

Walter Dietl

Strategieentwicklung für Unternehmens- funktionen

Operative Bereiche und Funktionen
strategisch ausrichten

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

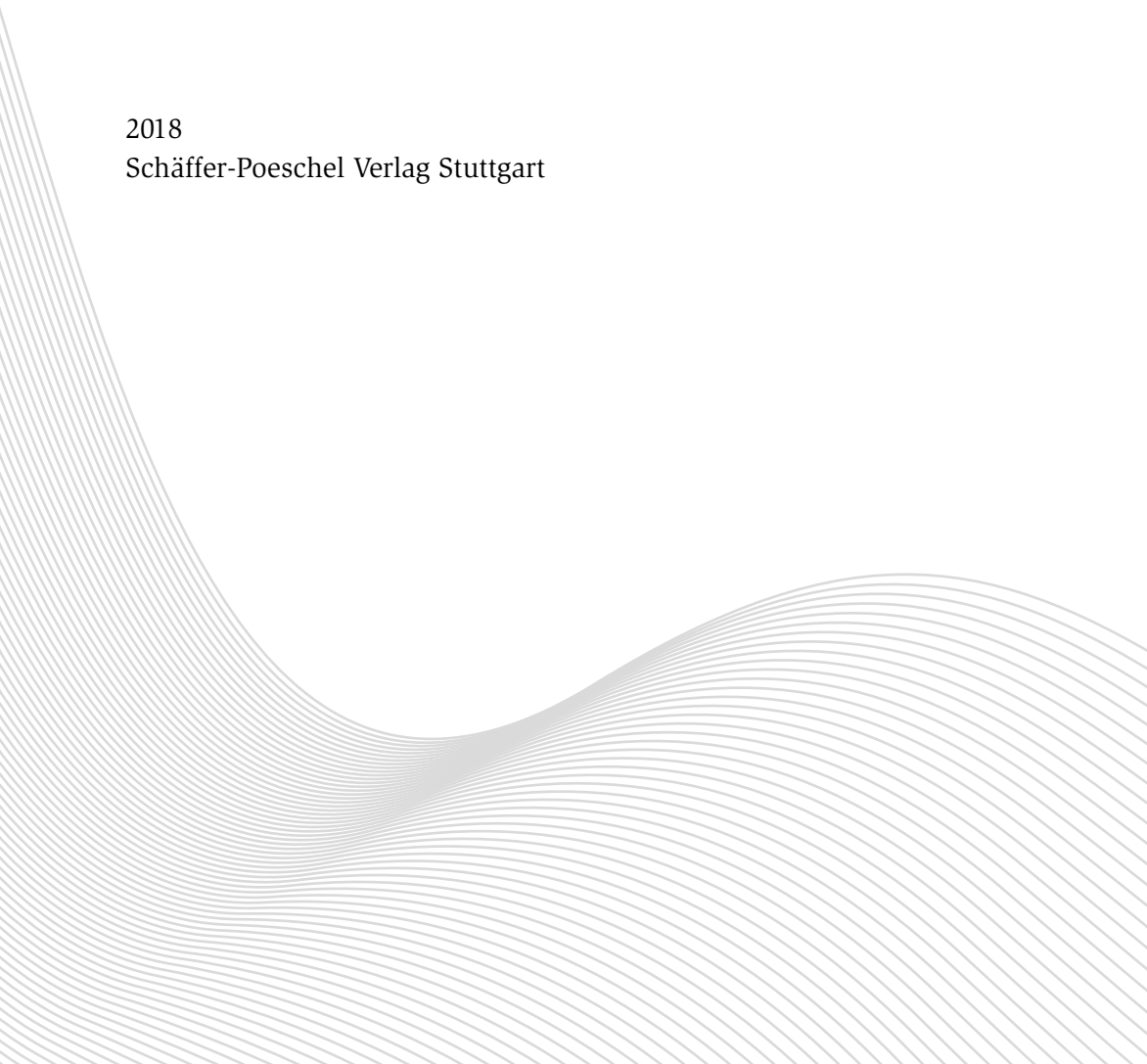
Walter Dietl

Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen

Operative Bereiche und Funktionen
strategisch ausrichten

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3542-0 Bestell-Nr. 10132-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3543-7 Bestell-Nr. 10132-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-3544-4 Bestell-Nr. 10132-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Printed in Germany

März 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:

- | | |
|---|--|
|  | 1. Kostenlose App installieren |
|  | 2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen |
|  | 3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen |
|  | 4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App |



Hier geht's zur kostenlosen App:

www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

www.papego.de

*Meiner Familie für ihre liebevolle Unterstützung, Geduld und Großzügigkeit.
Meinen Kunden, von denen und mit denen ich so viel gelernt habe.
Meinen Kolleginnen und Kollegen, ganz besonders Reinhart Nagel,
für Anregungen, herausfordernde Fragen, kreative Ko-Kreation und
beharrliche Ermunterung.*

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Strategieentwicklung	5
2.1	Was ist Strategie?	5
2.2	Strategiearten	8
2.2.1	Konzernstrategie	11
2.2.2	Geschäftsstrategie	13
2.2.3	Funktionsstrategien	14
2.3	Phasen und Schritte der Strategieentwicklung	18
2.3.1	Kulturelle Muster im Umgang mit Unsicherheit	20
2.3.2	Schritte der Strategieentwicklung	22
3	Funktionsstrategien	31
3.1	Funktionsstrategie als Perspektive	31
3.1.1	Beispiel: IT-Fragen im Rahmen einer Gesamtstrategie	34
3.1.2	Beispiel: Personalthemen im Rahmen einer Gesamtstrategie ..	35
3.1.3	Ein unvollständiger Überblick: funktionale Strategieoptionen einer Gesamtstrategie	37
3.2	Strategien von Funktionsbereichen	40
4	Funktionsbereichsstrategien entwickeln	45
4.1	Strategische Analyse	45
4.1.1	Besonderheiten der Analyse im Rahmen der Entwicklung von Funktionsbereichsstrategien	46
4.1.2	Strategische Herausforderungen	49
4.1.3	Prozessgestaltung der Analysephase	50
4.1.4	Tool: Umfeld- und Trendanalyse	55
4.1.5	Tool: Auswertung der Gesamtstrategie	59
4.1.6	Tool: Stakeholder-Analyse nach dem Design-Thinking- Ansatz	61
4.1.7	Tool: Stakeholder-Strategie-Interviews	67
4.1.8	Tool: Anforderungs-Zeitleiste (Requirements Timeline)	72
4.1.9	Tool: Kundenprofil mit der Empathiekarte	74

