# Strategieentwicklung: Prozess, Team und Analysefelder als Grundlagen und Erfolgsfaktoren

- Unternehmen müssen sich immer wieder erneuern, Strategieentwicklung muss laufend erfolgen.
- Die Beteiligung der richtigen Führungskräfte an der Strategieentwicklung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Know-how-Träger und Meinungsbildner, auch aus der 2. oder 3. Führungsebene, sollen involviert werden.
- Die Bedürfnisse der Kunden bzw. des Markts müssen im Mittelpunkt der Analysen stehen.
- Die Strategieentwicklung soll einem systematischen Prozess folgen. Dieser wird beim ersten Mal als Projekt erarbeitet und dann als Standard regelmäßig wiederholt.
- Zum Abschluss werden 7 Erfolgsfaktoren beschrieben, die bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden sollten.

Inhalt Seite


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **Braucht es Strategieentwicklung?** | 25 |
| **2** | **Leitbild und Vision als Grundlage** | 27 |
| **3** | **Harmonischer Dreiklang zur erfolgreichen Strategieentwicklung** | 29 |
| **4** | **Welche Analysen werden benötigt?** | 32 |
| 4.1 | Bedürfnisse der Kunden bilden die Grundlage | 32 |
| 4.2 | Wettbewerbs- und Umfeldanalyse | 32 |
| 4.3 | Unternehmensanalyse | 35 |
| **5** | **Strategieteam** | 36 |
| **6** | **Strategieentwicklungsprozess** | 37 |
| 6.1 | Strategieklausur sorgt für Meinungsaustausch und Konkretisierung | 39 |
| 6.2 | Strategieentwicklung als ständiger Prozess | 41 |
| **7** | **Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung** | 42 |
| **8** | **Literaturhinweise** | 43 |

## Der Autor

**Dr. Markus Kottbauer**, Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung decision partners. xSeit 1999 berät er in Themen der Strategieentwicklung, Unternehmenssteuerung und Entscheidungsoptimierung. Er war 16 Jahre Partner und Trainer der Controller Akademie und 3 Jahre Herausgeber des Controller Magazins. Zuvor sammelte er Erfahrung als Berater bei Ernst&Young und SAP. Darüber hinaus Dozent an der Hochschule Zürich und für die Haufe Akademie für die Themen Strategie, Controlling, Entscheidungsmanagement und Performance Management.

## 1 Braucht es Strategieentwicklung?

Der durchschnittliche Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen verkürzt sich ständig, das ist allgemein bekannt und in den Köpfen angekommen. Eine Studie von McKinsey aus dem Jahr 2021 besagt, dass im Jahr 2026 50 % der Umsätze aus Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen stammen werden, die es in 2021 noch nicht gab.[1]

Und nicht nur Produkte haben eine endliche Lebenszeit, auch Unternehmen unterliegen einem Lebenszyklus, dies ist vielleicht vielen oft nicht so bewusst.

Nach einer Erhebung des US-Ökonomen John Hagel betrug noch 1940 die durchschnittliche Lebenserwartung eines Unternehmens 75 Jahre, im Jahr 2015 waren es nur noch 15 Jahre. „Gründe dafür, dass Unternehmen wie Nixdorf, Mannesmann, Kaufhof oder Quelle – allesamt Gründungsmitglieder des DAX – ihre Selbständigkeit verloren haben oder komplett verschwunden sind, gibt es viele. Übernahmen, falsches Geschäftsmodell, Kunden, die sich abwenden. Das gilt auch heute noch. Was sich jedoch gewandelt hat, ist das Tempo, in dem Unternehmen ihre Marktposition verlieren.“[2]

Die Analyse der Lebensdauer der Unternehmen des S&P 500 bestätigt diese Entwicklung. Abzulesen ist das an der durchschnittlichen Verweildauer der Index-Mitglieder im S&P 500: Verweilten US-Konzerne im Jahr 1965 noch rund 33 Jahre im Index, waren es 1990 nur noch 20 Jahre, wie die Unternehmensberatung Innosight herausfand. Der Trend geht weiter. Für das Jahr 2026 prognostiziert die Agentur, dass Unternehmen im Schnitt nur noch rund 14 Jahre im S&P verweilen.[3]

Unternehmen existieren nicht ewig, zumindest nicht mit der gleichen Unternehmensausrichtung. Auch wenn es manche Firmen bzw. manche Produkte schon sehr lange gibt, heißt das nicht, dass diese noch in der gleichen Form existieren könnten wie zum Gründungszeitpunkt. Zwingend braucht es eine laufende Weiterentwicklung. Manche, vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen negieren, dass es nicht ewig einfach so weitergeht; sie berücksichtigen nicht ausreichend, dass der Markt und die Bedürfnisse der Kunden sich stetig ändern. Um als Unternehmen die Existenzberechtigung nicht zu verlieren, sind der Unternehmenszweck, die Art der Problemlösung, die Produkte und Dienstleistungen, die Bedürfnisveränderung der Zielgruppe etc. immer wieder neu zu hinterfragen. Die existierenden Geschäftsfelder müssen angepasst, manche geschlossen, neue aufgebaut werden. Dies hat immer schon gegolten und gilt im Zeitalter der Digitalisierung noch viel mehr.

Die letzten 4 Jahrzehnte waren von evolutionären Entwicklungen geprägt, man hatte Zeit sich auf Änderungen einzustellen, es gab jeweils inkrementelle Optimierungen.

---

1 vgl. McKinsey, 2021.
2 Vgl. Abolhassan, 2015.
3 vgl. Innosight, 2021.

In Zeiten der Digitalisierung haben wir es sehr oft mit revolutionären Veränderungen zu tun – also mit sprunghaften, sogenannten disruptiven Veränderungen, die dafür sorgen, dass sich die Geschäftsfelder teilweise grundsätzlich ändern. Wer nicht rasch genug vorne dabei ist, droht den Anschluss zu verlieren oder scheidet gar aus dem Wettbewerb aus.

Es ist also unbestritten, dass Unternehmen immer wieder ihre Strategie neu ausrichten, überarbeiten müssen. Wird das auch ausreichend gemacht? Wenn wir uns vor Augen führen, dass die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen inzwischen nur noch bei 15 Jahren liegt, muss die Antwort wohl lauten, dass Unternehmen sich nicht ausreichend (gut) mit der Entwicklung von Strategien beschäftigen. „Langlebige Firmen sind tendenziell dynamischer. Sie stellen sich selbst in Frage, sie experimentieren, sie entwickeln ständig neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmethoden.“ sagt der Buchautor und McKinsey-Berater Claudio Feser.[4]

**Abb. 1:** 16 Gründe des Scheiterns von Strategieentwicklung und -umsetzung

[4] Feser, 2018.

In Gesprächen mit Führungskräften in meinen Seminaren oder in den Strategieentwicklungsprojekten erfahre ich immer wieder das Gleiche: Das Management macht sich sehr wohl konkrete Gedanken darüber, wohin das Unternehmen steuern soll, und entwickelt Strategien. Nur ist es leider so, dass es viele Gründe gibt, warum die Strategieentwicklung oder Strategieumsetzung scheitern. In Abb. 1 sind 16 Gründe des Scheiterns dargestellt.[5]

Was also benötigt wird, ist eine laufende systematische und gründliche Strategieentwicklung sowie eine professionelle Strategieumsetzung. In den folgenden Beiträgen erhalten Sie dazu eine konkrete Anleitung.

