

Florian Stammnitz

**Strukturwandel in der Automobilbranche:  
Leitfaden für den Strategieprozess bei  
mittelständischen Unternehmen mit einer  
Methodik für eine assetbasierte  
Geschäftsbereichsentwicklung**

Structural Change in the Automotive Industry:  
Guideline for the Strategy Process in  
medium-sized Companies with a Methodology for  
asset-based Business Unit Development

Band 182

Systeme ■ Methoden ■ Prozesse

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. A. Albers  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. S. Matthiesen  
(Hrsg.)

Copyright	IPEK - Institut für Produktentwicklung, 2025 Karlsruher Institut für Technologie (KIT) Die Forschungsuniversität in der Helmholtz-Gemeinschaft Alle Rechte vorbehalten
ISSN	1615-8113

# **Strukturwandel in der Automobilbranche: Leitfaden für den Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen mit einer Methodik für eine assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung**

Zur Erlangung des akademischen Grades eines  
**DOKTORS DER INGENIEURWISSENSCHAFTEN (Dr.-Ing.)**  
von der KIT-Fakultät für Maschinenbau des  
Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)

angenommene

**DISSERTATION**

von

M. Sc. Florian Stammnitz

Tag der mündlichen Prüfung:	23.01.2025
Hauptreferent:	Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Albert Albers
Korreferent:	Prof. Dr. Orestis Terzidis



# Vorwort der Herausgeber

Wissen ist einer der entscheidenden Faktoren in den Volkswirtschaften unserer Zeit. Der Unternehmenserfolg wird mehr denn je davon abhängen, wie schnell ein Unternehmen neues Wissen aufnehmen, zugänglich machen und verwerten kann. Die Aufgabe eines Universitätsinstitutes ist es, hier einen wesentlichen Beitrag zu leisten. In den Forschungsarbeiten wird ständig Wissen generiert. Dieses kann aber nur wirksam und für die Gemeinschaft nutzbar werden, wenn es in geeigneter Form kommuniziert wird. Diese Schriftenreihe dient seit mehr als 20 Jahren als eine Plattform zum Transfer und macht damit das Wissenspotenzial aus aktuellen Forschungsarbeiten am IPEK - Institut für Produktentwicklung Karlsruhe\* am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) verfügbar. Die Forschung des IPEK ist dabei strukturiert in die Kategorien Systeme, Methoden und Prozesse, um so der Komplexität heutiger Produktentwicklung ganzheitlich gerecht zu werden. Erst die Verknüpfung dieser drei Kategorien ermöglicht die Synthese innovativer Systeme durch Nutzung neuester Methoden und Prozesse. Gleichzeitig werden durch die Systemsynthese die erforschten neuen Methoden und Prozesse validiert und deren Mehrwert für die Praxis abgesichert. Dieses Forschungskonzept prägt nicht nur das IPEK-Leitbild, sondern auch den Charakter dieser Schriftenreihe, da immer alle drei Kategorien und deren Wechselwirkungen berücksichtigt werden. Jeder Band setzt hier individuelle Schwerpunkte und adressiert dabei folgende Forschungsgebiete des IPEK:

- das Entwicklungs- und Innovationsmanagement,
- die Entwicklungs- und Konstruktionsmethodik,
- der Leichtbau von der Ebene des ganzen Systems bis hinunter zur Optimierung des Bauteils,
- die Validierung technischer Systeme auch unter Berücksichtigung der NVH Aspekte (Noise, Vibration, Harshness) mit dem Fokus auf Schwingungen und Akustik an Komponenten und in den Gesamtsystemen sowie deren subjektiver Beurteilung durch den Menschen,
- die Antriebssystemtechnik mit den Schwerpunkten komplette Antriebslösungen für Fahrzeuge und Maschinen,
- das Design, die Tribologie und Erprobung von Kupplungen und Bremsen sowie
- die Gerätetechnik mit dem Schwerpunkt auf Power-Tools.

Die Forschungsberichte stellen Ergebnisse unserer Forschung sowohl anderen Wissenschaftlern als auch den Unternehmen zu Verfügung, um damit die Produktentwicklung in allen ihren Facetten mit innovativen Impulsen zu optimieren.

