

Studienbericht

Strategiestudie 2013/2014: 12 Schlüssel erfolgreicher Strategiearbeit

März 2014

Competence Center Strategy, Innovation & Sales



Inhalt

Vorwort	1
Management Summary	2
Strategieverständnis von Horváth & Partners	4
12 Schlüssel erfolgreicher Strategiewarbeit	5
<i>I. Strategieprozess</i>	5
1 Begeisterung und Verbindlichkeit für Strategien erzeugen	5
2 Methoden der Strategiewarbeit weiterentwickeln	5
3 Permanent an der Strategie arbeiten	7
4 Phase der Strategischen Analyse als wichtige Basis für den Erfolg der Strategie begreifen	7
5 Angewendete Strategieinstrumente hinterfragen und erneuern	8
<i>II. Geschäftsmodell</i>	8
6 Das Geschäftsmodell regelmäßig weiterentwickeln	8
7 Instrumente für die Arbeit am Geschäftsmodell etablieren	9
<i>III. Strategieumsetzung</i>	9
8 Einheitliche Formate zur Dokumentation einsetzen	9
9 Execution Excellence – Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen in der Strategieumsetzung nutzen	10
10 Führungskräfte müssen die Strategiewarbeit als „neue“ Kernaufgabe begreifen	11
<i>IV. Strategiebereiche</i>	11
11 Leistungsspektrum des Strategiebereichs klar definieren	11
12 Die Rolle des Strategen voll ausfüllen	12
Fazit	13
Impressum/Kontakt	16

Vorwort

Exzellente Strategiearbeit ist die handwerkliche Grundlage für eine herausragende Strategieentwicklung und -umsetzung. Um in der Strategiearbeit des eigenen Unternehmens einen deutlichen Schritt weiterzukommen, gilt es für die Strategen, Herausforderungen in verschiedenen Themenbereichen zu bewältigen und zu überwinden. Wir unterscheiden vier wesentliche Dimensionen, die im Rahmen der Strategiearbeit von ausschlaggebender Bedeutung sind, und haben diese in der Strategiestudie 2013/2014 eingehend beleuchtet:

- Die Gestaltung des Strategieprozesses
- Die Arbeit rund um den Kern einer jeden Strategie: das Geschäftsmodell
- Die Disziplin der erfolgreichen Strategieumsetzung
- Die organisatorische Aufstellung von Strategiebereichen

Insgesamt haben 147 Strategen an der Studie teilgenommen. Die Ergebnisse der Onlinebefragung wurden durch Experteninterviews und eine Diskussionsrunde in einem Expertenkreis angereichert und in einem ausführlichen Ergebnisbericht detailliert beschrieben.

Das vorliegende Werk bietet Strategieverantwortlichen in Unternehmen eine Zusammenfassung und die Quintessenz der Erkenntnisse aus der Studie in Form von 12 wesentlichen Erfolgstreibern in der Strategiearbeit. Diese 12 Schlüssel zeigen den Strategen Wege auf, wie sie die Strategiearbeit optimieren und von aktuellen Entwicklungen im Strategischen Management profitieren können.

In beiden Berichten zur Strategiestudie 2013/2014 stehen Ihnen Marktbenchmarks zur Verfügung, um die eigene Strategiearbeit weiterzuentwickeln. Der ausführliche Ergebnisbericht – aufbauend auf rund 70 Einzelfragestellungen – ist auf Anfrage erhältlich (wolf@horvath-partners.com).

Wir möchten allen Teilnehmern der Studie sowie den Mitgliedern des Expertenbeirats für ihr Engagement herzlich danken. Wir sind überzeugt, dass die im Folgenden dargestellten Ergebnisse Ihnen wertvolle Impulse liefern.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Herzlichst,

Dr. Oliver Greiner
Partner
Head of Competence Center Strategy,
Innovation & Sales

Tim Wolf
Principal, Studienleiter
Head of Strategy,
Competence Center Strategy,
Innovation & Sales

Management Summary

Begeisterung und Verbindlichkeit für Strategien erzeugen

Besonders erfolgreiche und mit der Strategiearbeit zufriedene Unternehmen zeichnen sich durch verschiedene Eigenschaften ihres Strategieprozesses aus. Dazu gehören eine zentrale Koordination und einheitliche Vorgabe des Strategieprozesses, die breite Einbindung von Führungskräften und Schlüsselpersonen sowie die Abstimmung der Strategieinhalte über alle Einheiten im Unternehmen. Weitere Erfolgsfaktoren sind die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Strategieumsetzung, eine professionelle Strategiekommunikation sowie die nachhaltige Verankerung der Strategie im Unternehmen.

Während grundsätzlich diverse Instrumente und Formate zur Strategiekommunikation zur Verfügung stehen, hat sich gezeigt, dass nur Führungskräfteveranstaltungen und Mitarbeiterversammlungen als Best Practice angesehen werden. Für eine erfolgreiche, nachhaltige Verankerung ist zum einen die Konkretisierung der Strategie (Budgetierung, Planung, Freigabe) und zum anderen die Anbindung an Zielvereinbarungen und ggf. die Aktualisierung von Job-Profilen notwendig.

Methoden der Strategiearbeit weiterentwickeln

Die Verantwortung für die Weiterentwicklung und Behebung methodischer Mängel des Strategieprozesses liegt im Strategiebereich und schlussendlich beim Strategieleiter. Obwohl für Strategiebereiche in erster Linie der Inhalt der Strategie zählt, sollte die methodische Weiterentwicklung dennoch ein klarer Fokus sein. Es gilt also, sich nicht in vermeintlicher Sicherheit zu wägen, sondern die Weiterentwicklungsbedarfe im Unternehmen zu identifizieren und eine Untererfüllung wichtiger Faktoren im Strategieprozess gezielt anzugehen.

Permanent an der Strategie arbeiten

Zufriedene und erfolgreiche Unternehmen starten im ersten Geschäftsquartal mit dem Strategieprozess und beschäftigen sich tendenziell länger mit ihrer Strategie als durchschnittliche Unternehmen (6 bis 10 Monate). Entscheidungen bezüglich Ressourcen wie Personal und Budget sollten nicht unter Zeitdruck getroffen werden und so konkret wie möglich sein, um die Strategieumsetzung nicht zu blockieren.

Phase der Strategischen Analyse als wichtige Basis für den Erfolg der Strategie begreifen

Für die strategische Analyse setzen Unternehmen mehr als ein Fünftel des Gesamtaufwands im Strategieprozess ein.

Das erscheint hoch und verleitet ggf. zu Kürzungsbemühungen. Dennoch sollte Effizienz nicht der Leitgedanke innerhalb dieser Phase sein. Viel eher sollte die Erhöhung der Wertigkeit der darauf aufbauenden Strategiediskussion durch die Beteiligung relevanter Personen und die intelligente Selektion der Datenquellen im Fokus stehen.

Angewendete Strategieinstrumente hinterfragen und erneuern

Die Analyse der Nutzung von Strategieinstrumenten belegt, dass Unternehmen fast ausschließlich auf seit vielen Jahrzehnten etablierte Strategieinstrumente zurückgreifen (z. B. SWOT, Wettbewerbsanalyse, Benchmarking). Trotz der Weiterentwicklungsbedarfe bei den Methoden haben bisher nur wenige neue Instrumente Einzug in den Strategieprozess gehalten. Unternehmen sollten bestehende Instrumente kritisch prüfen und den Einsatz innovativer Instrumente (bspw. zur Geschäftsmodellgestaltung) vorantreiben.

Das Geschäftsmodell regelmäßig weiterentwickeln

Das Geschäftsmodell ist der Kern einer guten Strategie. Die Studienteilnehmer sehen in der Geschäftsmodellgestaltung das Strategieinstrument der Zukunft. Die Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell ist vor allem bei den erfolgreichen Unternehmen zu einer der Topprioritäten im Rahmen der Strategiearbeit avanciert.

Instrumente für die Arbeit am Geschäftsmodell etablieren

Strategiebereiche haben bislang wenige Erfahrungswerte im Umgang mit Instrumenten zur Geschäftsmodellgestaltung. Darunter leidet die Akzeptanz der Arbeit am Geschäftsmodell in der Praxis. Es besteht ein großer Entwicklungsbedarf, insbesondere hinsichtlich der Methodik zur Geschäftsmodellanalyse sowie zur Diagnose und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Strategiebereiche sollten Erfahrungen in der Nutzung von Geschäftsmodellinstrumenten sammeln und gezielt den internen Kompetenzaufbau fördern.

Einheitliche Formate zur Dokumentation einsetzen

Standardformate und definierte Anwendungen von strategischen Zielsystemen haben positive Effekte auf die Strategiekommunikation, das Commitment der Mitarbeiter, die Verbindlichkeit der Ziele sowie allgemein auf die erfolgreiche Strategieumsetzung. Als Diskussions- und Vergleichsgrundlage ist ein einheitliches Format unentbehrlich, um Informationen und Daten aus unterschiedlichen Bereichen darzustellen. Dies gilt sowohl für eine Vergleichbarkeit zwischen

Unternehmensbereichen als auch für eine Vergleichbarkeit der historischen Entwicklung.

Execution Excellence – Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen in der Strategieumsetzung nutzen

Verwenden Unternehmen einheitliche Formate für ihre strategischen Zielsysteme, so beinhalten diese häufig die wesentlichen Elemente einer Balanced Scorecard. Unabhängig von der individuellen Bezeichnung sind planungsbezogene Kennzahlen, verbale Zielformulierungen, die Strukturierung der Ziele nach Perspektiven sowie Aktionen/ Maßnahmen die Elemente des Formats.