## 2 Leitbild und Vision als Grundlage

Zu Beginn einer Strategieentwicklung ist es ratsam, sich bewusst zu machen, was das Leitbild und das Leitziel sind. Existierende Unternehmen bzw. Organisationen haben immer ein Leitbild bzw. das, was Bestandteil eines Leitbilds sein soll. Möglicherweise ist es nicht ausformuliert und liegt nicht schriftlich vor, dann existiert es zumindest in den Köpfen.

In einem Leitbild sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Was ist der Unternehmenszweck / die Mission, was ist die Daseinsberechtigung?
- Welche Kultur und welche Werte werden gelebt?
- Wie geht man innerhalb des Unternehmens miteinander um und wie mit den weiteren Stakeholdern?
- Welche Zielgruppe wird bedient, welche nicht?

Ein Trend ist, sich bei der Leitbilderarbeitung auch mit dem sogenannten „Purpose“ auseinanderzusetzen. Purpose kann als Zweck und auch als Sinn übersetzt werden. Die Mission und der Purpose sind eigentlich deckungsgleich, denn die Mission beschreibt üblicherweise den Zweck und auch den Sinn des Unternehmens. Will man jedoch einen tieferen Sinn des Unternehmenszwecks explizit darstellen, um damit einen höheren Wert der Daseinsberechtigung in Bezug auf die Gesamtheit, vielleicht sogar auf die Menschheit an sich, ausweisen zu können, dann kann dafür die von der Mission separierte Darstellung des Purpose verwendet werden.

Nach innen soll das Leitbild Orientierung geben, es soll Klarheit schaffen, wofür man als Unternehmen steht, welche Werte und Prinzipien verfolgt werden, es soll eine Corporate Identity bilden, eine Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit symbolisieren und Motivation ermöglichen. Vor allem der jungen Generation an Mitarbeitern (Millennials, Generation Z) wird nachgesagt, dass sie in ihrer Tätigkeit einen Sinn erkennen wollen, ein transparenter „Purpose“ wird einge-

[5] Kottbauer/Müller-Pellet, 2023.

fordert. Das Leitbild bildet die Grundlage jeglichen Handelns und natürlich jeglicher darauf aufgesetzter Strategie.

Nach außen soll das Leitbild einen positiven Imageeffekt erzeugen. Kunden, potenzielle neue Mitarbeiter, Lieferanten, die Öffentlichkeit, letztlich alle Stakeholder sollen über das, wofür das Unternehmen steht, informiert werden. Der Unternehmenszweck ist das Warum und Wofür einer Marke bzw. der Firma.

Zu einem Leitbild gehört auch ein Leitziel. Das Leitziel bzw. die Vision formuliert, was ein Unternehmen langfristig erreichen will. Die Vision muss kein mit einer Kennzahl versehenes, konkret formuliertes Ziel sein, es sollte aber so konkret sein, dass man merkt, wenn man es erreicht hat. Für das Leitziel sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Was wollen wir als Firma, als Organisation erreichen?
- Wo wollen wir in 5, in 10, in 20 Jahren stehen?

Das Leitbild mit dem Leitziel bildet das Fundament für den Unternehmenserfolg. Ein Leitbild zu haben reicht allerdings nicht aus. Nur wenn es bekannt ist und gelebt, vor allem auch vorgelebt wird, kann es zum Unternehmenserfolg führen. Mit dem Leitbild und Leitziel im Einklang stehende strategische Ziele und Strategien bzw. Teilstrategien müssen gefunden werden. Aus diesen wiederum lassen sich im nächsten Schritt die operativen Ziele und Maßnahmen ableiten (s. Abb. 2).

Die Strategie beschreibt, welchen Weg das Unternehmen gehen muss, um Vision und Mission zu erfüllen. Das Leitbild und das Leitziel bilden somit das Fundament für die Strategieentwicklung, für die Ableitung der strategischen Ziele, die wiederum die Basis für die operative Umsetzung sind.

Wenn ein Unternehmen in Veränderung ist, wenn neue Strategien gefunden werden, die nicht direkt aus der Vision abgeleitet werden, dann ist zu überprüfen, ob diese Strategien zum bestehenden Leitbild bzw. zur Vision passen. Natürlich kann es sein, dass dies nicht der Fall ist. Dann ist im Eigentümerkreis und im Management zu klären, ob man diese tatsächlich weiterverfolgen möchte. Wenn ja, ist das Leitbild, vielleicht auch der Unternehmenszweck, anzupassen, vielleicht auch die Vision. Ein Leitbild soll sowohl innerhalb des Unternehmens als auch den externen Stakeholdern (den Kunden, den Lieferanten, der Öffentlichkeit etc.) Orientierung geben und Vertrauen schaffen. Verändert man dieses regelmäßig, ist es schwierig, Vertrauen und echte Orientierung zu ermöglichen. Es sollte also nicht laufend verändert werden. Nichtsdestotrotz muss immer wieder die Daseinsberechtigung in der bestehenden Form hinterfragt werden, wenn z. B. eine Anpassung an neue Bedürfnisse der Kunden und des Markts nötig sind, wenn Zielgruppen wegbrechen, wenn sich Produkte oder Dienstleistungen erübrigen etc.

**Abb. 2:** Die Vision und das Leitbild bilden die Grundlage für die Strategie und die strategischen Ziele, aus denen sich die operativen Ziele, Maßnahmen und Projekte ableiten

## 3 Harmonischer Dreiklang zur erfolgreichen Strategieentwicklung

Um für ein Unternehmen erfolgreich eine Strategie entwickeln und implementieren zu können, werden folgende Komponenten benötigt (s. Abb. 3):[6]

1. Ein Strategieteam mit den richtigen Fähigkeiten.
2. Die richtigen Werkzeuge zur Strategiefindung.
3. Eine effiziente und effektive Vorgehensweise.

[6] Kottbauer, 2016.

**Abb. 3:** Erfolgreiche Strategiefindung und -umsetzung benötigen das harmonische Zusammenspiel von richtig eingesetzten Strategiewerkzeugen, richtig ausgewählten und befähigten Beteiligten und einem geeigneten Vorgehen, dem passenden Prozess

Nach meiner nun 20-jährigen Erfahrung in der Strategieberatung hängt der Erfolg einer Strategie im Unternehmen vor allem an den mitwirkenden Menschen. Deshalb möchte ich mich in diesem Beitrag zuerst der Auswahl der Mitglieder des Strategieteams widmen.

Ist das Unternehmen erst in der Entstehung, reden wir also von einem Start-up, dann ist es natürlich der Gründer bzw. das Gründerteam, das die Strategie zu erarbeiten hat. Für ein bestehendes Unternehmen, eine bestehende Organisation gilt: Je mehr Führungskräfte und Mitarbeitende an der Strategieentwicklung beteiligt sind, desto breitere Akzeptanz kann erreicht werden. Die Menschen wollen immer lieber das umsetzen, was sie selbst (mit)entwickelt, (mit)entschieden haben. Dabei geht es nicht nur darum, dass man hinter der eigenen Entscheidung leichter stehen kann, sondern auch darum, dass man den Prozess der Meinungsbildung miterlebt und so seine Meinung festigen kann.