4.1.10	Tool: User Stories	77
4.1.11	Tool: Analyse des eigenen Leistungsportfolios I	79
4.1.12	Tool: Analyse des eigenen Leistungsportfolios II	84
4.1.13	Tool: Prozessportfolio	89
4.1.14	Tool: Blue-Ocean-Nutzenprofil	90
4.1.15	Tool: Benchmarking »light«	93
4.1.16	Tool: Stärken-Schwächen-Analyse	96
4.1.17	Tool: Kernkompetenzanalyse	98
4.1.18	Tool: SWOT-Analyse	103
4.2	Strategische Optionen entwickeln	107
4.2.1	Tool: »Wachstumsstrategien« – das Leistungsportfolio weiterentwickeln	112
4.2.2	Tool: Wertschöpfungskette	114
4.2.3	Tool: Funktionsprofilierung mit »Kundennutzenstrategien« ...	120
4.2.4	Tool: Value Proposition Design	125
4.2.5	Tool: Design Thinking	129
4.2.6	Tool: Strategische Service-Optionen	136
4.2.7	Tool: »Business Model Canvas« (adaptiert)	140
4.2.8	Tool: Bewegung in die Zukunft (ein »Kreativitätsspaziergang«)	147
4.3	Entscheidungsgrundlagen und Richtungsentscheidung	149
4.3.1	Tool: Bewertungskriterien	149
4.3.2	Bewertung (»Plausibilitätscheck«)	151
4.3.3	Kombinationen und Richtungsentscheidung	152
4.4	Zukunftsbild	153
4.5	Organisationsdesign	160
4.5.1	Tool: Designkriterien entwickeln	162
4.5.2	Elemente eines Organisationsdesigns	165
4.5.3	Tool RACI-Methode	173
4.5.4	Phasen der Gestaltung eines neuen Organisationsdesigns	180
4.6	Strategisches Controlling	181
4.7	Implementierung von Funktionsstrategien	186
4.7.1	Rollen zentraler Funktionsbereiche	186
4.7.2	Kooperation in der Matrix	190
4.8	Strategieebenen verknüpfen	198
4.8.1	Falsche Grundannahmen zur Verbindung	200
4.8.2	Ein Modell für die Verknüpfung der Ebenen	203

5 Neue Entwicklungen in der Strategiearbeit	211
5.1 Digitale Transformation	211
5.2 Agilität	213
5.3 Lean Strategy	218
5.4 Ausblick: Agile Strategieentwicklung für die digitale Transformation	221
Literatur	225
Stichwortverzeichnis	231
Zum Autor	235

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Strategie als Kombination der Festlegung von Zielen und der Beschreibung des Weges	6
Abb. 2:	Bayer Organisationsstruktur; Stand 20. Januar 2015	9
Abb. 3:	Strategieebenen	10
Abb. 4:	HR Strategie und Organisation (Ergebnisse einer Befragung von 240 Unternehmen in der D-A-CH Region durch Kienbaum in 2012/2013)	17
Abb. 5:	Die Paradoxie des Wechselspiels von Zukunftsverantwortung und ihrer Unkalkulierbarkeit.	19
Abb. 6:	Spielarten der Strategieentwicklung (nach Nagel/Wimmer 2014)	20
Abb. 7:	Die osb-Strategieschleife.	26
Abb. 8:	Beispiele für IT-Themen im Rahmen einer Gesamtstrategie	35
Abb. 9:	Beispiele für Personalthemen im Rahmen einer Gesamtstrategie	36
Abb. 10:	Funktionale Strategieoptionen einer Gesamtstrategie	38
Abb. 11:	Geschäftssystem Zara Apparel	39
Abb. 12:	Wertschöpfungskette nach Porter (2004a)	41
Abb. 13:	Organisatorische Differenzierung von Funktionsbereichen	42
Abb. 14:	Funktionsbereiche im Kontext	48
Abb. 15:	Strategische Handlungsfelder (Beispiel).	49
Abb. 16:	Umfeld- und Trendanalyse im Überblick	56
Abb. 17:	Checkliste möglicher Umfeldfaktoren	57
Abb. 18:	Ergebnisdokumentation der Umfeldanalyse	59
Abb. 19:	Zwiebelschalenmodell der Strategien	60
Abb. 20:	Matrix zur Strategieauswertung	61
Abb. 21:	Stakeholder-Mapping – eine Methode zur Stakeholder-Auswahl	63
Abb. 22:	Persona-Entwicklung in der Stakeholder-Analyse	64
Abb. 23:	Beispiel für ein Stakeholder-Beziehungsgeflecht (PB = Produktionsbereich)	65
Abb. 24:	Matrix zur Auswertung des Stakeholder-Beziehungsgeflechts	66
Abb. 25:	Stakeholder-Aktionsplan	67
Abb. 26:	Anforderungs-Zeitleiste	73
Abb. 27:	Empathiekarte	76
Abb. 28:	Leistungsportfolio Öffentlichkeitsarbeit (Beispiel)	80
Abb. 29:	Beispiel für die Darstellung eines IT-Serviceportfolios.	82

