

## Friedrich Reutner · Die Strategie-Tagung

Friedrich Reutner

# Die Strategie-Tagung

Strategische Ziele systematisch erarbeiten  
und Maßnahmen festlegen

**GABLER**

**Reutner, Friedrich:**

Die Strategie-Tagung : Strategische Ziele systematisch erarbeiten und Maßnahmen festlegen / Friedrich Reutner. – 2. Aufl. –  
Wiesbaden : Gabler, 1995

1. Auflage 1992

2. Auflage 1995

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1995

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: SATZPUNKT Ewert, Braunschweig

ISBN 978-3-322-89526-4

ISBN 978-3-322-89525-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-89525-7

# Geleitwort

Die Literatur zum strategischen Planungsprozeß ist allzu häufig entweder durch abstrakt theoretische oder durch rezepthaft pragmatische, für die Realität nur bedingt hilfreiche Abhandlungen charakterisiert. Insbesondere sind an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis die Phasen der Strategieformulierung und -implementierung noch wenig durchdrungen. Sowohl für den Wissenschaftler als auch für den Praktiker ist es deshalb höchst wertvoll zu lesen, wie der Verfasser des vorliegenden Werkes an die erfolgsorientierte Ausrichtung des Unternehmens herangeht. Zu betonen ist die theoriegeleitete, strukturiert dokumentierte, strategische Führung des Unternehmens. Deutlich wird die personelle Komponente der Mitarbeiterführung in der Erkenntnis, daß die Strategie und der Erfolg des Unternehmens vom Mitarbeiter im wesentlichen mit entwickelt und umgesetzt werden. Reutner liefert mit seinem Werk von der Praxis für die Praxis branchenübergreifende Handlungsanleitungen für die Gestaltung, Unterstützung und Forcierung der strategischen Planung im Unternehmen. Er schließt somit eine Lücke in der praxisorientierten Literatur zur strategischen Unternehmensführung. Eingbracht wird ein imposanter, umfassender Erfahrungsschatz, der in prägnanter Form vorgestellt wird. Gleichsam können die zahlreichen Ratschläge, Hilfestellungen und Instrumente für die sonst selten anzutreffende, bewußte Strategieentwicklung und -umsetzung in Mittel- und Kleinunternehmen übernommen und eingesetzt werden.

Prof. Dr. Hans-Christian Pfohl

# Vorwort

Diese Arbeit beruht in hohem Maße auf praktischen Erfahrungen und wurde für Praktiker und praxisorientierte Theoretiker geschrieben. Die wirtschaftlichen Zusammenhänge, die den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens bestimmen, sind sehr komplex. Eine überaus große Zahl von Faktoren, die zu unterschiedlichen Zeiten anders und bei unterschiedlicher Ausrichtung einmal verstärkend und im anderen Falle schwächend wirken können, bestimmt den Erfolg. Neben einer breiten Palette von Leistungskomponenten, den Merkmalen des spezifischen Marktes, spielen noch volkswirtschaftliche Einflüsse je nach der Ausgangssituation eine mehr oder weniger große Rolle. Die Erkenntnisse zeigen:

- Strategieentwicklung und strategische Ausrichtung sind ein permanenter Prozeß.
- Die optimale Kombination der Maßnahmen und Schwerpunkte ist für jedes Unternehmen anders. Die Prioritäten verändern sich darüber hinaus im Zeitablauf.
- Aus der Vielzahl der möglichen Analysefelder sollte man nur einige sehr wichtige auswählen, diese dann aber sorgfältig untersuchen.
- Wegen der Komplexität lassen sich optimierte Lösungen normalerweise nicht ohne einen längeren Denkprozeß finden. Strategische Orientierung erfordert viel Vorarbeit.
- Zur besseren Übersicht und richtigen Orientierung arbeitet das Management die Erfolgsfaktoren gemäß ihrer jeweiligen Bedeutung heraus und ordnet sie zu Gruppen.
- Einfache Rezepte für eine unternehmenspolitische Ausrichtung gibt es nicht. Man kann immer nur nach Durchleuchtung der gesamten komplexen Zusammenhänge eine auf den Einzelfall zugeschnittene Lösung finden.