Auch aus fachlicher Sicht kann es sinnvoll sein, das Team größer zu halten, denn es sind eine Reihe von Analysen erforderlich. Ein breites Wissen und viele unterschiedliche Erfahrungen sind dabei sehr hilfreich. Aus Projektsicht gilt jedoch, dass ein Projekt umso aufwendiger und schwieriger zu managen ist, je größer das Team ist. Positiv formuliert kann man sagen, dass ein kleines, schlankes Projektteam effizienter ist.

Wenn Mitarbeiter aus verschiedenen für das Unternehmen wichtigen Bereichen in den Strategieprozess mit eingebunden werden (z.B. Vertrieb, Marketing, Produktion, Einkauf, Entwicklung, Controlling etc.) und auch hierarchisch durchmischt wird, ist gewährleistet, dass sowohl die relevanten „Fähigkeiten“ und Informationen als auch die Verantwortlichen und diejenigen, die nahe am operativen Geschäft sind, im Zugriff sind. Durch den gemeinsam durchlaufenen Strategieentwicklungsprozess können die Strategien und Zielvorstellungen an den „Leitplanken des Leitbilds“ ausgerichtet werden; idealerweise wird am Ende an einem Strang gezogen (s. Abb. 4). Sofern möglich, sollten Führungskräfte und Mitarbeiter eingebunden werden, die sich freiwillig für die Erarbeitung der Strategie zur Verfügung stellen. Um nach der Strategieentwicklung eine breite Zustimmung im Unternehmen zu erreichen, sollten bewusst sog. „Meinungsbildner“ im Team integriert sein. Es gibt also viele Gründe, die Strategie nicht nur im Kreis der Eigentümer und Geschäftsführer zu erarbeiten und später Top-down in das Unternehmen zu tragen, sondern einen breiten Kreis an Stakeholdern in die Strategiearbeit einzubinden. Die Vorteile einer sogenannten „offenen Strategiearbeit – open strategy“ sind inzwischen von einer breiteren Masse erkannt und populär geworden, was sehr zu begrüßen ist.[7]

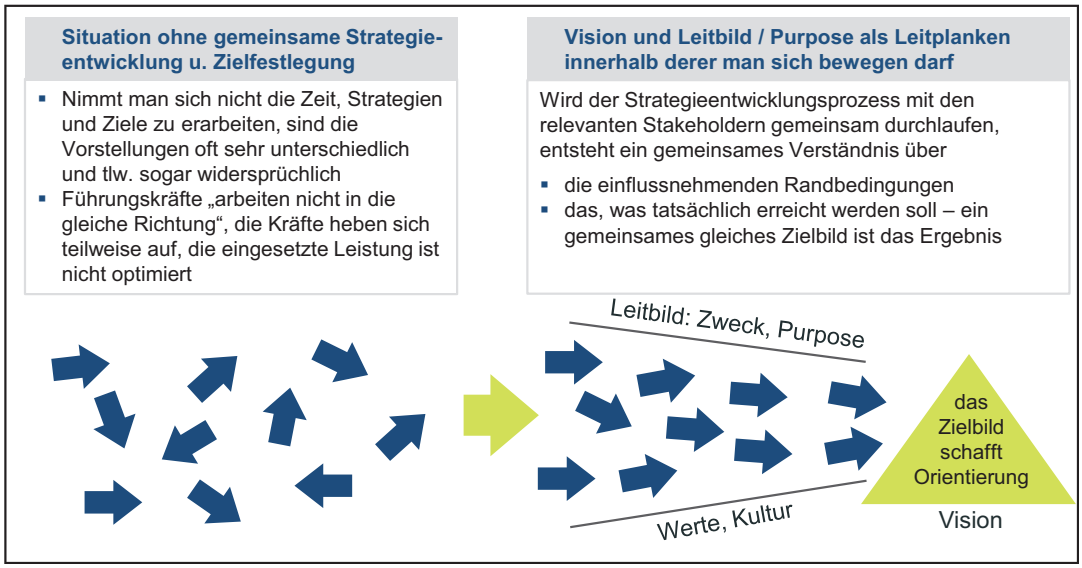


**Abb. 4:** Durch die Beteiligung der richtigen Personen am Strategieentwicklungsprozess können die Zielvorstellungen der Beteiligten an den gemeinsamen Leitplanken ausgerichtet werden

Wie groß das Strategieteam nun tatsächlich gewählt werden soll, hängt von der Größe des Unternehmens, von der Breite des angestrebten Commitments, vom Umfang der benötigten Analysen und auch davon ab, wie lange man sich Zeit

[7] Matzler et al, 2022.

nehmen kann oder möchte (in Kapitel 5 wird darauf noch näher eingegangen). Werden gründliche Analysen vorgenommen, bevor man sich auf Strategien festlegt, ist ein paralleles Arbeiten in Teams zu empfehlen. Bevor intensiver über die Teamzusammensetzung nachgedacht wird, sollte geklärt werden, welche Analysen für die Strategieentwicklung erforderlich sind.

## 4 Welche Analysen werden benötigt?

Ein häufig zu beobachtender Fehler ist, dass die strategische Planung aus der Innensicht des Unternehmens heraus angegangen wird und evtl. aus der Not heraus eine Veränderung vorgenommen werden muss. Diese Sichtweise schränkt ein. Das „Strategische Dreieck" von Ohmae (1982) zeigt die nötigen Analysegebiete (s. Abb. 5). Dazu gehört auch die Analyse des Unternehmens (also die Innensicht) mit seinen Stärken und Schwächen. Im Zentrum der Betrachtung sollte aber immer der Kunde bzw. der Markt mit den Bedürfnissen stehen.

### 4.1 Bedürfnisse der Kunden bilden die Grundlage

Es muss verstanden werden, was das Bedürfnis der Kunden ist, wie sich das Bedürfnis der Zielgruppen verändert, wohin es sich entwickelt, Trends sollen frühzeitig erkannt oder vielleicht sogar selbst gesetzt werden. Um Bedürfnisse spezifisch ermitteln zu können, ist eine Gliederung in Zielsegmente vorzunehmen. Z.B. wäre eine Gesichtspflege für alle sehr unspezifisch. Unterteilt man die Zielkundschaft aber nach Frauen und Männer, verschiedene Altersklassen, Problemhaut und normale Haut, Kaufkraft und erkennt rechtzeitig, dass der Trend nach Naturkosmetik kontinuierlich mineralölbasierte Kosmetik verdrängt, dann können die Produkte, das Marketing und der Vertrieb den Bedürfnissen entsprechend sehr viel spezifischer gestaltet werden. Um die attraktiven Zielgruppen auswählen zu können, sind die Größe, das Wachstum, das Renditepotenzial etc. zu ermitteln. Die Einflüsse eines sich verändernden Markts bzw. eines Zielsegments sollten rechtzeitig erkannt und berücksichtigt werden. Herauszufinden ist, welche Möglichkeiten, welche Chancen die betrachteten Segmente bieten.