Albert Albers und Sven Matthiesen

\* Eh.: Institut für Maschinenkonstruktionslehre und Kraftfahrzeugbau, Universität Karlsruhe (TH)



## Vorwort zu Band 182

Die Unternehmen im Bereich des Maschinenbaus, aber auch der Fahrzeugindustrie sowie der Verfahrenstechnik, stehen vor großen Herausforderungen. Neben der zunehmenden Komplexität und Kompliziertheit vieler Produkte und Lösungen auf dem Weg hin zu cyberphysischen Systemen – wie zum Beispiel das Autonome Fahren oder die, über das Internet steuerbare Waschmaschine – ist ein großer Strukturwandel, insbesondere in der Automobilbranche, im Gange.

Die Forderungen nach Mobilitätslösungen, die sowohl das Bedürfnis nach individueller Mobilität ermöglichen, aber dabei die gesellschaftlichen Belastungen, insbesondere im Kontext des Klimawandels und des Ausstoßes von klimaschädlichen Abgasen, zu minimieren führt zu neuen Antriebskonzepten, wo der zentrale Antrieb durch einen Elektromotor realisiert wird, der dann entweder durch eine Batterie oder eine Brennstoffzelle mit elektrischer Energie versorgt wird. Diese Antriebslösungen verändern den Bedarf an Teilsystemen und Komponenten sehr stark. Zwar beinhalten die Architekturen immer noch auch weiterhin die typischen Kennungswandler, wie Getriebe und auch Schaltelemente, allerdings werden diese deutlich vereinfacht und in ihrer Komplexität reduziert.

Es werden sicherlich in den nächsten Jahren auch weiterhin Antriebe mit dem Verbrennungsmotor, gegebenenfalls betrieben mit sogenannten synthetischen Kraftstoffen und dann sicherlich häufig in einer Plug-In-Hybrid-Architektur auf den Markt gebracht werden, doch die Volumina ändern sich deutlich.

In den letzten 100 Jahren hat sich im Automobilbau eine starke, vernetzte Struktur aus dem eigentlichen Automobilhersteller, dessen Zulieferern und den weiteren Zulieferern auf unterschiedlichen Ebenen ausgeprägt. Insbesondere im TIER 2 und TIER 3 Bereich sind dann oft durchaus große mittelständische Unternehmen mit der Zulieferung von Komponenten und Teilsystemen beschäftigt. Beispielhaft sind hier die technischen Federn, Karosserie-Beschlagelemente, Schalter oder auch die verschiedenen Komponenten beim Verbrennungsmotor, wie Kolbenringe oder Dichtungen zu nennen. Ein Großteil dieser Komponenten und Teilsysteme wird in der vorliegenden Form und Stückzahl dann nicht mehr gebraucht. Insbesondere die in Deutschland sehr ausgeprägte Zuliefererstruktur im Bereich der Automobilindustrie, die auch umfangreich Arbeitsplätze sichert, steht unter diesen Randbedingungen vor einem starken Strukturwandel.

Die Unternehmen müssen sich in Teilen neu definieren, neue Produktportfolios finden und strategische Planungen mit einem auch längeren Horizont durchführen, um den Wandel offensiv gestalten zu können. Diese längerfristigen Planungskonzepte sind auch bei den größeren mittelständischen Unternehmen noch nicht verbreitet. Hier

müssen unterstützende Methoden und Prozesse gefunden werden, um den Unternehmen in diesem Strukturwandel zu helfen.

An genau dieser Stelle setzt die wissenschaftliche Arbeit von Herrn Dr.-Ing. Florian Stammnitz an. Er hat durch die Gestaltung eines Leitfadens für den Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen eine entsprechende Hilfe mit wissenschaftlichen Methoden kreiert und zu entwickelt. Herr Dr.-Ing. Florian Stammnitz hat sich damit einem hochaktuellen und wirtschaftlich bedeutenden Thema gewidmet. Angesichts des tiefgreifenden Strukturwandels, der insbesondere in dem Bereich des Automobilbaus, und hier besonders durch die Digitalisierung und Elektrifizierung geprägt wird, kann die Arbeit einen wichtigen Beitrag leisten, um den Unternehmen in diesem Prozess zu helfen.