Führungskräfte müssen die Strategiearbeit als „neue“ Kernaufgabe begreifen

Führungskräfte haben ihre Aufgaben in der Strategiearbeit noch nicht ausreichend verinnerlicht. Das Erwirtschaften kurzfristiger Gewinne und der Fokus auf operative Tätigkeiten scheinen die langfristige Strategieperspektive aus dem Aufgabenbereich der Führungskräfte zu verdrängen, obwohl sie deren Wichtigkeit grundsätzlich anerkennen. Das Führungskräfte-Commitment stellt sich daher als eines der größten Entwicklungsthemen in der Strategiearbeit heraus. Strategiebereiche können Führungskräften durch einen professionellen Strategieprozess entgegenkommen und helfen.

Leistungsspektrum des Strategiebereichs klar definieren

Eine Momentaufnahme der Leistungen von Strategiebereichen zeigt eine große Aufgaben- und Kompetenzvielfalt. Das mögliche Spektrum reicht von der Strategieprozessgestaltung bis zum strategischen Kompetenzmanagement. Es wird häufig stark durch das Strategieverständnis des CEO/Vorsitzenden der Geschäftsführung geprägt. Dennoch sollten Strategieleiter ihre eigene Vorstellung von der idealen Aufstellung ihres Strategiebereichs und eines sinnvoll zusammenhängenden Leistungsspektrums entwickeln und vermarkten. Hierfür können sie sich an vier Typen von Strategiebereichen orientieren: Fokussierter Strategiebereich, erweiterter Strategiebereich, Strategiebereich mit Sonderaufgaben und der allumfassende Strategiebereich.

Die Rolle des Strategen voll ausfüllen

Wie beim Fußball müssen Strategen auf dem unternehmerischen Spielfeld den Überblick behalten. Es gilt die Defensive und Offensive zu koordinieren und Tore vorzubereiten. Hierbei gelten die analytische und konzeptionelle Kompetenz, gepaart mit Vernetzungsfähigkeit und unternehmerischem Denken als die wichtigsten Eigenschaften von Strategen. Demgegenüber sind Perfektionismus und Risikobereitschaft weniger gefragte Kompetenzen.

Strategieverständnis von Horváth & Partners

Der integrierte Strategieprozess

Strategie ist ein elementarer Bestandteil erfolgreicher Unternehmenssteuerung. Horváth & Partners hat einen integrierten Strategieprozess entwickelt, der bewährte Instrumente der Strategiearbeit mit innovativen Methoden und Verfahren kombiniert und auf verschiedene Branchen anpassbar ist.

Inhaltliche und methodische Unterstützung für die Strategieentwicklung und -umsetzung durch den integrierten Strategieprozess

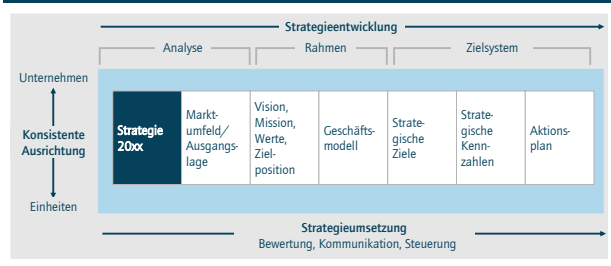


Abb. 1: Der integrierte Strategieprozess

In der Phase der strategischen Analyse werden bspw. Kunden-, Markt-, Wettbewerbs- und Szenario-Analysen durchgeführt, die die Ausgangslage und das Marktumfeld beschreiben. Darauf aufbauend wird zunächst der unternehmerische Wille in Form einer langfristig orientierten Vision und Mission entwickelt. Mit der Gestaltung des Geschäftsmodells werden die wesentlichen strategischen Grundsatzentscheidungen getroffen. Um die angestrebten Veränderungen zu konkretisieren und erfolgreich umzusetzen, werden strategische Ziele, strategische Zielwerte und strategische Maßnahmen ausgearbeitet. Diese werden durch Instrumente wie die Strategy Map und die Balanced Scorecard visualisiert. Über die Bewertung von Business-Case- und Simulationsrechnungen ist es möglich, die Auswirkungen von Strategieänderungen zu bewerten.

Die Verknüpfung der strategischen mit der operativen Planung ist von besonderer Wichtigkeit, denn jede Strategie ist nur so gut wie sie auch umgesetzt wird. Daher lohnt es sich besonders, eine konsistente Zielkaskadierung, eine zielgruppengerechte Strategiekommunikation, Umsetzungsberichte sowie strategieorientierte Zielvereinbarungs- und Anreizsysteme einzusetzen.

Die „Anders sein“-„Besser sein“-Matrix

Um die Konsequenzen der Unterscheidung von konzeptioneller Stärke einer Strategie und strategisch fokussierter Umsetzungskompetenz besser zu durchdringen, setzt Horváth & Partners einen systematischen Prozess zur Untersuchung der

Erfolgspfade unterschiedlicher Geschäftsmodelle ein. Hierbei werden zwei wesentliche Stoßrichtungen verfolgt:

- „Anders sein“: Konzeptionelle Stärke der Strategie wird durch strukturierte und kreative Arbeit am Geschäftsmodell erreicht
- „Besser sein“: Eine erfolgreiche Umsetzung wird durch die rechtzeitige Ausrichtung der Strategiearbeit auf die Zeit nach der Konzeption gesichert

Mögliche Ausprägungen der Erfolgsfaktoren „Anders sein – Besser sein“

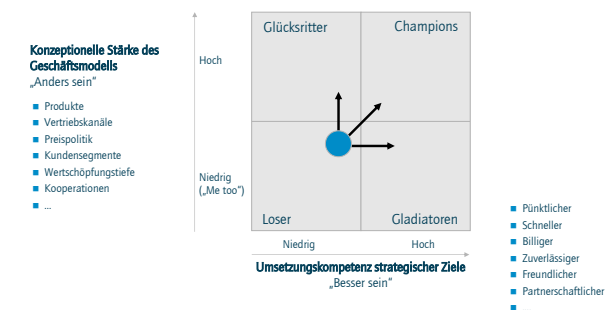


Abb. 2: Die „Anders sein“-„Besser sein“-Matrix

Geschäftsmodellgestaltung mit Hilfe des 7-K-Prinzips

Das Herzstück einer guten Strategie ist das Geschäftsmodell. Es definiert die wesentlichen strategischen Grundsatzentscheidungen und setzt diese in einer konsistenten Logik zusammen. Um diese gegenüber dem Wettbewerb zu stärken und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln, empfiehlt sich eine stringente Vorgehensweise für die Ableitung und Bewertung von Geschäftsmodelloptionen. Mit dem „7-K-Prinzip“ hat Horváth & Partners ein praxisorientiertes Verfahren entwickelt.

Sieben Dimensionen sind notwendig, um ein Geschäftsmodell zu durchleuchten



Abb. 3: Das 7-K-Prinzip zur Geschäftsmodellgestaltung

12 Schlüssel erfolgreicher Strategiearbeit

I. Strategieprozess

1 Begeisterung und Verbindlichkeit für Strategien erzeugen

In der Befragung zeichneten sich verschiedene Erfolgsfaktoren für Strategieprozesse ab: Die Einbindung von Schlüsselpersonen in den Prozess, die Konkretisierung und Verbindlichkeit von Strategiearbeit sowie die Aufbereitung und regelmäßige Messung des Fortschritts in der Strategieumsetzung. Die Faktoren stehen in Wechselwirkung zueinander und sollten im Gesamtkontext des Strategieprozesses betrachtet werden.

Commitment, Effizienz und der Übergang in die operative Planung werden als besonders wichtig eingestuft

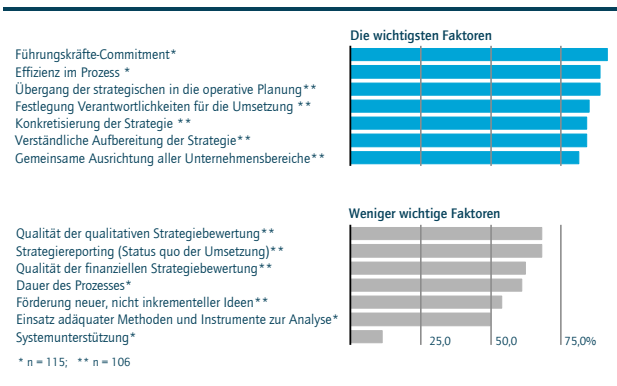


Abb. 4: Wichtigkeit der Faktoren im Strategieprozess (Angaben in %)

Die gezielte Einbindung von relevanten Personen zum jeweils optimalen Zeitpunkt richtet sich hierbei nach den Phasen des Strategieprozesses. Durch Befragungen und Diskussionen mit relevanten Personen (Experten, Führungskräfte usw.) im Rahmen der strategischen Analyse, lässt sich die Akzeptanz und Wertigkeit der darauf aufbauenden Strategiediskussion fördern. Wird der Strategieprozess inhaltlich durch einen breiten Personenkreis getragen, kann dem Ruf des „strategischen Elfenbeinturms“ entgegen gewirkt werden. Beispielsweise können Strategien in Form von Challenge-Workshops, Strategiekonkretisierungen über die 2. Führungsebene oder Teamausarbeitungen iterativ überarbeitet werden und erhalten somit mehr Rückhalt im Unternehmen. Die Strategieentscheidung selbst ist dennoch kein demokratischer Prozess, sondern wird schlussendlich von den Entscheidern (meist dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung) geprägt.