Schließlich setzen die arbeitenden Menschen, die alles bewirken oder hemmen, Entscheidungen je nach Persönlichkeitsstruktur und Motivation unterschiedlich um, fördern sie oder setzen ihnen offen oder verdeckt Widerstände entgegen. Somit ist die Prägung einer Leistungskultur, die personelle Vorbereitung und notfalls die Umbelegung eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Die Vielzahl der Einflußgrößen bereitet große Schwierigkeiten, bei jeder eingeleiteten Maßnahme genau zu überblicken, welche Relation von Kapitaleinsatz und zukünftigem Kapitalrückfluß beziehungsweise Kosten und zukünftigem Umsatz sich ergibt. Diese Vorausschau gehört aber zu den wichtigsten Aufgaben des Managements.

Gelingt der Unternehmensleitung die Konzentration auf die entscheidenden Erfolgsdeterminanten und beobachtet sie, ob deren Einfluß sinkt oder steigt und welche Faktoren im Wandel an Bedeutung gewinnen, um darauf den neuen strategischen Kurs auszurichten, so darf sie mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit rechnen. Jeder Praktiker erlebt, daß es in seiner Branche erfolgreiche Gesellschaften gibt, die sich vom allgemeinen Trend abkoppeln und durch besondere Leistungen eine Firmenkonjunktur entwickeln. Die optimierte Kombination der Leistungskompo-

nennten findet ein Unternehmen jedoch nur mit vielen Mühen in einem iterativen Annäherungsprozeß, wobei auch noch die Voraussetzungen im Laufe der Zeit eine Veränderung erfahren. Ständige Anpassung setzt eine hohe, durch Schulung zu prägende Sensibilität der Mitarbeiter für die Veränderung von Bedürfnissen und Marktstrukturen voraus.

- Die Arbeit zeigt einen in der Praxis bewährten Weg auf, der das Führungsteam zum analytischen Denken erzieht, das eigene Arbeitsgebiet fortlaufend nach strategischen Gesichtspunkten beurteilt und durch Einbindung aller Entscheidungsträger die Umsetzung erleichtert.

Wir führten Anfang der achtziger Jahre die Strategischen Grundsätze und zwei Jahre später eine jährliche Strategietagung ein, in der der Verfasser strategische Überlegungen mit dem jeweiligen Management der fünf Sparten sowie den Geschäftsführern der Tochter- und Beteiligungsgesellschaften moderierte. Die theoretische Basis<sup>1</sup> sollte die Zusammenhänge für alle leitenden Mitarbeiter überschaubar machen. Dadurch wurden das strategische Denken sowie eine Systematik für den Denkprozeß geschult, Schwächen und Stärken aufgedeckt, Ziele und Maßnahmen für die konkreten Situationen erarbeitet und im Laufe der Jahre der Kurs zunehmend sicherer bestimmt.

In diesem Buch geht es darum, die wichtigen Determinanten und einen in der praktischen Arbeit bewährten analytischen Weg darzustellen, mit dem sich im Einzelfalle die Erfolgsfaktoren für jede Situation ermitteln lassen. Dieses System – wenn auch ursprünglich noch in vereinfachter Form – diente als Denkbasis für die Sanierung und strategische Orientierung eines Traditionsunternehmens<sup>2</sup>, das innerhalb von einigen Jahren gesundete, zu den renditestärksten deutschen Unternehmen aufstieg und ein sehr dynamisches Wachstum vorlegte.<sup>3</sup>

- Auch wenn jedes spezielle Untersuchungsobjekt unterschiedliche Schwerpunkte aufweist, so kann doch jedes Unternehmen mit Hilfe dieser Arbeitsweise wegen ihrer generellen Gültigkeit die Mitarbeiter auf eine Strategie ausrichten. Im Einzelfall ist das System zu modifizieren, zu ergänzen und durch Selektion an die speziellen Bedingungen und Schwerpunkte der jeweiligen Situation bzw. des Unternehmens anzupassen.