### 4.2 Wettbewerbs- und Umfeldanalyse

Der 2. Blick gilt den Marktbegleitern, den Wettbewerbern, der Konkurrenz. Wie gut sind diese bei der Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden, wie schätzen wir deren Fähigkeiten und Möglichkeiten ein und wie werden sich diese wohl entwickeln? Welche neuen Wettbewerber könnten in den Markt eindringen, können diese gefährlich werden? Welche Stärken haben sie und auch welche Schwächen? Was können wir von ihnen lernen? Bei der Bedienung welcher Zielgruppen haben wir Vorteile gegenüber den Wettbewerbern? Bei der Strategie-

findung sollen natürlich jene Strategien ausgewählt werden, bei denen das eigene Unternehmen im Vergleich zu den relevanten Wettbewerbern einen sog. Wettbewerbsvorteil hat oder haben kann.

Das aus den 1980er-Jahren stammende klassische Strategische Dreieck von Ohmae wurde in Abb. 5 um heute wichtige Umfeldanalysen ergänzt. Die zu betrachtenden Felder können mit dem Merkwort PEST(EL) beschrieben werden. P steht dabei für die politischen Einflüsse und die daraus resultierenden Sicherheiten bzw. Unsicherheiten.

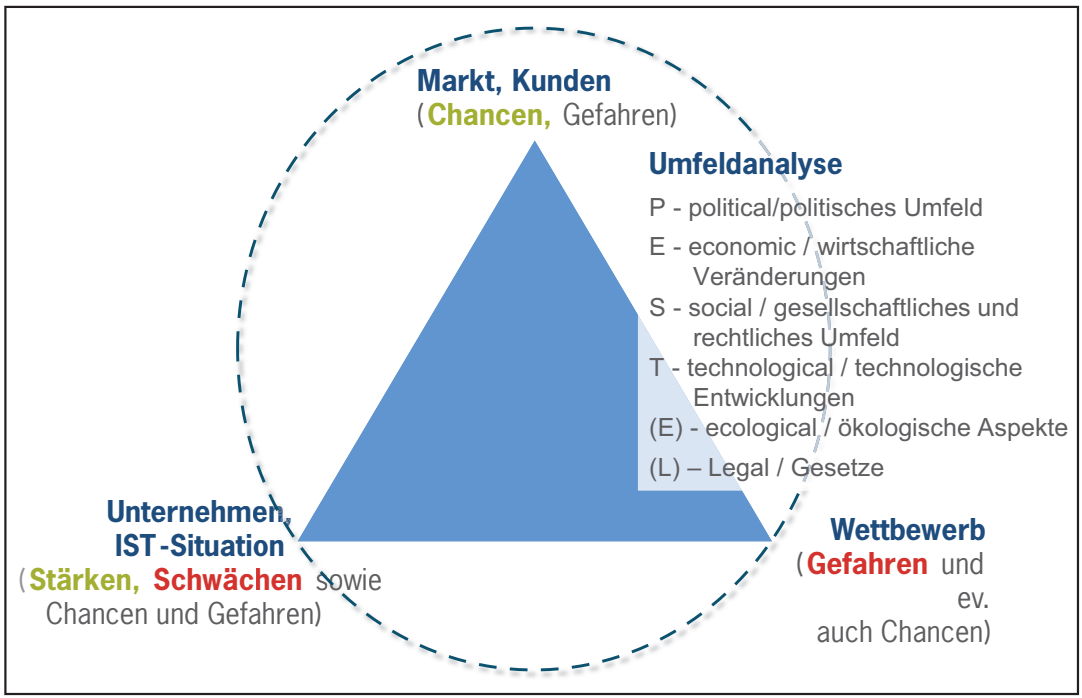


**Abb. 5:** Das Strategische Dreieck von Ohmae, ergänzt um die Umfeldanalyse PEST(EL), zeigt die zur Findung der passenden Strategie nötigen Analysefelder

Das E steht für Economic und soll den Einfluss der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung berücksichtigen. Der Angriffskrieg von Russland gegen die Ukraine beherrscht die Wirtschaft Europas und stellt vollkommen veränderte Bedingungen für die Wirtschaftswelt dar.[8] Immer noch stecken wir in den Auswirkungen der Corona-Pandemie und der damit einhergehenden Probleme wie z. B. dem Rohstoffmangel, der unzuverlässigen Logistik und der Rohstoffpreisanstiege. Auch ist unklar wie sich der Konflikt zwischen China und Taiwan in den kommenden Jahren weiterentwickeln wird und welchen Einfluss das auf Europas Wirtschaft haben wird. Soweit braucht der Blick aber nicht zu schweifen, der Regierungswechsel in

[8] Situation zum Zeitpunkt der Aktualisierung dieses Beitrags im Januar 2023.

Deutschland Ende 2021 von der großen Koalition zu einer Ampelkoalition zwischen SPD, Grünen und der FDP bringt gravierende Einflüsse auf die Umwelt- und Wirtschaftspolitik mit sich. All diese von außerhalb des Unternehmens vorgegebenen und sich rasch verändernden Randbedingungen bei der Strategieentwicklung nicht zu berücksichtigen, wäre grob fahrlässig.

Der Einfluss der Gesellschaft bzw. der Öffentlichkeit wird mit dem S (Social) berücksichtigt. Das Interesse der Bürger an fairem Unternehmertum hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, Compliance ist durch Anlässe wie dem Dieselskandal bei VW oder etliche Skandale bei der Deutschen Bank oder bei Siemens zu einem relevanten Thema geworden. Durch soziale Medien wie Twitter, Facebook, Instagram, TikTok oder LinkedIn oder durch Kundenbewertungen bei Online-Händlern wie Amazon, durch Organisationen wie dem Konsumentenschutz etc. haben sich die Einflussmöglichkeiten dieser Stakeholder-Gruppe enorm erhöht.

Der Einfluss von technologischen Entwicklungen (T) wird in den Unternehmen am ehesten bedacht und trotzdem immer noch sehr unterschätzt. Gerade durch die Digitalisierung erleben wir im Moment häufig sog. disruptive Veränderungen. Dabei werden existierende traditionelle Geschäftsmodelle, Produkte, Technologien oder Dienstleistungen abgelöst und teilweise vollständig verdrängt. Derartige disruptive Veränderungen sind deswegen für etablierte Unternehmen extrem gefährlich, weil diese sehr schnell wirken und auch fatal sein können. Z. B. hat die digitale Fotografie die analoge Welt und alles, was dazugehört, nahezu vollständig verdrängt. Traditionelle Unternehmen wie AGFA oder Kodak haben sich nicht rechtzeitig darauf eingestellt und mussten Insolvenz anmelden. Das klassische Fernsehen wird durch Dienstleister wie Amazon prime, Netflix oder Disney zumindest zum Teil abgelöst. Die Möglichkeiten, die sich durch Künstliche Intelligenz ergeben, sind derart riesig, dass wir momentan nicht imstande sind uns das im ausreichenden Maße vorzustellen – eines ist jedoch klar, die kommenden 2 Jahrzehnte werden unsere Welt gewaltig und grundlegend verändern.

Ist es nicht die Technik, so wird auf jeden Fall die Umweltveränderung eine große Umwälzung bewirken. Das (E) steht für Ecological und berücksichtigt die ökologischen Aspekte. In die Strategiearbeit mit einzubeziehen ist, welche Einflüsse die Umwelt bzw. deren Veränderung auf das Leben, die Wirtschaft und letztlich auf die einzelnen Unternehmen haben wird. Sei es die Energie- und Rohstoffversorgung, die Wetterveränderungen, starke Veränderungen im Tourismus, dadurch bedingte ansteigende Migrationsströme. Die auf uns zukommenden klimatischen Veränderungen werden ganze Industrien und Wirtschaftszweige stark beeinflussen. Das betrifft z. B. den Fremdenverkehr, die Landwirtschaft oder die Produktivität der Bauwirtschaft sowie dem Katastrophenschutz oder Versicherungen um nur einige Beispiele aufzuzählen.

