

**Markus Venzin,  
Carsten Rasner, Volker Mahnke**

# DER STRATEGIE- PROZESS

**Praxishandbuch zur  
Umsetzung im Unternehmen**

- ◆ **Initiierung**
- ◆ **Marktanalyse**
- ◆ **Ressourcenanalyse**
- ◆ **Entwicklung einer Vision**
- ◆ **Umsetzung**
- ◆ **Leistungskontrolle**

**Das Standardwerk komplett überarbeitet**



# Inhalt

<b>Ein Plädoyer für kompetente Unternehmensführung . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>1. Willkommen in der Welt des General Managers! . . . . .</b>	<b>13</b>
<b>2. Strategische Leistungsmessung . . . . .</b>	<b>26</b>
Welche Aufgaben muss die strategische Leistungsmessung erfüllen? . . . . .	28
In welchen Bereichen sollte die Leistung gemessen werden? . . .	29
Welche Grundsätze müssen bei der Leistungsmessung berücksichtigt werden? . . . . .	38
<b>3. Initiierung des Strategieprozesses . . . . .</b>	<b>42</b>
Was muss bei der Initiierung besonders beachtet werden? . . .	44
Welche Bausteine des strategischen Managements sollten Sie zu Beginn diskutieren? . . . . .	50
Wie organisieren Sie einen Strategie-Workshop? . . . . .	56
Wie setzen Sie Prioritäten? . . . . .	60
Wie kann die Wirkung des Strategieprozesses verstärkt werden? .	64
<b>4. Marktanalyse . . . . .</b>	<b>68</b>
Welchen Nutzen stiftet eine gründliche Marktanalyse? . . . . .	69
Wie werden relevante Märkte abgegrenzt? . . . . .	71
Welchen Einfluss üben segmentübergreifende Faktoren aus? . .	78
Wie kann die Industriestruktur beschrieben werden? . . . . .	83
Wie kann die zukünftige Entwicklung des Marktes beschrieben werden? . . . . .	93
Wie können Schlussfolgerungen aus der Marktanalyse gewonnen werden? . . . . .	102

<b>5. Analyse der Firma</b> . . . . .	106
Warum findet der ressourcen-basierte Ansatz verstärkt Beachtung? . . . . .	107
Welche Arten von Ressourcen und Fähigkeiten können unterschieden werden? . . . . .	110
Wie kann der strategische Wert von Ressourcen und Fähigkeiten festgestellt werden? . . . . .	112
Wie kann Wissen systematisch analysiert werden? . . . . .	117
 <b>6. Entwicklung von Vision und Langfristzielen</b> . . . . .	124
Welche Charakteristika sollte eine Vision haben? . . . . .	125
Führen im Strategieprozess . . . . .	127
Wie werden strategische Alternativen beurteilt und ausgewählt? . . . . .	131
 <b>7. Entwicklung einer Gesamtunternehmensstrategie</b> . . . . .	138
Wie werden Synergien entwickelt? . . . . .	142
Wie werden Diversifikationsprozesse gesteuert? . . . . .	145
Wie werden Internationalisierungsprozesse gesteuert? . . . . .	154
 <b>8. Entwicklung einer Geschäftsbereichsstrategie</b> . . . . .	162
Welche Charakteristika haben erfolgreiche Geschäftsbereichsstrategien? . . . . .	163
Wie wird eine Kostenführerschaftsstrategie entwickelt? . . . . .	168
Wie wird eine Differenzierungsstrategie entwickelt? . . . . .	183
Wie wird eine Fokusstrategie entwickelt? . . . . .	199
 <b>9. Funktionale Strategien</b> . . . . .	211
Wie wird eine Marketingstrategie entwickelt? . . . . .	212
Wie wird eine Personalstrategie entwickelt? . . . . .	215
 <b>10. Strategieumsetzung</b> . . . . .	220
Auf welchen Ebenen können Sie Wandlungsinitiativen beeinflussen? . . . . .	223
Wie können Wandlungsprozesse gesteuert werden? . . . . .	227

**Fazit: Der Prozess ist weitaus wichtiger als der Inhalt . . . .** 235

Literatur . . . . . 238

Register . . . . . 241



# Ein Plädoyer für kompetente Unternehmensführung

Manchmal verkommt Managementlehre zur Managementleere. Tausende von inhaltslosen Schlagworten, modischen Werkzeugen und simplifizierenden Checklisten bereichern auf fragwürdige Weise unseren Arbeitsalltag. Die Modelle und Schlagworte bewegen sich zwischen Vereinfachung und Praxisferne – zwischen Scharlatanerie und akademischer Weltflucht.