XII Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 30:	Beispiel für die Darstellung eines internationalen Produktportfolios . . .	83
Abb. 31:	BCG-Matrix	85
Abb. 32:	Beispiel eines Portfolios für die interne Organisationsentwicklung.	86
Abb. 33:	Prozessportfolio.	89
Abb. 34:	Zwei Arten von Strategien: Red Ocean Strategy vs. Blue Ocean Strategy (adaptiert nach Kim/Mauborgne 2004, S. 5).	90
Abb. 35:	Blue-Ocean-Nutzenprofil einer internen Servicefunktion	91
Abb. 36:	Tabelle zur Bewertung der Schlüsselfaktoren vor Erstellung eines Nutzenprofils	92
Abb. 37:	Arbeitsblatt Blue-Ocean-Nutzenprofil	93
Abb. 38:	Leitfragen für die Erarbeitung der Stärken und Schwächen	97
Abb. 39:	Dokumentation der Kernkompetenzanalyse.	103
Abb. 40:	Schema der SWOT-Analyse.	104
Abb. 41:	Erarbeitung von Schlussfolgerungen mit dem SWOT-Schema	107
Abb. 42:	Abgrenzung der Begriffe strategische Option – Szenario – Basisszenario – Wildcard	109
Abb. 43:	Zukünfte im Vergleich	109
Abb. 44:	Wachstumsstrategien (adaptiert nach Ansoff 1965)	113
Abb. 45:	Leitfragen für Wachstumsstrategien von Funktionsbereichen	113
Abb. 46:	Modell der Wertschöpfungskette nach Porter	115
Abb. 47:	Verschiedene Branchendefinitionen in klassischer Wertschöpfungs- kettenstruktur	116
Abb. 48:	Das Ökosystem sozialer Medien	117
Abb. 49:	Schematische Darstellung der Wertschöpfungskette Personal	118
Abb. 50:	Strategische Optionen entlang der Wertschöpfungskette Personal (Beispiel)	119
Abb. 51:	Modell der drei Nutzendimensionen nach Treacy und Wiersema	122
Abb. 52:	Zusammenfassung der drei Nutzendimensionen nach Treacy und Wiersema (1993)	124
Abb. 53:	Die beiden Schlüsselemente von Value Proposition Design.	126
Abb. 54:	Leitfragen zur Erstellung eines Kundenprofils	127
Abb. 55:	Arbeitsblatt Kundenprofil.	127
Abb. 56:	Leitfragen zur Erstellung einer Value Map	128
Abb. 57:	Value Map	129
Abb. 58:	Sechs Phasen des Design-Thinking-Prozesses nach HPI	131
Abb. 59:	Konzeptsteckbrief	132
Abb. 60:	Arten von Prototypen (Lewrick/Link/Leifer 2017, S. 95 f.)	135
Abb. 61:	Servicemodelle	137
Abb. 62:	Für Funktionsbereiche adaptierter Business Model Canvas	145
Abb. 63:	Beispielhafte Bewertungskriterien.	150

Abb. 64:	Arbeitsblatt Plausibilitätscheck	151
Abb. 65:	Elemente eines Zukunftsbildes	154
Abb. 66:	Beispiele für mögliche Beschreibungen der strategischen Ausrichtungen	156
Abb. 67:	Beispiel für den Abgleich strategischer Ziele	159
Abb. 68:	Designkriterium und Erläuterung	164
Abb. 69:	Zusammenführung der Designkriterien samt Erläuterungen	165
Abb. 70:	Elemente eines Organisationsdesigns	166
Abb. 71:	Organisationsdimensionen von (multilokalen) Funktionsbereichen	167
Abb. 72:	Beispiel für schematische Aufgabenteilung im Personalbereich	168
Abb. 73:	Möglichkeiten der horizontalen Verknüpfung zwischen Organisationseinheiten	169
Abb. 74:	Ressourceneinsatz im Personalbereich	171
Abb. 75:	RACI-Tabelle	175
Abb. 76:	RACI-Tabelle am Beispiel Finanzen	176
Abb. 77:	Phasen der Gestaltung eines Organisationsdesigns	181
Abb. 78:	PDCA-Zyklus	182
Abb. 79:	Zielrichtungen und beispielhafte Methoden für Funktionskennzahlen	184
Abb. 80:	Zielrichtungen und beispielhafte Kennzahlen eines zentralen Entwicklungsbereiches	186
Abb. 81:	Rollen zentraler Funktionsbereiche	187
Abb. 82:	Kooperationsformen (adaptiert nach Hall 2013)	192
Abb. 83:	Spaghetti-Team	193
Abb. 84:	Sternförmige Kooperation	195
Abb. 85:	Community	196
Abb. 86:	Kooperationsnetzwerk	197
Abb. 87:	Abfrage nach Beiträgen von Teilbereichen zur Gesamtstrategie	199
Abb. 88:	Geschäftsstrategie als Schnittmenge: Nur ein Teil der Ziele und Aktivitäten von Funktionen ist darin abgebildet	202
Abb. 89:	Ausgangssituation für die Verknüpfung von Strategieebenen	204
Abb. 90:	Verbindung zwischen Strategieebenen	207
Abb. 91:	Vier Felder der Agilität	213
Abb. 92:	Vergleich agiler und traditioneller Führungspraktiken (Freitag/Freitag 2016, S. 71)	218
Abb. 93:	Lean-Strategy-Prozess nach Collis	219