Das L (Legal) steht für den Einfluss der Gesetzgebung. Dies können sowohl staatliche als auch z. B. EU-Regularien sein. Z. B. können das Veränderungen in der

Förderungspolitik, einem geforderten ESG-Reporting, ein Lieferkettengesetz, dem Ausstieg aus fossiler Energieerzeugung und Automobilantrieb oder das Kurzarbeitergeld etc. sein.

Vielen Leserinnen und Lesern wird sicherlich der inzwischen häufig verwendete Begriff VUCA bekannt sein. VUCA ist ein Akronym, es setzt sich zusammen aus „volatility“ (Volatilität), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit). Das Kunstwort VUCA beschreibt, dass wir zunehmend in einer Welt der raschen und vielfältigen Veränderungen leben, dass es eine riesige Herausforderung geworden ist, als Unternehmen mithalten zu können.

## 4.3 Unternehmensanalyse

Erst im letzten Schritt bzw. parallel sollte man sich der internen Unternehmensanalyse widmen. In Abb. 6 sehen Sie relevante Analysefelder und Fragestellungen zur Situation im Unternehmen. Eine zentrale Frage ist natürlich immer, wie gut man für die Zukunft gerüstet ist? Welche Produkte und Dienstleistungen hat man gegenwärtig im Sortiment, wo stehen diese im Lebenszyklus und wie sieht der Ergebnisbeitrag (Deckungsbeitrag) aus? Wie sieht die Finanzsituation aus, welchen Spielraum hat das Unternehmen?

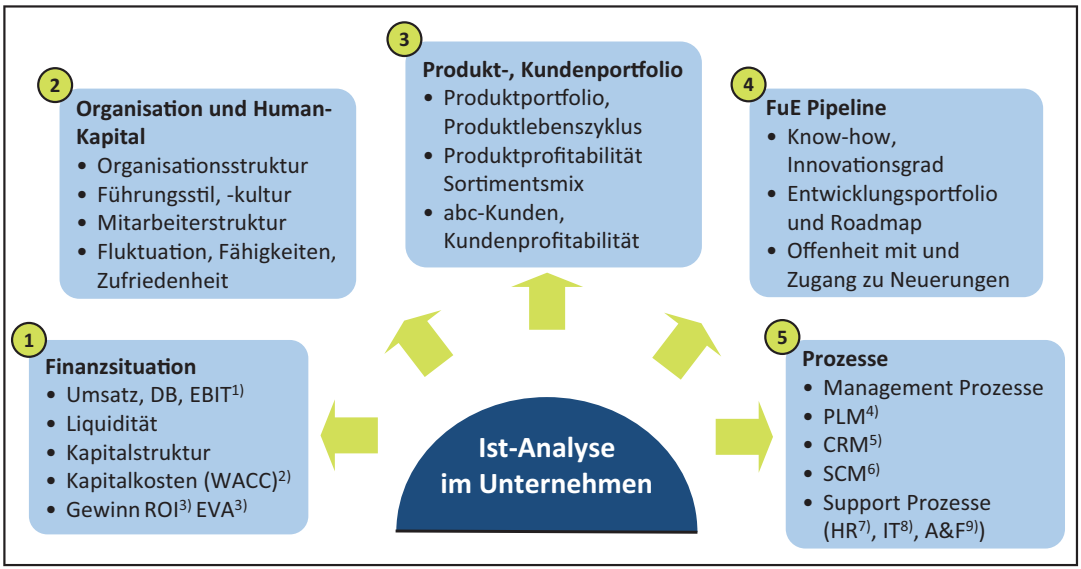


**Abb. 6:** Innerhalb des Unternehmens müssen entlang der gesamten Wertschöpfungskette die Voraussetzungen und Fähigkeiten analysiert sowie Stärken und Schwächen dargestellt werden

**Legende zu Abb. 6:**

1) EBIT = Earnings Before Interest and Taxes

2) WACC = Weighted Average Cost of Capital

3) ROI = Return on Investment, EVA™ = Economic Value Added

4) PLM = Product Lifecycle Management

5) CRM = Customer Relationship Management

6) SCM = Supply Chain Management

7) HR = Human Resources

8) IT = Information Technology

9) A&F = Accounting & Finance

Herauszufinden gilt es, welche Fähigkeiten im Unternehmen benötigt werden, um die attraktiven Zielgruppen möglichst besser als der Wettbewerber bedienen zu können. Es muss analysiert werden, wie gut man momentan darin ist, und was zu tun ist, um zukünftig besser zu sein, um den zukünftigen Entwicklungen gerecht werden zu können – dies entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Stärken und Schwächen des Unternehmens sollen transparent gemacht werden. Potenziale der Weiterentwicklung sollen aufgezeigt werden.

## 5 Strategieteam

Wird in einem Unternehmen erstmals ein ausführlicher Strategieentwicklungsprozess durchlaufen, empfiehlt es sich, dafür ein Projekt aufzusetzen. Die Analyseteams (s. Abb. 7) können in Teilprojekten organisiert sein. Wenn z. B. in einem Workshop 3 Teams (1. Markt/Kunde, 2. Wettbewerb/Umfeld und 3. Unternehmensanalyse) parallel arbeiten wollen, dann wären bei einer Mindestteamgröße von 3 Personen mindestens $3 \times 3 = 9$ Personen im Workshop nötig. Bei 4–6 Personen je Team würde man Idealgröße haben (12–18 Personen). Das 4. Team zur Ausarbeitung der Optionen kann aus Mitgliedern der ersten 3 Teams zusammengesetzt sein. Workshops sind auch mit viel größeren Teams möglich (Großgruppenintervention), nach oben hin ist die Anzahl an involvierten Mitarbeitern theoretisch offen. Empfehlenswert ist allerdings, dass das Kernteam (4–6 Personen) nicht zu groß gehalten wird. Nicht alle Personen, die an einem Strategieworkshop teilnehmen, müssen auch dem Projektteam angehören. Nichtsdestotrotz können für bestimmte Fragestellungen bei den Analysen auch z. T. sehr viele Mitarbeiter einbezogen werden, z. B. über Interviews oder auch eine Online-Befragung. In einem familiengeführten Unternehmen aus der Nahrungsmittelbranche mit ca. 2.500 Mitarbeitern haben wir im Zuge der Strategieentwicklung z. B. an 80 Führungskräfte einen Online-Fragebogen mit Fragen aus den unterschiedlichen Analysefeldern teilnehmen lassen. Natürlich wiederholen

sich die Antworten sehr oft. Vermutlich wäre die gleiche Erkenntnis schon mit 25 Interviewten möglich gewesen, jedoch hätte keine so große Bereitschaft bei der Umsetzung der abgeleiteten Strategien erreicht werden können.

