

# 1 Beschaffung und Verarbeitung strategischer Informationen

## 1.1 Strategische Neuausrichtung als Normalfall

### 1.1.1 Strategie zwischen Plan und Entscheidung

Die Beschäftigung mit **Strategien** bringt Unbehagen mit sich. Denn es geht darum, Risiken einzugehen und sich dem Unbekannten zu stellen: »Kein Wunder, dass Manager lieber Dinge tun, die Sicherheit vermitteln. Aber die bringen nicht die gewünschten Ergebnisse.«<sup>1</sup> Dazu passt gut der Vergleich zwischen einem Bergführer und einem Bergmanager. Der Bergführer geht voran, der Bergmanager sagt »Wenn Du ein Problem hast, rufe mich an!«

Ausgangspunkt von Strategien sind oftmals vage Vorstellungen über die Ist-Situation mit ihrer bestehenden Wettbewerbsstruktur, die Struktur der Absatzmärkte, die technischen Trends, die Struktur der Beschaffungsmärkte, die rechtlichen, sozialen, wirtschaftlichen, politischen Umfeldler, sowie die eigenen Stärken und Schwächen. Die Kernfrage der strategischen Planung lautet: Welche Ziel-(Soll-)Positionen werden angestrebt und welche Ressourcen sind dafür nötig? Das vermeidet realitätsferne Diskussionen über wünschenswerte, aber nicht erreichbare Zustände in der Zukunft.

Oftmals ist ein **Plan** nichts anderes als eine Beschreibung des Budgets; die darin enthaltenen Zahlen werden häufig auf fünf Jahre fortgeschrieben, damit das Ganze »strategisch« wirkt.<sup>2</sup> Kosten und Einnahmen sind in Bezug auf ihre Planbarkeit grundverschieden: Die Kosten steuert das Unternehmen selbst, den Umsatz bestimmt letztlich aber der Kunde. »Auch die beste Planung kann keine Einnahmen herbeizubauern, und so lenken Umsatzpläne letztlich nur von der viel schwierigeren Aufgabe des Strategen ab: Wege zu finden, Kunden zu gewinnen und zu halten.«<sup>3</sup> Dabei stellen manche Wege eine Sackgasse dar, die man erst einmal erkennen muss: Schneller zu gehen, wenn der Weg falsch ist, ist keine Lösung. Funktioniert ein Plan in einer unplanbaren Zeit mit vielen plötzlichen Ereignissen aus dem Umfeld? Das Ergebnis des Planes ist nicht unbedingt die strikte Einhaltung in der Umsetzung, sondern sich der vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten bewusst zu werden, um später die Ressourcen flexibel einsetzen zu können. In diesem Zusammenhang soll Napoleon I. einmal gesagt haben: »Keine einzige meiner erfolgreichen Schlachten ist nach Plan

---

1 Martin, 2014, S. 65.

2 Vgl. Martin, 2014, S. 64.

3 Martin, 2014, S. 64.

verlaufen, trotzdem habe ich jede einzelne sehr sorgfältig konzipiert.« Auch unter ungünstigen Umweltbedingungen kann ein gutes Unternehmen seinen Weg finden.

Das bedeutet jedoch nicht, sich von einmal oft mühsam getroffenen Entscheidungen, beim ersten Gegenwind zu verabschieden! Hindernisse wird es immer geben! Eine komplette Abkehr setzt auch tiefgreifende Umfeldeinflüsse voraus.