Friedrich Reutner

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort .....	VII
<b>Erstes Kapitel</b>	
<b>Strategische Ausrichtung als Erfolgsbasis .....</b>	<b>1</b>
1.1 Anforderungen der Unternehmenspraxis .....	4
1.11 Operative Zwänge behindern die strategische Orientierung .....	4
1.12 Genauigkeitsgrad und Vereinfachung als Optimierungsproblem .....	5
1.13 Lernfähigkeit trainieren und aufrechterhalten .....	5
1.14 Individuelle Schwerpunkte erarbeiten .....	6
1.15 Theorie als Hilfe für die Praxis .....	7
1.2 Führungssystematik .....	7
1.21 Konzentration und Überschaubarkeit durch Führungssystematik .....	7
1.22 Kosten-Nutzen-Verlauf aus strategischer Sicht .....	8
1.3 Teamarbeit durch Moderation .....	9
1.31 Input entscheidet über Output .....	9
Voraussetzungen bei den Teammitarbeitern .....	9
Erkenntnisse aus der Lerntheorie .....	10
Richtlinien für den strategischen Arbeitsprozeß .....	11
1.32 Chancen und Grenzen der Teamarbeit .....	12
Beurteilungsgrenzen erkennen .....	12
Ergänzende Untersuchungen .....	13
Bewertung und Auswertung der Vordrucke .....	14
1.4 Die theoretischen Grundlagen der Analyse .....	15
1.41 Ein System der Haupterfolgsdeterminanten .....	15
Die Erfolgsdeterminanten: Ergebnisse empirischer Untersuchungen .....	15
Begriffsbestimmungen .....	16
Das Zusammenspiel der Haupterfolgsdeterminanten .....	17
Potentiale als Chancen .....	18
1.42 Märkte und Nischen .....	19
Arten von Marktdeterminanten .....	19
Rivalität in der Branche senken .....	21
Differenzierungspotential .....	22
Differenzierungsattraktivität und Lebenskurve .....	24
Differenzierungsattraktivität durch Nischenpolitik .....	27

	Konkurrenzstruktur .....	29
	Kapazitätsauslastung .....	31
	Zukunftserwartungen: Basis für Kapazitätsaufbau .....	31
	Neue Wettbewerber .....	32
	Transparenz .....	32
	Abnehmerstrukturen beeinflussen .....	33
1.43	Strategisch orientierte Leistungen schaffen Solitärbarrieren .....	34
	Strategie als Grundlage des rationellen Kräfteeinsatzes .....	35
	Ohne die Umsetzung ins Tagesgeschäft zeigt die Strategie keine Wirkung .....	37
	Allgemeingültige strategische Orientierungen der Leistung .....	38
	Iterative Leistungsanpassung .....	43
	Erfolgsorientierte Arbeitsweise .....	43
	So einfach und so konkret wie möglich .....	44
	Konzentration auf Wesentliches .....	45
	Konzentration auf die Stärken .....	45
	Wiederholungen und Verfolgung der Ziele .....	47
	Entscheidungsfreudigkeit .....	48
	Organisatorische Prämissen .....	48
1.44	Solitärbarrieren als Ziel .....	50
	Arten von Positionsdeterminanten .....	50
	Bildung von Positionen und Solitärbarrieren .....	51
	Wirtschaftliche Bedeutung von Positionen und Solitärbarrieren .....	51
	Nischen- oder „Kleines-Segment-Strategie“ .....	53
	Einschätzung der wirtschaftlichen Kraft der eigenen Position ...	53
	Strategische Ausrichtung von Leistungen und Fehlorientierungen .....	54
	Praktische Probleme der Bewertung und Abgrenzung von Barrieren .....	55
	Permanente Angriffe auf die Barrieren .....	56
1.45	Differenzierungsattraktivität .....	57
	Rationale Produktdifferenzierung .....	57
	Emotionale Produktdifferenzierung .....	58
	Qualität und Qualitätsimage .....	58
	Niveauperänderungen des Qualitätsimage .....	60
	Qualität und Rentabilität .....	61
	Differenzierung durch attraktive Innovationen .....	62
	Umstellungsbarrieren aufbauen .....	63
	Zeitorientierung .....	63
	Differenzierung durch eine Position der inneren Leistungskraft .....	63
	Personelle Position .....	64
	Kulturposition .....	66