Des Weiteren sind die konsequente Konkretisierung der Strategie, die Quantifizierung und die verbindliche Ressourcenfreigabe wichtig, um den Weg von der strategischen in die

operative Planung zu ebnen. Je konkreter die Strategie ausgearbeitet ist, desto einfacher ist die Ressourcenfreigabe und desto weniger Hürden gibt es in der Umsetzung. Damit schafft der Strategieprozess auch für eher zeitlich kurzfristig denkende Manager einen Mehrwert.

Zusätzlich müssen für die erfolgreiche Strategieumsetzung Verantwortlichkeiten klar definiert sein. Erfolgreiche Unternehmen investieren viel Zeit in den Strategieabgleich unterschiedlicher Bereiche und stellen dadurch die gemeinsame Ausrichtung sicher.

Geht es darum, die Strategie zusammenzufassen und zu kommunizieren, ist ein klares Konzept zur Aufbereitung der Strategie sehr hilfreich. Mit Hilfe einer übersichtlichen Aufbereitung fällt so auch das regelmäßige Nachhalten der Strategie in Form von Reportings leichter. Wie sich in den folgenden Kapiteln zeigen wird, stellt das Geschäftsmodell einen weiteren bedeutenden Erfolgsfaktor dar.

2 Methoden der Strategiearbeit weiterentwickeln

Die Studie zeigt, dass die teilnehmenden Unternehmen grundsätzlich (zu rund 74 Prozent) mit den heutigen Strategieprozessen in ihren Unternehmen zufrieden sind. Doch ist diese vordergründige Zufriedenheit begründet?

74 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sind mit dem eigenen Strategieprozess zufrieden bis sehr zufrieden

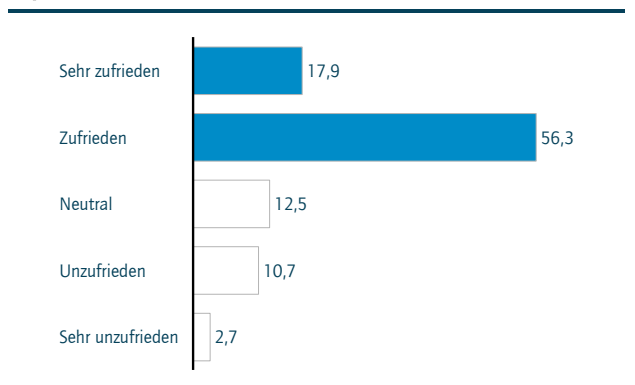


Abb. 5: Zufriedenheit des Managements mit dem Strategieprozess (Verteilung in %, n = 112)

Das Bild trägt – wenn man bspw. nur die Kunden der Strategieprozesse, d. h. die Vorstände/Geschäftsführer betrachtet, so steigt der Anteil der Unzufriedenen bereits auf ca. 25 Prozent.

Noch gravierender stellt sich das Bild in der Detailanalyse einzelner Faktoren und der methodischen Entwicklungsbedarfe im Strategieprozess dar. Die Mehrheit der 20 untersuchten Faktoren weist einen Entwicklungsbedarf auf. Besondere Weiterentwicklungspotenziale sind bei den folgenden Faktoren zu erkennen (vgl. Abb. 6):

- Erzielung eines Commitments der Führungskräfte zur Strategie durch den Prozess
- Gemeinsame Ausrichtung aller Unternehmensbereiche („Kaskadierung“)
- Priorisierung notwendiger Ressourcen zur Strategieumsetzung
- Systematische Hinterfragung des Geschäftsmodells
- Übergang von der strategischen in die operative Planung
- Verbindung zwischen den Zielvereinbarungs- und Anreizsystemen und den strategischen Zielsetzungen

Diese Faktoren konnten im Verhältnis zu ihrer Wichtigkeit noch nicht zufriedenstellend im Strategieprozess verankert werden. Neben der Betrachtung dieser Einzelfaktoren, bestätigte sich der signifikante methodische Weiterentwicklungsbedarf auch auf der Ebene der typischen Phasen eines Strategieprozesses. In allen Phasen (bspw. strategische Analyse, Strategieentwicklung, Strategiebewertung) sehen die Studienteilnehmer Weiterentwicklungsbedarf.

Viele Faktoren des Strategieprozesses werden als sehr wichtig angesehen, finden aber keine zufriedenstellende Anwendung

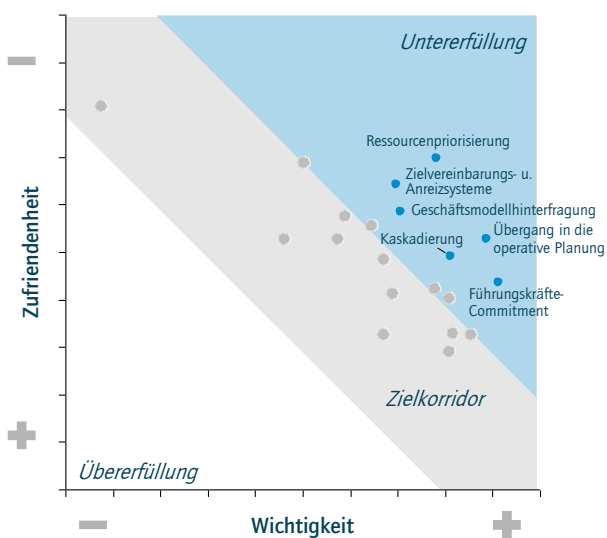


Abb. 6: Wichtigkeit von und Zufriedenheit mit Faktoren des Strategieprozesses (n = 106)

Auch der Blick in die Zukunft zeigt, dass aktuelle Trends für die Strategiearbeit eine erhebliche Auswirkung haben werden. In der Strategiestudie 2013/2014 wurden die Trends

anhand eines Rankings über die beiden Dimensionen Relevanz und Veränderungsgrad für den Strategieprozess in eine Matrix eingeordnet (vgl. Abb. 7). Es wird deutlich, dass Experten vor allem in den Bereichen „Marktumfeld“, „Wettbewerb“ und „Strategiekommunikation“ Veränderungen mit besonders hoher Relevanz für den Strategieprozess erwarten. Das Marktumfeld wird zunehmend volatil, der Wettbewerb härter und die Strategiekommunikation muss den Transparenzbedarf (d. h. klares Verständnis der strategischen Ausrichtung) von relevanten Stakeholdern der Strategie erfüllen.

Nach Meinung der interviewten Experten erhöhen neue Wettbewerber die Veränderungsdynamik: Mitstreiter aus neuen Branchen und aufstrebenden Regionen tauchen mit innovativen Geschäftsmodellen auf und verändern Märkte. Unternehmen sind somit angehalten ihre Strategien an die neuen Gegebenheiten auszurichten. Als Konsequenz folgt, dass eine intensivere Wettbewerbsbeobachtung wie in der Vergangenheit notwendig ist. Die bewusste Berücksichtigung neuer Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen hat somit Einfluss auf die Strategieentwicklung.

Die Strategiekommunikation wird von den Experten ebenfalls als ein Erfolgsfaktor mit Weiterentwicklungspotenzial bewertet: Denn sie ist von essenzieller Bedeutung, um Strategien im Unternehmen zu verankern. Daher sollte sie gut strukturiert sein und in jeder Phase des Strategieprozesses überarbeitet werden. Ein Fokus auf zielgruppengerechte Kommunikation ist erfolgsentscheidend. Dabei ist nicht nur wichtig zu „senden“, sondern im kritischen Dialog auch Botschaften zu „empfangen“. So kann ein gemeinsames Verständnis darüber entstehen, welche Vorteile eine Veränderung bringt.

Die Trends „Marktumfeld“, „Wettbewerb“ und „Strategiekommunikation“ haben größte Bedeutung für die Weiterentwicklung von Strategieprozessen

Veränderung der Gestaltung des Strategieprozesses (Ranking)	1			Marktumfeld Wettbewerb Strategiekommunikation	
	2		Flexible Strategien	Kundentransparenz Internationalisierung	
	3	Strategiekompetenz	Open Innovation	Big Data	
	4	Recruiting	Nachhaltigkeit		
Eher gering	4	3	2	1	
	Eher niedrig	Einschätzung zur Relevanz (Ranking)			Eher hoch

Abb. 7: Relevanz und Grad der Veränderungsmöglichkeit der Faktoren des Strategieprozesses

In der Matrix zeigt sich, dass „Kundentransparenz“, „Internationalisierung“ sowie „Big Data“ auch einen wichtigen Einfluss auf den Strategieprozess nehmen werden. Durch neue

Technologien ist es künftig möglich, deutlich mehr Kundendaten und -informationen zu generieren und auszuwerten. Dabei ist zu beachten, dass die Daten nicht nur gesammelt, sondern auch verstanden und genutzt werden sollten, um Zielgruppen besser verstehen und spezifischere Angebote entwickeln zu können. Das Erfassen und Strukturieren von bspw. CRM-Daten ist somit auch in die strategische Arbeit zu integrieren und nimmt Einfluss auf die Gestaltung des Strategieprozesses.

In den Experteninterviews wird deutlich, dass Internationalisierung im Strategieprozess eine größere Rolle spielen sollte. Der Strategieprozess sollte bei international agierenden Unternehmen auf das lokale Management und die lokale Kultur angepasst werden. In Bezug auf die Ausgestaltung der strategischen Analyse sind Marktstudien und das Arbeiten mit Zahlen, Daten und Fakten des Fremdmarktes unentbehrlich. Eine Anpassung hinsichtlich kulturindividueller Eigenschaften sollte im Strategieprozess angewandt werden, z. B. in Bezug auf Präsentationslogik, Diskussionsintensität und Personenkonstellation. Die ausländischen Gesellschaften brauchen eine klar definierte Rolle im Strategieprozess, die sich in einen grundsätzlich einheitlichen Prozessesstandard einfügt.

