

STUDIE STRATEGIC EXCELLENCE

Ergebnisse der umfassendsten Befragung zu Strategiearbeit in den führenden Unternehmen im deutschsprachigen Wirtschaftsraum

contrast
MANAGEMENT - CONSULTING

WU
WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS

>> ISM INSTITUTE FOR
STRATEGIC
MANAGEMENT

Werner H. Hoffmann
Martin Unger
Lukas Meusbürger

SOMMER 2015

VORWORT

Das Strategische Management erlebt derzeit eine Renaissance – getrieben von der Notwendigkeit, die Geschäftsmodelle an die weitreichenden technologischen, gesellschaftlichen und regulativen Veränderungen anzupassen.

Speziell vor diesem Hintergrund war eine Beobachtung aus der Praxis Motivation für diese Studie: Zunehmend stellen wir in Beratungsprojekten und wissenschaftlichen Fallstudien fest, dass die Ansätze, mit denen Unternehmen Strategien entwickeln, nahezu ident sind mit denen, die sie bereits 15 Jahre zuvor verwendet hatten – auch wenn das Umfeld sich im selben Zeitraum massiv veränderte. In vielen Fällen durften wir die Transformation der Strategiearbeit hin zu moderneren Ansätzen begleiten und konnten nachhaltig positive Effekte erzielen.

Die Studie bestätigt unsere Überzeugung, dass die Art, wie Unternehmen Strategiearbeit betreiben, die Qualität der Strategieinhalte und den Unternehmenserfolg wesentlich beeinflussen kann.

Wir hoffen, dass Ihnen die Lektüre der folgenden Seiten einige positive Impulse zur Weiterentwicklung der eigenen Strategiearbeit geben wird und möchten uns ganz herzlich bei all jenen Personen bedanken, die sich die Zeit genommen haben, an dieser sehr umfangreichen Studie teilzunehmen.

EXECUTIVE SUMMARY

1. Digitalisierung als größte Herausforderung

77% der Unternehmen sind der Meinung, dass die Digitalisierung nachhaltige Auswirkungen auf ihre Branche haben wird. Ebenso werden der demographische Wandel und die fortschreitende Wissensgesellschaft als große Herausforderungen gesehen.

2. Fast die Hälfte der Geschäftsmodelle in 10 Jahren nicht mehr tragfähig

Knapp die Hälfte (47%) der befragten Unternehmen ist der Meinung, dass das eigene Geschäftsmodell in 10 Jahren nicht mehr oder nur mehr bedingt tragfähig sein wird. Die Studie bestätigt frühere Forschungsergebnisse des Instituts für Strategisches Management, wonach der vielversprechendste Zugang zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in Kooperationen und Allianzen liegt.

3. Prozess der Erarbeitung der Strategie („das Wie“) klar erfolgskritisch

Ein Strategieprozess muss vor allem zwei Dimensionen aufweisen: Er muss hinreichend systematisiert (festgelegte Routinen und Abläufe, klare Zuständigkeiten, fundierte Analysen) UND gleichzeitig flexibel gestaltet sein (Prozess wird regelmäßig an Rahmenbedingungen angepasst, Fehlerkultur im Unternehmen, Bereitschaft zum Experimentieren).

Die Wahrscheinlichkeit, in die Gruppe der Top-Performer (Umsatzwachstum in den letzten 5 Jahren > 5% p.a. und überdurchschnittliche Profitabilität) zu fallen, ist doppelt so hoch, wenn der Strategieprozess im Unternehmen sowohl systematisiert als auch flexibel gestaltet ist.

4. Diskrepanz zwischen Einsicht und Handeln in Bezug auf Offenheit des Strategieprozesses

Als einer der innovativsten Ansätze in der Strategie- und Innovationsforschung gilt das Thema Offenheit. Offenheit bedeutet in diesem Zusammenhang, externe Stakeholder wie Kunden, Lieferanten oder auch NGOs aktiv in den Strategieprozess zu involvieren. Mehr als die Hälfte (55%) der befragten Unternehmen findet Offenheit im Strategieprozess wichtig. Allerdings leben nur 25% der befragten Unternehmen Offenheit im Strategieprozess in der Praxis.

5. Mehr kognitive Diversität im Führungsteam verbessert die Ergebnisse

Die Zusammensetzung des Top-Management-Teams ist entscheidend für die Professionalität, mit der Strategiearbeit betrieben wird und hat auch auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens einen entscheidenden Einfluss. Unternehmen, in welchen die Mitglieder des Führungsteams unterschiedliche kognitive Hintergründe haben (Ausbildung, Industrieerfahrung, Internationalität), weisen systematisiertere (plus 25%) und flexiblere (plus 60%) Strategieprozesse auf und sind knapp doppelt so häufig in der Gruppe der Top-Performer vertreten.

1. Digitalisierung als größte Herausforderung

Unternehmen sind heute mehr denn je mit einer Reihe von Trends konfrontiert, die die eigene Branche stark beeinflussen. Wichtigster Trend ist für die Studienteilnehmer eindeutig die Digitalisierung, der immerhin 77% der Befragten starke Auswirkungen auf die eigene Branche zuschreiben. Der zweitwichtigste Trend für die Studienteilnehmer ist der demographische Wandel und der dritt-wichtigste die sogenannte Wissensgesellschaft.