Januar 2025

Albert Albers



# Kurzfassung

Unternehmen, die einen Strategieprozess durchlaufen, sind wirtschaftlich erfolgreicher als vergleichbare Wettbewerber ohne dokumentierte Strategie. Bestehende Prozessmodelle zur Unterstützung der Unternehmen bei einem Strategieprozess sind jedoch größtenteils für Konzerne ausgelegt. Dies ist einer der Gründe, warum viele mittelständische Unternehmen keinen Strategieprozess durchführen. Weitere Gründe sind mangelnde Expertise, Zeit- und Ressourcenmangel sowie ein Konflikt zwischen dem operativen Tagesgeschäft und dem Strategieprozess.

Ein Strukturwandel beschreibt gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen eines Geschäftsfelds, beispielsweise ausgelöst durch Inventionen oder politische Regulierungen. Ein Beispiel dafür ist die Automobilindustrie, die sich aufgrund der Digitalisierung und Elektrifizierung im Wandel befindet. Dies betrifft neben den klassischen OEMs vor allem Zuliefererunternehmen. Umso stärker, sofern diese Unternehmen von nur einer Produktgruppe abhängig sind, die in rein elektrischen Fahrzeugen nicht mehr benötigt werden, wie es bei vielen mittelständischen Zulieferern der Fall ist. Der Autor dieser Arbeit ist bei der brandgroup, einem mittelständischen Zulieferer aus der Automobilindustrie, tätig und nutzt die Erkenntnisse aus der Praxis im Sinne von Action Research für den vorliegenden Forschungsbericht.

Gerade Unternehmen, die von einem solchen Strukturwandel betroffen sind, sollten einen Strategieprozess durchlaufen, um ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Daher ist das Ziel der vorliegenden Arbeit die Entwicklung eines leicht anwendbaren Leitfadens, der mittelständische Unternehmen bei einem strukturierten Strategieprozess und dessen Dokumentation unterstützt.

Dafür wird aufbauend auf den Grundlagen des Stands der Forschung ein Verständnis für aktuelle Prozessmodelle und Methoden geschaffen, die Unternehmen bei einem Strategieprozess unterstützen. Dabei liegt der Fokus auf den spezifischen Herausforderungen mittelständischer Unternehmen. Zudem wird analysiert, ob bereits Methoden existieren, die Unternehmen dabei unterstützen, basierend auf vorhandenen Assets, neue Geschäftsbereiche aufzubauen. Dies ist vor allem für Unternehmen, die von einem Strukturwandel betroffen sind, ein zentrales Element des Strategieprozesses.

Das erarbeitete Verständnis dient als Grundlage für Experteninterviews und retrospektive Fallstudien. Aus deren Analyse ergibt sich zusammen mit den Erkenntnissen aus der Action Research die Synthese des Zielsystems an den Leitfaden für den Strategieprozess.

gieprozess bei mittelständischen Unternehmen. Dieser Leitfaden ist mithilfe der SPALTEN-Methodik strukturiert und liefert den Anwendenden Templates und ein Prozessmodell mit Checklisten, Methoden und Meetingvorschlägen. Der Leitfaden enthält zudem eine Methodik, mit der eine Entscheidungsgrundlage für die Erschließung neuer Geschäftsbereiche aus Asset-Perspektive erarbeitet werden kann. Im Rahmen des Leitfadens sind Strategien als Systeme definiert, die, angelehnt an das Modell der SGE – Systemgenerationsentwicklung, in Generationen entwickelt werden.

Zur Analyse des Beitrags, den der Leitfaden leistet, wird dieser in einer ausführlichen Fallstudie bei dem angesprochenen Praxispartner – der brandgroup – angewandt. Um eine weitere Evaluationsumgebung zu nutzen, wird zusätzlich die Anwendbarkeit des Leitfadens auf theoretischer Basis von wissenschaftlichen Mitarbeitenden des Instituts für Produktentwicklung bewertet. Die Evaluation zeigt, dass der Leitfaden einen positiven Einfluss auf den Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen haben kann. Eine Besonderheit des Leitfadens ist der Fokus auf die starke Einbindung der Mitarbeitenden des Unternehmens und die klare Definition der Anforderungen an das Strategieteam, das zu jeder Aktivität an die aktuellen Anforderungen angepasst wird.