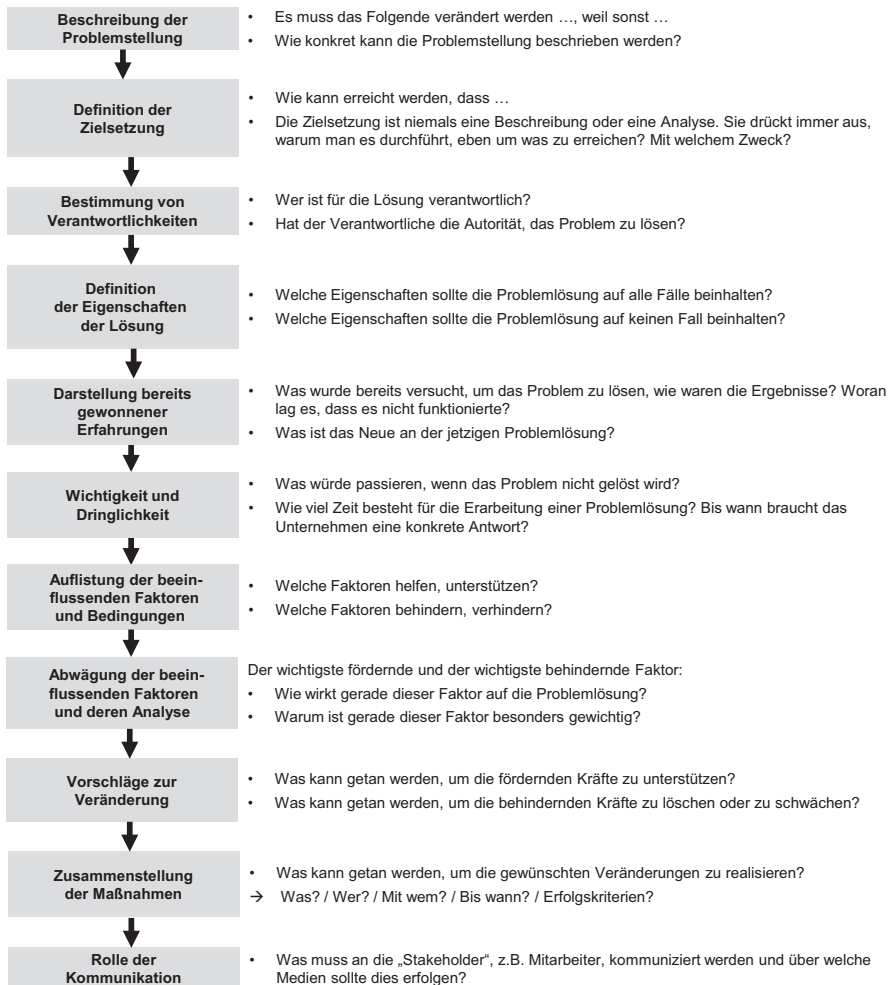
Die Aufgabe der **Planung** ist es formal, Lösungsmöglichkeiten für das Erreichen der Zielvorgaben zu entwickeln, nach denen sich das weitere betriebliche Geschehen zielgerichtet vollziehen soll. Damit handelt es sich um getroffene, aber noch nicht umgesetzte Entscheidungen, in der Regel um ein Bündel von Einzelentscheidungen. Die Planung ist Teil der **Strategie**, die auf langfristige Ziele und die dafür zu wählenden Handlungsalternativen beruht.

Entscheidungsalternativen sind potenzielle Handlungsoptionen, zwischen denen die Entscheidung zu treffen ist. Die **Entscheidung** ist die Wahl einer Handlungsalternative, die dann durch die Organisation auszuführen ist. Das Treffen einer Entscheidung setzt Planung sowie vorhandene und aufbereitete reale Alternativen voraus: Ohne Alternativen ist keine Entscheidungssituation gegeben. Allerdings ist auch die Möglichkeit »nichts zu tun« eine Handlungsoption, die man nicht außer Acht lassen sollte. Die Voraussetzung für das Entstehen von Alternativen ist eine genaue Analyse und das **Verständnis des Entscheidungsproblems**:

- Durch das Anwenden von Kreativitätstechniken in Teams, Strategie-Workshops und Aufstellen von Geschäftsmodellen kommt man zu neuen Entscheidungsalternativen.
- Unternehmerische Erfahrungen basieren auf vergangenen Entscheidungen in spezifischen Situationen, die heute wahrscheinlich nicht mehr die gleichen sind. Dennoch werden Entscheidungsmuster aus Vergangenheitswerten abgeleitet, ohne sie entsprechend anzupassen. Das sollte aber getan werden: Passen die Erfahrungen immer noch in den aktuellen Kontext? »Survival of the Fittest« heißt ja bekanntlich nicht, der Stärkste überlebt, sondern der »Angepassteste«.
- Es kann eine Orientierung an den Wettbewerbern und deren Entscheidungen erfolgen, insbesondere die Frage nach dem »Warum« etwas so und nicht anders entschieden wurde. Der Blick kann hier durchaus auf kleinere Wettbewerber gelegt werden, z. B. auf Wettbewerber, die schnell wachsen oder deutlich höhere Gewinnmargen realisieren, aber auch auf Substitute, die der Kunde als solche wahrnimmt, eben auf die Alternativen, die der Kunde für die Problemlösung hat.
- Kommerzielle Beratungsunternehmen können zur Unterstützung des Prozesses hinzugezogen werden. Externe bringen den Blick von außen mit und halten sich nur begrenzt an die internen Spielregeln. Das erhöht die Effizienz und die Effektivität eines Strategie-Workshops.

Im **Entscheidungsprozess** sucht man nach der besten Lösung, der Entscheider hat aus den ihm zur Verfügung stehenden Alternativen die beste Handlungsoption auszuwählen. Wenn man dazu neigt, Entscheidungen zu treffen, bei denen nicht alle Informationen vorliegen, verpasst man mitunter Gelegenheiten, da man noch abwartet. Eine gewisse Entscheidungsfreude, auch unter Unsicherheit, gehört also auch dazu. Es empfiehlt sich,

den Ablauf der Beschreibung des konkreten Problems zu beginnen: Das Ziel ist, insgesamt ein **besseres Verständnis über die Entscheidungssituation** zu erhalten:



**Abb. 1.1:** Vom Problem zur Maßnahme

Durch die **Kontrolle** wird im Planungszeitraum überprüft, inwieweit nach Realisierung der Entscheidung die gesetzten Ziele (Sollgröße) tatsächlich erreicht wurden (Istgröße). Das Ziel der Kontrolle ist es, aus den Ursachen für Abweichungen zu lernen und Erfahrungswerte aufzubauen. Es erfolgt daher die Suche nach Ursachen für die aufgetretene Soll/Ist-Divergenz, nach Fehlern in der Realisierung, aber auch nach Fehlern im Planungsprozess. Im Vordergrund steht die Suche nach Lösungen, solche Fehler beim nächsten Mal zu vermeiden.

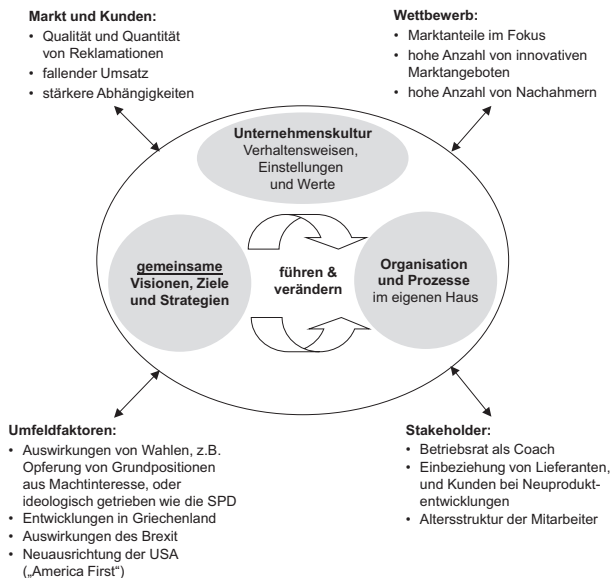
## 1.1.2 Veränderungen – auf 4.0 folgt 5.0

Veränderungen kann man nicht verhindern, man kann nur aus ihnen lernen. Sie werden immer innerhalb eines bestimmten Rahmens stattfinden müssen. **Rahmenbedingungen** sind kurzfristig nicht zu ändernde Daten (»Fakten«), die bei der Planung und Entscheidung beachtet werden müssen. Man unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Rahmenbedingungen:

- **Exogene Rahmenbedingungen** beschreiben die unternehmerische Umwelt, z. B. rechtliche und soziale Ordnung, technisches Wissen, Bedürfnisstruktur der Nachfrager, Preise der Produktionsfaktoren, Preise und Qualitäten der Marktangebote der Wettbewerber.
- **Endogene Rahmenbedingungen** kennzeichnen kurzfristig nicht zu ändernde Daten des Unternehmens, z. B. Produktionskapazität, Qualifikation der Mitarbeiter.