Finanzposition .....	68
Entwicklungsposition .....	70
Bedeutung einzelner Differenzierungssegmente für die Unternehmenspolitik .....	72
1.46 Kostenführung als Basis der Preisführung .....	73
Positions determinanten der Kostenführung .....	74
Der Marktanteil als Kostendeterminante .....	74
Wirkungen des Marktanteils .....	76
Branchenabhängigkeit .....	76
Gefahren für den Marktführer .....	77
Synergieposition und Betriebsgröße .....	79
Sortimentsposition .....	79
Wertschöpfungsposition .....	80
Einkaufsposition .....	81
Lohn- und Gehaltsposition .....	82
Kapitalbindungsposition .....	83
Sonstige interne Positions determinanten der Kostenführung .....	85
Einflüsse des wirtschaftspolitischen und sozialen Umfeldes .....	86
Leistungs determinanten zur Ausschöpfung des Kostensenkungspotentials .....	87
Umsetzung von Kostenvorteilen durch Preispolitik .....	88
Preispolitische Wirkungen bei homogenen Produkten .....	89
Preispolitische Wirkungen der Differenzierung .....	90
Absolute und relative Preispolitik .....	92
1.47 Derivative Haupt-Erfolgs determinanten .....	94
Absatzveränderung .....	95
Deckungsbeitragsveränderung .....	95
Veränderung der fixen Kosten .....	95
1.48 Verbundenheit der Haupt-Erfolgs determinanten .....	96
Operative Wirkungen .....	97
Strategische Wirkungen .....	97
Optimierungsprobleme .....	98
1.49 Nutzen dieser theoretischen Überlegungen für die strategische Ausrichtung .....	101
1.5 Basisformeln der Unternehmenspolitik .....	102

## Zweites Kapitel

<b>Analyse der Markt- und Positionssituation .....</b>	<b>107</b>
2.1 Abgrenzung der Geschäftsfelder und Prioritäten .....	111
2.2 Grobanalyse der Haupt-Erfolgs determinanten .....	114
2.3 Märkte und Segmente .....	117
2.3.1 Kundenanalyse .....	118

2.32	Konkurrenzanalyse .....	123
	Analyse der gegebenen Wettbewerbssituation .....	124
	Veränderungen in der derzeitigen Wettbewerbssituation .....	126
2.33	Produktanalyse für den relevanten Markt .....	130
	Marktdaten wichtiger Produkte .....	130
	Lebenskurvenanalyse .....	130
	Erfolgsrelevante Merkmale der Produktarten .....	134
2.34	Substitutionsanalyse .....	136
2.35	Sonstige Markt- und Umfeldeterminanten .....	139
2.36	Differenzierungspotential .....	139
	Die Hauptgeschäftstypen .....	141
	Die Vielfalt der Ansatzpunkte .....	141
2.37	Zusammenfassende Beurteilung der Marktattraktivität .....	145
2.4	Positions determinanten mit differenzierendem Schwerpunkt .....	145
2.41	Segmentpositionierung des Unternehmens .....	147
2.42	Strategische Harmonie .....	149
2.43	Die objektiven bzw. rationalen Tatbestände der Differenzierung .....	149
	Ermittlung der objektiven eigenen Produktpositionen .....	150
	Komplexitätsposition .....	153
	Sortimentsposition .....	153
	Revolvierender Vorsprung .....	154
	Technologie- und Werkstoffposition .....	156
	Rationale Marketingposition .....	160
	Absatzwegposition .....	161
	Selektionsposition bei den Abnehmern .....	161
	Kontaktposition .....	161
	Differenzierung durch Konzentration .....	166
2.44	Die Differenzierung aus Kundensicht .....	167
	Produkt-Stärken und -Schwächen aus Kundensicht .....	168
	Marketingposition aus Kundensicht .....	170
	Qualitätsimage .....	170
2.45	Distanz und Nachhaltigkeit der Solitärbarrieren .....	176
2.46	Kontrolle der Positionseinschätzung .....	177
2.47	Zusammenfassende Beurteilung der Differenzierungsposition ..	178
2.5	Positions determinanten der Kostenführung .....	179
2.51	Wettbewerbsgrade und Marktanteilsposition .....	180
2.52	Synergieposition und allgemeine Betriebsgröße .....	183
2.53	Kostenführung durch Konzentration .....	184
	Sortimentsposition .....	184
	Standardisierungsposition .....	186
2.54	Relative Produktivitätsposition .....	187
2.55	Kapitalbindungsposition .....	188
2.56	Zusammenfassende Analyse und Kontrolle der Positionseinschätzung .....	188
2.6	Positions determinanten der Absicherung und Chancenwahrnehmung..	190