# Abstract

Companies that go through a strategy process are economically more successful than comparable competitors without a documented strategy. However, existing process models for supporting companies in a strategy process are mostly designed for large corporations. This is one of the reasons why many medium-sized companies do not perform a strategy process. Other reasons include a lack of expertise, a lack of time and resources and a conflict between the daily operations and the strategy process.

A structural change describes serious changes in the framework conditions of a business area, for example triggered by inventions or political regulations. One example of this is the automotive industry, which is undergoing change due to digitalization and electrification. In addition to traditional OEMs, this primarily affects supplier companies. Even more so if these companies are dependent on just one product group that is no longer needed in purely electric vehicles, as is the case with many medium-sized suppliers. The author of this paper works for the brandgroup, a medium-sized supplier in the automotive industry, and uses the findings from practical experience in the sense of action research for this research report.

Especially companies that are affected by such a structural change should perform a strategy process in order to secure their future competitiveness. Therefore, the aim of this study is to develop an easily applicable guideline that supports medium-sized companies in a structured strategy process and its documentation.

Based on the fundamentals of the current state of research, an understanding of current process models and methods that support companies in a strategy process is given. The focus here is on the specific challenges faced by medium-sized companies. It also analyzes whether methods already exist that support companies in building new business units based on existing assets. This is especially for companies that are affected by structural change, a central element of the strategy process.

The understanding gained serves as the basis for expert interviews and retrospective case studies. Their analysis, together with the findings from the action research, results in the synthesis of the target system for the guideline for the strategy process in medium-sized companies. This guideline is structured using the SPALTEN methodology and provides users with templates and a process model with checklists, methods and meeting suggestions. The guideline also contains a methodology that can be used to develop a decision-making basis for the development of new business areas from an asset perspective. The guideline defines strategies as systems that are developed in generations following the model of SGE - System Generation Engineering.

To analyze the contribution made by using the guideline, it is applied in a detailed case study at the practice partner mentioned - the brandgroup. In order to use a further evaluation environment, the applicability of the guideline is also evaluated on a theoretical basis by researchers from the Institute of Product Engineering. The evaluation shows that the guideline can have a positive influence on the strategy process in medium-sized companies. A special feature of the guideline is the focus on the strong involvement of the company's employees and the clear definition of the requirements for the strategy team, which is adapted to the requirements of each activity.

# Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen meiner Tätigkeit bei der Brand KG und in enger Zusammenarbeit mit dem IPEK- Institut für Produktentwicklung am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). An dieser Stelle möchte ich allen danken, die mich auf meinem Weg und bei der Anfertigung der Dissertation begleitet und unterstützt haben.

Mein besonderer Dank richtet sich dabei an meinem Doktorvater Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Albert Albers für die Betreuung meiner Arbeit und dem entgegengebrachten Vertrauen. Ganz im Sinne von Action Research haben Sie in inspirierenden wissenschaftlichen Gesprächen am Institut und in praxisnahen Gesprächen bei Brand Denkipulse geliefert, die entscheidend zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Für die Übernahme des Korreferats sowie den Austausch zum Ende meines Promotionsvorhabens danke ich Herrn Prof. Dr. Orestis Terzidis. Ebenso bedanke ich mich bei Herrn Prof. Dr.-Ing. Marcus Geimer für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Ein großer Dank gilt Björn und Sven Schroer, die mich in ihrer Rolle als Gesellschafter und Geschäftsführer der brandgroup früh unterstützt haben und ohne deren Förderung diese Promotion nicht möglich gewesen wäre. Ich danke zudem allen Mitarbeitenden der brandgroup für die tolle Zusammenarbeit während des Strategieprozesses und das entgegengebrachte Vertrauen in meiner neuen Rolle.

Meinen Kollegen in den Forschungsgruppen des IPEKs danke ich für die zahlreichen Diskussionen und Hinweise. Diese Diskussionen sind der Kern wissenschaftlicher Forschung und liefern Mehrwert in der Praxis. Besonders danke ich Katharina Dühr und Felix Pfaff für die tolle inhaltliche Unterstützung, Jens Kaeske für die wöchentlichen Gespräche und Steffen Schrock für eine abwechslungsreiche Prüfungsvorbereitung.