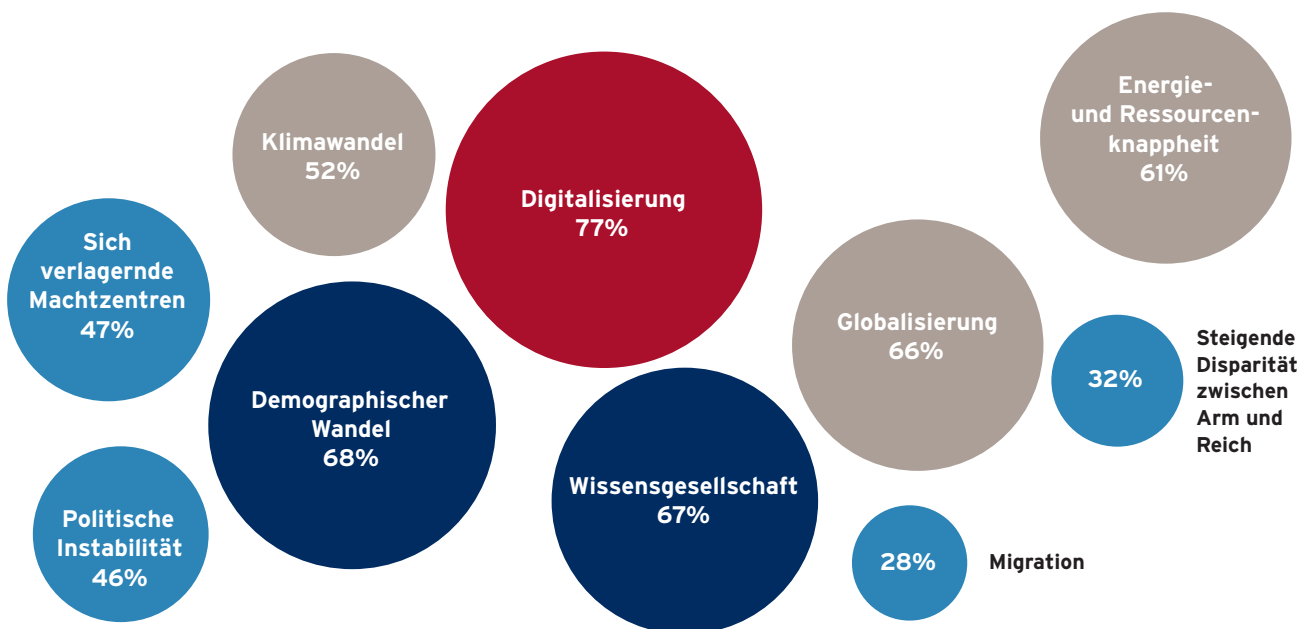
Im Gegensatz zu den Trends demographischer Wandel und Wissensgesellschaft, die relativ gut prognostizierbar sind, stellt Digitalisierung viele Unternehmen vor ungeahnte Herausforderungen - sowohl durch die Unabsehbarkeit als auch durch die Geschwindigkeit der Veränderung. Betroffen von der Digitalisierung sind nach Musikverlegern und Medienunternehmen sämtliche Branchen und alle Glieder der Wertschöpfungskette - von der Beschaffung über die Produktion bis hin zum Vertrieb. Strategische Antworten der Unternehmen fehlen jedoch vielfach.

Darüber hinaus beschäftigt eine Reihe weiterer Trends die heimischen Unternehmen: Die fortschreitende Globalisierung, die Individualisierung der Gesellschaft, die Energie- und Ressourcenknappheit und der Klimawandel. Aktuelle politische Themen wie Migration oder politische Instabilität in großen Teilen der Welt sind für die Studienteilnehmer weniger relevant.

Trends für Studienteilnehmer

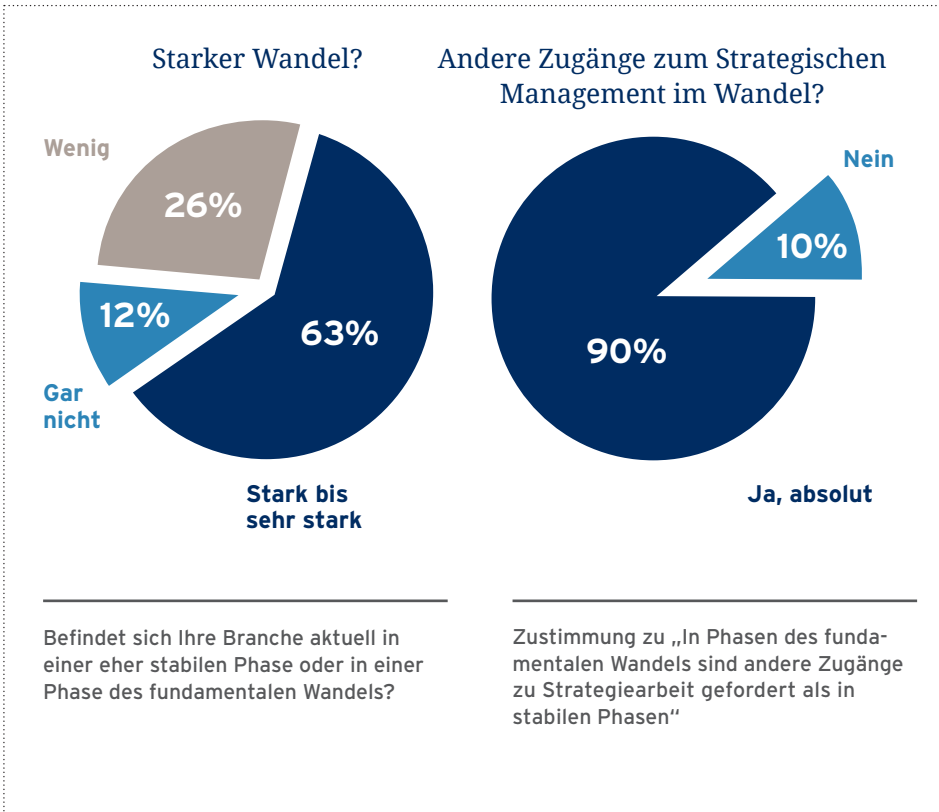
Anteil Unternehmen, die jeweiligen Trend als wichtig für die eigene Branche beurteilen

Bitte geben Sie an, wie stark der jeweilige Trend Ihre Branche in den nächsten Jahren voraussichtlich beeinflussen wird: Blasen zeigen Anteil Unternehmen, die Trend mit >5 beurteilt haben.



Dass die subjektive Umfeldturbulenz eine enorm hohe ist, zeigt sich auch in folgendem Befund: Der Großteil der Unternehmen ist der Meinung, dass sich die eigene Branche in starkem bis sehr starkem Wandel befindet.

Die Unternehmen nehmen die Erkenntnis, dass sich die eigene Branche im Wandel befindet, keinesfalls nur passiv wahr, sondern sehen sich selbst dadurch gefordert: 90% der Studienteilnehmer sind davon überzeugt, dass in Zeiten des Wandels andere Zugänge zu Strategischem Management notwendig sind als in Phasen der relativen Stabilität.



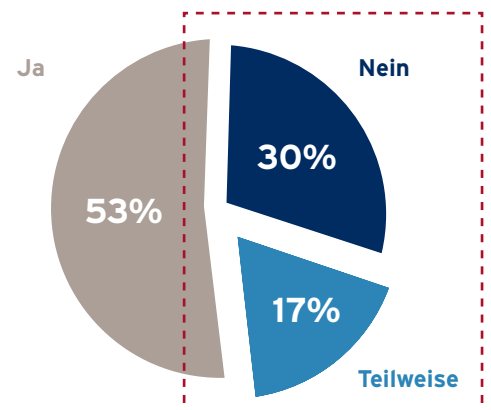
2 Fast die Hälfte der Geschäftsmodelle in 10 Jahren nicht mehr tragfähig

Nicht zuletzt zeigt sich am Beispiel der Digitalisierung, wie schnell neue Technologien Branchengrenzen verschwimmen lassen. Dass mittlerweile die meisten Fotos mit Mobiltelefonen gemacht werden, ist nur eines von vielen plakativen Beispielen, das vor 10 Jahren in dieser Form noch nicht möglich gewesen wäre. Heute steuern Smartphones bereits Häuser und dazugehörige Elektrogeräte und in naher Zukunft werden es auch persönliche Gesundheitsdiagnosegeräte sein. Der Mobilitätsbereich ist ein weiterer Zeuge dieser Entwicklungen, wo mit Google ein IT-Unternehmen sich anschickt, die Branche bezüglich autonomen Fahren zu revolutionieren. Veränderungen wie die erwähnte Digitalisierung verlangen und fördern also radikale Anpassungen von Geschäftsmodellen.

Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer ist der Meinung, dass das eigene Geschäftsmodell in seiner jetzigen Form in 10 Jahren nicht mehr (30%) oder nur mehr teilweise (17%) tragfähig sein wird. Dieser dramatische Befund bedeutet schlichtweg, dass in Abwesenheit einer gravierenden Wei-

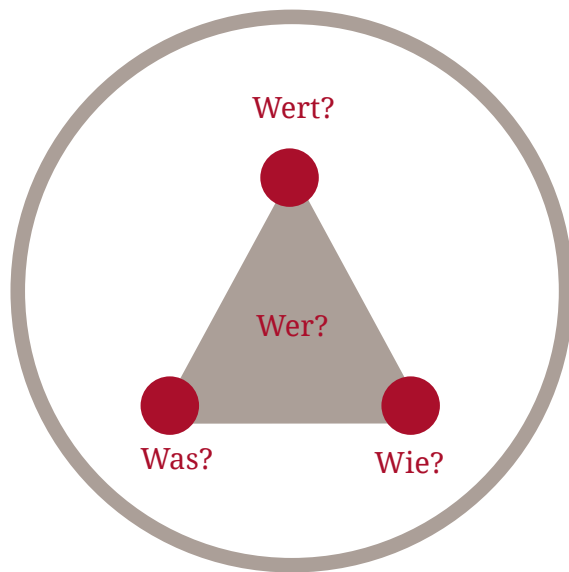
terentwicklung beinahe jedem zweiten Unternehmen binnen 10 Jahren die Existenzgrundlage entzogen wird.

Aktuelles Geschäftsmodell in 10 Jahren noch tragfähig?



Zustimmung zu „Das derzeitige Geschäftsmodell unseres Unternehmens wird in seiner jetzigen Form (also ohne größere Änderungen) auch in 10 Jahren noch tragfähig sein“

Das Geschäftsmodell ist nicht weniger als die Grundlage eines Unternehmens und besteht im Grunde aus vier Dimensionen: „Das Wer, das Was, das Wie und der Wert“.



Die Dimensionen eines Geschäftsmodells
(vgl. Gassmann et al. 2014)

Wer: Im Zentrum eines Geschäftsmodells steht eine Zielgruppe, die vom Unternehmen bedient wird. Ein Geschäftsmodell muss eine klare Antwort darauf geben, wer der Kunde ist.

Was: Die Was-Dimension beschreibt, was dem Kunden angeboten wird. In vielen Fällen ist in diesem Zusammenhang vom zentralen Wert- und Leistungsversprechen die Rede.

Wie: Die Wie-Dimension bezieht sich auf die Prozesse und die Wertschöpfungsarchitektur im Unternehmen. Die internen Ressourcen sind Teil dieser Dimension.

Wert: Die Wert-Dimension bezieht sich darauf, wie das Unternehmen einen Gewinn erzielt. Dies umfasst die Kostenstruktur genauso wie die Ertragsmechanik.

Ist von Geschäftsmodellinnovation die Rede, geht es also nicht um Produktinnovation alleine, sondern um die Frage, wie Unternehmen neue Kundenbedürfnisse besser befriedigen und dabei (mehr) Geld verdienen können.

Viele Unternehmen haben die Notwendigkeit der Veränderung offenbar erkannt. Trotzdem gibt es prominente Beispiele von Unternehmen, in welchen diese Tendenzen negiert wurden. Der Niedergang von Kodak, wo viel zu wenig auf Digitalfotografie gesetzt wurde, steht ebenso exemplarisch dafür wie Nokia. Dort wurde zu lange an einem veralteten Betriebssystem festgehalten und die Wichtigkeit des Touchscreens unterschätzt.

Erfreulicherweise gibt es auch Gegenbeispiele, wo der Wandel in der eigenen Branche aktiv gestaltet wurde und wird. Dazu zählt der Axel Springer Verlag, der voll auf Digitalisierung setzt und dafür auch traditionelle Medien abgestoßen hat. Mittlerweile erzielt Springer deshalb mehr als 50% des Umsatzes mit digitalen Produkten und wird als Vorreiter in der Branche

gesehen. Der BMW-Konzern gestaltet die gravierenden Veränderungen in der Branche ebenfalls aktiv mit. So wird zum einen Elektromobilität forciert und zum anderen mit komplett neuen Geschäftsmodellen (Stichwort Carsharing) experimentiert. Ein weiteres Beispiel ist die Firma Lego, der vielfach nicht zugetraut wurde, die Digitalisierung zu überleben. Lego hat mit „Mindstorms“ das Gegenteil bewiesen. Durch intelligente Integration von digitalen Elementen in die Produkte und eine umfassende Verknüpfung mit einem Online-Angebot konnte Lego den Sprung in das digitale Zeitalter schaffen und sogar neue Zielgruppen (z.B. über 18-Jährige) erschließen. Heute ist Lego erfolgreicher denn je.

Wie aber kann das Geschäftsmodell in einem etablierten Unternehmen weiterentwickelt werden? Prin-

zipiell bestehen zwei Gruppen von Zugängen: Ansätze, die mit Inputs von außerhalb des Unternehmens arbeiten und solche, die versuchen, das Geschäftsmodell rein von innen weiter zu entwickeln.

Als vielversprechendster Zugang werden von den Studienteilnehmern vor allem Kooperationen und Allianzen (für 77% ein vielversprechender Ansatz) gesehen, also ein Zugang, der auf Inputs von außen aufbaut.

Ebenfalls als sehr wichtig eingestuft werden nach innen gerichtete Ansätze wie die Schaffung von verbesserten Voraussetzungen für das Experimentieren (72%) oder den Mitarbeitern Raum für Aktivitäten außerhalb des Tagesgeschäfts zu geben (69%). Interne Think-Tanks, die sich mit der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells befassen, sind noch immer für 57% der

Unternehmen wichtig.

