

Fachartikel



Dr. Oliver Greiner

Musterbasierte Strategieent- wicklung

Dr. Oliver Greiner

erschienen in:

Controlling

Verlage C. H. Beck / Vahlen, München

November 2006

SPECIAL: PLANUNG & BUDGETIERUNG 8/2006
CONTROLLING
ZEITSCHRIFT FÜR ERFOLGSORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTEUERUNG
Herausgegeben von Prof. Dr. Peter Horváth und Prof. Dr. Thomas Reichmann

Erich Zehn und Stefan Fockens: Strategienormen und Strategiemerkmale für den dynamischen Wettbewerb	413
Hilger Buchner und Andreas Weigand: Welche Planung passt zu Ihren Unternehmen?	419
Ronald Gluck und Jens Kopp: Neugestaltung der Planung und Budgetierung	429
Rubin Fisser und Jeremy Hoque: Beyond Budgeting	437
Sven Clemens: Thirty successful years without budget	443
Christian Janssch, Klaus Müller und Stephan Christian Walter: Die Personalbedarfsrechnung	447
Jürgen Korkorb und Peter Horváth: Rechnen bei Hartert Packard	457
Michael Parniske und Peter Horváth: „Der IT-Bereich sollte ein wichtiger Impulsgeber für den Vorstand sein“	461

13. Jahrgang **8/9** August/Sept. 2001
VERLAGE C.H. BECK, VAHLEN
München Frankfurt

Überreicht durch:

Horváth & Partners

www.horvath-partners.com

Musterbasierte Strategieentwicklung

Die musterbasierte Strategieentwicklung („Case Based Strategy Development“) ist ein spezielles Verfahren zur Stimulierung der Kreativität im Rahmen der Strategiearbeit.

Grundgedanke ist, strategische Vorgehensmodelle („Muster“) anderer Unternehmen auf die Anwendbarkeit im eigenen Unternehmen hin zu prüfen. Im Kern handelt es sich dabei um ein konzeptionelles Benchmarking, welches die eigene Strategie mit alternativen Konzepten kontrastiert und auf diese Weise weiterentwickelt.

Strategische Muster sind z. B. der Aufbau von Flagship-Stores als Vertriebsweg (wie in der Modeindustrie zu beobachten), die Erweiterung des Kernproduktes um Dienstleistungen (wie in der Werkzeugmaschinenindustrie) oder die Fokussierung auf höherwertige Kundengruppen („Trading Up“ wie bei einigen Einzelhandelsunternehmen). Auch das Konzept von *Intel*, über Markenbildung („*Intel inside*“) der Austauschbarkeit entgegen zu wirken, ist genauso ein Strategiemuster wie der Ansatz von *Gillette*, Geschäft insbesondere über Zubehör zu generieren („System Lock-in“).

Ermöglicht wird die musterbasierte Strategieentwicklung durch die Tatsache, dass Strategien grundsätzlich als die Summe in sich konsistenter Verhaltensweisen von Organisationen aufgefasst werden können. Diese Verhaltensweisen lassen sich abstrahieren, so dass sie unabhängig vom einzelnen Unternehmen beschrieben werden können. Dabei können Verhaltensweisen als Ganzes (z. B. das Geschäftsmodell der Billigflieger) als auch als Teilelemente (z. B. das Vertriebssystem von *Adidas*) beschrieben werden.

Die musterbasierte Strategieentwicklung formalisiert ein intuitives Verhal-

ten von Beteiligten an Strategieprozessen. Typischerweise werden im Rahmen der Strategiearbeit immer wieder Beispiele von anderen Unternehmen als Analogie in die Diskussion mit eingebracht. Üblich sind Aussagen wie „bei meinem vorherigen Arbeitgeber haben wir das so gemacht...“, „warum machen wir es nicht wie *Porsche*, die...“ usw. Das Arbeiten mit solchen Beispielen regt Transferleistungen an, die zu neuen Ideen führen können – das Arbeiten mit Analogien gehört zu den wirkungsvollsten Kreativitätstechniken überhaupt.

Doch anstatt Analogien ad-hoc und eher zufällig in die Diskussion einfließen zu lassen, systematisiert die musterbasierte Strategieentwicklung durch im Vorfeld aufgearbeitete Analogiebeispiele (Strategiemuster) den Prozess. Dabei sind zwei unterschiedliche Vorgehensweisen denkbar.

