernkurve flacht dabei allerdings nie ab, sondern sie steigt immer kontinuierlich an. Der Strategiebegriff ist nicht nur auf das Wirtschaftsleben beschränkt – auch das private Leben, Sport und Politik werden durch Strategien geprägt. Die Beispiele in diesem Buch werden sich größtenteils mit ökonomischen Sachverhalten beschäftigen, eine analoge Anwendung in anderen Bereichen ist aber selbstverständlich möglich.

1.1.1 Einschätzungen der Neuzeit

„*Nobody really knows what strategy is!*“ – Die englische Fachzeitung *The Economist* subsumierte bereits 1993 (Ausgabe vom 20. März 1993) alles bis dahin Bekannte knapp und präzise. Und auch heutzutage sind wir keinen Schritt weiter, eher ganz im Gegenteil: Die regen Forschungsaktivitäten der letzten Jahre haben – neben einigen guten Ansätzen – auch dazu geführt, dass der Blick für das Wesentliche an der Strategie immer unschärfer geworden ist. Ebenso wie der Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen ist, kann der Strategiebegriff aufgrund der Vielzahl von strategischen Konzepten nicht mehr herauskristallisiert werden. Die Gefahr der „Paralyse durch Analyse“ hat entsprechend auch die renommierte Harvard Business School beklagt: Wie soll eigentlich in konkreten strategischen Entscheidungssituationen diese Komplexität der zahlreichen Analysen bewältigt und eine gute Strategie formuliert werden? Markides hingegen gibt uns den Rat, gar nicht erst planerisch die Konzepte zu integrieren. Er definiert eine gute Strategie vom Ergebnis her: „... *behind every successful company there is a superior strategy.*“¹ Nun muss man „nur noch“ die Strategien erfolgreicher Firmen verstehen und kopieren, die Frage der exakten Definition ist unerheblich.

1.1.2 Historische Grundbegriffe

Der Begriff „Strategie“ entspringt dem griechischen Wort „strategos“, das „Führung“ im militärischen Sinne bedeutet: Es geht hierbei um die Planung des Gebrauchs von Ressourcen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Von Carl von Clausewitz (1780–1831), einem General und Kriegstheoretiker aus Preußen, stammt der Ausspruch „Strategie ist die Ökonomie der Kräfte“; er wird deshalb oft als erster Strategie benannt. Ein Blick in die Geschichte zeigt allerdings, dass bereits vor ihm zahlreiche Kriegsherren wie z. B. Cäsar, Sun Tzu und Machiavelli militärisch motivierte Strategien entworfen und formuliert haben

¹ Markides C., „A dynamic view of strategy“ in: Sloan Management Review 40/3 (1999), S. 55–63.

(s. Abbildung 1). Und jede dieser teilweise antiken Kriegsstrategien besitzt auch heute noch im Analogieschluss für das Management Gültigkeit.



Abb. 1: Wesentliche, auch für das heutige Management gültige Kriegsstrategien

Denn Ressourcenkonzentration, Überraschungen, Innovationen, Organisation und Kommunikation, Abstimmung von Zielen und Ressourcen sowie die Berücksichtigung der eigenen Stärken sind auch für heutige Entscheider Kernbegriffe ihres täglichen Handelns im Umfeld von Markt, Wettbewerb und eigenem Unternehmen. Das Verständnis von Strategie hat sich also nicht verändert, lediglich der Schauplatz ist für Manager ein anderer.