1 Einleitung

Strategieentwicklung ist im Wandel. Nach einer langen Periode der scheinbar stetigen Aufwärtsentwicklung ist die sogenannte Königsdisziplin des Managements und der Beratung derzeit im Umbruch. Statt langfristiger Planung stehen nun Agilität und Responsiveness im Vordergrund. Business Model Generation (vgl. Osterwalder/Pigneur 2011) ersetzt die Strategie, die auf Produktentwicklung fokussierten Zukunftsprozesse von Start-up Unternehmen («Design Thinking!») sind das neue Mekka. Tatsächlich gibt es Entwicklungen, die Organisationen aller Ausrichtungen und Größenordnungen, von globalen Unternehmen bis hin zu lokalen Non-Profit-Vereinen dazu zwingt, ihre Positionierung am Markt zu überdenken. Globale Vernetzung und technische Neuerungen, zuallererst die Digitalisierung von immer mehr Lebensbereichen, Produkten und Wertschöpfungsketten, sind unbestreitbare Herausforderungen für uns alle. Zusätzlich wird alles immer schneller. Dieses – allerdings schon seitdem es Managementliteratur gibt, also seit mindestens 70 Jahren – am Beginn jedes Buches stehende Mantra erzeugt weiteren Druck. Ist es also überhaupt noch sinnvoll, sich mit Strategie und Strategieentwicklung zu beschäftigen?

In diesem Buch lautet die Antwort eindeutig »Ja«. Denn die hinter Strategie liegende Fragestellung wird durch all diese Entwicklungen nicht geringer, sondern eher dringlicher: Wie kann ich in meiner Organisation Sicherheit gewinnen und als Führungskraft bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sicherheit darüber stiften, dass mit den priorisierten Aktivitäten eine positive Richtung eingeschlagen und die Zukunft aktiv gestaltet wird? Je schneller sich die Welt dreht, umso mehr braucht man im lokalen Kontext Klarheit und ein Mindestmaß an Stabilität zumindest hinsichtlich der Ziele. Dann kann man auch flexibel und gleichzeitig widerstandsfähig sein. Strategiearbeit gestaltet diesen Rahmen und ermöglicht damit, etwas festeren Boden unter die Füße zu bekommen. Die Alternative dazu ist leider nicht größere Flexibilität oder Agilität, sondern Beliebigkeit. Ohne Ziel kann zwar jeder Weg eingeschlagen werden, aber es fehlen die Argumente, warum man dafür besondere Anstrengungen unternehmen und widrige Umstände in Kauf nehmen sollte. Das Resultat ist der Weg des geringsten Widerstands: Wei-

ter machen wie bisher. Dass man damit häufig erst recht alles riskiert, muss vermutlich nicht lange erörtert werden.

Damit stellt sich die nächste Frage: Warum ein Buch über Funktionsstrategien? Gibt es nicht schon ausreichend Literatur zu Strategie? Auch hier gibt es eine eindeutige Antwort: Ja, zu Strategie gibt es meterweise Literatur. Zur Strategiearbeit für Funktionen und Bereiche allerdings kein einziges (mir bekanntes) Werk. Die Gründe dafür sind vermutlich zahlreich. Es beginnt damit, dass Teilbereiche von Organisationen natürlich unendlich vielfältig sind. Wie kann man in einer Publikation über so unterschiedliche Themen wie Produktion, IT und Marketing sprechen? Gibt es da überhaupt Gemeinsamkeiten? Gleichzeitig gibt es natürlich zu jedem inhaltlichen Bereich Spezialliteratur. Das bedeutet auch, dass man sich mit einer Publikation darüber von vornherein sehr verwundbar macht. Selbst bei intensiver Arbeit mit unterschiedlichsten Funktionen lässt sich die tiefe Expertise von reinen Produktions-, IT- oder Marketingspezialisten nicht herstellen. Aber bei näherem Hinsehen stellt sich heraus, dass die strategischen Fragestellungen von Funktionen und Bereichen in der jeweiligen Fachliteratur fast immer sehr einseitig abgehandelt werden. Es geht darum, die technisch »richtige« Lösung auf dem jeweils aktuellen Stand der Technik auszuwählen. Ein zukunftsorientierter Prozess zur Gestaltung der Funktion oder des Bereichs im konkreten Organisationskontext, mit allen daraus resultierenden Notwendigkeiten von multiperspektivischer Abwägung und Aushandlung taucht darin nicht auf. Daneben bleibt es meistens völlig unklar, ob es bei der Bearbeitung strategischer Fragen um das fachliche Thema (z. B. Produktion) geht oder um den Organisationsbereich, der dieses Thema inhaltlich für die Gesamtorganisation verantwortet (Produktionsbereich).

Hintergrund für dieses Buch sind folgende Thesen:

- Strategien für Funktionen und Organisationsbereiche sind notwendiger Teil der Zielelandschaft einer Organisation. Ohne solche Strategien fehlen qualitativ entscheidende Teile der Gesamtstrategie und eine klare, effizienz- und effektivitätsorientierte Ausrichtung der Bereiche.
- Strategieentwicklung für Funktionsbereiche unterscheidet sich in vielfältiger Hinsicht von der Bearbeitung strategischer Fragen für eine auf externe Kunden ausgerichtete Gesamtorganisation. Dies betrifft sowohl konzeptionelle Fragen als auch die eingesetzten Werkzeuge.
- Bei aller inhaltlichen Unterschiedlichkeit von Funktionen und Bereichen gibt es generell nützliche Denkmodelle und Werkzeuge.