Zu den exogenen Rahmenbedingungen gehören derzeit auch, dass die Beschäftigung mit E-Mobilität politisch gewünscht ist. Kein Unternehmen der Automobilbranche kann es sich leisten, hier keine Ressourcen bereitzustellen, die mitunter den halben Jahresgewinn vertilgen. Damit ist aber auch kein Raum mehr, um an einer alternativen Technologie zu forschen! Ein Beispiel, wie massiv die Politik einen Rahmen setzen kann, ohne ein Konzept vollständig durchdacht zu haben.

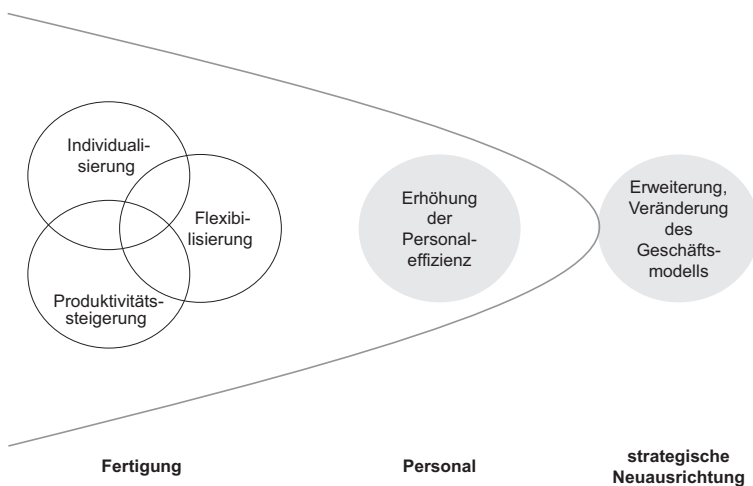
Angestoßen werden können Veränderungen grundsätzlich aus einer ganzen Anzahl unterschiedlicher Richtungen:



**Abb. 1.2:** Impulse für Neuausrichtungen für ein Unternehmen

Veränderung funktioniert nicht mit Zahlen, denn Zahlen sprechen nicht mit Menschen. Wenn man in diesem Zusammenhang an die Diskussion um **Industrie 4.0** denkt, versteht man schnell, dass Zahlen nicht alles ausdrücken können und somit neben quantitativen Fakten auch qualitative Einschätzungen eine Rolle spielen: »Industrie 4.0 ist ein nicht klar abgegrenzter Sammelbegriff, der einem tiefgreifenden und multidimensionalen industriellen Strukturwandel einen griffigen Namen verschafft hat. Er entstammt der bundesdeutschen Debatte rund um die Erstellung der sogenannten Hightech-Strategie Deutschland und hat mittlerweile vor allem im deutschen Sprachraum Einzug gehalten.«<sup>4</sup>

Wie die vorangegangenen Industrien 1.0 bis 3.0 wird auch diese Neuerung die Arbeitswelt, die Gesellschaft und die gesamte Wertschöpfungskette der Unternehmen tiefgreifend verändern:



**Abb. 1.3:** Strategische Neuausrichtung, ausgelöst durch Industrie 4.0

- In der **Fertigung** werden individuelle und kurzfristige Kundenwünsche mittels eines durchgängigen Engineering umgesetzt. Dadurch wird es möglich, Kleinstmengen bis zur »Losgröße Eins« rentabel zu fertigen. Durch die Flexibilisierung erfolgt eine Verkürzung der Reaktion auf Kundenanfragen und eine Verkürzung der Entwicklungszeiten (»Time-to-Market«). Durch die verzahnte Zusammenarbeit mit den Lieferanten ist eine flexible, schnelle Reaktion auf Veränderungen, wie z. B. bei Zulieferausfällen oder bei Liefermengenerhöhungen, möglich. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die Ressource Fertigung effektiv und effizient eingesetzt werden kann, eine wichtige Entwicklung im Hochkostenland Deutschland.
- Die **Einsatzfähigkeit des Personals** wird durch das Zusammenspiel von Mensch und Maschine erhöht.