Im Rahmen von Abschlussarbeiten haben verschieden Studierende einen Beitrag zu dieser Arbeit geleistet. Die enge Betreuung dieser Arbeiten hat großen Spaß gemacht und immer wieder zu neuen Denkanstößen geführt. Besonders danke ich an dieser Stelle David Wessels, Hendrik Behling, Madita Krüger und Antonia Frank.

Kevin, Patrick, Gogo, Julius, Jan, Rexhep, ich danke euch für eure Freundschaft und die willkommene Ablenkung beispielsweise in Form von unserem Kreta-Trip.

Mein größter Dank gilt meiner Familie. Mama, du hast mich seit ich denken kann in jeglicher Form unterstützt und dich selbst sogar oft an zweite Stelle gestellt. Ich danke dir für deine bedingungslose Liebe und die enge Verbindung, die wir auch heute noch

haben. Opa, ich danke dir und Oma dafür, ein Zuhause zu haben, in dem ich mich immer wohl und willkommen fühle. Euer Vertrauen hat mich immer in dem Glauben bestärkt, alles erreichen zu können.

Nadine, ich danke dir von ganzem Herzen. Du unterstützt mich bei allen meinen Ideen, erdest mich in stressigen Phasen mit deiner Ruhe und motivierst mich bei Rückschlägen. Deine Warmherzigkeit und dein Vertrauen geben mir immer wieder die Kraft weiterzumachen. Gerade während der stressigen Zeit des Schreibens und der Prüfungsvorbereitung waren dein Rückhalt und die humorvolle Abwechslung zum Alltag unverzichtbar.

Karlsruhe, den 23.01.2025

*“The best way to predict the future is to create it.”*

- *Abraham Lincoln*

Für Oma





# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung.....</b>	<b>i</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iii</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>v</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>ix</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>xv</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>xxiii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>xxvii</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation .....	1
1.2 Fokus der Arbeit.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Grundlagen und Stand der Forschung.....</b>	<b>7</b>
2.1 Grundlegendes Verständnis wichtiger Begriffe im Kontext des Strategieprozesses bei mittelständischen Unternehmen .....	7
2.1.1 Wirtschaftliches Verständnis des Strategiebegriffs .....	7
2.1.2 Mittelständische Unternehmen in der deutschen Wirtschaft .....	11
2.1.3 Der Strukturwandel in einer Industrie als Auslöser für einen Strategieprozess.....	15
2.1.4 Abgrenzung und Definition von Geschäftsfeldern und Geschäftsbereichen.....	17
2.1.5 Assets und ihre Bedeutung für den Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen .....	19
2.2 Innovation und Produktentstehung im Kontext des Strategieprozesses ..	21
2.2.1 Innovationsbegriff und der Nutzen von Produktprofilen.....	21
2.2.2 Grundlegendes Verständnis der Produktentstehung im Modell der SGE – Systemgenerationsentwicklung .....	24
2.2.3 Bestehende Ansätze zur Entwicklung neuer Geschäftsbereiche .....	29
2.3 Unterstützung von Unternehmen im Rahmen des Strategieprozesses ..	36
2.3.1 Unterstützung durch Prozessmodelle .....	36
2.3.2 Unterstützung durch Methoden.....	47

