

Strategisches Management

„Strategisch“ geht heute jede Führungskraft vor – das gehört zum normalen Managementhandwerk. In vielen Gesprächen mit unseren Klienten stellen wir aber immer wieder fest, dass der Begriff „Strategisches Management“ sehr unterschiedlich gedeutet und gelebt wird.

Strategisches Arbeiten besteht im Wesentlichen aus folgenden Komponenten:

1. Das Festlegen eines Zieles, das erreicht werden soll (= das „Was“)
2. Die Planung des Weges zur Zielerreichung (= das „Wie“ = die Strategie)
3. Die Umsetzung (= Ressourcen und das eigentliche Tun)
4. Die Steuerung (= Kontrolle und die Reaktion auf Soll-/Ist-Abweichungen).

Generell gesprochen, bedeutet „Strategisches Management“ nichts anderes als die konsequente Anwendung dieses Grundprinzips, wobei die einzelnen Komponenten explizit und differenziert bearbeitet werden.

Die Umsetzung

Der Ursprung des Strategiebegriffes liegt in den Militärwissenschaften:

- Die Strategie ist die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zwecke des Krieges.
- Die Taktik ist die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht.

Durch diese Unterscheidung werden zwei Ebenen in die Betrachtung des Führungshandels eingeführt:

- Eine übergeordnete Planungsebene (strategisch)
- Nachgeordnete Umsetzungsebene (taktisch)

Wie oben beschrieben, gilt es auf beiden Ebenen immer wieder Strategien zu entwickeln („Wie“ soll ein Ziel erreicht werden?). Strategien entstehen also auf allen Ebenen zu den unterschiedlichsten Themen. Beispiele für Strategien aus dem Unternehmenskontext sind:

- Unternehmensstrategie
- Marketing-/PR-/Werbestrategien
- Vertriebsstrategien
- Produktionsstrategien
- Einkaufsstrategie
- Personalbeschaffungsstrategie
- Outsourcingstrategien
- usw.

In der Literatur und in den Diskussionen zum Thema „Strategisches Management“ wird in der Regel auf die übergeordnete **Unternehmensstrategie** fokussiert.

Eine **Unternehmensstrategie** besteht aus langfristig orientierten Entscheidungen über

- die Geschäftsfelder, auf denen das Unternehmen agieren will
- die Absichten, die strategischen Ziele, die in den Geschäftsfeldern erzielt werden (auch in welchen Branchen und Märkten) sowie
- das Verhalten des Unternehmens am Markt.

Grundlage für die Formulierung einer Strategie ist

- eine externe Analyse der Chancen und Gefahren der Markt- und Unternehmensentwicklung und
- eine interne Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens.

Dazu eine Strategiedefinition nach Sun Tsu (500 v. Chr.)

- Kenne Dich und Deinen Gegner – in hundert Schlachten wirst Du niemals verlieren.
- Vernachlässigst Du Deinen Gegner und kennst aber Dich selbst, sind die Chancen für Sieg oder Niederlage gleich.
- Vernachlässigst Du jedoch Deinen Gegner und Dich selbst, wirst Du mit Sicherheit jede Schlacht verlieren.

Das Ziel erfolgreicher Unternehmensstrategien besteht darin, verteidigungsfähige Vorteile gegenüber der Konkurrenz in den wichtigsten Geschäften eines Unternehmens zu erzielen. Diese Vorteile

- sehen in der Praxis von Unternehmen zu Unternehmen sehr verschieden aus
- sind von Geschäftszweig zu Geschäftszweig völlig unterschiedlich
- sind selten stabil, d.h. werden im Laufe der Zeit durch die Wettbewerber und die Entwicklungen des Marktes verändert.

Zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie im Sinne des „Strategischen Managements“ gibt es verschieden ausgeprägte Vorgehensweisen, die in der Regel auf den oben beschriebenen Prinzipien basieren. Mit dem folgenden Modell hat WSFB bei der Anwendung im eigenen Unternehmen und in Klientenprojekten im Mittelstand, für Bereiche und Abteilungen sehr gute Erfahrungen gemacht:

WSFB-Modell „Strategisches Management“

1. Analyse

Grundlage für die Erarbeitung der einzelnen Elemente ist eine Betrachtung des Status-quo- und der Zukunftserwartungen auf der Basis der Gesichtspunkte

- Ist-Situation
- Externe Umgebung und
- Operationale Umgebung (intern).

