



# Praxishandbuch Strategische Planung

Die neun Elemente des Erfolgs

Von

**Prof. Dr. Alexander Huber**

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
[ESV.info/978 3 503 15815 7](http://ESV.info/9783503158157)

1. Auflage 2008
2. Auflage 2015

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15815 7  
eBook: ISBN 978 3 503 15816 4

Alle Rechte vorbehalten  
©Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft  
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und  
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm  
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

„Anything that is in the world when you're born is normal and ordinary and is just a natural part of the way the world works.

Anything that's invented between when you're fifteen and thirty-five is new and exciting and revolutionary and you can probably get a career in it.

Anything invented after you're thirty-five is against the natural order of things.“

*Douglas Adams*

# Vorwort zur zweiten Auflage

Das Praxishandbuch Strategische Planung hat in seiner ersten Auflage eine überaus erfreuliche Aufnahme in der Praxis und Wissenschaft erfahren. Die positiven Leserreaktionen aus Unternehmen und Hochschulen zeigen, dass ein Praxishandbuch mit dem Anspruch der direkten Anwendbarkeit von Methoden und Prozessen eine Lücke füllt, die heute mehr denn je besteht.

Daher wird diese zweite Auflage hoffentlich eine ähnlich gute Resonanz finden, da das zentrale Konzept des Buches – die Praxisorientierung – nicht nur konsequent beibehalten sondern weiter ausgebaut wurde.

Neben notwendigen Korrekturen und der Schärfung einiger Aspekte, wurden mehrere Textpassagen grundlegend überarbeitet und an den Diskussionsstand der Strategischen Planung angepasst. Zudem wurden einige Themen erweitert und aktualisiert. Insbesondere hat der Bereich der pragmatischen und praxiserprobten Einführung der Balanced Scorecard größeren Raum erhalten.

Ziehen Sie auch weiterhin daraus Ihren Nutzen.

*Alexander Huber*  
2014

# Vorwort zur ersten Auflage

Gibt es einen geheimen Bund von Managern und Beratern, die die Kunst der Strategie erlernen dürfen und zum Wohle ihrer Unternehmen – und letztlich zum eigenen Vorteil einsetzen?

Kann ein Zeitpunkt bestimmt werden, zu dem die Strategielehre entstand? Existieren Patentrezepte, die sich irgendein genialer Kopf ausgedacht hat und deren Anwendung allen Situationen gerecht wird?

Nein, keineswegs. Strategien sind so alt wie die Menschheit selbst. Strategien gibt es im Kampf ums Überleben, Strategien gibt es im Sport, Strategien spielen in der Beziehung zwischen zwei Menschen eine große Rolle und natürlich in Organisationen und Unternehmen.

Die wenigen wesentlichen Grundsätze der Strategielehre sind seit langem bekannt. Wirklich Neues gibt es nicht, alle scheinbar innovativen Ansätze sind aus diesen Grundsätzen abgeleitet. Zur Verbesserung des Verständnisses, zur Vereinfachung und Komplexitätsreduktion, zur besseren Darstellung oder Systematisierung – oder einfach um ein weiteres Verkaufsargument zu schaffen: Keine andere wirtschaftswissenschaftliche Disziplin ist wohl enger mit der Welt der Strategieberater und ihrem Kunden, dem Top-Management, verbunden.

Wichtiger jedoch, als sich von jedem neuen Strategie-Hype verunsichern zu lassen, ist die eigene Kenntnis dieser Grundsätze und ihrer Anwendung, angepasst an die ganz persönlichen Ziele und Situationen.

Was sind das für Grundsätze?

1. Nur wenige Strategien entstehen aus Vernunftgründen. Strategien werfen grundsätzliche Fragen auf.
2. Eine Zentralabteilung ist der denkbar schlechteste Ort für Entwicklung, Umsetzung oder Controlling von Strategien.
3. Strategie bedeutet: 98 Prozent Kunden und zwei Prozent Wettbewerb. Nicht umgekehrt.
4. Ziele und Strategien können nur in einem vermuteten Zusammenhang stehen.
5. Benchmarking ist der größte Feind der Strategie.
6. Wer erklärt, dass Strategie „langfristig“ bedeute, hat den Charakter der Strategie nicht verstanden.