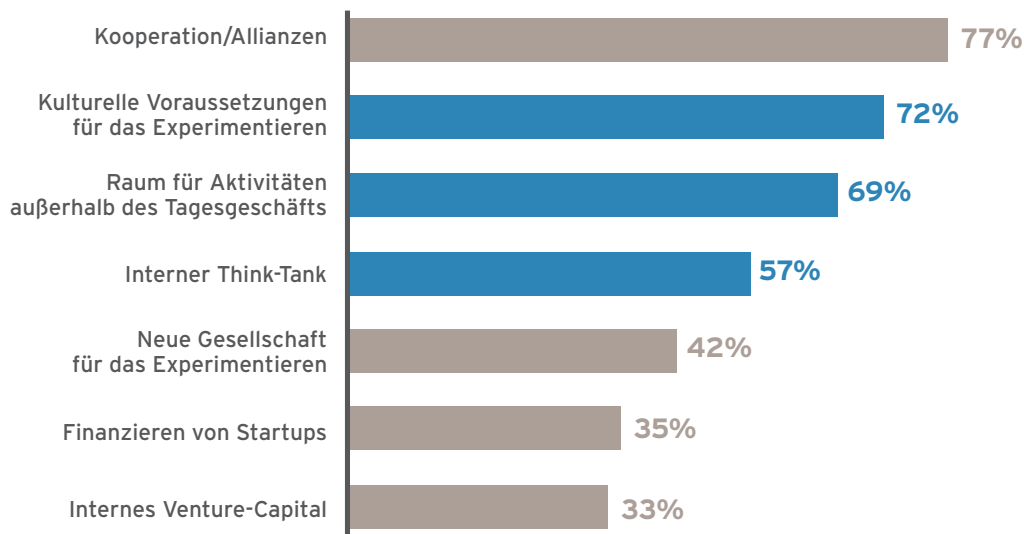
Die zweite Gruppe von Methoden der Geschäftsmodellinnovation, die sich mit Inputs von außerhalb der Organisation auseinandersetzt, wird von den Unternehmen noch deutlich weniger vielversprechend bewertet. Nur 42% halten die Gründung einer neuen Gesellschaft für das Experimentieren

mit neuen Geschäftsmodellen für relevant, während nur sehr wenige die Finanzierung von Startups (35%) oder internes Venture-Capital (33%) für wichtig erachten.

Auch wenn interne Aktivitäten zur Geschäftsmodellinnovation ihre Daseinsberechtigung haben, ist sich die Literatur weitgehend einig, dass An-

sätze, die rein in bestehenden Strukturen umgesetzt werden, Gefahr laufen, von alten Routinen erdrückt zu werden. Es empfiehlt sich, nach innen gerichtete Ansätze jedenfalls durch nach außen gerichtete zu ergänzen.

Optionen zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells



Anteil Unternehmen, welche jeweilige Option als vielversprechend beurteilen

Zustimmung zu diversen Optionen: „Als wie vielversprechend würden Sie die folgenden organisatorischen Herangehensweisen zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells Ihres Unternehmens beurteilen?“ %-Zahlen zeigen Anteil Unternehmen, die Option als wichtig beurteilen.

3 PROZESS DER ERARBEITUNG DER STRATEGIE (DAS „WIE“) KLAR ERFOLGS- KRITISCH

Unternehmen haben den Erfolg ihrer Strategien nie komplett selbst in der Hand. Allgemeine Marktentwicklungen sowie das Verhalten von Konkurrenten beeinflussen, ob eine gewählte Strategie Erfolg hat. Unter turbulenten Umfeldbedingungen ist dies noch verstärkt der Fall. Umso wichtiger ist es für die Unternehmen, die zentralen Vorsteuergrößen der Unternehmensstrategie gezielt zu gestalten. Die Art, wie Unternehmen Strategiearbeit betreiben, ist hier von zentraler Bedeutung - das „Wie“ bedingt gewissermaßen das „Was“.

Erläuterung: Was ist der Strategieprozess (das „Wie“)?

Der Strategieprozess in einem Unternehmen beschreibt alle Vorgänge, die mit der Formulierung, Entstehung und Umsetzung der Unternehmensstrategie in Zusammenhang stehen. Der Prozess selbst ist keine steuerbare Größe, sondern vielmehr das Resultat der Ausprägung verschiedener Determinanten - der handelnden Akteure, der internen Strukturen des Unternehmens und der Unternehmenskultur. Wenn in dieser Studie also von Strategiearbeit bzw. dem Strategieprozess die Rede ist, so beschreibt dies sowohl die unmittelbaren Vorgänge selbst als auch die erwähnten Determinanten.

SYSTEMATISIERUNG UND FLEXIBILITÄT

Die Diskussion darüber, was einen „guten“ Strategieprozess konstituiert, war über viele Jahre hinweg durch einen reinen Fokus auf Systematisierung geprägt. Systematisierung bedeutet in diesem Zusammenhang, ob in der Strategiearbeit klare Routinen, Abläufe und Tools vorherrschend sind, ob es eindeutige Zuständigkeiten für die verschiedenen Aufgaben der Strategiearbeit gibt, ob vorgegebene Formate (im Sinne von Templates, Arbeitsgruppen und Gremien) vorhanden sind und ob in der Formulierung von Strategie analytische Zugänge zum Einsatz kommen.

In den letzten Jahren ist ebenso das Thema Flexibilität an eine zentrale Stelle des Strategieprozess-Diskurses gerückt. Flexibilität bezieht sich einerseits auf den Prozess selbst, im Sinne einer regelmäßigen Anpassung an sich verändernde Umfeldbedingungen und das laufende Hinterfragen von zu Grunde liegenden Annahmen. Andererseits bezieht sich Flexibilität auch darauf, wie der Prozess selbst gelebt wird. Ein flexibler Prozess zeichnet sich dadurch aus, dass er über eine ausgeprägte Fehlerkultur verfügt und Experimentieren, als einen wichtigen Teil der Erarbeitung jeder Strategie, zulässt. Kreative Zugänge zu strategischen Fragestellungen zeichnen einen flexiblen Strategieprozess ebenfalls aus.

Strategien entstehen nicht nur geplant. Wie Henry Mintzberg bereits 1978 erläuterte, kommen manche geplanten Strategien nie zur Umsetzung, manche nicht geplanten Strategien hingegen schon. Realisierte Strategie ist somit immer eine Mischung aus beabsichtigter und emergenter Strategie.