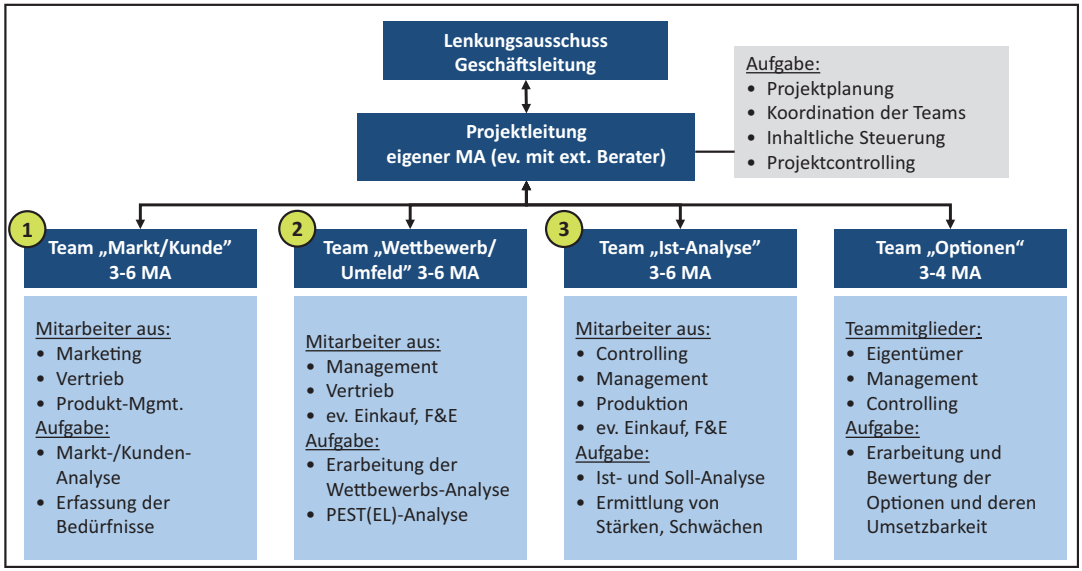


**Abb. 7:** Eine mögliche Teamzusammensetzung bei der Strategieentwicklung

## 6 Strategieentwicklungsprozess

Werden die beschriebenen Analysen nicht regelmäßig, sondern erstmals systematisch in Form eines Projekts durchgeführt, könnte der Ablauf wie in Abb. 8 dargestellt erfolgen.

Den Auftakt des erstmaligen Durchlaufens des Prozesses bildet ein Vorbereitungsmeeting zum gegenseitigen Kennenlernen, zur Besprechung der Vorgehensweise und vor allem zur Absteckung der Zielsetzung. Von vornherein soll klargestellt sein, dass am Ende Entscheidungen zu treffen sind, die gemeinsam im Team erarbeitet werden. Dazu ist eine offene Kultur nötig. Die beteiligten Mitarbeiter sollen, ja müssen sogar, offen aussprechen (dürfen), was jeweils ihre Gedanken, Sorgen, Vorstellungen bzw. Einschätzungen sind. Das Kick-off-Meeting ist der offizielle Startschuss im Unternehmen. Das gesamte Team soll daran teilnehmen.

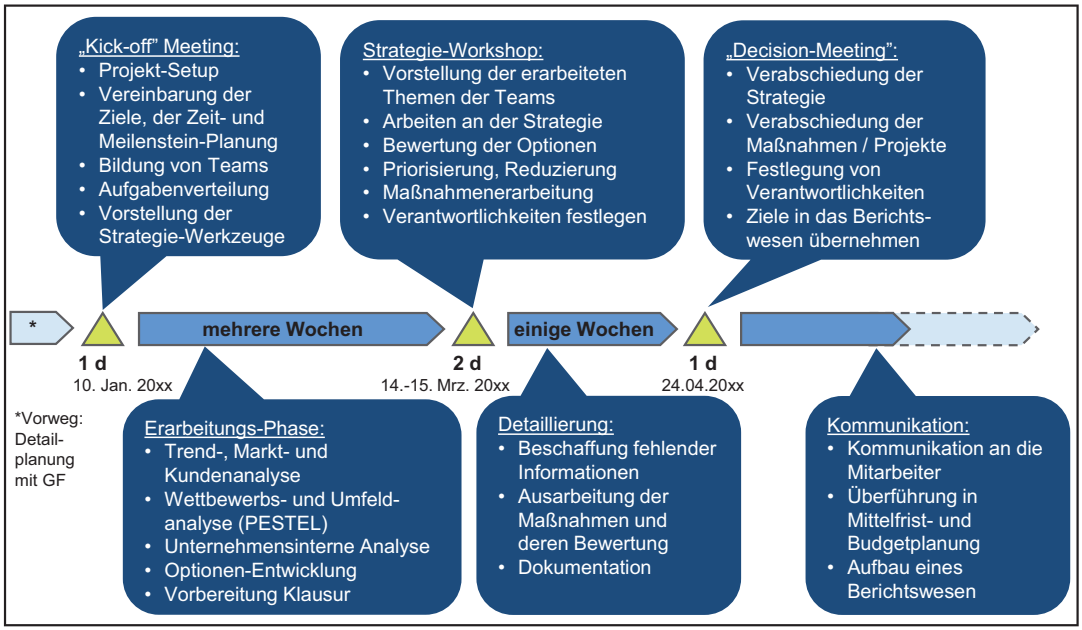


**Abb. 8:** Die Strategieentwicklung als Projekt

Im Kick-off-Meeting wird den Teammitgliedern die Vorgehensweise dargestellt und gleichzeitig können die wichtigsten Strategieinstrumente erläutert werden. Nach dem Kick-off-Meeting sollen die Fragestellungen aus

a) der Trend-, Markt- und Kundenanalyse,

b) der Wettbewerbs- und Umfeldanalyse und

c) der Unternehmensinternen Analyse

Kann bzw. will man nur wenig Zeit investieren, kann man die einzelnen in Abb. 9 genannten Punkte mit dem bereits vorhandenen Wissen abarbeiten. Meine Erfahrung aus Projekten in ganz unterschiedlichen Unternehmen ist, dass oft schon viele dieser Fragestellungen in der Vergangenheit bearbeitet wurden und die Informationen dazu mit relativ wenig Aufwand aktualisiert und zur Verfügung gestellt werden können.

Beim Kick-off-Meeting wird festgelegt, wer in welchem Team (s. Abb. 7) an welchen Themen bis zum eigentlichen Strategieworkshop arbeiten soll. Zwischen dem Kick-off-Meeting und einer Strategieklausur soll genügend Zeit sein, um die anstehenden Analysen vornehmen und die noch fehlenden Informationen beschaffen und dokumentieren zu können. Damit in diesen Wochen auch tatsächlich konsequent an den Analysen gearbeitet wird, sollen die Teams bereits beim Kick-off-Meeting in der Gruppe festlegen, wer für welche Analysen und für die Beschaffung welcher Informationen zuständig ist. Um die Verbindlichkeit zu

erhöhen, wird dies dann zum Abschluss des Kick-off-Meetings bekannt gemacht und im Anschluss evtl. in Form von Teilprojekten definiert. In den Wochen bis zur Strategieklausur koordiniert dann der Projektleiter die Arbeit der 3 Teams.

beantwortet sein. Das klingt sehr arbeitsintensiv– und das ist es auch, wenn dies gründlich und vollständig passiert (s. Abb. 9).