Geringeren Einfluss auf den Strategieprozess haben die als weniger relevant bewerteten Trends „Recruiting“ (Strategie als zunehmendes Entscheidungskriterium für Bewerber) und „Produktlebenszyklen“ (die zunehmende Verkürzung der Lebensdauer von Produkten).

Die Verantwortung für die Weiterentwicklung und Behebung methodischer Mängel des Strategieprozesses liegt im Strategiebereich und schlussendlich beim Strategiebereichsleiter. Natürlich zählt für Strategiebereiche in erster Linie der Inhalt der Strategie. Dennoch sollte vor dem Hintergrund der Entwicklungsbedarfe die methodische Weiterentwicklung ein klarer Fokus sein. Es gilt also, sich nicht in vermeintlicher Sicherheit zu wähen, sondern die Weiterentwicklungsbedarfe im Unternehmen zu identifizieren und eine Untererfüllung wichtiger Faktoren im Strategieprozess gezielt anzugehen.

3 Permanent an der Strategie arbeiten

Die Strategiestudie 2013/2014 zeigt: Für die langfristige Ausrichtung der Strategien nehmen sich die Unternehmen mehrheitlich 4 bis 6 Monate Zeit, die mit dem Strategieprozess zufriedenen und erfolgreichen Unternehmen sogar noch mehr. Rund 35 Prozent der erfolgreichen Unternehmen arbeiten 6 bis 10 Monate an der Strategie, bei zufriedenen Unternehmen kann der Strategieprozess auch länger als 10 Monate dauern.

Hinsichtlich des Zeitpunkts für den Start des Strategieprozesses zeigt sich folgendes Bild: Starten Unternehmen im ersten Quartal des jeweiligen Geschäftsjahres mit dem Prozess, dauert er mit durchschnittlich 6,6 Monaten am längsten, wobei die kürzeste Dauer mit Start im dritten Quartal immer noch bei 4,9 Monaten liegt. Die größte Teil der zufriedenen Unternehmen und mehr als die Hälfte der erfolgreichen Unternehmen beginnen im ersten Quartal mit ihrem Strategieprozess. Im dritten Quartal beginnen lediglich ca. 11 Prozent der erfolgreichen Unternehmen und 22 Prozent der zufriedenen Unternehmen.

Erfolgreiche und zufriedene Unternehmen nehmen sich etwas mehr Zeit für den Strategieprozess

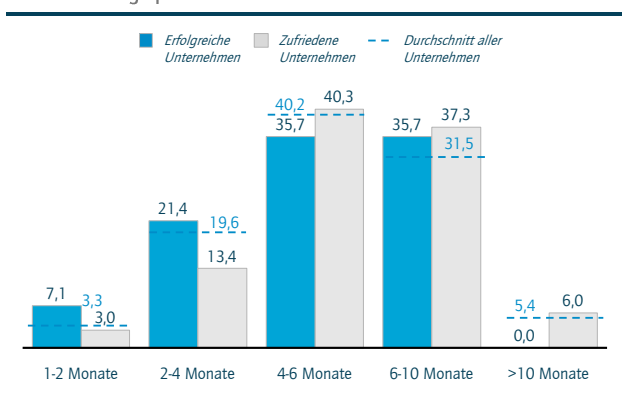


Abb. 8: Dauer des Strategieprozesses von Initialisierung bis Übergabe an die operative Planung (Verteilung in %, n = 95)

Einen Interpretationsansatz liefern die Experteninterviews: Wenn man mit dem Ende des Strategieprozess in die Endjahres-Rally läuft, dann müssen häufig schnelle und überstürzte Entscheidungen getroffen werden, um in der Personal- und Budgetplanung berücksichtigt zu werden. Wenn Unternehmen zum Jahresbeginn starten, besteht weniger Zeitdruck und der Übergang in die Planung kann sauber erfolgen. Diese Einschätzung ist allerdings abhängig von unternehmensindividuellen Planungszyklen und der Wahl des Geschäftsjahres.

Insgesamt wird deutlich, dass sich die Beschäftigung mit der Strategie zu einer quasi permanenten Aufgabe entwickelt hat. Nur der Fokus zwischen bspw. Analyse, Entwicklung und Umsetzung verändert sich im Jahresverlauf, und in der ruhigeren Zeit sollten sich Strategiebereiche auch mit der methodischen Weiterentwicklung auseinandersetzen.

4 Phase der Strategischen Analyse als wichtige Basis für den Erfolg der Strategie begreifen

Die strategische Analyse nimmt als Arbeitsschritt im Strategieprozess die meiste Zeit ein. Mehr als 20 Prozent des gesamten Arbeitsaufwands fallen in dieser Phase des Strategieprozesses an.

Dennoch ist ein Ergebnis der Experteninterviews, dass Effizienz nicht der Leitgedanke innerhalb der Phase der strategischen Analyse sein sollte. Viel eher sollten die Erhöhung der Wertigkeit der darauf aufbauenden Strategiediskussion über die Beteiligung relevanter Personen sowie die intelligente Selektion der Datenquellen im Fokus stehen. Nach Meinung der Experten ist ein frühzeitiger Austausch mit den richtigen Personen/Spezialisten wichtig, um einen schnellen Überblick über neue Geschäftsfelder und andere Fragestellungen der strategischen Analyse zu erhalten. Hierfür ist es notwendig, dass die Strategen Netzwerke zu internen und externen Experten aufbauen und mehr Zeit in Gespräche als in Analysen investieren. Im Vergleich zu einer alternativ „allumfassenden“ Datenanalyse sichert dieser Schritt einen Fokus auf die wichtigen Aspekte, die es dann mit belastbaren Datenquellen zu untermauern gilt.

Zudem sollte die Analyse für die Einbindung der verschiedenen Personen im Unternehmen zielgruppengerecht gestaltet sein, ohne dabei die Methode zu stark in den Vordergrund zu stellen. Die Schaffung von Akzeptanz durch Beteiligung ausgewählter Personen ist im Rahmen der strategischen Analyse wertvoll. Hierfür muss Raum für Austausch und Diskussionen gegeben sein, vor allem mit Führungskräften. Durch die Zusammenarbeit mit dem relevanten Management wird die darauf aufbauende Strategiediskussion wertiger, und das Commitment zu den Ergebnissen erhöht sich.

Des Weiteren ist es wichtig, die strategische Analyse als Prozess zu etablieren und eine kontinuierliche Datenerhebung (auch unterjährig) zu gewährleisten. Über eine zentralisierte Koordination, klare Aufgabenverteilung und Datenaufbereitung kann dies erleichtert werden. Insbesondere über einen Strategiebereich können die Informationen zielgruppengerecht und nach Bedarf aufbereitet werden (Gesamtkonzern, Geschäftsfelder, Vertrieb usw.). Der Strategiebereich übernimmt hierbei die Rolle des Organisators und Treibers des Prozesses.

Die Wertigkeit des Strategieprozesses und der Strategiediskussion wird maßgeblich durch die Gestaltung der strategischen Analyse geprägt. Damit steht nicht die effiziente Gestaltung dieser Einzelphase, sondern die Berücksichtigung der Folgeeffekte für den Gesamtprozess im Mittelpunkt.

5 Angewendete Strategieinstrumente hinterfragen und erneuern

Traditionelle Instrumente wie die SWOT-Analyse, die Konkurrenzanalyse und Benchmarking werden mehrheitlich in sowohl erfolgreichen, als auch zufriedenen Unternehmen eingesetzt. Gerade innovativere Instrumente, zu denen innerhalb der Strategiebereiche bislang noch weniger Erfahrungswerte vorliegen, haben sich in der Masse noch nicht etabliert.

Der Eindruck der Experten ist, dass sich die Instrumente in der Vergangenheit nicht wesentlich verändert haben und Unternehmen sich auf bewährte Instrumente stützen. Auch für die Zukunft erwarten sie keine grundlegenden Veränderungen. Die Empfehlungen liegen in der Reduzierung der eingesetzten Instrumente, der unternehmensspezifischen und flexiblen Anpassung der Instrumente sowie dem selektiven Ausprobieren neuer Instrumente. Besonderes Potenzial sehen auch die Strategieexperten in Instrumenten für die Geschäftsmodellgestaltung, die noch mehr an Bedeutung gewinnen werden. Neuere Instrumente, die die Einbindung von Personen in den Prozess und die strategische Analyse fördern, werden ebenso als vielversprechend bewertet. Auch der Bereich der Kommunikationsinstrumente ist noch nicht ausgeschöpft.