Genau dies zeigt sich auch bei den Studienteilnehmern. 63% der Unternehmen hatten in den letzten Jahren strategische Veränderungen aufgrund der Ergebnisse eines geplanten Strategieprozesses. Ebenso gaben 70% der Unternehmen an, dass sie teilweise erfolgreiche Strategien hatten, die nicht so geplant waren, sondern aus diversen Initiativen hervorgingen. Ein guter Strategieprozess muss dies nicht nur zulassen, sondern sogar fördern. Er muss auch in der Lage sein, die Strategien, die emergent entstehen, in die realisierte Strategie zu integrieren. Ansonsten wird aus erfolgreichen Initiativen keine Strategie.

Für die Messung der beiden Dimensionen Systematisierung und Flexibilität wurde aus mehreren Einzelfragen jeweils ein Index konstruiert und auf Konstrukt-Validität getestet. Strategieprozesse wurden als systematisiert bzw. flexibel eingestuft, wenn der jeweilige Index einen Schwellenwert überschritt.

Die beiden Dimensionen „guter“ Strategiearbeit - Systematisierung und Flexibilität - stehen nur auf den ersten Blick im Gegensatz zueinander. So zeigt sich, dass vor allem jene Unternehmen unter den Top-Performern des Samples zu finden sind, in deren Strategieprozessen beide Dimensionen stark ausgeprägt sind. In dieser Gruppe von Unternehmen beträgt die Wahrscheinlichkeit, zu den Top-Performern zu gehören, 39%, während in Unternehmen mit einer schwachen Ausprägung beider Dimensionen die Wahrscheinlichkeit nur 18% beträgt.



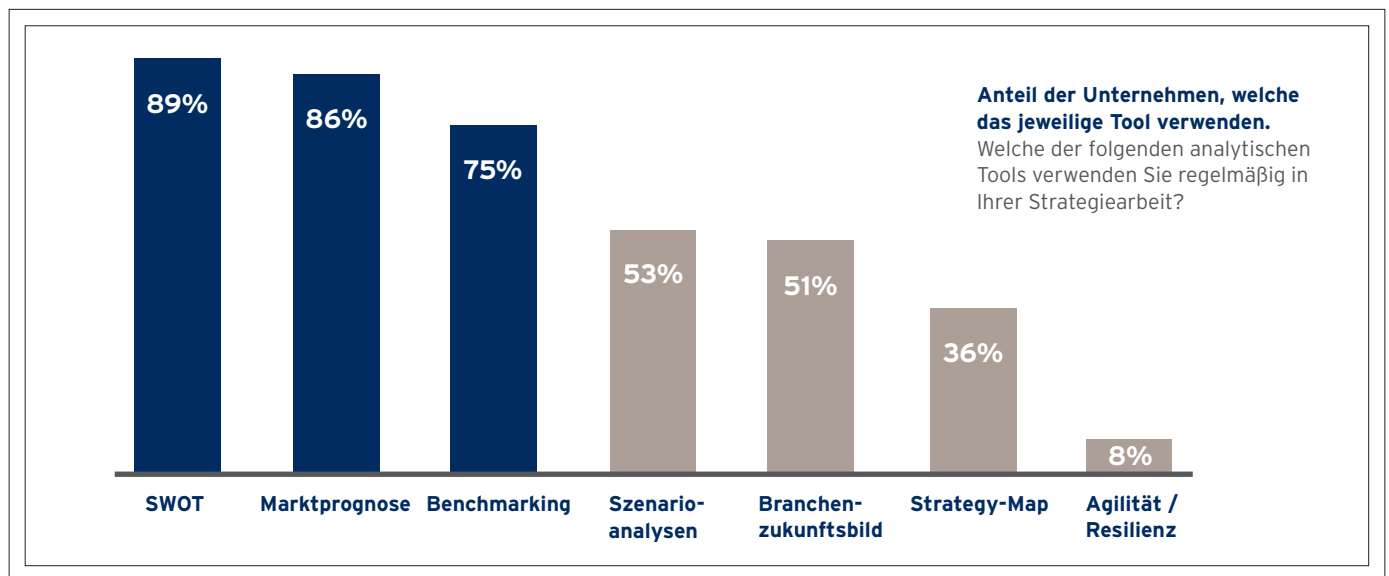
Ein hervorragendes Beispiel für diesen Zusammenhang ist in diesem Kontext die Österreichische Post. Lange Zeit war das Image der Post das eines „ausgelagerten Amts“. In den letzten Jahren wurde das Unternehmen grundlegend modernisiert und der Strategieprozess wesentlich flexibilisiert, bei gleichzeitiger Wahrung und Verbesserung der Systematisierung. Dafür holte sich die Österreichische Post Strategieexperten von großen Unternehmensberatungen in Schlüsselpositionen. Beispiele wie die CO2-neutrale Zustellung und neue Online-Services der Post stehen exemplarisch für Ergebnisse dieser modernen Strategiearbeit. Nicht ohne Grund ist die Post eines der finanziell erfolgreichsten

österreichischen Unternehmen der letzten Jahre.

Je turbulenter das Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen, desto größer wird auch die Performance-Differenz zwischen Unternehmen mit systematisierten und flexiblen Strategieprozessen und der Vergleichsgruppe mit schwacher Ausprägung beider Dimensionen.

Es ist somit evident, dass Art und Ausgestaltung der Strategiearbeit den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen und dass der Strategieprozess in Zeiten schwer prognostizierbarer Umfeldentwicklungen sogar an Bedeutung gewinnt.

TOOLS IM STRATEGIEPROZESS



Die offensichtlichste Ausprägung eines systematisierten Strategieprozesses ist die Verwendung von analytischen Tools. Standardtools werden von einem Großteil der Unternehmen regelmäßig angewendet. 89% der Unternehmen nutzen SWOT-Analysen, 86% Marktprognosen und immerhin 75% Benchmarking. Fortgeschrittene Tools hingegen werden nur von einem relativ geringen Teil der BefragungsteilnehmerInnen verwendet. So kommen Szenarioanalysen bzw. Branchenzukunftsbilder in 53% bzw. 51% der Unternehmen zur Anwendung, die Strategy-Map nur mehr in 36% und die systematische Analyse von Agilität und Resilienz betreiben lediglich 8% der befragten Unternehmen.

Das Gros der Basis-Tools ist bereits knapp 50 Jahre alt (die SWOT-Analyse wurde in den 1960ern in Harvard entwickelt). Ob diese Tools in Zeiten des fundamentalen Wandels noch in der Lage sind, den Unternehmen zu den richtigen Einschätzungen zu verhelfen, erscheint fraglich.