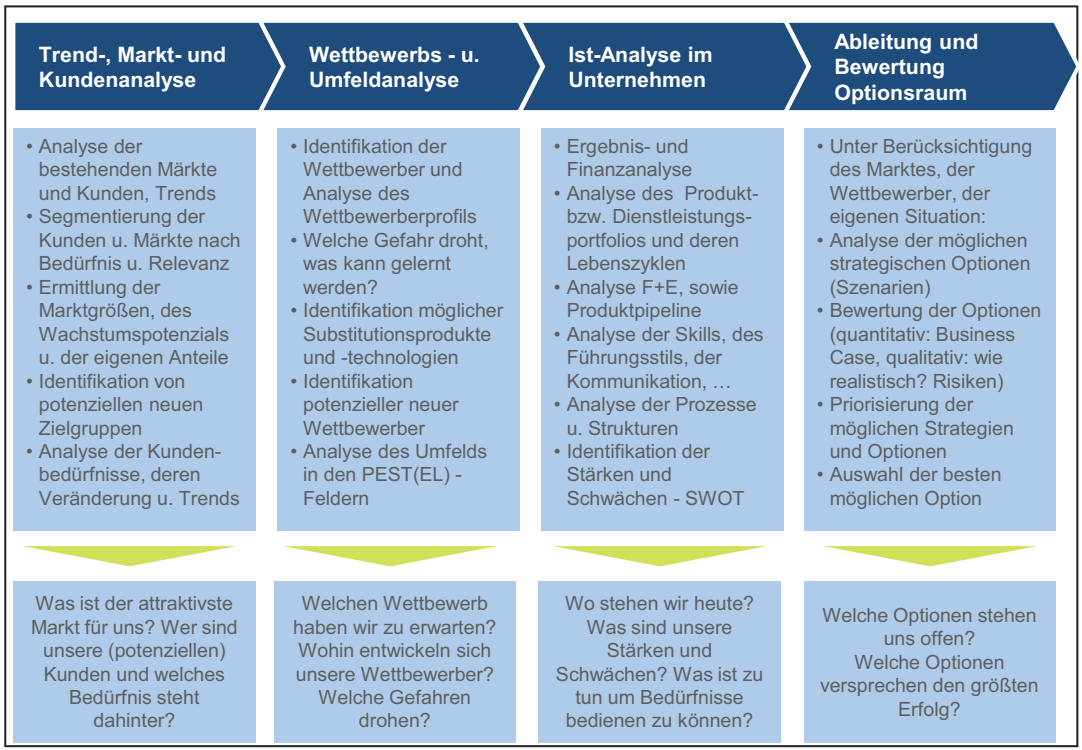


**Abb. 9:** Die Elemente der Strategieentwicklung

## 6.1 Strategieklausur sorgt für Meinungsaustausch und Konkretisierung

Ein Strategieworkshop, eine Klausur sollte aus dem Tagesgeschäft herausgelöst werden. Nur so kann eine kreative Atmosphäre entstehen, in der ungestört die Meinungen offen kommuniziert werden. Suchen Sie sich ein schönes Ambiente, in dem Sie ungestört und frei vom operativen Geschäft arbeiten können. Schaffen Sie eine offene und freundliche Atmosphäre, in der die Beiträge aller Teilnehmer wohlwollend diskutiert bzw. respektiert werden. Vermeiden Sie bei einer Strategiediskussion unbedingt Hierarchien; besonders das Top-Management sollte sich „zurücknehmen“ und die Teilnehmer als ein Team von „Gleichgestellten“ betrachten. Bereiten Sie die Strategieklausur sehr gut vor und halten Sie sich an Ihren Zeitplan.

Bestimmen Sie vor der Strategieklausur einen unabhängigen, neutralen Moderator. Wenn Sie diesen nicht innerhalb Ihres Unternehmens haben, leisten Sie sich einen externen Moderationsexperten. Dem Moderator kommt bei der Strategieklausur eine ganz besondere Rolle zu. Er sollte vor allem versuchen, eine neutrale Rolle einzunehmen und zwischen verschiedenen Meinungen zu vermitteln. Der Moderator sollte sich strikt an die vorher festgelegten Abläufe halten. Dabei kommt der Rolle des „Time-Keepers" eine wichtige Funktion zu. Es empfiehlt sich, als Moderator viel mit der „Brainwriting"-Methode zu arbeiten. Die Teilnehmer schreiben dabei Ideen oder Meinungen parallel auf Karten, die an eine Metaplanwand geheftet werden. Die Auswertung und Zuordnung von Karten erfolgen dann in der Gruppe. Das Verfahren nimmt Hemmungen, offen seine Meinung kundzutun, und spart durch paralleles Arbeiten viel Zeit.

Es empfiehlt sich, eine „Offene-Punkte-Liste" oder einen „Themenspeicher" zu führen. So gehen keine Ideen verloren, die gerade nicht in die Diskussion passen. Der Moderator sollte eine von allen Teilnehmern akzeptierte Person sein. Deshalb einigen Sie sich unbedingt schon vor der Klausur, wer die Rolle übernehmen soll! Verbinden Sie die Klausur mit einem Team-Event. Das lockert die Stimmung, stärkt das Team-Gefühl und erhöht die Kreativität.

Bestimmen Sie evtl. eine Protokollantin/einen Protokollanten. Oft ist es hilfreich, wenn diese Person nicht an den Diskussionen teilnimmt, um eine neutrale Darstellung der Ergebnisse zu gewährleisten. Alternativ können Sie sich aber auch auf die Verwendung von Moderationskarten und die am Flipchart erarbeiteten Ergebnisse verlassen.

Das wichtigste Ziel des Workshops ist die Identifikation der erfolgversprechendsten strategischen Option und die Operationalisierung und somit Konkretisierung der Strategie.

Die vorbereiteten Analysen sollen mithilfe von konkreten Fragestellungen und strategischen Werkzeugen erarbeitet, die Ergebnisse im Workshop vorgestellt und diskutiert werden. Dabei können die „5 Forces nach M. Porter",[9] die 9-Felder-Matrix von McKinsey, die „Portfolioanalyse" der Boston Consulting Group und die „Potenzialanalyse" sowie die „SWOT-Analyse" hilfreich sein. Mithilfe dieser Werkzeuge lassen sich Strategien bzw. Teilstrategien und letztendlich Maßnahmen bestimmen.[10]

Das Ergebnis des Workshops sollen die definierten strategischen Projekte bzw. strategischen Themen mit den definierten Verantwortlichen sein. Da man zumeist mehr Möglichkeiten und Projekte findet, als die Organisation verkraften kann, ist eine Priorisierung wichtig und die Anzahl an Projekten auf ein umsetzbares Maß

---

[9] Porter, 2000.

[10] Eine ausführliche Beschreibung der Fragestellungen und Werkzeuge finden Sie in den Beiträgen „Strategieentwicklung: Instrumente und Fragestellungen der Analysephase" und „Strategieentwicklung: Werkzeuge und Fragestellungen der Unternehmensanalyse und Beschreibung des Geschäftsmodells" von Markus Kottbauer.

zu reduzieren. Am letzten Tag des Workshops kann eine schnelle Priorisierung mithilfe einer Matrix (1. Achse „Nutzen, strateg. Bedeutung"; 2. Achse „Kosten bzw. Aufwand") vorgenommen werden. Eine endgültige Priorisierung ist aber erst möglich, wenn die Projekte und Maßnahmen detailliert in einem Businessplan beschrieben und bewertet worden sind, indem neben der qualitativen Beschreibung der Strategie auch die Risiken, die Kosten, die Investitionen und vor allem die Wirkung genauer eingeschätzt worden sind.