Traditionelle Werkzeuge wie SWOT und Konkurrenzanalysen werden bei mehr als 70 Prozent der befragten Unternehmen im Strategieprozess angewendet

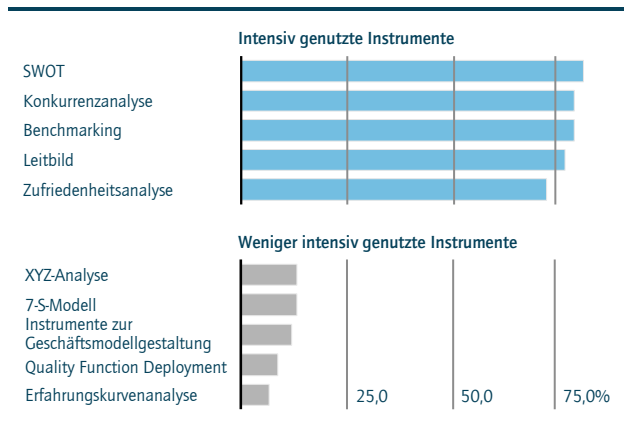


Abb. 9: Strategieinstrumente, die innerhalb der letzten drei Jahre intensiv genutzt wurden (Anteil der Unternehmen, die das Instrument eingesetzt haben in %, n = 89)

II. Geschäftsmodell

6 Das Geschäftsmodell regelmäßig weiterentwickeln

Der Kern einer guten Strategie ist das Geschäftsmodell. Das sehen auch die Teilnehmer der Strategiestudie 2013/2014 so. Die Geschäftsmodellgestaltung hat das Potenzial, das Strategieinstrument der Zukunft zu werden.

Die Studienergebnisse belegen, dass die Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell zu einer der Topprioritäten der Strategiearbeit avanciert ist. Für über 70% der befragten Unternehmen ist die Gestaltung/Weiterentwicklung des Geschäftsmodells im Rahmen der Strategiearbeit wichtig bis sehr wichtig.

Bei einigen, aber noch nicht bei allen Unternehmen, hat sich die Geschäftsmodellgestaltung bereits als eigener Schritt im

Strategieprozess etabliert. Die bewusste Diskussion des Geschäftsmodells ist insbesondere im Zuge der „New Economy“ um das Jahr 2000 entstanden, seither hat sich der Geschäftsmodelldiskurs zunehmend etabliert: Waren es in den Jahren vor 1994 nur 4,5 Prozent der Befragten, die sich erstmals mit dem Geschäftsmodell auseinandersetzten, so arbeiten im Zeitraum von 2009 bis 2013 bereits knapp 38 Prozent der Unternehmen mit der Geschäftsmodellperspektive.

Über 70 Prozent der Unternehmen bewerten die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells als wichtig bis sehr wichtig in der Strategiearbeit

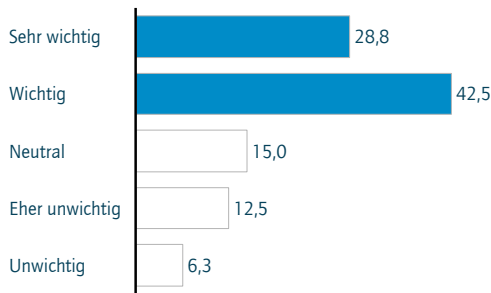


Abb. 10: Wichtigkeit der Geschäftsmodellgestaltung in der Strategiearbeit (Verteilung in %, n = 80)

Die Praxis erfolgreicher Unternehmen zeigt, dass ein regelmäßiger Turnus zur Überarbeitung des Geschäftsmodells (ca. alle zwei bis drei Jahre) sowie bei Bedarf ad hoc ratsam sind.

Aufgrund der großen Bedeutung des Themas für die Strategiearbeit sollten Unternehmen einen klaren Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells setzen. Hierbei ist es ratsam, die Geschäftsmodellperspektive in den Strategieprozess zu integrieren, da dadurch der Umsetzungsbezug gegeben ist.

7 Instrumente für die Arbeit am Geschäftsmodell etablieren

„Wie funktioniert unser Unternehmen und auf welche Art und Weise werden Umsätze und Gewinne erwirtschaftet?“ – Können alle Mitarbeiter des Unternehmens diese Frage nach dem Geschäftsmodell einheitlich beantworten? Die nötigen Geschäftsmodellinstrumente, die Verständnis und Akzeptanz fördern, gibt es. Allerdings zeigte sich in den Studienergebnissen, dass Strategiebereiche bislang wenige Erfahrungswerte im Umgang damit haben.

Die systematische Hinterfragung des Geschäftsmodells stellt für viele Unternehmen ein Weiterentwicklungspotenzial dar (vgl. Abb. 6). Auch in der Expertenbefragung zeigte sich, dass der Geschäftsmodellbegriff als Buzzword zwar bekannt ist, ein einheitliches Verständnis allerdings fehlt. Besonders hinsichtlich der Zielsetzung, Methodik und Umsetzung der Geschäftsmodellanalyse besteht Forschungsbedarf, um In-

strumente zur Diagnose und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen zu etablieren. Experten bemängeln, dass die bestehenden Methoden häufig sehr theorielastig sind und die Umsetzung der weiterentwickelten Geschäftsmodelle damit unklar bleibt. Gleichermaßen wird die Geschäftsmodellanalyse als sehr arbeitsaufwendig angesehen, was zu Ungewissheit führt, da Positivbeispiele zum Umgang mit der Geschäftsmodellperspektive noch ausstehen. „Der Mehrwert dieser Blickrichtung ist noch nicht überall angekommen und muss daher mit einem eindeutigen, praktischen Nutzen hinterlegt werden.“ Die Nutzung von Geschäftsmodellinstrumenten und Best Practices stellt daher einen Entwicklungsbereich dar, der letztendlich die Geschäftsmodellakzeptanz fördert.

Neben den fehlenden methodischen Erfahrungswerten zeigt sich auch in der Einstellung der Führungskräfte eine Herausforderung für die Geschäftsmodellgestaltung. Vielen Unternehmensbereichen fällt es schwer, das eigene Geschäftsmodell grundsätzlich zu hinterfragen. Es dominiert der innere Wunsch das Geschäftsmodell so zu belassen, wie es ist. Im Kontext sich verändernder externer und interner Rahmenbedingungen ist diese „Das haben wir schon immer so gemacht“-Einstellung laut der Experten als äußerst kritisch zu beurteilen. Die Geschäftsmodelldiskussion ist nicht die Ursache für diese Einstellung, sondern macht sie nur transparent.

III. Strategieumsetzung

8 Einheitliche Formate zur Dokumentation einsetzen

Die Verwendung einheitlicher Formate zur Dokumentation und Nachverfolgung der strategischen Zielsysteme hat sich als ein Erfolgsfaktor erwiesen. Es gilt das Leitprinzip „kein Wettbewerb über Formate, sondern über Inhalte“. Leider fehlt Strategiebereichen überraschend häufig die Durchsetzungskraft für dieses Prinzip.

Die Studienergebnisse zeigen, dass Unternehmen zu rund 55 Prozent absolut oder größtenteils mit standardisierten Templates/Formaten arbeiten, um ihre strategischen Zielsysteme zu dokumentieren. Ca. 45 Prozent hingegen verwenden nur teilweise oder gar keine Templates.

Die interviewten Experten zeigen sich über dieses Studienergebnis überrascht und sind sich einig: Unternehmen, die keine einheitlichen Formate zur Dokumentation des strategischen Zielsystems einsetzen, begehen einen Fehler. Denn diese sind als Diskussionsgrundlage unentbehrlich, um Informationen, Daten und Strategien aus unterschiedlichen Bereichen vergleichbar darzustellen. Bereichsübergreifend sollte das gleiche Format genutzt werden. Auf diese Art wer-

den Diskussionen und Entscheidungen erleichtert bzw. überhaupt erst möglich. Nicht nur für den bereichsübergreifenden Vergleich, sondern auch für die historische Analyse einer Bereichsentwicklung sind die einheitlichen Formate nützlich.

Die standardisierte Dokumentation von Zielen über Templates ist bei vielen Unternehmen etabliert

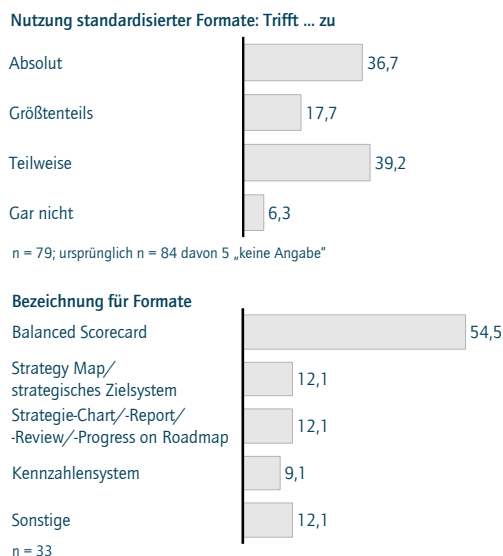


Abb. 11: Nutzung standardisierter Formate/Templates und entsprechende Bezeichnungen (Angaben in %)

Dabei ist zu berücksichtigen, dass Formate keine Inhalte verhindern oder ausgrenzen, sondern diese vergleichbar und diskutierbar machen – Formate und Inhalte gehen also Hand in Hand miteinander. Dabei ist es wichtig einen Standard zu finden, der die Anforderungen der unterschiedlichen Personen im Prozess erfüllt und vom Strategiebereich durchgesetzt wird.

Zudem wird über die Nutzung von einheitlichen Formaten eine effiziente Strategiekommunikation möglich, da die Elemente vergleichbar dargestellt und kommuniziert werden können. Je strukturierter die Einhaltung des Formats, desto besser lassen sich Folgeprozesse anschließen (bspw. Bewertung und Quantifizierung und strategische Planung).

9 Execution Excellence – Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen in der Strategieumsetzung nutzen

Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen sind noch immer Dreh- und Angelpunkt der Strategieumsetzung. Auch wenn sie anders genannt werden, die meisten Strategieumsetzungsinstrumente beinhalten die wesentlichen Elemente einer Balanced Scorecard.