Der Aufbau des Buches folgt diesen Thesen. In *Kapitel 2* geht es um Strategieentwicklung insgesamt. Ausgehend von einem systemisch fundierten Strategiebegriff erfolgt eine Ausdifferenzierung von Strategien der verschiedenen Organisationsebenen Konzern, Geschäftseinheit und Funktion. Auf jeder dieser Ebenen sind

unterschiedliche Fragestellungen zu bearbeiten, die Strategie und der Strategieprozess dementsprechend auszurichten. Die Darstellung eines bewährten Vorgehens zur Entwicklung von Strategien bildet den zweiten Teil dieses Kapitels. Im folgenden *Kapitel 3* werden die Spezifika von Funktionsstrategien konzeptionell geschärft. Funktionsstrategie als Perspektive, das heißt als strategieorientierte Bearbeitung eines bestimmten organisationsweit relevanten Themas (z. B. Personal), wird dabei unterschieden von der Strategie für einen bestimmten Organisationsbereich (den Personalbereich). Beispiele runden dieses Kapitel ab. Anschließend daran werden in *Kapitel 4* die einzelnen Phasen eines Strategieprozesses im Detail beschrieben. Ein wichtiges Element dabei sind spezifische strategische Modelle und Werkzeuge für die Erarbeitung von Funktionsstrategien. Der gängige strategische Werkzeugkasten, wie in einer Vielzahl von Büchern beschrieben (beispielhaft vgl. Kerth/Asum 2015) und im Internet in unzähligen Varianten frei zugänglich, fokussiert auf die Unterstützung bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien. Dass eine klassische Branchenanalyse für eine Funktion nicht besonders sinnvoll ist, ist schnell nachvollziehbar. Die notwendige Anpassungsleistung wurde aber weithin den Anwendern im konkreten Prozess überlassen und so wird das Rad immer und immer wieder neu erfunden. Der Ärger darüber war eine der Motivationen für dieses Buch. Den Abschluss des Kapitels bildet ein Abschnitt zu den Herausforderungen der Verbindung mehrerer Strategieebenen. Wie eine Unternehmensstrategie und die strategische Ausrichtung einer im Extremfall kleinen und peripheren Organisationseinheit überhaupt praktisch zusammenwirken, ist eine der wichtigen Fragestellungen für das mittlere Management. *Kapitel 5* behandelt neuere Entwicklungen in der Strategiearbeit von Lean Strategy bis zur Bedeutung der digitalen Transformation.

Organisationen sind heute kein »Puzzle« mehr, in dem jeder Bereich seine festen Grenzen hat, die nur gut zusammenpassen müssen. Es sind eher Hologramme, wo in jedem Element das Ganze sichtbar werden kann. In diesem Sinn sind Funktionen immer in einer doppelten Bedeutung zu verstehen: als eine Summe von Tätigkeiten, für die ein spezialisierter, in der Organisation dafür designierter Bereich zuständig ist. Und auch: als eine durch gelingende Kooperation von allen Bereichen zu erbringende Organisationsleistung, in der mit verteilten Rollen aber nur durch Mitwirkung verschiedenster Bereiche das Ergebnis sichergestellt wird. Die Zukunft gemeinsam zu gestalten, ist der Anspruch moderner Führungskräfte. Das vorliegende Buch soll dabei unterstützen.

2 Strategieentwicklung

2.1 Was ist Strategie?

Wenn jemand etwas als »strategisch« bezeichnet, ist das ein guter Grund, misstrauisch zu werden. Wer kennt nicht den »strategischen« Kunden, für den man auch Verlust bringende Aufträge durch die Organisation boxt? Oder »strategische« Projekte, die sich durch diese Bezeichnung einer Bewertung ihres Nutzens entziehen wollen? »Strategie« wird im Geschäftskontext inflationär verwendet, häufig einfach nur, um Fragestellungen und Lösungen als besonders bedeutsam zu kennzeichnen.

In diesem Buch ist mit *Strategie* ein Set an geschäftspolitischen Prämissen gemeint, das im operativen Geschehen die alltäglichen Entscheidungsprozesse anleitet (vgl. dazu Wimmer 1995). Eine Strategie umfasst im Kern Grundsatzentscheidungen, jene Festlegungen in einer Organisation, die wesentlich die Identität bestimmen. Unternehmen sind in dieser Hinsicht zuerst einmal frei: Der oder die Unternehmer können entscheiden, ob man Leuchten oder Fruchtsäfte produzieren möchte, ob man einen Kindergarten oder ein Restaurant betreiben möchte, ob man Mobilitätslösungen weltweit, regional oder nur sehr lokal anbieten möchte, ob man sich als »Luxus«-Anbieter oder möglichst preisgünstig positioniert etc.

MERKE

Eine Strategie beschreibt den Rahmen, innerhalb dessen operative Entscheidungen auf allen Ebenen der Organisation zu treffen sind.

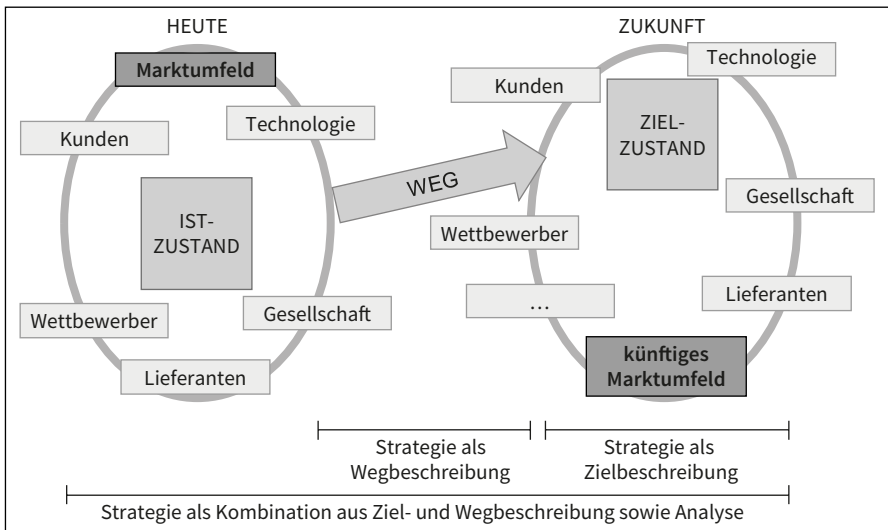
Zentraler Bezugspunkt für den zu beschreibenden Rahmen ist die Zukunft. Eine heute getroffene Investitionsentscheidung ist nur vor dem Hintergrund einer spezifischen Zukunft »sinnvoll«. Entscheidungen nur mit Verweis auf bisherige Praktiken zu begründen nach dem Motto: »Das haben wir immer schon so gemacht...«, ist selten ausreichend und regt Nachfragen an, selbst wenn der bisherige Weg

durchaus erfolgreich war. Die eigene Festlegung auf eine bestimmte Zukunft ermöglicht es also erst, das aktuelle Geschehen in einer Organisation zu bewerten.