Zum einen können auf der Grundlage einer klassischen strategischen Analyse die Handlungsfelder eines Unternehmens oder einer Unternehmenseinheit priorisiert werden, zu denen der Strategieprozess Antworten finden soll. Auf dieser Grundlage erfolgt eine gezielte Suche nach Strategiemustern, welche Lösungen zu den identifizierten Handlungsfeldern darstellen können. Die gefundenen Muster werden dann z. B. in Workshops auf das betreffende Unternehmen transferiert. Sollte dieser Transfer zu interessanten Ideen führen, können diese weiter ausgearbeitet werden.

Liegt der Schwerpunkt weniger auf der Suche nach konkreten Lösungen, sondern eher auf der Stimulierung grundsätzlich neuer Ideen, können andererseits auch unabhängig von einer strategischen Analyse interessante, im Vor-

feld ausgewählte Strategiemuster in den Diskussionsprozess eingebracht werden. Die Auseinandersetzung mit diesen Mustern kann die Entdeckung neuer Wege für das eigene Unternehmen stimulieren. Dieses Verfahren setzt allerdings die Bereitschaft des Management voraus, sich auch mit Mustern auseinander zu setzen, die auf den ersten Blick nicht unmittelbar mit dem laufenden Geschäft zusammen hängen.

Unabhängig davon, welche Vorgehensweise zur Anwendung kommt, steht die Systematisierung alternativer Strategiemuster im Kern des Verfahrens. Es handelt sich somit nicht um eine Ad-hoc-Analyse des Wettbewerbers oder die Lösung einer Fallstudie im Rahmen eines MBA-Studiums. Es geht vielmehr darum, aus der Fülle von real angewendeten Strategien Grundprinzipien zu abstrahieren, zu systematisieren und bei Bedarf einzusetzen (vgl. *Abb. 1*).

Zur Identifizierung von übertragbaren Strategiemustern stehen eine große Anzahl unterschiedlicher Quellen zur Verfügung. Quellen zur Ableitung von Strategiemustern sind unter anderem Wirtschaftsmagazine, Fachbücher, Investorenberichte, Hochschul- und Beraterstudien usw.

Typischerweise werden Strategiemuster aus der eigenen Branche abgeleitet und auf Anwendbarkeit hin untersucht. Dies ist wichtig, um nicht hinter den Wettbewerb zurückzufallen. Doch in der Regel wird über diesen Weg kein innovativer Wettbewerbsvorteil aufgebaut. Anders ist es, wenn man Strategiemuster anderer Branchen identifiziert und auf das eigene Unternehmen überträgt. Beispielsweise baut der *Taschen-Verlag* als erster Verlag überhaupt eigene Flag-

Für viele Unternehmen verbindlich:



Tanski
Internationale Rechnungslegungsstandards

IFRS / IAS Schritt für Schritt
Von Prof. Dr. Joachim S. Tanski
2. Auflage. 2005. XXI, 372 Seiten.
Kartonierte € 14,-
(dtv-Band 50852)

Das Interesse an den International Financial Reporting Standards (IFRS) bzw. den International Accounting Standards (IAS), wie noch die meisten Standards heißen, hat stark zugenommen, was sowohl auf die seit 2005 für viele Unternehmen verbindliche Anwendung als auch auf die dadurch bedingte freiwillige Annahme dieser Standards auf breiter Basis zurückzuführen ist.

Das Buch erläutert praxisorientiert Standard für Standard. Jeder Standard wird unter folgenden Gesichtspunkten betrachtet und erklärt: ■ Zielsetzung, ■ IFRS/IAS-spezifische Definitionen, ■ Anwendungsbereich und ■ Wesentlicher Inhalt. Viele (Buchungs-)Beispiele, Übersichten und Schemata erleichtern das Verständnis.