Mit diesem Buch wollen wir dem Unternehmer und Manager eine substantielle Hilfestellung bieten. Sie finden hier eine Toolbox, die systematisch aufgebaut ist und sämtliche relevanten Techniken des modernen Managements vereint. Dabei handelt es sich um die Werkzeuge, die sich im Laufe der Jahre bewährt haben und die in einen strategischen Prozess integriert werden. Deshalb haben wir bewusst reduziert. Nicht die »333 Checklisten des praktischen Managements« sollen Ihnen von A (wie Anfängerfehler) bis Z (Zero-Based-Budgeting) vermittelt werden, sondern die essenziellen, wesentlichen Methoden, die sich sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der akademischen Diskussion behauptet haben.

Wir blenden außerdem modische Managementtrends aus. Was der Mittelständler vor 20 Jahren unter Kundenorientierung und -bindung für selbstverständlich hielt, muss unter dem Begriff CRM nicht anders, geschweige denn besser werden. Gerade hier gilt es zu differenzieren und zu fokussieren.

Es kommt auf die Anzahl der einzusetzenden Werkzeuge, den Grad an Detaillierung und den richtigen Zeitpunkt der Anwendung an:

- Welche Werkzeuge sind relevant? Das heißt: Was ist wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig praxistauglich?
- Wann liefert eine Analyse die richtigen Ergebnisse, und was müssen Sie dabei alles beachten?

- Wie läuft ein strategischer Managementprozess ab, und wann integrieren Sie welche Funktionen im Unternehmen?

Dieses Buch wird Ihnen umfangreiche Antworten liefern und ist somit ein Begleiter für die Herausforderungen des täglichen Managements. Wir sind der Überzeugung, dass die Unternehmerpraxis sehr stark von wissenschaftlich fundierten Methoden profitieren kann. Deshalb haben wir auch den theoretischen Unterbau und die Einordnung und Systematisierung unserer Empfehlungen nicht vernachlässigt. Anhand von Firmenbeispielen werden wichtige Konzepte kurz illustriert, um das Verständnis und die Umsetzbarkeit zu erhöhen.

Was wir Ihnen vermitteln wollen ist Prozesskompetenz. Am Ende der Lektüre sollen Sie in der Lage sein, Strategieprozesse systematisch zu steuern. Sie sollen wissen, welche strategischen Handlungsalternativen Ihnen zur Verfügung stehen, welche Werkzeuge Sie in welcher Phase einsetzen und wie Sie mit dem »Faktor Mensch« intelligent und verantwortungsvoll umgehen. Der Strategieprozess ist der rote Faden dieses Buches. In der Praxis ist er für Sie eine logische Struktur zur Entwicklung und Umsetzung von strategischen Initiativen. »Was mache ich wann?« und »Welche Ergebnisse sollte ich erzielen?« sind die Leitfragen der einzelnen Stufen. Deshalb finden Sie zu Beginn eines jeden Kapitels eine kurze Einführung, in der die Aufgabenstellung auf der jeweiligen Prozessstufe zusammengefasst wird. Am Ende einer jeden Stufe halten wir fest, welche Ergebnisse Sie nach diesem Schritt erzielt haben sollten.

In gewisser Weise soll dieses Buch auch ein Gegenentwurf zu den »Management-Eskapaden« der jüngsten Vergangenheit sein: Unternehmenspleiten, Börsenskandale und milliardenschwere Managementfehler gründen nach unserer Auffassung insbesondere in einem falschen Managementverständnis. Schnellstmögliches Wachstum, kundenferne Produktkonzepte, inhaltsleere aber medienwirksame Equity Stories sind an die Stelle von solidem Managementhandwerk getreten. Wer permanent damit beschäftigt ist, die Fantasien von Anlegern zu befriedigen, dem fehlt häufig die Zeit, um Situationen zu durchdenken, Alternativen zum gängigen Trend zu prüfen und Strategien konsequent umzusetzen. Mit Sicherheit ist es für die meisten Manager kein intellektuelles Problem, strategisch zu führen. Es ist vielmehr ein mentales Problem. Strategische Führung verlangt Geduld, Realismus und Konsequenz. Geduld, weil Stra-



tegien ihre Zeit brauchen, um sich im Markt und insbesondere im eigenen Unternehmen zu entfalten. Realismus, weil 100 Prozent Wachstum pro Quartal und permanente Renditen über dem Marktniveau gegen alle Regeln der Wirtschaftslehre verstoßen. Konsequenz, weil Strategieprozesse eine anstrengende Führungsaufgabe darstellen, bei der Menschen überzeugt und Entscheidungen durchgesetzt werden müssen. Erwarten Sie von Strategiearbeit also keine Wunder, sondern nur gute Ergebnisse.

Keine Tätigkeit ist essenzieller für Unternehmen als die Weichenstellung für die Zukunft. Deshalb ist die Prozesskompetenz bei der Strategischen Unternehmensführung die Kernkompetenz des General Managers. Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und insbesondere viel Erfolg bei der Umsetzung unserer Vorschläge.