MERKE

Eine Strategie bildet den Bewertungshorizont für das aktuelle Geschehen. Sinnvoll ist, was in die selbst festgelegte Zukunft führt.

Unter Praktikern ebenso wie zwischen mit Strategie befassten Wissenschaftlern findet dabei eine nicht auflösbare Diskussion zwischen zwei Möglichkeiten des Strategieverständnisses statt. Die eine Denkrichtung versteht Strategie im Kern als Wegbeschreibung zur Erreichung von vorgegebenen Zielen. Häufig werden hier Ziele, beispielsweise bestimmte Wachstums- oder Renditeziele, als – externe – Vorgabe für die Organisation vorausgesetzt. Strategieentwicklung besteht dann darin, herauszuarbeiten, wie diese Ziele erreicht werden können. Die Problematik dieses Verständnisses ist, dass gerade die Festlegung von Wachstums- und Renditezielen eine fundierte Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des Marktes ebenso wie mit den eigenen Stärken und Schwächen voraussetzt. Die Organisation und die Menschen, die in der Organisation arbeiten, werden in diesem Verständnis zu Instrumenten der Zielerreichung. Scheinen diese Ziele auch nach



Quelle: eigene Darstellung

Abb. 1: Strategie als Kombination der Festlegung von Zielen und der Beschreibung des Weges – ergänzt um Zukunftsannahmen und aktuellen Status

intensiver Prüfung nicht in dem Ausmaß oder in dem Zeitraum erreichbar, ist eine Diskussion der Ziele unvermeidbar. Ansonsten riskiert man die Entmutigung von Führungskräften und Mitarbeitern als Reaktion darauf, dass ein eigenes Scheitern von Beginn an sicher scheint.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, Strategie im Kern als Beschreibung eines angestrebten Zielzustands zu verstehen. Strategie beschreibt die Antwort auf die Frage »Wo wollen wir hin?«. Beispielsweise: »In 20XX sind wir der profitabelste / anerkannteste / beliebteste / größte / etc. Anbieter von ZZ-Lösungen in unserem Markt! Unser Produktportfolio umfasst...« usw. Dieses Verständnis von Strategie birgt das Risiko, zu sehr abzuheben und die notwendigen Umsetzungsschritte, eben die Wegbeschreibung, nicht ausreichend zu berücksichtigen. Ein Beispiel: Marktführer zu werden, wenn man aktuell gerade zu den ersten Zehn vorgestoßen ist, wird für die Belegschaft erst glaubwürdig und motivierend, wenn der Weg dahin mit beschrieben ist.

Im Folgenden ist, wenn von Strategie die Rede ist, immer beides gemeint. Strategie umfasst eine Beschreibung eines Zielzustands am Ende der angepeilten Strategieperiode ebenso wie eine Darstellung der wesentlichen Initiativen und Projekte, deren Umsetzung notwendige Voraussetzung für das Erreichen dieses Zieles ist.

MERKE

Strategie umfasst sowohl die Beschreibung des Zielzustands als auch die wesentlichen Initiativen und Etappen zur Umsetzung. Strategie = Ziel *und* Weg.

Zusätzlich ist bei einer Strategie immer darauf zu achten, dass die eigenen Annahmen über das künftige Marktumfeld ebenso wie ein nüchterner Blick auf aktuelle Stärken und Schwächen eine notwendige zusätzliche Basis darstellen, die auch mit dokumentiert werden sollte.

MERKE

Die Dokumentation der Analysebasis ist Bestandteil der Strategieentwicklung.

Nur das Gesamtpaket kann die Kraft entfalten, die eine erfolgreiche Umsetzung wahrscheinlich macht.