Die geringe Nutzung moderner Tools kann vor allem auf zwei Gründe zurückgeführt werden: Erstens ist ihre Anwendung oft wesentlich komplexer als die der – auf sehr simplen Heuristiken beruhenden – Basis-Tools. Zweitens erheben viele Tools aus jüngerer Vergangenheit nicht den Anspruch, in allen Branchen und Umfeldern zu funktionieren, sondern sind nur für ei-

nige spezifische Anwendungsbereiche gemacht. Für die Unternehmen gilt es also, sich ein Set an passenden, modernen Tools zurechtzulegen und dieses richtig und fundiert anzuwenden.

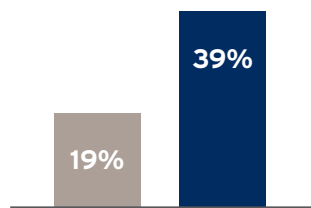
AKTEURE IM STRATEGIEPROZESS

Der richtige „Mix“ von Akteuren ist essenziell für einen erfolgreichen Strategieprozess, weshalb sich die Studie intensiv mit den Rollen dieser Akteure befasste. Es ist kaum überraschend, dass in mehr als 75% aller Unternehmen das Top-Management den Strategieprozess steuert. Dies ist schlicht und ergreifend bewährte Praxis. Die

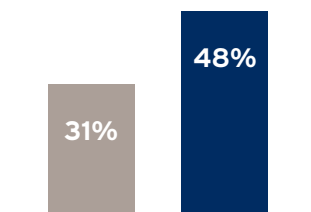
Steuerung des Strategieprozesses

Anteil Unternehmen ...

■ Wenig erfolgreiche Unternehmen ■ Erfolgreiche Unternehmen



...in welchen Eigentümer den Strategieprozess steuern



...mit breiter interner Beteiligung im Strategieprozess

1) In unserem Unternehmen ist der Inhaber / sind die Inhaber der folgenden Position die treibende Kraft in der Ausarbeitung der Unternehmensstrategie (Personen in dieser Position treiben den Strategieprozess)

2) Index aus mehreren Fragen, welche breite Beteiligung messen

aktive Beteiligung des Eigentümers am Strategieprozess ist jedoch bereits erfolgskritisch. So zeigt die Studie, dass in erfolgreichen Unternehmen der Eigentümer mehr als doppelt so häufig die treibende Kraft im Strategieprozess ist (39%) als in weniger erfolgreichen Unternehmen (19%). Für die vielen Familienunternehmen in Österreich ist dies eine weitere Bestätigung, dass dieses Modell funktioniert und absolut zukunftsträchtig ist.

Auch breite interne Beteiligung wird in erfolgreichen Unternehmen häufiger gelebt als in weniger erfolgreichen (48% vs. 31% Top-Performer-Anteil). Breite Beteiligung beschreibt dabei sowohl das aktive Mitwirken von mittlerem Management und operativen Mitarbeitern im Strategieprozess als auch dezentrale Entscheidungsstrukturen.

Ebenso positiv, jedoch mit geringerer Ausprägung, wirkt sich die Einbindung von Beratern in den Strategieprozess aus. Unternehmen, welche regelmäßig Berater hinzuziehen, verfügen nicht nur über systematischere und flexiblere Strategieprozesse, sondern sind auch mit höherer Wahrscheinlichkeit unter den Top-Performern vertreten (38% vs. 27%).

4 DISKREPANZ ZWISCHEN EINSICHT UND HANDELN IN BEZUG AUF OFFENHEIT DES STRATEGIEPROZESSES

Ein relativ junger und innovativer Ansatz der Strategiearbeit ist das Thema Offenheit. Offenheit beschreibt die aktive Einbindung von externen Stakeholdern in den Strategieprozess. Dies bedeutet, dass die jeweiligen Stakeholder nicht nur „mitbedacht“ und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden, sondern dass mit ihnen in einen aktiven Dialog getreten wird. Eine sehr simple Form der aktiven Stakeholder-Einbindung ist die Kundenbefragung.

Zumindest etwas mehr als die Hälfte (55%) der befragten Unternehmen erachtet Offenheit im Strategieprozess als wichtig. Erstaunlich ist jedoch, dass nur 25% der Unternehmen Offenheit in der Praxis wirklich leben. Hier besteht offenbar eine große Diskrepanz zwischen Einsicht und Handeln.

Die Frage nach den konkreten Stakeholdern, die einbezogen werden, zeigt, dass Kunden - wenig überraschend -

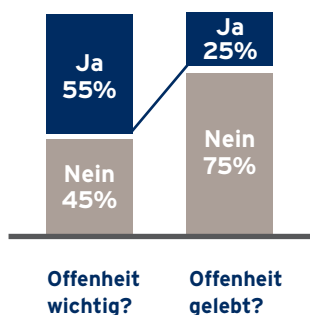
die wichtigste Gruppe sind, die von immerhin 54% der Unternehmen inkludiert werden. Endkunden sind mit 37% die zweitwichtigste Gruppe, dicht gefolgt von Universitäten mit 31%. In gewisser Hinsicht überraschend ist die geringe Einbeziehung von Lieferanten (18%) und Produzenten komplementärer Produkte (16%) in den Strategieprozess. Die Einbeziehung von NGOs und Zivilgesellschaft wird in nur sehr wenigen Unternehmen gelebt.

Während im internationalen Kontext oft Procter & Gamble mit dem Programm „Connect and Develop“ als Vorzeigeunternehmen in Bezug auf Offenheit genannt wird, gibt es auch in Österreich gute Beispiele dafür: Bei der Lebensmittelhandelskette Billa wurde im Zuge der Erarbeitung der Strategie „mit Hausverstand“ der Strategieprozess nachhaltig geöffnet. Seither bindet Billa systematisch Kunden und Heavy-User ein und arbeitet

bei Themen wie gesunder Ernährung oder nachhaltiger Landwirtschaft mit Universitäten zusammen. Es ist deshalb kaum verwunderlich, dass Billa als erster Lebensmittelhändler in Österreich flächendeckend Onlinebestellung und Hauszustellung anbieten wird und heute über die bekannteste Biomarke in Österreich verfügt.