4 Wiesmüller, 2014, S. 197.

- Durch neue Wertschöpfungspotenziale lassen sich bisherige Leistungsportfolios ausweiten und ergänzen. Mit der Kombination von intelligenten Dienstleistungen entwickeln sich die bisherigen Anbieter zunehmend zu Lösungsanbietern. Das erfordert eine komplett neue **strategische Neuausrichtung** von Unternehmen und grundlegende Veränderungen im Geschäftsmodell.

In der Folge verliert das Handwerk in der Fertigung immer mehr an Bedeutung, wie generell der Faktor der »menschlichen« Arbeit. Haupttreiber dieser Entwicklung ist die Fabrikautomation, Maschinen ersetzen immer mehr Handgriffe, Roboter übernehmen Montageaufgaben und Handling-Prozesse. In der Konsequenz werden ganze Fertigungslinien automatisiert. Wo früher ungelernete Arbeiter ihren Dienst am Fließband verrichteten, steht heute eine autonome, von einer einzigen hochqualifizierten Person überwachte Fertigungsstation. Auf die gesellschaftlichen Entwicklungen, etwa dem durch willkürliche Zuwanderung stark ansteigenden Arbeitskräftepotenzial aus Ungelernten, wird hier nicht eingegangen, sie stellen die Politik und die Gesellschaft allerdings vor bislang nicht absehbaren Entwicklungen.

Es geht dabei aber nicht nur um die reine Fertigung und Herstellung eines Produktes, sondern um die gesamte Wertschöpfungskette von der Bestellung des Kunden bis hin zur Warenauslieferung sowie dem After-Sales-Service. Eine der größten Herausforderungen ist es, die während dieses Gesamtprozesses gesammelten Informationen auszuwerten, zu interpretieren und an den richtigen Stellen im Unternehmen, oder sogar darüber hinaus, auszulesen. Der Versandstatus eines Produktes spielt zum Beispiel nicht nur für die interne Logistik eine Rolle, sondern auch für den Kunden. Beide Blickwinkel müssen für die jeweilige Empfängergruppe unterschiedlich aufbereitet werden. Diese Informationen lassen sich problemlos kombinieren, denn Controlling und Kundenservice bedienen sich der gleichen Informationsbasis, eben mit unterschiedlichen Zielsetzungen.

Zusammenfassend entstehen nach einer Studie von McKinsey dadurch die folgenden Handlungsfelder auf dem Weg zu Industrie 4.0:<sup>5</sup>

- Abbildung der gesamten Wertschöpfungskette und des gesamten Produktlebenszyklus in digitaler Form. Bislang können nur 1 % der in der Fertigung anfallenden Daten genutzt werden, um Maschinen besser auszunutzen und alle Kostenpositionen auf den Prüfstand zu stellen.
- Digitalisierung stellt neue Anforderungen an die Mitarbeiter in der Analyse großer Datenmengen. Diese Mitarbeiter müssen entwickelt und an das Unternehmen gebunden werden.
- Entscheidung, welche strategischen Schnittstellen das eigene Unternehmen kontrollieren muss, um den Kundenkontakt zu halten und auszubauen, sowie sich gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren.

---

<sup>5</sup> Vgl. McKinsey & Company, 2015, S. 52.

- Die Erhöhung der Schnelligkeit bei Updates und Produktverbesserungen.
- Die Erhöhung der Datensicherheit nach außen.