2.2 Strategiearten

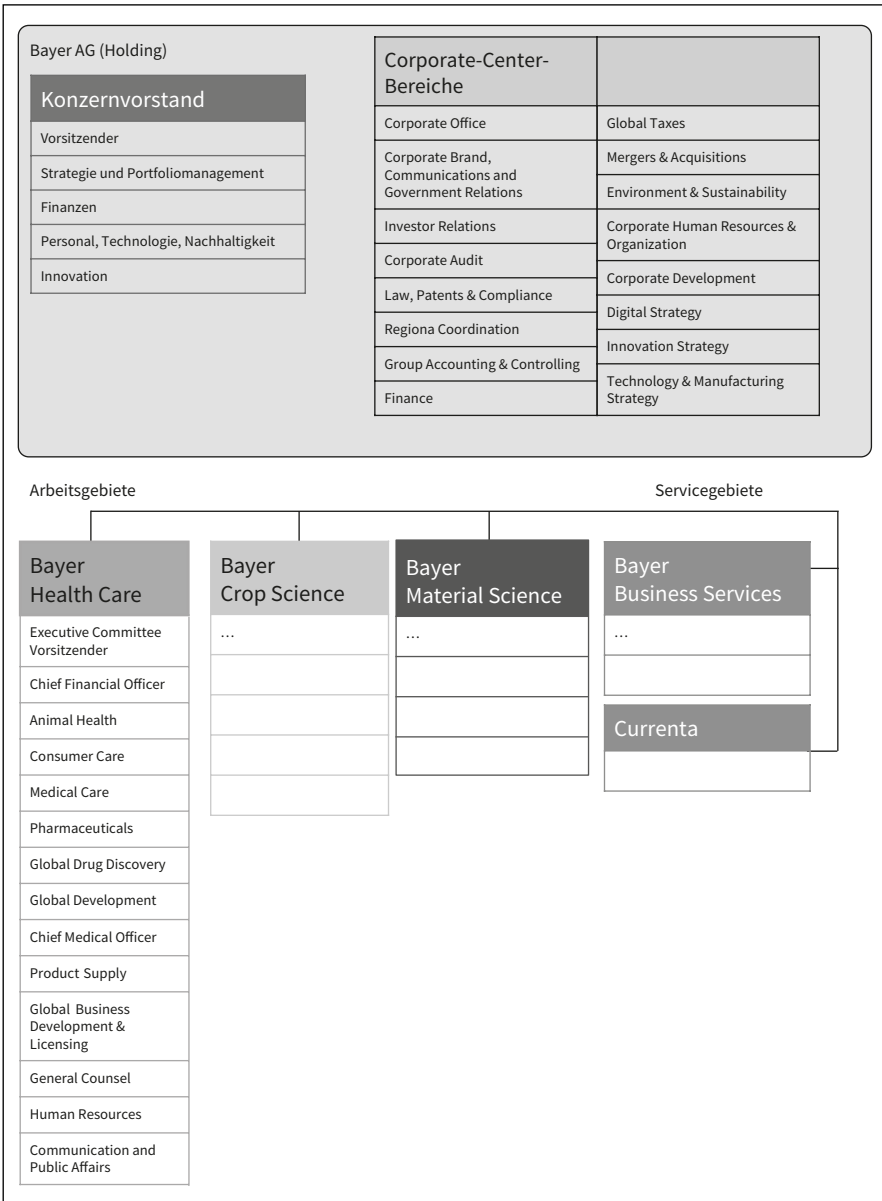
Strategie ist nicht Strategie. Mitte 2017 ergibt eine Google-Suche »Strategie Definition« mehr als 18 Millionen Einträge. Die wenigsten davon bieten einem Praktiker eine konkrete Hilfestellung, welche Fragen eine gute Strategie bearbeiten sollte. Ausgangspunkt für die Entwicklung einer wirksamen Strategie ist immer die Konkretisierung, wessen Zukunft denn gestaltet werden soll, oder, stärker formuliert, wessen Zukunftsfähigkeit durch ihre Umsetzung gesteigert werden soll. Auch wenn es unmittelbar einleuchtet, dass die Strategie für einen globalen Konzern sich mit anderen Fragen beschäftigt als die für einen Teilbereich, wird dies in den gängigen Definitionen weithin ignoriert.

BEISPIEL

Bayer

Bayer wurde 1863 in Barmen (heute ein Teil von Wuppertal) in Deutschland gegründet und ist weltweit bekannt für das Produkt Aspirin. Wachstum und Produkterweiterungen im Bereich der pharmazeutischen Produkte, aber auch im Bereich von Pflanzenschutz, Saatgut und Chemie wurden bis in die 1970er-Jahre in einem funktional organisierten Führungsgremium mit einer Strategie bearbeitet. Erst dann trennte man die unterschiedlichen Geschäfte in eigene Sparten mit eigener Strategie. (siehe Abbildung 2) Die Bereiche Arzneimittel, Pflanzenschutz und Polymer-Werkstoffe agieren in unterschiedlichen Märkten mit eigener Marktlogik, eigenem Wettbewerb und spezifischer Positionierung von Bayer. Für jede der Sparten ist eine eigene Geschäftsstrategie zu entwickeln. Daneben gibt es Servicegesellschaften, teilweise mit mehreren Tausend Mitarbeitern, die als spezialisierte IT-Dienstleister oder als Betreiber von Infrastruktur konzerninternen Dienstleistungen anbieten. Auch für diese Gesellschaften, de facto ausgegliederte Servicefunktionen, ist die Entwicklung einer langfristigen Strategie selbstverständlich. Darüber hinaus gab es über viele Jahre die Holding als Klammer über die Sparten, die ihrerseits eine Strategie benötigte, um strategische Portfolioentscheidungen treffen zu können.

Auch wenn Bayer nach einer Reihe von Ausgliederungen und neuen Akquisitionen seither die Holdingebene abgeschafft hat, zeigt dieses Beispiel, dass Strategien auf unterschiedlichen Ebenen sinnvoll sind (siehe Abbildung 3). Auf der obersten Ebene des Gesamtunternehmens stellen sich strategische Fragen des Geschäftsportfolios – Welche Geschäfte sollen überhaupt innerhalb des Unternehmens betrieben werden? – oder es geht um die Entscheidung über die grundsätzliche Konstruktion des Gesamtunternehmens. Welche Rolle nimmt die Unternehmenszentrale gegenüber den operativen Einheiten ein? Die Zentrale kann als