Offenheit

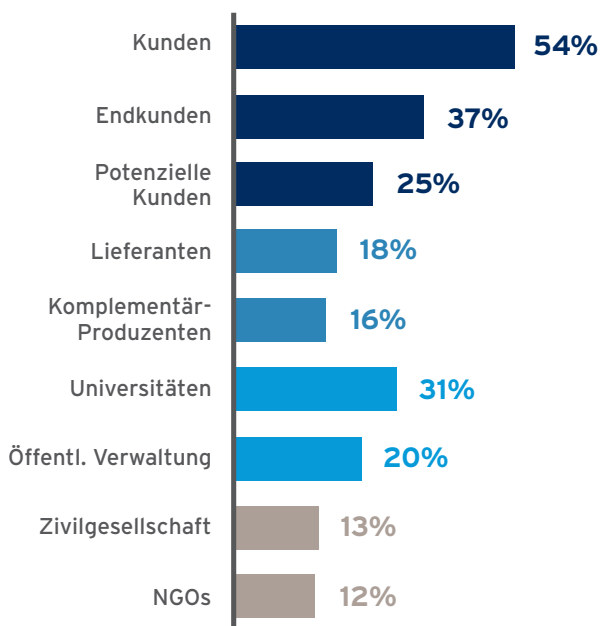
Diskrepanz zwischen Einsicht und Handel



1) Als wie wichtig erachten Sie die aktive Einbindung externer Stakeholder in die Strategieformulierung?

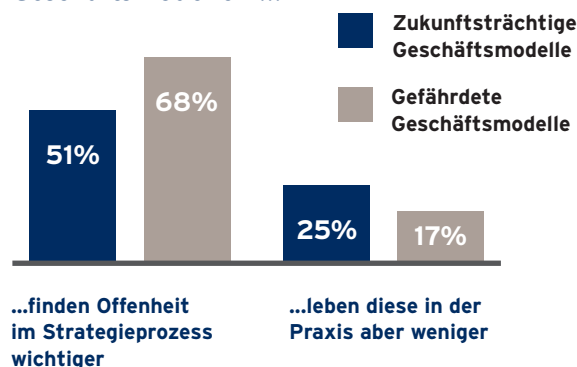
2) In den Prozess unserer Strategieformulierung beziehen wir aktiv die folgenden externen Stakeholder mit ein. Offenheit gelebt ist bei hoher durchschnittlicher Ausprägung von Einbeziehung externer Stakeholder gegeben.

Wer wird aktiv einbezogen?



Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass vor allem Unternehmen, die das eigene Geschäftsmodell als gefährdet beurteilen („wird in 10 Jahren nicht mehr tragfähig sein“), Offenheit als noch wichtiger einschätzen als die Unternehmen mit vermeintlich sicheren Geschäftsmodellen (68% vs. 51%), diese in der Praxis aber noch weniger leben (25% vs. 17%). Die Diskrepanz zwischen Einsicht und Handeln nimmt offenbar noch weiter zu, je schwieriger die Lage eines Unternehmens ist. Der Vergleich mit einem Igel, der auf die Autobahn geraten ist und sich, anstatt wegzulaufen, einrollt und sein Umfeld ausblendet, drängt sich hier geradezu auf. Für dieses Verfallen in alte Muster in kritischen Situationen,

Unternehmen mit gefährdeten Geschäftsmodellen ...



Frage nach Wichtigkeit und gelebter Praxis von Offenheit nach Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells

Zukunftsträchtige Geschäftsmodelle = Zustimmung zu Tragfähigkeit in 10 Jahren gegeben > 4

Gefährdete Geschäftsmodelle = Zustimmung zu Tragfähigkeit in 10 Jahren gegeben < 4

dem Rückzug statt einer notwendigen Öffnung für neue Ideen, gibt es zwar verhaltenswissenschaftliche Erklärungen, trotzdem müssen sich die Unternehmen bewusst sein, dass dies eine sehr riskante Taktik ist, die mitunter zum Verlust der Existenzgrundlage des Unternehmens führen kann.

5 MEHR KOGNITIVE DIVERSITÄT IM FÜHRUNGSTEAM VERBESSERT DIE ERGEBNISSE

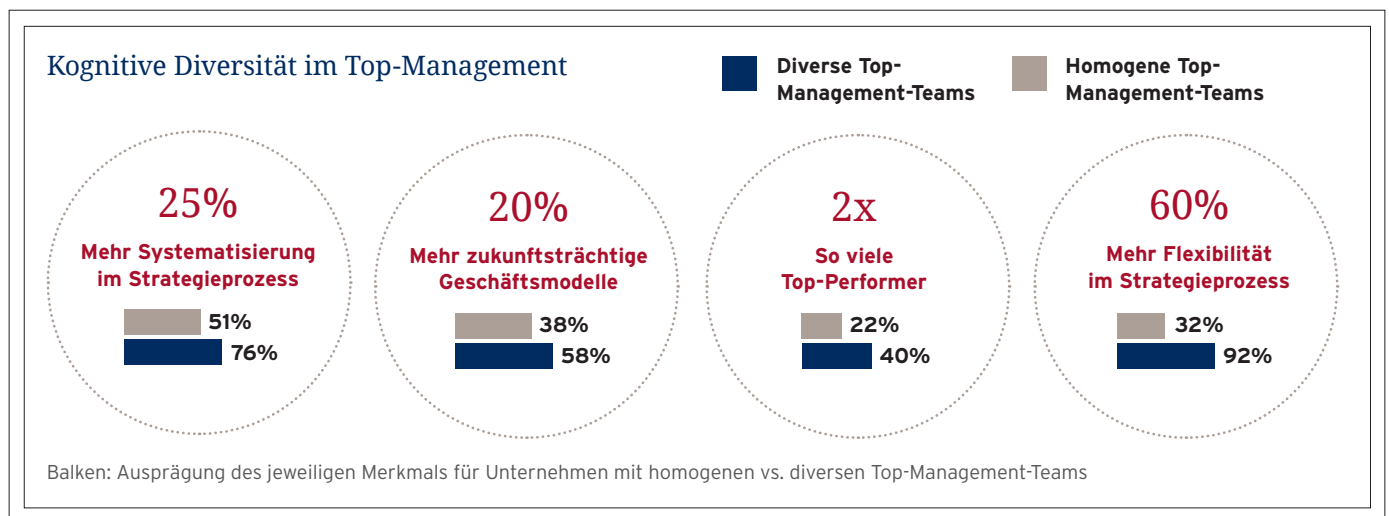
Dass das Top-Management eines Unternehmens dieses maßgeblich beeinflusst, ist unbestritten. Dem zu Grunde liegt der Gedanke, dass verschiedene Personen über unterschiedliche Hintergründe, Werte und Weltbilder verfügen. Die daraus resultierenden unterschiedlichen kognitiven Prozesse führen dazu, dass Umwelteinflüsse von jeder Person anders verarbeitet werden und unterschiedliche Entscheidungen folgen. Angelehnt an die berühmte These von Alfred Chandler bedeutet dies: Strategy follows people.