Mehr als 50 Prozent der Befragten gaben an, dass sie als Template/Format die Balanced Scorecard verwenden und diese auch so nennen. Doch unabhängig von den individuellen Bezeichnungen wurden planungsbezogene Kennzahlen, verbale Zielformulierungen, die Strukturierung der Ziele nach Perspektiven sowie Aktionen/Maßnahmen als Elemente genannt.

Unabhängig von den unternehmensindividuellen Bezeichnungen umfassen die genutzten Instrumente in großen Teilen die Elemente einer Balanced Scorecard

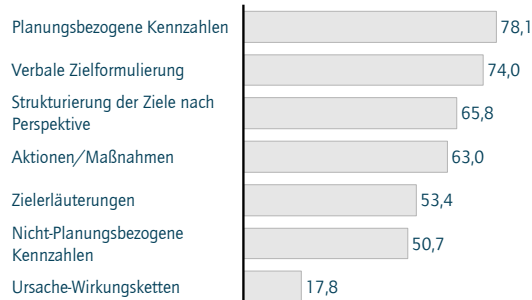


Abb. 12: Elemente des Formats (Verteilung in %, n = 73, Mehrfachnennungen möglich)

Innerhalb eines Zielsystems ist es gängige Praxis, bis zu 20 Ziele für einen Geschäftsbereich zu formulieren. Für die Messung der Zielerreichung werden durchschnittlich 3,2 Kennzahlen pro Ziel verwendet. Dabei liegt nach wie vor die größte Herausforderung für Unternehmen in der Messung weicher Kennzahlen. Ein Großteil der Unternehmen (ca. 62 Prozent) bespricht den Status der Zielerreichung monatlich oder quartalsweise.

Die größten Nutzenfaktoren der Zielsysteme liegen in der Schaffung eines gemeinsam getragenen Verständnisses der Strategie, der erhöhten Verbindlichkeit von Zielen, der besseren Strategiekommunikation und der Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung. Auch die Folgeprozesse wie die Projektpriorisierung, die Zielvereinbarungsprozesse und die Übertragung in Aktionsprogramme profitieren von einem einheitlichen Format für Zielsysteme.

Die Studienteilnehmer sehen einen überwiegend positiven Einfluss der Zielsysteme auf die Übereinstimmung zwischen Mitarbeiter- und Unternehmenszielen, die Entwicklung des Wachstums/der Marktanteile, die Renditeentwicklung und die Kostensenkung.

10 Führungskräfte müssen die Strategiearbeit als „neue“ Kernaufgabe begreifen

Planung, Organisation, Führung und Kontrolle sind bekannte Aufgaben von Führungskräften. Dass sich in diesen Bereichen auch Strategiearbeit verbirgt, erkennen viele Führungskräfte offenbar nicht. Das Führungskräfte-Commitment stellt sich als eines der größten Entwicklungsthemen in der Strategiearbeit heraus (vgl. Abb. 6). Die Gründe hierfür liegen in erster Linie in einer Verschiebung der Prioritäten auf operative Dringlichkeiten und das Erreichen kurzfristiger Ziele. Darüber hinaus zeigt auch die Einstellung der Führungskräfte, verbunden mit einem eher intuitiven Umgang mit Strategien und einem teilweise fehlenden Glauben an langfristig planbare Strategien, Handlungsbedarfe auf. Besonders paradox ist dabei, dass Führungskräfte im Hier und Jetzt nicht handeln, da die verabschiedete langfristige Strategie (bspw. bis 2020) noch so weit in der Zukunft liegt. Ein weiterer Grund liegt in der nicht optimalen Ausgestaltung des Strategieprozesses, da dieser aus Sicht der Führungskräfte zu lange dauert und sie nicht optimal einbindet.

An dieser Stelle können Strategiebereiche über die professionelle Gestaltung des Strategieprozesses einen Beitrag leisten. Ansatzpunkte sind:

- Führungskräfte müssen im Prozess mitgenommen und unter Berücksichtigung kultureller Unterschiede gezielt eingebunden werden.
- Eine gleichbleibende Struktur in Entscheidungsvorlagen für das Topmanagement erhöht die Effizienz im Prozess. Eine Reduzierung des Arbeitsaufwands für Führungskräfte und Manager ist über diese Vorlagen möglich.
- Strategien und Umsetzungsinhalte sollten so präzise wie möglich formuliert und persönliche Verantwortungen klar verteilt werden. Nicht zuletzt hilft dies Führungskräften ihre Verantwortung in der Strategiekonkretisierung und -umsetzung auch wahrzunehmen.
- Auch im Rahmen der Strategiekommunikation sollten Führungskräfte eingebunden werden. Die Etablierung professioneller, zielgruppengerechter Konzepte der Strategiekommunikation ist dabei hilfreich.

Auf Dauer unterstützt ein professioneller Strategieprozess die Entstehung einer Strategiekultur. Diese gilt es auch durch den Vorstand oder die Geschäftsführung in seiner Vorbildfunktion wahrzunehmen. Das Topmanagement hat die Verantwortung, das Zusammenspiel aus operativen und strategischen Prioritäten im Unternehmen vorzuleben.

IV. Strategiebereiche

11 Leistungsspektrum des Strategiebereichs klar definieren

Die Bestandsaufnahme zu den Aufgabenfeldern von Strategiebereichen offenbart ein sehr breites Leistungsspektrum.

Der Strategiebereich ist nicht nur bei der Gestaltung des Strategieprozesses tätig, sondern in verschiedenste andere Aufgabenfelder involviert

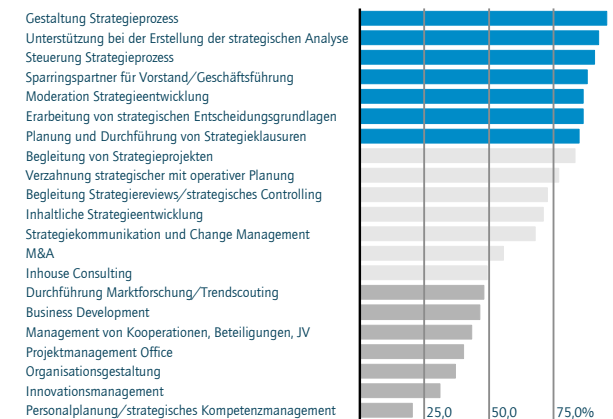


Abb. 13: Aufgaben des Strategiebereichs (Verteilung in %, n = 65, Mehrfachnennungen möglich)

Insbesondere die häufig geringe Personalausstattung stellt die Strategiebereiche vor Herausforderungen. Beispielsweise sind durchschnittlich nur zwei bis drei Mitarbeiter in den Strategieprozess involviert. Ein Lösungsansatz ist, die Ausrichtungen und gegebenenfalls inhaltliche Fokussierung des Strategiebereichs zu hinterfragen. Auf der Grundlage der Studienergebnisse haben wir vier Typen von Strategiebereichen identifiziert, die dabei als Orientierung dienen können.

- Der fokussierte Strategiebereich
- Der erweiterte Strategiebereich
- Der Strategiebereich mit Sonderaufgaben
- Der allumfassende Strategiebereich

Der *fokussierte Strategiebereich* bearbeitet grundlegende Kernleistungen der Strategiearbeit: die Gestaltung und Steuerung des Strategieprozesses, die Planung und Durchführung von Strategieklausuren, die Moderation der Strategieentwicklung, die Erstellung der strategischen Analyse, die Erarbeitung von strategischen Entscheidungsvorlagen, das Sparring mit dem Vorstand/der Geschäftsführung, die Begleitung von Strategieprojekten und die Verzahnung der strategischen mit der operativen Planung.

Die Aufgaben des *erweiterten Strategiebereichs* beinhalten darüber hinaus die Strategiekommunikation, das Change Management, die Begleitung von Strategiereviews/des strategischen Controllings, M&A, die inhaltliche Strategieentwicklung sowie die Durchführung von Marktforschung/Trendscouting. Der *Strategiebereich mit Sonderaufgaben* umfasst zusätzlich eine der folgenden Aufgaben: Business Development, Inhouse Consulting, Management von Kooperationen, Beteiligungen, Projektmanagement, Organisationsgestaltung, Personalplanung/strategisches Kompetenzmanagement und Innovationsmanagement. Der *allumfassende Strategiebereich* ist am breitesten aufgestellt und deckt alle Aufgabenfelder ab.

Strategiebereiche können anhand ihrer Leistungen in unterschiedliche Typen unterschieden werden

Leistungen	Typen von Strategiebereichen			
	Fokussiert	Erweitert	Mit Sonderaufgaben	Allumfassend
Kernleistungen <ul style="list-style-type: none"> Gestaltung Strategieprozess Planung und Durchführung von Strategieklausuren Steuerung Strategieprozess Moderation Strategieentwicklung Erstellung der strategischen Analyse Erarbeitung von strategischen Entscheidungsvorlagen Sparringspartner für Vorstand/Geschäftsführung Begleitung von Strategieprojekten Verzahnung strategischer mit operativer Planung 	✓	✓	✓	✓
Erweiterte Leistungen (wenn, dann meistens alle diese Leistungen) <ul style="list-style-type: none"> Strategiekommunikation und Change Management Begleitung Strategiereviews/strategisches Controlling Inhaltliche Strategieentwicklung M&A Durchführung Marktforschung/Trendscouting 		✓	✓	✓
Sonderleistungen (meistens nur einzelne dieser Zusatzleistungen) <ul style="list-style-type: none"> Business Development Inhouse Consulting Management von Kooperationen, Beteiligungen, IV Projektmanagement Office Organisationsgestaltung Personalplanung/strategisches Kompetenzmanagement Innovationsmanagement 			✓ <small>Jeweils nur eine Leistung</small>	✓ <small>Alle Leistungen</small>

Abb. 14: Typen von Strategiebereichen und entsprechende Leistungen

Generell ist zu berücksichtigen, dass die Größe und die jeweils aktuelle Entwicklungsphase des Unternehmens Einfluss auf die Ausrichtung des Strategiebereichs nehmen. Ist ein Unternehmen bspw. in einer größeren Reorganisationsphase, dann kann die Integration der Organisationsentwicklung in den Strategiebereich sinnvoll sein. Außerdem ist die Größe des Strategiebereichs teilweise schwer zu ermitteln, da die Abgrenzung zwischen bspw. Inhouse Consulting und strategischen Projekten nicht immer trennscharf ist.