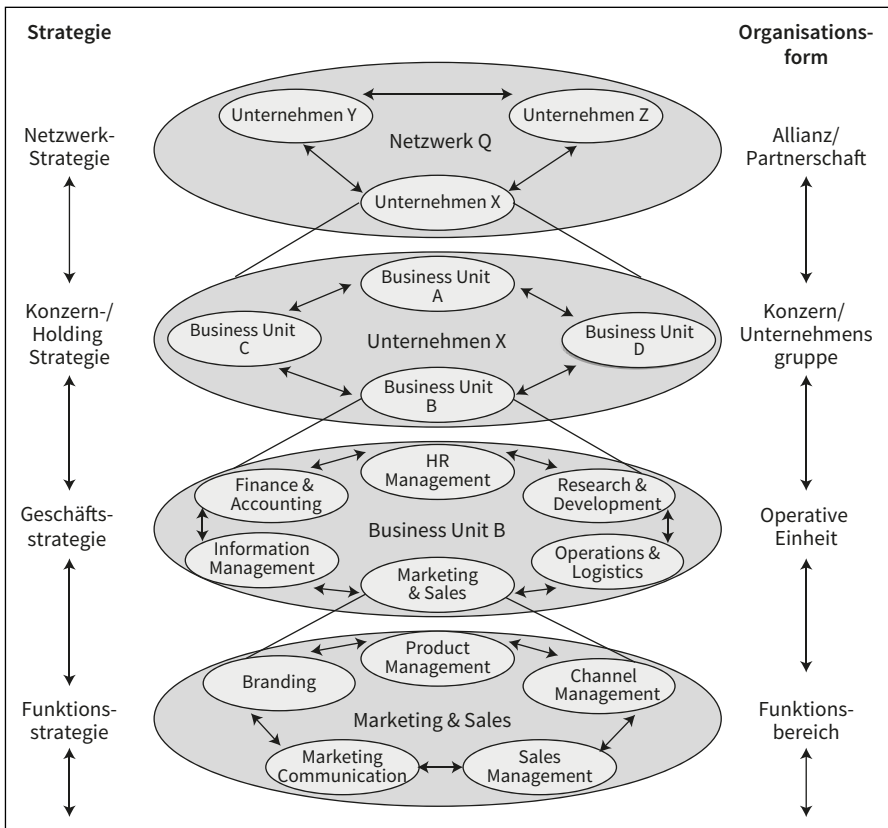
Quelle: adaptiert und vereinfacht nach Bayer 2017

Abb. 2: Bayer Organisationsstruktur; Stand 20. Januar 2015

Knotenpunkt eng miteinander verflochtener Geschäfte agieren oder, im gegensätzlichen Modell, eine Aufstellung als reine Finanzholding einnehmen, die gegenüber den einzelnen Geschäften eher wie ein Investor agiert.

Jede operativ am Markt tätige Einheit sollte die eigene Zukunft aktiv gestalten und eine am konkreten Markt orientierte Strategie als Referenzrahmen für laufende Entscheidungen nutzen können. In diesem Feld geht es um die Gestaltung des passenden Produkt- und Leistungsportfolios zur nachhaltigen Differenzierung von Wettbewerbern im gleichen Markt. Der größte Teil der Veröffentlichungen, ebenso wie die meisten gängigen Werkzeuge zu Strategie, gehen von einer zu gestaltenden Geschäftsstrategie aus.

Die dritte Ebene ist die der Funktionen. Damit sind Teile einer Gesamtorganisation gemeint, die sich arbeitsteilig um bestimmte Themen und Aufgaben kümmern. In produzierenden Unternehmen findet man häufig die Differenzierung



Quelle: adaptiert nach De Wit/Meyer 2010, S.9

Abb. 3: Strategieebenen

entlang des Kernwertschöpfungsprozesses Entwicklung – Produktion – Vertrieb sowie eine Reihe von unterstützenden Funktionen wie IT, HR, Finanzen etc. Jede dieser Funktionen hat spezifische Fragen der Ausrichtung zu klären, deren Antworten ein schlüssiges Gesamtmuster ergeben müssen.

Der zunehmende Innovationsdruck, Produkte und Produktfelder disziplinenübergreifend weiterzuentwickeln – Stichworte Industrie 4.0, Logistik 4.0 etc. – führt zu einer weiteren Ebene von Strategie, die über Unternehmensgrenzen hinweggeht. Netzwerkstrategien sind keine Strategien im engeren Sinn, da sie sich auf keine klar abgrenzbare Organisation beziehen. Aber ein Verbund verschiedener Organisationen kann sehr wohl eine gemeinsame Zukunftsausrichtung erarbeiten, die für die einzelnen Organisationen wiederum Steuerungswirkung entfaltet.

2.2.1 Konzernstrategie

Konzerne werden selten am Reißbrett entworfen. Meist entstehen sie schrittweise durch einen Wachstumsprozess, bei dem aus einem Kerngeschäft heraus in neue Produktfelder und/oder neue regionale Märkte expandiert wird. So entsteht am Beginn meist eine hybride Organisation, in der sich das obere Management parallel sowohl direkt um das operative Kerngeschäft als auch um die Steuerung von neuen Geschäften kümmert.

BEISPIEL

mobilkom Austria

Die mobilkom Austria AG war seit der Gründung 1996 die Mobilfunksparte der Telekom Austria (im Jahr 2010 wurden die beiden zur A1 Telekom Austria AG verschmolzen). In den 2000er-Jahren engagierte sich das Unternehmen in verschiedenen südosteuropäischen Ländern und erwarb dort Beteiligungen oder baute eigene Tochterunternehmen auf. Das Management der österreichischen Mutterfirma kümmerte sich gleichzeitig um den österreichischen Heimatmarkt und steuerte formal über Aufsichtsratsfunktionen die ausländischen Töchter. Mit zunehmendem Wachstum der Geschäfte in Kroatien, Slowenien, Bulgarien, Serbien, Mazedonien etc. ergaben sich zunehmende Konflikte in diesem Modell. Die explizite oder implizite Priorität des österreichischen Marktes bei Innovationen oder der Ausgestaltung von Funktionen wie IT, HR etc. wurde immer stärker infrage gestellt. Wie hätte beispielsweise der lokale österreichische IT-Verantwortliche, der schon mit der Gestaltung der lokalen IT gut ausgelastet war, auch alle spezifischen Sonderanforderungen seiner südosteu-