Sich mit diesen Regeln auseinander zu setzen und auf die eigene Situation anzuwenden ist Aufgabe jedes Strategen. Ein Strategie im Sinne dieses Handbuchs ist der Vorstand, der Geschäftsführer, ein Mitglied des oberen Führungskreises, der Leiter Unternehmensentwicklung und seine Mitarbeiter, Unternehmensberater oder sonstige Personen, die sich mit der Entwicklung des Unternehmens befassen und auch die Möglichkeit haben, diese mittelbar oder unmittelbar zu beeinflussen. Der größte Feind in der Entwicklung zu einem guten Strategen kann sich in drei Gestalten zeigen:

1. Zuviel Erfahrung macht uns blind. Wir sind große Strategen und wissen es immer am besten: Die Vergangenheit hat ja gezeigt, wie wir vorgehen müssen.
2. Misserfolge erklären wir external. Wir suchen die Ursachen für Fehlschläge nicht auch bei uns selbst, sondern ziehen die immer gleichen Schuldigen heran: den Kunden, den Zeitpunkt, die wirtschaftlichen Situation. So verhindern wir erfolgreich, dass wir aus eigenen Fehlern lernen.
3. Strategie ist für uns reine Intuition. Transparenz, Systematik und Controlling sind unnützes Beiwerk. Ist die Strategie erstmal beschlossen, setzt sie sich von alleine um.

In diesem Buch sind unzählige Beispiele aus vielen Branchen beschrieben. Das Buch stellt die im Inland und Ausland gewonnenen Erfahrungen und erprobten Instrumente und Prozesse dar. Nicht abstrakt und theoretisch, sondern pragmatisch und systematisch. Dargeboten in enger Anlehnung an die Praxis.

Ziehen Sie daraus Nutzen. Für Ihr Unternehmen, aber vor allem für sich selbst.

*Alexander Huber*  
2008

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	13
<b>Einleitung</b> .....	17
1 Motivation und Ausgangsbasis .....	17
2 Positionierung und Differenzierung .....	18
2.1 Konsequenzen für das Strategieverständnis .....	21
2.2 Erwartungen an ein Handbuch zur Strategischen Planung .....	21
3 Aufbau .....	22
<b>Erster Teil: Grundlagen und Begriffe</b> .....	25
1 Unternehmenskultur .....	25
2 Unternehmensziele .....	26
3 Unternehmensstrategie .....	27
4 Strategische Planung .....	32
5 Unternehmensprozess .....	37
6 Geschäftsmodell .....	37
7 Strategisches Management .....	38
8 Unternehmensführung .....	38
9 Zusammenhang .....	39
<b>Zweiter Teil: Stand der Strategischen Planung in deutschen Unternehmen</b> .....	43
1 Untersuchung .....	43
2 Grundlegende Aspekte .....	45
2.1 Gretchenfrage .....	45
2.2 Positive Einflussfaktoren .....	51
2.3 Negative Einflussfaktoren .....	55
2.4 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen .....	63
3 Prozess .....	70
4 Methoden .....	73
5 Optimierungsansätze .....	79
5.1 Akzeptanz & Konsequenz .....	80

5.2	Alignment & Konsistenz.....	81
5.3	Prozess & Methoden .....	82
6	Zusammenfassung.....	83
<b>Dritter Teil: Neun Elemente erfolgreicher Strategischer Planung .....</b>		<b>89</b>
1	Highlander-Prinzip: Strategische Planung als zentrales Instrument der Unternehmensführung.....	89
2	Geliebter Feind: Rollen von Top-Management und Zentralen.....	97
3	Herdentrieb: Die Sehnsucht nach der wahren Strategie .....	104
4	Opportunistische Zahlendreher: Zwischen Scheingenauigkeit und Instabilität.....	114
5	Ursuppe: Strategien, Pläne und Ziele unter einen Hut bringen .....	117
6	Unsichtbare Dritte: Inpflichtnahme und Versorgung existierender Gremien.....	125
7	Gegen den Methodenwahnsinn: Fokus auf die richtigen Analysen .....	139
7.1	Generische Methoden .....	139
7.2	Spezifische Methoden.....	146
7.2.1	Erfolgsfaktoren.....	149
7.2.2	Markt .....	155
7.2.3	Kunden, Umsatz und Profitabilität.....	168
7.2.4	Wettbewerb .....	185
7.2.5	Portfolio.....	195
7.2.6	Kernkompetenzen .....	202
7.2.7	Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.....	212
8	Rückwärts zum Ziel: Backplanning als Grundprinzip der Strategieformulierung .....	217
9	Visionäre Umsetzer: Fokus auf Implementierung und Controlling .....	226
Literaturverzeichnis.....		245
Stichwortverzeichnis .....		255
Autorenporträt .....		259