2.61	Beurteilung der personellen Position .....	192
2.62	Stärken und Schwächen der Kulturposition .....	192
2.63	Analyse der Finanzposition .....	192
2.64	Darstellung der rechtlichen Position .....	194
2.65	Beurteilung der Entwicklungs- und Kreativitätsposition .....	194
2.66	Zusammenfassende Beurteilung der Positionsdeterminanten der Absicherung und Chancenwahrnehmung .....	196
2.7	Risikoposition .....	196

### Drittes Kapitel

#### **Zielentwicklung**..... 201

3.1	Orientierungshilfen bei der Zielentwicklung .....	204
3.11	Ziele erfolgreicher Unternehmen .....	205
3.12	Normstrategien .....	206
3.2	Zielhierarchie .....	212
3.21	Basis-Zielposition .....	212
3.22	Strategische Grundsätze als qualitatives Ziel .....	215
	Strategische Unternehmensgrundsätze .....	215
	Strategische Grundsätze für die Entwicklung .....	216
	Strategische Grundsätze für Vertrieb und Marketing .....	217
3.23	Zielprioritäten .....	217
3.24	Derivative Ziele .....	222
	Anforderungen an die derivative Zielplanung .....	223
	Strategische Leitlinie als quantitatives Ziel .....	224
	Kapitalrentabilität .....	226
3.25	Operative Ziele als Etappen der Strategischen Leitlinie .....	226

### Viertes Kapitel

#### **Leistungssituation und Maßnahmen zur Erreichung**

#### **der Zielposition** ..... 229

4.1	Basiskonzeptionen .....	233
4.11	Operative Basiskonzeptionen .....	233
4.12	Basisstrategien .....	234
4.2	Maßnahmen zur Erreichung der Zielpositionen .....	238
4.21	Aktive und passive Marktbeeinflussung .....	238
4.22	Fähigkeit zur Strategieentwicklung und -umsetzung .....	239
4.23	Leistung und Fairness als Basis der Unternehmenskultur .....	241
4.24	Maßnahmen zur attraktiven Differenzierung .....	245
	Kundenorientierung .....	247
	Anpassung durch Segmentierung .....	249
	Lernfähigkeit trainieren .....	250

Qualitätsorientierung .....	250
Service- und Kommunikationsorientierung .....	251
Differenzierung und Standardisierung .....	252
Revolvierenden Vorsprung aufbauen .....	252
Kognitiver Anker durch Markenpolitik .....	255
Ansatzpunkte der Differenzierung überprüfen .....	255
Positionsstärken gegenüber Abnehmern ausbauen .....	256
Grenzen der Differenzierung und Kundenorientierung .....	258
4.25 Erfolgsorientierte Arbeitsweise .....	259
4.26 Wirtschaftlichkeitsorientierung und wirtschaftlichkeitsfördernde Maßnahmen .....	260
4.27 Relative Preispolitik als Ziel .....	264
4.28 Risikoabwägung im Hinblick auf die Leistungsdeterminanten ..	264
4.29 Zur Frage der Potentialausschöpfung .....	265
Kreativitätsfördernde Rahmenbedingungen .....	266
Methodische Ansätze zur Kreativität .....	267
Kreativitätspotential .....	268
4.3 Zusammenfassende Beurteilung der Leistungsdeterminanten .....	269
4.4 Zielüberprüfung .....	270

## Fünftes Kapitel

<b>Umsetzung der Strategiarbeit ins Tagesgeschäft .....</b>	<b>273</b>
5.1 Basisanalyse .....	275
5.2 Vereinfachende Zusammenfassungen .....	275
5.21 Geschäftsfelddarstellung .....	277
5.22 Strategische Übersicht .....	277
5.3 Strategieprotokoll als Basis monatlicher Besprechungen .....	277
5.4 Wechselnde Schwerpunkte .....	282
5.5 Abschließende Arbeitshinweise .....	283
 Anmerkungen .....	 285
 Literaturverzeichnis .....	 297
 Der Autor .....	 309
 Weitere Veröffentlichungen des Autors .....	 310
 Stichwortverzeichnis .....	 311