Beck-Wirtschaftsberater im



Preis inkl. MwSt. / 138677

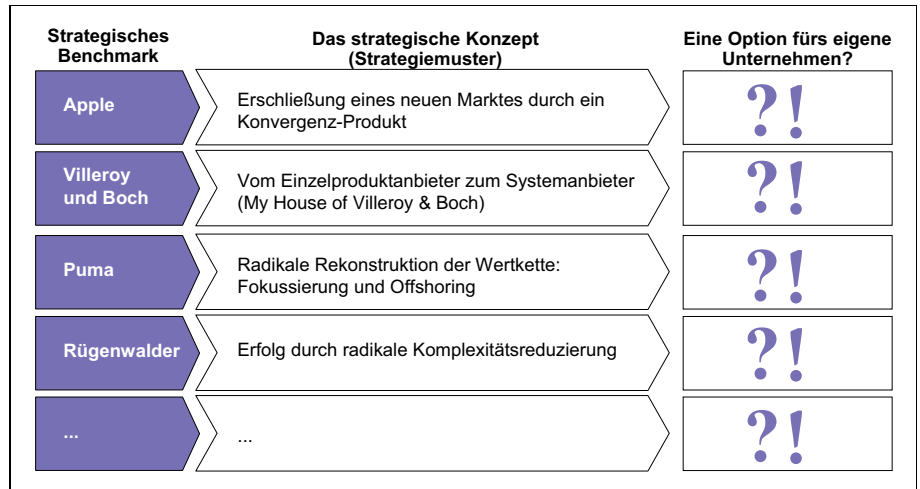


Abb. 1: Die musterbasierte Strategieentwicklung bringt strategische Konzepte unterschiedlicher Unternehmen systematisch in den eigenen Strategieprozess ein (Quelle: Horváth & Partners)

ships-Stores auf, ein Strategiemuster, welches in der Modebranche schon länger zu beobachten ist.

Die Anwendung der musterbasierten Strategieentwicklung ist mit einigen Herausforderungen verbunden. So ist die kontinuierliche Suche und systematische Aufarbeitung von Strategiemustern natürlich mit Aufwand verbunden. Auch stellen mentale Schranken ein ernstzunehmendes Hindernis dar, da sie bestimmte Informationen, die zur Identifizierung der Muster wichtig wären, oftmals ausblenden. Bei der Identifizierung von Strategiemustern ist zudem darauf zu achten, diese in eine schlüssige Strukturierungslogik zu bringen, um den Überblick zu behalten. Letztendlich setzt es entsprechende Prozess- und Moderationskompetenz voraus, Strategiemuster adäquat in die Strategieentwicklung mit einzubringen. Da nicht alle Unternehmen die Ressourcen haben, mit diesen Herausforderungen umzugehen, spielen spezialisierte Dienstleister (Berater, Hochschulen usw.) für die Anwendung des Konzeptes häufig eine wichtige Rolle.

Die musterbasierte Strategieentwicklung versteht sich als komplementäres Verfahren zu den etablierten Strategieprozessen. Ein „Stand alone“-Ansatz, d.h. die alleinige Anwendung des Ansatzes, wird nur in Ausnahmefällen sinnvoll sein. Doch im Vergleich zu den bestehenden Instrumenten bietet

die musterbasierte Strategieentwicklung eine Reihe von Vorteilen:

Zum einen werden Konzepte in die Diskussion eingebracht, auf die man aus eigener Kraft ggf. nicht gekommen wäre. Diese Konzepte entstammen aus der Praxis, insofern wird man reale Erfolgsbeispiele aber auch Fehlanwendungen aufzeigen können. Der Praxisbezug senkt Akzeptanzhürden, die bei rein konzeptionellen Ansätzen vorkommen können. Zudem bietet der Ansatz die Möglichkeit, weit über den aktuellen Strategieprozess hinauszuschauen: Die Übersicht an Mustern verliert nach dem Strategieprozess nicht an Gültigkeit, sondern entwickelt sich kontinuierlich über die Jahre weiter. Identifizierte Konzepte können so bei sich verändernden Umständen auch zu späteren Zeitpunkten einen großen Wert für das eigene Unternehmen darstellen.

Literatur

Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J., Strategie Safari, Wien 1999.
Slywotzky, A.J./Moser, T./Mundt, K.A., Profit Patterns, Boston 1999.
Sibley, D./Yoshida, J., Muster schneller erkennen, in: Harvard Business Manager, März 2003, S.89 – 95.
Gavetti, G./Rivkin, J.W., Analogien nutzen – aber richtig, in: Harvard Business Manager, Juli 2005, S. 68 – 84.

Dr. Oliver Greiner, Stuttgart