

Cuno Pümpin    Wolfgang Amann

# STEP

Strategische

Erfolgspositionen

Kernkompetenzen  
aufbauen und umsetzen

■ Haupt

Cuno Pümpin  
Wolfgang Amann

## **SEP – Strategische Erfolgspositionen**

**■ Haupt**



Cuno Pümpin  
Wolfgang Amann

# SEP

## **Strategische Erfolgspositionen**

Kernkompetenzen aufbauen  
und umsetzen

Haupt Verlag  
Bern Stuttgart Wien

Professor Dr. *Cuno Pümpin* lehrte während seiner über zwanzigjährigen Aktivität an der Universität St. Gallen (HSG) allgemeine Managementlehre mit dem Schwerpunkt strategisches Management. Seit den 1990er Jahren konzentriert er sich auf seine Tätigkeit als Verwaltungsrat, vorwiegend im Finanzsektor. 1993 wurde Cuno Pümpin zum Titularprofessor gewählt – er ist zudem Präsident des geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität St. Gallen (Ifb-HSG) und seit 2004 auch dessen Präsident.

Dr. *Wolfgang Amann* forscht am International Institute for Management Development (IMD) Lausanne in den Bereichen Corporate Governance, Komplexitätsmanagement, Internationalisierung sowie Familienunternehmen und unterstützt verschiedene Executive-Development-Programme. Er berät seit 1997 auch Firmen im Strategie- und Organisationsbereich.

ISBN 3-258-06879-8 (Buch)  
ISBN 3-258-46879-2 (E-Book)

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2005 by Haupt Berne

Gestaltung und Satz: Pool Design, Zürich; [www.pooldesign.ch](http://www.pooldesign.ch)

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
<b>1 Ein strategisches Konzept für turbulenterere Zeiten</b>	<b>11</b>
1.1 Entwicklung der Strategielehre	11
1.2 Anforderungen an die strategische Führung	20
1.3 Überblick über das strategische Führungskonzept	21
<b>2 Die zehn Prinzipien der dynamischen strategischen Unternehmensführung</b>	<b>23</b>
1. Prinzip: Dynamische Strategien erschließen attraktive Nutzenpotenziale	24
Was sind Nutzenpotenziale?	24
Externe Nutzenpotenziale	25
Interne Nutzenpotenziale	27
Der Lebenszyklus von Nutzenpotenzialen	29
2. Prinzip: Strategische Erfolgspositionen (SEP) sichern Nutzenpotenziale	30
Was sind strategische Erfolgspositionen?	30
Wozu sind SEP gut?	30
In welchen Bereichen können SEP aufgebaut werden?	31
Wie werden SEP aufgebaut?	37
3. Prinzip: Dynamische Strategien multiplizieren attraktive Geschäftstätigkeiten	41
Was bedeutet Multiplikation?	41
Formen der Multiplikation	41
4. Prinzip: Dynamische Strategien steigern den Nutzen rasch und nachhaltig	43
Nutzen durch Konzentration der Kräfte	44
Nutzen durch Einfachheit	44
Nutzen durch Erfahrungskurveneffekte	44
Nutzen durch Zeitgewinn	45

5. Prinzip: Unternehmerische Promotoren fördern und fordern	45
6. Prinzip: Dynamische Strategien motivieren	46
Klarheit der Strategie	46
Zukunftsorientierung	46
Unité de doctrine	47
Breite Abstützung der Strategieerarbeitung	48
7. Prinzip: Dynamische Strategien nutzen Stärken und Synergien	49
Nutzung unternehmerischer Stärken	49
Nutzung von Synergien	50
Harmonisierung der Strategie	51
8. Prinzip: Dynamische Strategien arbeiten mit Zeitvorteilen	51
Der Nutzen von SEP ändert sich im Zeitablauf	52
Strategische Fenster	53
Rasche Erschließung von Nutzenpotenzialen	54
9. Prinzip: Dynamische Strategien managen Risiken zu ihren Gunsten	55
Kongruenz von Zielen und Mitteln	55
Wo lauern Risiken?	55
Risikogrundsätze für dynamische Strategien	57
Bewusste Risikopolitik	59
10. Prinzip: Differenzierung, Effizienz und Timing kennzeichnen	
dynamische Strategien	60
Differenzierung	60
Effizienz	60
Kombination von Differenzierung und Effizienz	61
Die drei Schlüsseldimensionen einer dynamischen strategischen Führung	63
<b>3 Informationsanalyse</b>	<b>67</b>
3.1 Vorgehensmethoden bei der Informationsanalyse	69
3.2 Informationen zur unternehmensinternen Situation	70
3.3 Informationen zur unternehmensexternen Situation	81
3.4 Offenheit für Komplexität als Grundvoraussetzung	86
3.5 Strategische Analysen	87
3.6 Organisation der Informationsanalyse	91