Die vernetzten und aggregierten Risiken der Strategien werden transparent, indem man im Businessplan die Unsicherheiten in den Annahmen der einflussgebenden Faktoren über Bandbreiten zum Ausdruck bringt (Bandbreitenplanung). Die Empfehlung ist, die getroffenen Annahmen für die maßgeblich einflussgebenden Randbedingungen auch zu dokumentieren (z. B. Annahmen über Marktentwicklung, Rohstoffverfügbarkeit, Preisentwicklung, Wettbewerbsreaktionen, Personalkostenentwicklung etc.). Die eintretenden und transparent gemachten Abweichungen über die Annahmen sind die Frühwarnindikatoren für später auftretende Abweichungen in der Wirkung (Umsatz bis EBIT und Cashflow). Das Strategieumsetzungscontrolling muss dieses Berichtswesen beinhalten, denn das ist die Grundlage für die laufende Steuerung der Strategieumsetzung. Als Geschäftsführer bzw. Vorstand ist es übrigens laut KonTraG[11] auch Ihre Pflicht, die Entwicklungen im Unternehmen zu überwachen.

Erst nach Vorliegen der genauen Beschreibung der Projekte und deren Wirkung kann eine endgültige Verabschiedung in einem offiziellen „Decision Meeting" erfolgen. Der letzte noch sehr wichtige Schritt vor der Umsetzung ist die Kommunikation an die Belegschaft. Diejenigen, die die Strategie zu implementieren haben, sollen diese auch verstehen und auch die Gründe dahinter kennen und auch eine Unterstützung bei der Umsetzung erhalten. Die operative Planung kann nun im nächsten Schritt erfolgen. Evtl. mag es sinnvoll sein, die strategischen Ziele auch in die persönlichen Ziele der Mitarbeiter oder zumindest in die der Führungskräfte mit einfließen zu lassen. Wie erwähnt soll die Umsetzung der Strategie in einem laufenden Strategieumsetzungscontrolling-Prozess beobachtet und bei Bedarf angepasst werden. Dies könnte z. B. in Form einer Balanced Scorecard oder mit der OKR-Methode erfolgen.

## 6.2 Strategieentwicklung als ständiger Prozess

Das Durchlaufen des Strategieentwicklungsprozesses soll keine einmalige Sache bleiben. Vor der Mittelfrist- und Budgetplanung soll jährlich die bestehende Strategie hinterfragt und angepasst bzw. u. U. eben auch neu entwickelt werden. Es

[11] Vgl. § 91 Abs. 2 AktG, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen: „Der Vorstand ist verpflichtet, geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden." Und § 93 AktG: Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Vorstandsmitglieder.

wird nicht nötig sein, jährlich mit gleich großem Aufwand ein Strategieentwicklungsprojekt zu durchlaufen. Es sollte eher so sein, dass nach einem erstmaligen Aufsetzen der 3 Analysegruppen zumindest manche der dazugehörigen Analysen in das kontinuierliche Geschäft überführt werden.

Die Kultur, dass laufend an der Strategie des Unternehmens gearbeitet wird, dass man sich immer wieder selbst hinterfragt, muss in einer Organisation erst erlernt werden. Führungskräfte müssen damit umgehen können, dass bei den Analysen auch Schwächen angesprochen werden. Welche Manager möchten schon gerne von ihren Mitarbeitern aufgezeigt bekommen, was alles nicht so gut läuft? Dies soll ja nicht immer gleich bedeuten, dass bisher schlecht gearbeitet wurde, sondern dass es eben immer wieder Mittel und Wege gibt, etwas noch besser zu machen, zu optimieren oder eben an neue Begebenheiten anzupassen. Bei der Strategieentwicklung sollen ohne Einschränkungen auch ganz neue mögliche Wege in Betracht gezogen werden können („thinking outside the box"). Das ist oft nicht einfach zu akzeptieren. Die Aussage „Das haben wir aber noch nie gemacht." soll nicht bestimmend sein, sondern ganz im Gegenteil als ein Tabu gehandhabt werden.

## 7 Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung

Als Fazit möchte ich die aus meiner Sicht wichtigsten Punkte der Strategieentwicklung in einer kurzen Merkliste zusammenführen:

1. **Vision:** Leitbild und Leitziel als Basis.
2. **Mitarbeitereinbindung:** Quer über die Wertschöpfungskette und hierarchisch durchmischt Know-how-Träger und Vertrauenspersonen einbinden.
3. **Ausgewogene und konkrete Ziele:** Wann ist das Ziel erreicht?
4. **Priorisierung:** Projekte und Maßnahmen müssen zusätzlich zum operativen Alltag zu schaffen sein.
5. **Kommunikation:** Die Mitarbeiter sollen die Strategie kennen, verstehen und an der Umsetzung teilhaben.
6. **Strategieumsetzungscontrolling:** Nur was gemessen wird, wird wirklich gemacht; aus den Abweichungen soll gelernt werden.
7. **Fixer Bestandteil im jährlichen Planungsprozess:** Strategieentwicklung ist nichts Einmaliges, die strategischen Projekte müssen angepasst, weiterentwickelt und abgeschlossen werden, neue Projekte folgen.

## 8 Literaturhinweise

Abolhassan, Wirtschaft 4.0. Das passiert, wenn Unternehmen die digitale Revolution verschlafen, Focus Money Online, 30.7.2015, http://www.focus.de/finanzen/experten/feri_abolhassan/wirtschaft-4-0-das-passiert-wenn-unternehmen-die-digitale-revolution-verschlafen_id_4836763.html, Abrufdatum 24.1.2023.

Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999.

Feser, im Interview mit swisslife zu „Firmen wachsen, reifen und sterben wie Menschen“ publiziert in 2018, https://www.swisslife.com/de/home/hub/firmen-wachsen-reifen-und-sterben-wie-menschen.html, Abrufdatum: 06.01.2023

Innosight, 2021 Corporate Longevity Forecast, https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2021/05/Innosight_2021-Corporate-Longevity-Forecast.pdf; Abrufdatum: 06.01.2023

Ohmae, The Mind of the Strategist – The Art of Japanese Business, 1982.

Kottbauer, Integration von strategischer und operativer Unternehmenssteuerung, in Roth (Hrsg.), Ganzheitliches Performance Management – Unternehmenserfolg durch Perspektivenintegration in ein Management Cockpit, 2014, S. 51–73.

Kottbauer, Richtig Entscheiden – Der Dreiklang von Fähigkeiten, Strukturen und Werkzeugen führt zu richtigen Entscheidungen, Controller Magazin 2/2016, S. 28–35.

Kottbauer/Müller-Pellet, Erfolgreiche Strategieumsetzung, Controller Magazin 1/2023, S. 6–12.

Kottbauer, Strategieentwicklung in mittelständischen Unternehmen, Controller Magazin 4/2011, S. 10–17.

McKinsey, 2021 global report: The state of new-business building, 2021

Porter, Wettbewerbsstrategie, 6. Aufl. 2000.

v. Oettinger (Hrsg.), Das Boston Consulting Strategie Buch, 7. Aufl. 2000.