Für die Studie Strategic Excellence wurde analysiert, wie sich die Zusammensetzung des Top-Managements auf den Strategieprozess einerseits und auf den Unternehmenserfolg andererseits auswirkt. Kognitive Diversität wurde anhand verschiedener Dimensionen gemessen: Anhand der Bandbreite an Ausbildungshintergründen und kulturellen Sozialisierungen des Top-Management-Teams, am Ausmaß an Erfahrung aus anderen Industrien im Führungsteam und auch dadurch, ob beide Geschlechter im Führungsteam vertreten sind.

Es zeigt sich, dass kognitive Diversität sowohl einen systematischeren (76% vs. 51%), als auch flexibleren (32% vs. 92%) Strategieprozess hervorbringt. Das Mehr an Systema-

tisierung kann der Notwendigkeit zugeschrieben werden, in der Interaktion von stärker divergierenden Weltbildern klarere Guidelines zu definieren. Das Mehr an Flexibilität resultiert daraus, dass in diversen Führungsteams öfter mehr alternative Optionen in Betracht gezogen werden und einmal getroffene Annahmen eher von einem Mitglied des Führungsteams hinterfragt werden.

Dass kognitiv diverse Top-Management-Teams dann aber auch die richtigen Optionen auswählen, zeigt sich in der deutlich höheren Wahrscheinlichkeit, zu den Top-Performern zu gehören (40% vs. 22%), und auch darin, dass heterogene Führungsteams häufiger zukunftssträchtige Geschäftsmodelle hervorbringen (58% vs. 38%).



SCHLUSSWORT

Die Ausgestaltung des Strategieprozesses im Unternehmen hat nachhaltige Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Diese These wird durch die Studie Strategic Excellence eindeutig bestätigt. Es gilt dabei, sowohl Systematisierung als auch Flexibilität im Prozess zu verankern. Gleichzeitig ist es wichtig, breite Beteiligung und eine gewisse Offenheit zu etablieren. Unternehmen, die dies tun, sind besser in der Lage, den vielfältigen Herausforderungen, denen sie ausgesetzt sind, adäquat zu begegnen.

Selbstverständlich ist die Strategiearbeit nicht die einzige Determinante von Unternehmenserfolg, sondern nur eine von vielen Komponenten. Allerdings ist Strategiearbeit - im Gegensatz zum Branchenumfeld - ein Faktor, den das Management aktiv beeinflussen kann.

Selbst wenn nun einige Aspekte „guter“ Strategiearbeit offensichtlich geworden sind, stellt sich noch immer die Frage, wie diese im jeweiligen Unternehmen verankert werden können. Es gibt klarerweise nicht einen Weg, dies zu tun, der in allen Unternehmen gleichermaßen funktioniert. Dennoch gibt es Handlungsempfehlungen, die beinahe uneingeschränkt ausgesprochen werden können - siehe Box auf Rückseite. Die konkrete Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen und Anpassung an die jeweilige Situation Ihres Unternehmens ist dabei sicherlich die eigentliche Herausforderung und verlangt die Kraft und Konsequenz des verantwortlichen Managements. Wir hoffen, Ihnen vor diesem Hintergrund einige Anregungen gegeben zu haben, wie Sie den eigenen Strategieprozess optimieren können.

Fünf allgemeine Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Strategiearbeit

- **Verlassen Sie als Strategieteam den Elfenbeinturm!** Binden Sie mehr Personen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen des Unternehmens in den Strategieprozess ein.
- **Planen Sie früh und umfassend, externe Stakeholder einzubinden!**
- **Führen Sie Strategiearbeit ergebnisoffen durch** - keine Projekte mit bereits zu Beginn festgelegtem Ergebnis bzw. Outcome!
- **Trauen Sie sich, neue Formate anzuwenden und erlauben Sie Experimente** (Learning Journeys, Rapid Prototyping, ggf. neue Gesellschaft für Strategie-Experimente gründen)! - Wenn alle strategischen Initiativen erfolgreich sind, wurde zu wenig experimentiert.
- **Strategieprojekte dürfen keine singuläre Übung sein**, sondern müssen in dauerhafte Strukturen und Routinen transferiert werden!

STUDIENDESIGN

Für die Studie Strategic Excellence wurden die führenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt. Angeschrieben wurden die CEOs der Top 2.000-Unternehmen in Deutschland und der Top 800-Unternehmen in Österreich.

Die Befragung erfolgte mittels eines umfangreichen Fragebogens, welcher den Studienteilnehmern per Post zugesandt wurde. Eine Online-Version wurde den Studienteilnehmern auf Wunsch zugestellt. Etwa 70 Einzelfragen waren zu beantworten. In Summe wurden 137 Fragebögen retourniert. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 4,9%.

Der Rücklauf bildet in etwa die Demographie mittlerer bis großer Unternehmen in Österreich und Deutschland ab. Die Studie ist deshalb für diese Gruppe an Unternehmen als repräsentativ anzusehen.

DIE AUTOREN:

Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann

Vorstand, Institut für Strategisches Management, WU Wien
Vorsitzender der Geschäftsführung, Contrast Management-Consulting

Mag. Martin Unger

Geschäftsführender Partner, Contrast Management-Consulting

Lukas Meusburger, MSc

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Strategisches Management, WU Wien
Senior Berater, Contrast Management-Consulting

BETEILIGTE ORGANISATIONEN:

Contrast Management-Consulting

ist mit mehr als 130 Mitarbeitern der größte österreichische Strategie-, Organisations- und Controllingberater. Zu den Kunden von Contrast zählen heimische und internationale Großunternehmen, mittelständische Familienbetriebe, öffentliche Verwaltungseinrichtungen, privatwirtschaftliche Nonprofit-Organisationen (NPOs) und Institutionen des Gesundheitswesens. Ausgehend vom Heimatmarkt Österreich sind die Länder Ost- und Südosteuropas die wesentlichen Zielmärkte der Beratungs- und Ausbildungstätigkeiten von Contrast Management-Consulting.

Das Institut für Strategisches Management

der Wirtschaftsuniversität Wien ist Österreichs führende Forschungseinrichtung in den Themenfeldern strategisches Allianzmanagement / Corporate Governance, Strategieprozessforschung und Auswirkungen disruptiver Technologien auf Geschäftsmodelle. Regelmäßig publizieren Mitarbeiter des ISM zu diesen Themen in namhaften Fachzeitschriften wie Long Range Planning oder dem Strategic Management Journal. Weiters ist das Institut die Heimat des Masterstudiengangs „Strategy, Innovation und Management Control“ der WU Wien.

Kontakt für Rückfragen: lukas.meusburger@wu.ac.at; +43 699 1368 6845

© Contrast Management-Consulting GmbH, Billrothstr. 4, 1190 Wien; Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Strategisches Management, Welthandelsplatz 1, Gebäude D5, 5. Stock, 1020 Wien. Alle Rechte vorbehalten.