<b>4</b>	<b>Strategieentwicklung</b>	93
4.1	Das Konzept der Grundstrategie	93
4.2	Strategische Stoßrichtungen	96
4.3	Methoden zur Strategiefestlegung	99
4.4	Organisation der Strategieentwicklung	107
<b>5</b>	<b>Umsetzung der Strategie</b>	109
5.1	Erzeugung strategischer Stoßkraft	109
5.2	Die drei Dimensionen der Strategieumsetzung	112
5.3	Organisation der Strategieumsetzung	117
<b>6</b>	<b>Strategieüberwachung und Strategieanpassung</b>	119
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtungen</b>	123
	<b>Anhang</b>	127



# Vorwort

---

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an ambitionierte Führungskräfte und Manager, die konkrete Orientierung und Antwort auf die Frage suchen, wie sie ihr Unternehmen und seine Teilbereiche strategisch aufstellen und zum Erfolg führen können. Für sie sollen in diesem Buch in möglichst konzentrierter Form die Grundlagen einer modernen, dynamischen strategischen Unternehmensführung aufgezeigt werden.

Beim Schreiben hielten wir uns im Hinblick auf dieses Ziel an die folgenden Leitlinien:

- Erstens wollten wir uns auf das wirklich Wesentliche konzentrieren; das Buch soll eine sinnvolle *Grundlage für den Praktiker* darstellen.
- Zweitens soll es einerseits die wichtigsten Erkenntnisse der Strategielehre enthalten und in der Erfahrung begründete Sachverhalte darlegen. Andererseits wird eine einfache Methodik zur Strategieentwicklung vorgestellt.
- Drittens sollen die Entscheidungssituationen und deren praktische Umsetzung anhand zahlreicher Beispiele veranschaulicht werden. Zugleich sei aber darauf hingewiesen, dass all diese Beispiele lediglich Momentaufnahmen zeigen: Jedes widerspiegelt eine spezifische Kräftekonstellation in der Geschichte des dargestellten Unternehmens. Eine Firma muss

sich aber dynamisch weiterentwickeln, wenn sie Erfolg haben will, das versteht sich von selbst. Die gewonnenen Einsichten müssen stets der eigenen Unternehmenssituation angepasst werden.

Die Instrumente, die hier vorgestellt werden, haben sich in der Strategieentwicklung bewährt, dabei auch ständig weiterentwickelt. Wir haben bewusst viele Praxisbeispiele in das Buch aufgenommen – aber solche Fallgeschichten lassen sich nie eins zu eins übertragen, sondern müssen – von ihrer Kernaussage ausgehend – stets der besonderen Situation eines Unternehmens – einschließlich der Ziele und Unternehmenskultur – angepasst werden. Bei Familienunternehmen oder speziellen Bezugsgruppenstrukturen gilt es auch diese zu berücksichtigen.

# Ein strategisches Konzept für turbulentere Zeiten

# 1

---

## Entwicklung der Strategielehre

## 1.1

Unter Strategie verstehen wir so viel wie zielorientiertes Vorgehen, einen *langfristigen Plan verfolgen* – im Gegensatz zur *kurzfristigen Taktik* – *einschließlich klar aufgezeigter Wege zur Zielerreichung*. Der Begriff stammt aus dem Griechischen und bedeutet «Heeresführung» (von *stratos* = Heer und *agein* = führen).

Im Ursprung war Strategielehre also nichts anderes als die Kunst der militärischen Kriegführung. Schon im Altertum befassten sich aber nicht bloß Heerführer, sondern auch Staatsmänner und Gelehrte mit strategischen Fragen. Der chinesische Offizier und Philosoph SUNZI (SUN TSU) verfasste seine berühmte «Kunst des Krieges» fünfhundert Jahre vor unserer Zeitrechnung. Spätere Strategielehren, die Berühmtheit erlangten, stammen von CAESAR (100–44 v. u. Z), MACHIAVELLI (1469–1521), von CLAUSEWITZ (1780–1831) oder MOLTKE (1800–1891).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. C. PÜMPIN, Strategische Führung in der Unternehmenspraxis – Entwicklung, Einführung und Anpassung der Unternehmensstrategie, Schriftenreihe Die Orientierung der Schweizerischen Volksbank, Nr. 76/1980.

Das strategische Management von Unternehmen ist hingegen noch jung – kaum mehr als fünfzig Jahre alt. Ein kurzer Blick auf die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Strategielehre und auf ihre wichtigsten Schulen<sup>2</sup> zeigt, dass jede dieser Denkrichtungen jeweils einen bestimmten Blickwinkel wählt und einen ausgewählten Aspekt der Strategie beleuchtet.