## 1.2 Strategische Bestandsaufnahme im Unternehmen

### 1.2.1 Strategische Kompetenz als Schlüsselfaktor

Die Frage stellt sich, ob ein Unternehmen die **strategische Kompetenz** hat, um sich durch Alleinstellungsmerkmale zum Wettbewerber abzugrenzen. Vorhandene strategische Kompetenzen erlauben Planen, Handeln und Lernen, auch und gerade in neuen, unbekanntem Situationen. Die strategische Kompetenz beruht auf dem Nachdenken über langfristige, strategische Ziele und der Reflexion von Handeln und Lernen und seiner Konsequenzen. Man beschäftigt sich dabei mit Schlüsselkompetenzen, die in vielen unterschiedlichen Situationen und Themenfeldern nützlich sind, weil man häufig nur damit sein Ziel erreicht. Diese können auch dazu genutzt werden, innovative Marktangebote zu erstellen, in neue Märkte zu gehen oder bestehende Geschäftsmodelle zu optimieren. Damit stellt sich jetzt die Frage, wofür das Unternehmen steht, als sichtbares Zeichen einer bestehenden strategischen Kompetenz. So könnte die Ausgangssituation einer Beschäftigung mit Strategie für das Unternehmen lauten:

- Für eine hohe strategische Kompetenz könnte z. B. sprechen, dass das Unternehmen in der Lage war, strategische Allianzen ohne viel Aufwand aufzubauen, die Ausgründung von zahlreichen und sehr erfolgreichen Tochtergesellschaften realisierte, die Kapazitätsauslastung über das Branchenübliche erhöhte und einen Markennamen schuf.
- Dagegen könnte z. B. sprechen, dass das Unternehmen keine Führerposition mehr inne hat, bestehende Strategien nicht konsequent umgesetzt worden sind und neue Strategien erst sehr spät und mitunter reaktiv erfolgten, Innovationen fehlen, die die höhere Preislage in der nächsten Generation rechtfertigen oder seine Leistungen für diesen Markt mittlerweile als »Commodity« gelten.

Die »**Commodity**« steht für stark standardisierte, austauschbare Marktangebote, die bei vielen Lieferanten in vergleichbarer Qualität zu beziehen sind. Das Leistungsangebot eines Marktes ist durch einen geringen Innovations- und Differenzierungsgrad gekennzeichnet, meist ist der Preis das ausschlaggebende Kaufkriterium für den Kunden. Für das Unternehmen mit diesen Marktangeboten gibt es nur die Möglichkeit für sog. »Value Added Commodities«. Sie bieten die Möglichkeit, für die Marktangebote über eine Markendifferenzierung oder eine lösungsorientierte Differenzierung durch produktbegleitende Dienstleistungen seinen Kunden einen Mehrwert zu bieten und sich an Commodity-Märkten zu positionieren.<sup>6</sup> Der De-Commoditisierung der eigene Markt-

---

6 Vgl. Kuhn/Zajontz, 2011, S. 62 f.

angebote kommt hier eine große Rolle zu, will man in diesem Markt überleben. Die Impulse dafür kommen nicht selten von den Vertriebsmitarbeitern, die die entscheidenden Nuancen beim Kunden besser herausarbeiten können als jeder andere.<sup>7</sup>

Trotz einer strategischen Ausrichtung fällt es Unternehmen schwer, sich wirklich zu erneuern, denkt man nur einmal an klassische Telekommunikationsunternehmen, klassische Fluggesellschaften, klassische Computerhersteller, Automobilhersteller, Banken und Schreibmaschinenhersteller. Sehr reaktiv waren ihre strategischen Neuausrichtungen, manchmal kamen sie zu spät, der Markt war schneller. Zusammenfassend liegen die Gründe für **Versäumnisse in der strategischen Neuausrichtung** im Folgenden:

- Es erfolgte der Einsatz von Methoden von gestern zur Lösung von Problemen von heute oder sie führen zu falschen Schlussfolgerungen, z. B. SWOT-Analyse<sup>8</sup>, Portfolio-Methoden. So werden Synergien und Verbundeffekte nicht berücksichtigt, sondern der Blick nur auf einzelne Geschäftsfelder bzw. Produkte gelenkt oder falsch angewandt. Portfolio-Methoden wurden für die erste Ebene im Konglomerat entwickelt und sind nur schwer auf die zweite Ebene mit allen Nebenbedingungen (Synergien, Gewinne etc.) herunter zu brechen.
- Menschen tun sich schwer, über die vorgegebenen Zielsetzungen hinaus zu denken. Für viele stellt das Verlassen der selbst gewählten Komfortzone keine Alternative dar, sogar mit Gegenwehr ist zu rechnen.
- Geschäftsgelegenheiten sind manchmal auch gleichzeitig Bedrohungen, z. B. die ersten Anbieter im Versandbuchhandel waren Start-ups, keine Ausgründungen von etablierten Buchhändlern, dasselbe gilt für Billig-Airlines. Das erste ansprechende E-Car kam von einem Start-up (Tesla), nicht von einem etablierten Automobilhersteller, der sich mit unansehnlichen Prototypen auseinandersetzt. So mussten die Etablierten lernen, dass bei einer fehlenden Eigenentwicklung von innovativen Marktangeboten möglicherweise andere, durchaus auch branchenfremde Unternehmen, diese Aufgabe gerne übernehmen.
- Manchmal ist es anstrengend, immer up-to-date zu bleiben, vor allem, wenn alles gut läuft. Im IT-Branchenjargon werden diese Unternehmen gerne »fat cats« genannt, die sich auf den Erfolgen vergangener Jahre ausruhen.
- Mitunter fehlen auch die richtigen Konzepte, um im Unternehmen selbst Kreativität zu fördern. So entstehen 73 % aller neuen Ideen außerhalb des Unternehmens, nämlich auf Geschäftsreisen, zu Hause, immerhin 23 %, in der Natur, nämlich 33 %, sowie im Urlaub, um einmal die Wesentlichen nennen.<sup>9</sup> Innovationen werden nicht systematisch angestrebt, sie sind eher zufällige Ergebnisse. Das reicht heutzutage nicht mehr, um zu wachsen. Mit viel Glück kann so nur noch der Status quo verteidigt werden.

Unternehmen brauchen oftmals einen Anlass, um sich ernsthaft mit strategischen Themen auseinanderzusetzen, z. B. Alarmzeichen aus dem Umfeld des Unternehmens,

---

7 Vgl. Kohlert, 2018, Kap. 1.5.

8 Vgl. dazu die Ausführungen in: Kohlert, 2018, Kap. 3.1.

9 Vgl. Berth, 1992, S. 74.



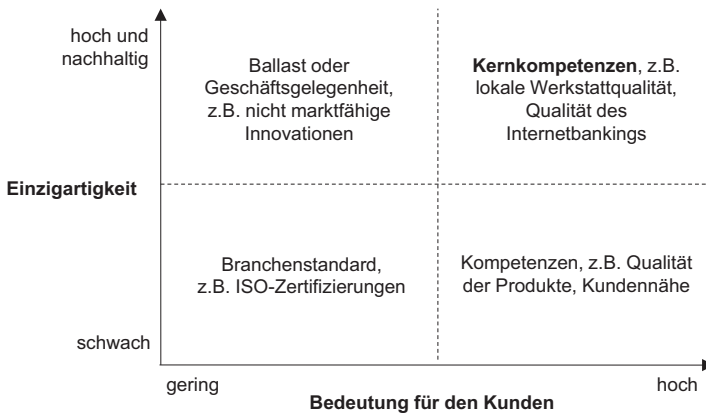
die eine unmissverständliche Botschaft senden, um im Unternehmen zu einem »**Zukunftsdialo**g« zu kommen. **Probleme kündigen sich immer an**, aber die Signale müssen erkannt werden.<sup>10</sup>

Diese treffen dann auf ein Unternehmen mit all seinen eingefahrenen Beziehungen, bestenfalls noch in seiner Komfortzone, die es nach Möglichkeit nicht verlassen möchte. So gibt es Symptome, die ein Unternehmen geradezu zwingen, sich in einer bestimmten Phase der Unternehmensentwicklung mit sich selbst auseinander zu setzen. Unter einem **Symptom** versteht man einen subjektiv empfundenen negativen Einfluss, der die Auswirkung eines Problems sein kann.<sup>11</sup> Sofern diese nicht hinterfragt werden, verbleiben die eigentlichen Problemstellungen im Verborgenen und das Unternehmen arbeitet an den Symptomen: Die Probleme aber bleiben erhalten.