Großen Einfluss auf das Leistungsspektrum eines Strategiebereichs hat das Strategieverständnis des CEO/Vorsitzenden der Geschäftsführung. Meistens berichten Strategiebereiche an das Topmanagement. Gerade deshalb sollten Strategieleiter ihre eigene Vorstellung und Argumentation zur strategischen Aufstellung ihres Bereichs entwickeln. Was ist der „parenting advantage“, um es in der Strategiesprache zu sagen, der begründet, weshalb die Leistungen in einem Bereich liegen/liegen sollten.

12 Die Rolle des Strategen voll ausfüllen

Im Fußball sind sie unabdingbar, die Mittelfeldstrategen, die klassischerweise die Spielnummer 10 tragen. Sie koordinieren Defensive und Offensive, bereiten Tore vor und manchmal schießen sie auch selbst welche.

Die Rolle der Mitarbeiter aus Strategiebereichen in Unternehmen kann durchaus mit den Aufgaben eines Mittelfeldstrategen verglichen werden. Die Spieler müssen das Spiel lesen können, technisch brillant sein und in den richtigen Momenten Impulse für die Offensive und Defensive geben. Die Strategiestudie 2013/2014 offenbart ähnliche Fähigkeiten für einen Unternehmensstrategen. Dabei sind die analytische und konzeptionelle Kompetenz, gepaart mit Vernetzungsfähigkeit, unternehmerischem Denken und Belastbarkeit die wichtigsten Eigenschaften von Strategen. Dem gegenüber sind u. a. Perfektionismus und Risikobereitschaft weniger gefragte Kompetenzen.

Überraschend ist, dass die Projektleitungscompetenz als eine der weniger benötigten Kompetenzen bewertet wurde. Dabei zeigen die Studienergebnisse an anderer Stelle eine hohe Beteiligung der Strategiebereiche in strategischen Projekten – häufig in der Projektleitungsfunktion.

Strategen dürfen nicht perfektionistisch sein und müssen über exzellente analytische und konzeptionelle Kompetenzen verfügen

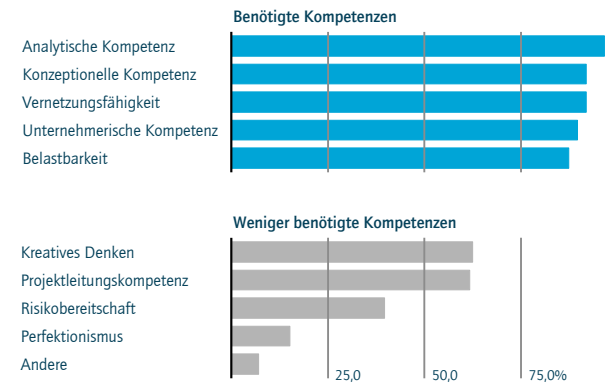


Abb. 15: Benötigte Kompetenzen eines Strategen (Verteilung in %, n = 86, Mehrfachnennungen möglich)

In den meisten Strategiebereichen gilt zudem „Klasse statt Masse“: Durchschnittlich werden in Unternehmen mit bis zu 5 Mrd. EUR Umsatz zwei bis vier Strategiemitarbeiter als Vollzeitkräfte in einem zentralen Bereich zur Koordination des Strategieprozesses eingesetzt. In größeren Konzernen sind es durchschnittlich sechs Vollzeitkräfte.

Fazit

Folgende Aspekte wurden durch die identifizierten 12 Schlüssel erfolgreicher Strategiearbeit herausgearbeitet:

- Durch den Strategieprozess sollten Begeisterung und Verbindlichkeit für die Strategie geschaffen werden. Idealerweise wird der Prozess von einem breiten Personenkreis getragen. Die methodische Weiterentwicklung des Strategieprozesses ist wichtig, da diverse Trends die Anforderungen verändern. Strategieentscheidungen sollten mit einer hohen Umsetzungsorientierung ausgearbeitet sein und sich in der Personal- und Budgetplanung wiederfinden.
- Durch die Beteiligung wichtiger Personen in der strategischen Analyse kann die Wertigkeit der Strategiediskussion erhöht werden. Neben der Nutzung von traditionellen Strategieinstrumenten gehören vor allem Geschäftsmodellinstrumente in den zukünftigen Werkzeugkasten erfolgreicher Strategen. Aufgrund der großen Bedeutung des Themas Geschäftsmodell für die Strategiearbeit sollten Unternehmen einen klaren Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Methoden in diesem Bereich legen. Hierbei ist es ratsam die Geschäftsmodellperspektive in den Strategieprozess zu integrieren, da dadurch ein direkter Umsetzungsbezug gegeben ist.
- Einheitliche Formate für strategische Zielsysteme sind entscheidend für die Strategieumsetzung. Sie sind unentbehrlich, um eine Vergleichbarkeit der Strategieinhalte herzustellen. Diskussionen, Entscheidungen und der Anschluss von Folgeprozessen werden damit erleichtert. Vor allem Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen sind elementare Bestandteile des Formats für die Execution Excellence.
- Die Strategiearbeit ist eine Kernaufgabe von Führungskräften. Für Strategiebereiche gilt es, den Strategieprozess derart zu gestalten, dass Führungskräfte an Schlüsselstellen eingebunden, aber auch nach Möglichkeit entlastet werden. Durch die Vorbildfunktion des Topmanagements und die Einbindung als Prozessträger kann sich eine notwendige Strategiekultur entwickeln. Diese vereint strategische und operative Prioritäten und vermeidet dadurch ein zu kurzfristiges Denken und Handeln.

Projektbeispiel (Elektronik-Hersteller): In einer gemeinsamen Bewertung wird die strategische Exzellenz festgestellt

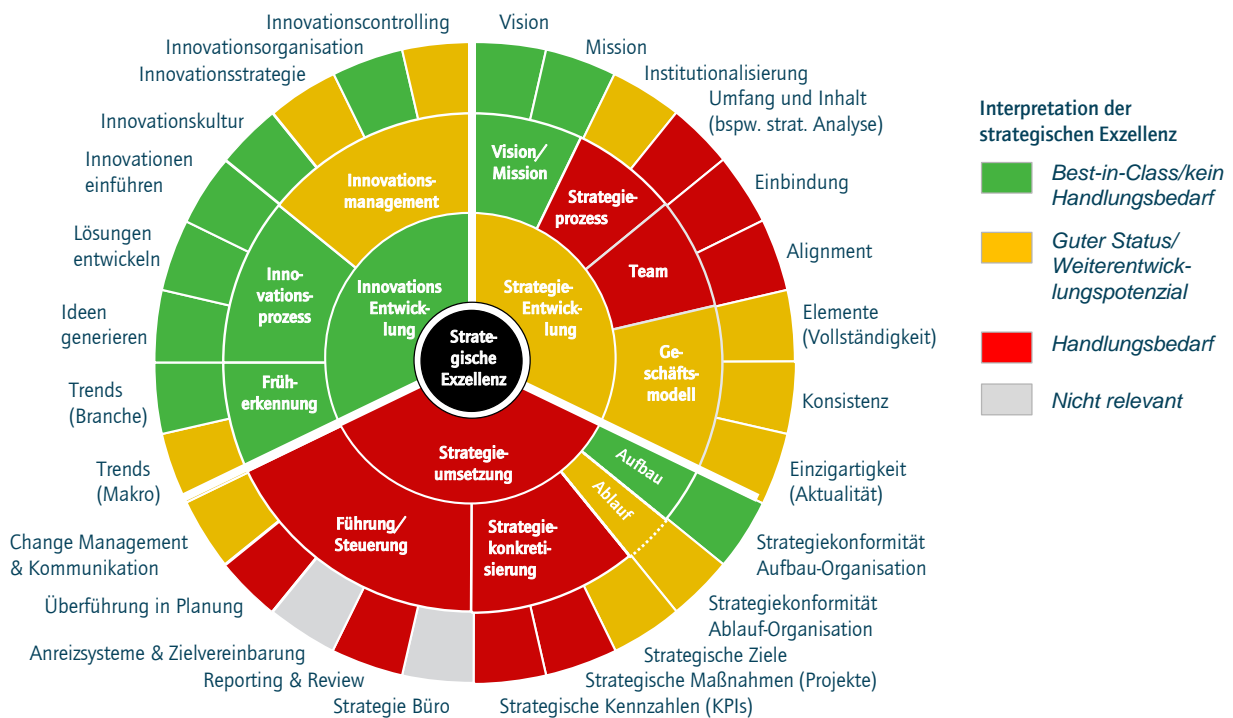


Abb. 16: Beurteilung der Qualität der strategischen Steuerungskompetenz anhand des Strategic Excellence Assessment

- Neben der Steuerung und Organisation des Strategieprozesses haben Strategiebereiche ein breites Aufgabenspektrum zu bearbeiten. Um die in der Studie identifizierten Herausforderungen zu bewältigen, sollten sich Strategiebereiche selbst gezielt strategisch ausrichten und ihre Leistungen hinterfragen. Die wichtigsten Fähigkeiten eines Strategen sind die analytische und konzeptionelle Kompetenz, gepaart mit Vernetzungsfähigkeit und unternehmerischem Denken.