Zuerst entwickelten sich in den späten fünfziger und frühen sechziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts die *präskriptiven Strategieschulen*. Sie widmeten sich der Frage, wie Strategien formuliert werden sollten. In erster Linie ist hier die so genannte *Designschule* zu erwähnen. Deren Vertreter versuchten, Strategien logisch-deduktiv zu entwickeln. Dabei bedienten sie sich u. a. der SWOT-Analyse (SWOT nach den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats). Aus dieser Sicht sollte die Strategie also einerseits auf Stärken aufbauen und Chancen nutzen, andererseits waren Schwächen und Gefahren zu vermeiden. Die auf diese Weise festgelegte Strategie wird zur wesentlichen Determinante für andere Unternehmensvariablen, wie insbesondere Alfred CHANDLER betont.<sup>3</sup> Dass die Strategie von weiteren Variablen beeinflusst wird und sich oft Schritt für Schritt weiterentwickeln kann und soll, wird vernachlässigt.

Die in den sechziger Jahren aufkommende *Planungsschule* betonte den systematischen Prozess der formellen Strategieplanung als zentrales Element. Beispiel für diese Schule ist die von Igor ANSOFF entwickelte Strategieplanungsmethodik mit der heute noch viel verwendeten ANSOFF-Matrix.<sup>4</sup> Das Abarbeiten detaillierter Schritte eines ausführlichen Planungsprozesses mit Planhierarchien soll den Erfolg sichern, wobei die Planung oft an hervorragend ausgebildete Stäbe übertragen wurde. Die Problematik dieses Ansatzes liegt denn auch in der mangelnden Integration der für die Umsetzung verantwortlichen Linienmanager. Es hat sich zudem gezeigt, dass derartige Planungssysteme zu wenig flexibel sind, insbesondere wenn sich langsam, aber sicher eine zunehmende Umweltdynamik abzeichnet.

---

2 Vgl. hierzu ausführlicher H. MINTZBERG, *Strategy Safari – A guided tour through the wilds of strategic management* (New York 1999), ebenso BURKERT-DOTTOLO, *Eine kurze Geschichte der Strategie von den griechischen Heerführern bis Harvard*, in: *zeit\_schrift*, Vol. 14 (2004).

3 Vgl. A. CHANDLER, *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Cambridge 1962).

4 Vgl. als ein Beispiel I. ANSOFF, *Corporate Strategy* (New York 1965).

Entscheidend ist, dass die präskriptiven Strategieschulen in erster Linie den *Planungsprozess* analysierten. Erkenntnisse darüber, welche Strategien gute Erfolgsaussichten haben und welche eben nicht, ließen sich daraus aber nicht ableiten.

Abhilfe schufen Ende der sechziger Jahre andere Schulen. Der Harvardabsolvent und *Boston-Consulting-Group*-Gründer Bruce HENDERSON entdeckte damals die bekannte Erfahrungskurve, die besagt, dass die Stückkosten mit einer Verdoppelung der kumulativen Menge jeweils um 30 bis 35 Prozent gesenkt werden können.<sup>5</sup> Dies bedeutet nichts anderes, als dass der Marktführer zu den günstigsten Stückkosten produzieren kann und dass damit der Marktanteil zu einer Schlüsselgröße wird. Dieser Ansatz wurde von der *Boston Consulting Group* vertieft und zur so genannten *Produkt-Portfolio-Matrix* ausgebaut. Nach diesem Ansatz lassen sich die Marktleistungen eines Unternehmens in vier Felder einordnen:

1. Stars (Sterne): Hohes Wachstum – hoher (relativer) Marktanteil;
2. Question marks (Fragezeichen): Hohes Wachstum – geringer (relativer) Marktanteil;
3. Cash Cows (Melkkühe): Geringes Wachstum – hoher (relativer) Marktanteil;
4. Dogs (Arme Hunde): Geringes Wachstum – geringer (relativer) Marktanteil.

Diese Matrix stellte zweifellos einen Meilenstein in der Strategielehre dar, waren aus ihr doch konkrete strategische Aktionen ableitbar (zum Beispiel Konzentration der Kräfte auf die viel versprechenden *Stars*, Desinvestition bei den *Dogs*).<sup>6</sup> Der Ansatz wurde denn auch von verschiedener Seite aufgegriffen und weiterentwickelt, zum Beispiel zur Neunfeldermatrix von *McKinsey*. Eine wichtige Weiterentwicklung stellte auch das Konzept der generischen Strategien (Differenzierung, Kostenführerschaft und Nische)<sup>7</sup> von Michael PORTER dar.

Die besondere Gefahr dieser Ansätze lag einerseits darin, dass die strategischen Probleme auf einige wenige Kriterien (zum Beispiel Wachstum/Marktanteil) reduziert wurden, andererseits auch hier die Strategien

---

5 Vgl. Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston 1972).

6 Vgl. B. v. OETINGER, *Das Boston Consulting Group Strategie-Buch* (München 2000).

7 Vgl. M. PORTER, *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (Frankfurt a. M. 1983).