Eine strategische Krise kann zu einer Ergebniskrise führen, die dann in einer Liquiditätskrise bis hin zur Insolvenz endet. Damit ist die Frage der strategischen Kompetenz zentral für das Fortbestehen des Unternehmens.

### 1.2.2 Bestehende Kernkompetenzen im eigenen Unternehmen

Eine **kernkompetenzbasierte Strategie** setzt auf einzigartige Fähigkeiten im Unternehmen:



**Abb. 1.4:** Voraussetzungen für Kernkompetenzen

Sie sind je nach Branche und Standort verschieden. So kann die lokale Werkstattqualität für ein Automobil den Ausschlag gegen den Kauf einer bestimmten Marke liefern, in

<sup>10</sup> Vgl. dazu: Kohlert, 2018, Kap. 1.1.3.

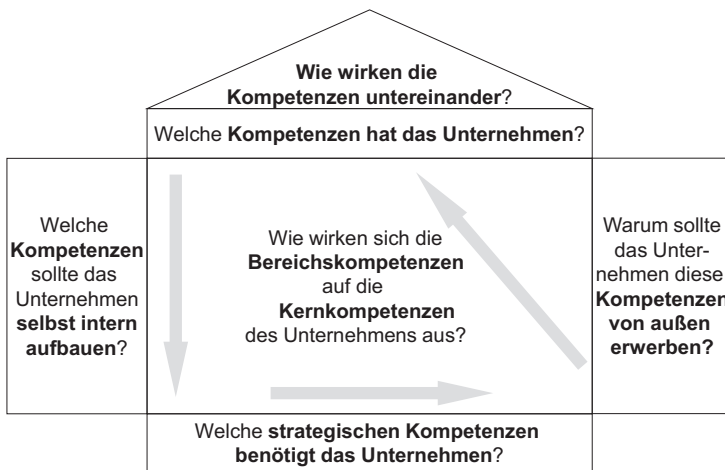
<sup>11</sup> Vgl. Kinnear/Taylor, 1996, S. 90 ff.

einer anderen Region aber nicht. Das Internetbanking bietet zahlreiche Möglichkeiten für Verbesserungen, z. B. Abrechnung am selben Tag, Tool für Fondsvergleiche, Verfügbarkeit von Mitarbeitern für das telefonische Optionsgeschäft. Zwischen den Direktbanken kann man die Einzigartigkeit anzweifeln, wohingegen die qualitativen Unterschiede zwischen den Internetportalen, den traditionellen stationären Banken und den Direktbanken eklatant sind. Es kommt also auch noch auf die Vergleichsbasis an, falls der Kunde nicht beide Varianten in Betracht zieht.

**Kernkompetenzen** können aus drei Quellen resultieren:<sup>12</sup>

- **Privilegiertes Vermögen** sind materielle oder immaterielle Vermögensbestandteile, z. B. Infrastruktur, Marken und Patente, Vertriebswege, bessere Marktinformationen, die objektiv besser als die der Wettbewerber sind.
- **Finanzielle Mittel** ermöglichen es dem Unternehmen, Vermögensgegenstände aus anderen Unternehmen zu erwerben, die auch im eigenen Unternehmen einsetzbar sind.
- Besondere **persönliche Beziehungen** zum Kunden begünstigen das Entstehen von Geschäftsgelegenheiten, die ansonsten verschlossen geblieben wären.

Kernkompetenzen sind immer unternehmensspezifisch. Zu berücksichtigen sind auch immer die Strukturen in der Branche, die Marktstellung des Unternehmens, der geografische Standort, Umfeldfaktoren sowie temporäre Faktoren. Unternehmen erfassen die bestehenden Kernkompetenzen für sich:<sup>13</sup>



**Abb. 1.5:** Bewertung der bestehenden Kernkompetenzen im Außenvergleich

---

12 Vgl. Baghai/Coley/White, 1999, S. 102; vgl. Coyne/Hall/Clifford, 1997, S. 45.

13 Vgl. Kohlert, 2013, S. 93.