Die in dieser Studie aufgezeigten Handlungsbedarfe für Unternehmen sind vielfältig. Gleichzeitig sind die Stärken der bestehenden Strategiearbeit unternehmensindividuell. Wir empfehlen daher, nicht alle Themen auf einmal anzugehen, sondern gezielt die unternehmensspezifischen Weiterentwicklungspotenziale zu identifizieren. Hierfür hat Horváth & Partners das Strategic Excellence Assessment entwickelt. Auf dieser Grundlage können die wichtigsten Prioritäten für die Weiterentwicklung der eigenen Strategiearbeit identifiziert und festgelegt werden.

Auf Basis der Studienergebnisse lassen sich als Ausblick weitere Entwicklungsmöglichkeiten für die strategische Steuerung formulieren

- Im Bereich der Strategiekommunikation sollten gemeinsam mit Marketingexperten neue Formate entwickelt werden.
- Um interne Fähigkeiten zur Geschäftsmodellgestaltung aufzubauen, sollten sich Unternehmen intensiver mit bestehenden Lösungen, wie bspw. dem 7-K-Prinzip, auseinandersetzen.
- Eine strategische Steuerung sollte dazu führen, dass eine formulierte Strategie konsequent und erfolgreich umgesetzt wird. Gleichzeitig ist es wichtig eine Sensibilität für externe und interne Veränderungen zu behalten, die das Hinterfragen von strategischen Entscheidungen notwendig macht. Die Umsetzung von Strategien wird immer auch ein „Trial and Error“-Prozess bleiben. Die Strategie darf nicht der Nutzung von Opportunitäten im Weg stehen.
- In der Natur von Prozessen und Instrumenten liegt ihr analytischer Charakter. Und die Analytik ist wichtig für die Strategiearbeit. Dennoch hat die Auseinandersetzung mit der Zukunft auch viel mit Unsicherheiten, Unternehmertum und Intuition zu tun. Die Strategiearbeit muss ausreichend Raum für die Entfaltung und Nutzung der Intuition der Topführungskräfte bieten. Die Analytik hat eine unterstützende Funktion zur Validierung und Hinterfragung von Thesen.

Zusammenfassend deckt die Strategiestudie 2013/2014 „Licht und Schatten“ der Strategiearbeit auf. Sie liefert mit den 12 Schlüsseln und den Detailanalysen viele hilfreiche Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der eigenen Steuerungskompetenz.

Studiendesign

Die Erhebung der Daten erfolgte anhand eines standardisierten Onlinefragebogens im Zeitraum von Ende April bis Ende Juni 2013 in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Zielgruppe der Befragung waren Strategieverantwortliche (Strategieleiter, Mitarbeiter Strategiebereich), Vorstände, Geschäftsführer und Bereichsleiter in Großkonzernen sowie deren Teilkonzernen, die jeweils einen Umsatz über 200 Mio. EUR ausweisen. Die Teilnehmer der Befragung stammen aus den Branchen Finanzindustrie, Versorgungswirtschaft, Verbrauchs- und Industriegüter, Automobil, Chemikalien, Öl, Pharmazeutika, Transport, Medien & Telekommunikation sowie IT-Services. Die Verteilung der Teilnehmer entspricht grundsätzlich der Verteilung der angeschriebenen Unternehmen. Leicht überdurchschnittlich (mit ca. +12 Prozent) hat sich die Branche der Versorgungswirtschaft beteiligt. Mit -13 Prozent und -10 Prozent sind die Branchen Verbrauchs-/Industriegüter und Transport leicht unterdurchschnittlich im Vergleich zu den angeschriebenen Unternehmen vertreten.

Am meisten vertreten sind Teilnehmer aus den Branchen Finanzindustrie, Versorgungswirtschaft sowie Verbrauchs- und Industriegüter

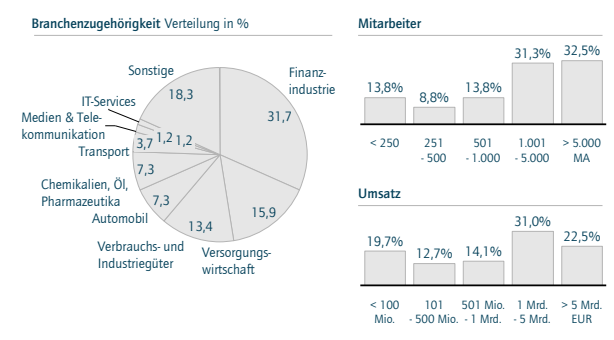


Abb. 17: Zusammensetzung der Teilnehmer

Der Onlinefragebogen beinhaltete insgesamt 69 Fragen zu den übergreifenden Strategiethemata.

- Die Gestaltung des Strategieprozesses
- Die Arbeit rund um den Kern einer jeden Strategie: „das Geschäftsmodell“
- Die Disziplin der erfolgreichen Strategieumsetzung
- Die organisatorische Aufstellung von Strategiebereichen

Für die Auswertung der Studienergebnisse wurden 147 Rückläufer (Rücklaufquote 11,5 Prozent) berücksichtigt. 82 Teilnehmer beantworteten alle Fragen vollständig.

Darüber hinaus wurden im Zeitraum zwischen Mitte Oktober bis Ende November 2013 Experteninterviews mit ausgewählten Strategiespezialisten geführt. Der Teilnehmerkreis bestand aus Managern des mittleren und des Topmanagements sowie Strategiebereichsleitern, allesamt mit starkem Bezug zu Strategiearbeit. Die Experteninterviews orientierten sich hierbei an den Erkenntnissen aus der quantitativen Befragung und ergänzen den Studienbericht.

Die gesamthaften Studienergebnisse wurden im Rahmen des Expertenbeirats (Personen der Experteninterviews) im Januar 2014 diskutiert und die Interpretationen und Handlungsempfehlungen validiert.

Mitglieder des Expertenbeirats

- Sascha Karrasek (Konzernstrategie, MWV AG)
- Dr. Christof Kortz (Konzernstrategie, RWE AG)
- Lars Schäfer (Senior Manager Group Strategy & Development, TUI AG)
- Willy Schnyder (Executive Director Corporate Strategy, Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH)
- Dr. Martin Watzlawek (Head of Corporate Strategic Development, Rehau AG)
- Jan Wehking (Leiter Strategieprozess, Deutsche Bahn AG)
- Martin Wilckens (VP Strategy Development und Transformation, Deutsche Telekom AG)
- Anonym (Director Strategic Management, Technologiekonzern)
- Anonym (Leitung Unternehmensstrategie DAX-Konzern)

Teilnehmer der Diskussionsrunde zu den Studienergebnissen im Expertenbeirat

- Gregor F. Bernhart (Corporate Strategy – Innovation Manager, Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH)
- Ingo Härtel (Leiter Strategisches Controlling & Risiko Management, SEW-EURODRIVE GmbH & Co. KG)
- Mario Knappe (Leiter Konzernvorstandsstab, Wüstenrot & Württembergische AG)
- Dr. Jörg Scheibe (Corporate Strategy, C/CS, Robert Bosch GmbH)
- Dr. Florian Zock (Persönlicher Referent der Vorsitzenden der Geschäftsführung, TRUMPF GmbH & Co. KG)

Impressum/Kontakt

Herausgeber

Horváth & Partner GmbH
Phoenixbau | Königstr. 5
70173 Stuttgart

Tel: +49 711 66919-0
stuttgart@horvath-partners.com

Horváth & Partners – Management Consultants

Horváth & Partners ist eine international tätige, unabhängige Managementberatung mit Sitz in Stuttgart. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 500 hochqualifizierte Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Rumänien, Ungarn, Saudi Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die Mitgliedschaft im internationalen Beraternetzwerk „Cordence Worldwide“ unterstützt die Fähigkeit, Beratungsprojekte in wichtigen Wirtschaftsregionen mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten durchzuführen.

Die Kernkompetenzen von Horváth & Partners sind Unternehmenssteuerung und Performanceoptimierung – für das Gesamtunternehmen wie für die Geschäfts- und Funktionsbereiche Strategie, Organisation, Vertrieb, Operations, Controlling, Finanzen und IT. Horváth & Partners steht für Projektergebnisse, die nachhaltigen Nutzen schaffen. Deshalb begleitet Horváth & Partners seine Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis zur Verankerung in Prozessen und Systemen.



Dr. Oliver Greiner
Partner
Head of Competence Center
Strategy, Innovation & Sales
ogreiner@horvath-partners.com



Tim Wolf
Principal, Studienleiter
Head of Strategy,
Competence Center Strategy,
Innovation & Sales
twolf@horvath-partners.com

Horváth AG
Holding der
Horváth & Partners-Gruppe
Phoenixbau | Königstraße 5
70173 Stuttgart
Tel: +49 711 66919-0
info@horvath-partners.com

Horváth & Partners offices in:
Abu Dhabi - Berlin - Bucharest
Budapest - Düsseldorf - Frankfurt
Hamburg - Jeddah - Munich
Stuttgart - Vienna - Zurich

**Member of Cordence Worldwide
with offices in:**
Australia - Belgium - Brazil
China - France - Italy - Japan
The Netherlands - Portugal
Singapore - South Korea
Spain - UK - USA