Als Methoden verwenden wir hier u.a. die SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Möglichkeiten, Bedrohung), die REON-Analyse (robust, erodierend, ungültig, neu) und die Kraftfeldanalyse.

2. Die Mission

Das Mission-Statement beantwortet die Fragen „Was ist unser Auftrag?“ oder „Wofür sind wir da?“. Es ist eine kurze, prägnante Darstellung der Identität/der Existenzgründe des Unternehmens bzw. der Organisationseinheit (10 – 20 Jahre).

3. Die Vision

Die Vision beschreibt den Zustand des Unternehmens oder der Organisationseinheit in der Zukunft (3 – 5 Jahre) bezogen auf die Kunden, die Mitarbeiter und die betriebswirtschaftlichen Aspekte.

4. Der Strategic Intent (optional)

In vielen Fällen beschreibt eine Organisation ihr herausragendes Ziel, ihre strategische Absicht auch in einem plakativen Satz (Beispiel BMW: „Wir wollen Mercedes überholen“; WSFB: „Die Brücke zwischen Theorie und Praxis!“). Der Strategic Intent hat gewissermaßen eine Scharnierfunktion zwischen Mission und Vision.

5. Die Ziele

Abgeleitet aus der Vision werden für einen überschaubaren Zeitraum, (z.B. ein Jahr) konkrete Ziele definiert, die die Organisation auf dem Weg zur Vision voranbringen. Ziele definieren einen angestrebten zukünftigen Zustand.

6. Die kritischen Erfolgsfaktoren

Bezogen auf die Zielerreichung werden die kritischen Erfolgsfaktoren bestimmt, die bei der Umsetzung und zur Zielkontrolle genutzt werden können. Zeitliche, personelle, technisch-organisatorische und finanzielle Ressourcen werden dabei berücksichtigt.

7. Die Strategien

Mit den Strategien wird festgelegt, wie die Ziele unter Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren erreicht werden sollen.

8. Initiativen/Aktionspläne

Hier wird die eigentliche Umsetzung der Strategien beschrieben. Dabei werden die einzelnen Aktionen so detailliert, dass Verantwortliche, Inhalte und Termine definiert werden können.

9. Kontrolle und Steuerung (Reflexion)

Überprüfung der einzelnen Elemente in regelmäßigen Abständen auf Gültigkeit und Vollständigkeit. Treffen der notwendigen Folgeentscheidungen und Planen neuer Umsetzungsschritte.

Fazit: Der Grundgedanke des strategischen Managements ist die Unterstellung, dass die Geschehnisse im eigenen Unternehmen und im Markt plan- und berechenbar, d.h. beherrschbar sind.

In der Wirtschaft setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass diese Grundannahme letztlich nicht dem tatsächlichen Geschehen einer Wirtschaftswelt entspricht, die durch immer schnellere Veränderungen durch die Globalisierung, neue Technologien und immer kürzere Produktzyklen bestimmt wird.

Trotzdem haben unsere Beobachtungen in den verschiedensten Unternehmen ergeben, dass der konsequentere Einsatz der Prinzipien des strategischen Managements an vielen Stellen zu mehr Effizienz und Effektivität des Handelns führt – also den Unternehmenserfolg steigern kann.

Die Herausforderung für die Unternehmensführer ist es also, eine für die langfristige Unternehmensentwicklung günstige Kombination aus sinnvollem und konsequentem strategischen Vorgehen und dem prozessorientierten Bewältigen des Unvorhersehbaren zu finden.

Hans-Werner Bormann

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Hans-Werner Bormann ist geschäftsführender Gesellschafter der **WSFB-Beratergruppe Wiesbaden**, Unternehmensberater, Lehrberater, Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Change Management im Bundesverband der Deutschen Unternehmensberater (BDU) und hat einen Lehrauftrag an der Hochschule Karlsruhe ‚Die innovierende Organisation – Veränderungs- und Lernprozesse ziel führend gestalten‘.

hwbormann@wsfb.de