2.3.3	Herausforderungen für mittelständische Unternehmen im Strategieprozess .....	63
2.3.4	Problemlösungstechniken und der Problemlösungsprozess SPALTEN und ihr Bezug zum Strategieprozess .....	67
2.4	Fazit des Stands der Forschung .....	71
<b>3</b>	<b>Forschungsbedarf und Zielsetzung .....</b>	<b>73</b>
3.1	Forschungsbedarf .....	73
3.2	Forschungsziel .....	76
3.3	Forschungsfragen .....	76
<b>4</b>	<b>Forschungsmethodik .....</b>	<b>79</b>
4.1	Überblick über die DRM und Action Research .....	79
4.2	Struktur der Arbeit .....	82
4.3	Überblick genutzter Forschungsmethoden .....	84
4.4	Kurze Vorstellung des Praxispartners .....	86
<b>5</b>	<b>Leitfaden für einen Strategieprozess für mittelständische Unternehmen .....</b>	<b>89</b>
5.1	Zielsystem der Systematik zur Unterstützung mittelständischer Unternehmen bei dem Strategieprozess .....	90
5.1.1	Experteninterviews als Vorstudie zur Bestätigung des Forschungsbedarfs und zur Ableitung zentraler Herausforderungen .....	91
5.1.2	Zweistufige Expertenstudie zur Ableitung der Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen im Strategieprozess .....	95
5.1.3	Synthese des Zielsystems der zu erstellenden Systematik .....	103
5.2	Entwicklung des Leitfadens .....	106
5.2.1	Präambel .....	113
5.2.2	Strategieteam .....	115
5.2.3	Templates des Leitfadens .....	117
5.2.4	SPALTEN-Prozessmodell des Leitfadens .....	123
5.2.5	Hinweise zur Implementierung im Leitfaden .....	133
5.3	Exemplarische Zwischenevaluation des Leitfadens .....	134
5.4	Fazit zur Erstellung des übergeordneten Leitfadens .....	136
<b>6</b>	<b>Methodik für eine assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung .....</b>	<b>141</b>
6.1	Definition des Zielsystems der Methodik .....	142
6.1.1	Vorstudie zur Bestätigung des Forschungsbedarfs und Ableitung relevanter Assets für den Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs .....	143
6.1.2	Retrospektive Fallstudien zur Ableitung zentraler Erkenntnisse für die Synthese des Zielsystems .....	147
6.1.3	Synthese des Zielsystems der zu erstellenden Methodik .....	152

6.2	Kurzbeschreibung der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	155
6.2.1	Einführung in die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	155
6.2.2	Templates der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	158
6.2.3	Aktivitäten der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	163
6.3	Initiale Evaluation der Methodik .....	167
<b>7</b>	<b>Anwendung und Evaluation des Leitfadens .....</b>	<b>171</b>
7.1	Entwicklung eines geeigneten Evaluationskonzepts .....	171
7.1.1	Anforderungen an die Vorgehensweise der Evaluation und die Evaluationsumgebung .....	172
7.1.2	Evaluationskonzept für die Evaluation des directStrategy Leitfadens.....	175
7.2	Beschreibung der Fallstudie bei der brandgroup .....	180
7.3	Durchführung der Evaluation.....	185
7.3.1	Studie 1: Erste Studie bei der brandgroup mit dem Strategieteam .....	186
7.3.2	Studie 2: Studie mit dem Beirat der brandgroup .....	189
7.3.3	Studie 3: Studie mit dem Strategieteam und Mitarbeitenden der brandgroup .....	192
7.3.4	Studie 4: Studie am IPEK mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden .....	195
7.4	Abschließende Analyse der Umfrageergebnisse .....	204
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>207</b>
8.1	Zusammenfassung und Gesamtfazit.....	207
8.2	Ausblick .....	217
8.2.1	Weiterführende Evaluation und Erarbeitung der folgenden Generation des Leitfadens.....	217
8.2.2	Entwicklung einer Portfolio Methode für mittelständische Unternehmen.....	219
8.2.3	Weitere Verknüpfung des Strategieprozesses mit dem Modell der SGE .....	220
<b>Literaturverzeichnis.....</b>		<b>I</b>
<b>Glossar .....</b>		<b>XXIII</b>
<b>Anhang A.....</b>		<b>XXVII</b>
Leitfaden Experteninterviews Vorstudie .....		XXVII

Erkenntnisprotokolle Experteninterviews Vorstudie .....	XXIX
<b>Anhang B .....</b>	<b>XLIII</b>
Leitfaden zweistufige Expertenstudie .....	XLIII
Erkenntnisprotokolle zweistufige Expertenstudie.....	XLV
Fragebogen Onlineumfrage zur Validierung der Erfolgsfaktoren .....	XCIV
<b>Anhang C .....</b>	<b>XCIX</b>
Leitfaden für den Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen ....	XCIX
I Der directStrategy Leitfaden – ein Überblick.....	CXI
II Präambel.....	CXV
III Die SPALTEN Problemlösungsmethodik.....	CXXI
IV Der Mensch als Problemlöser: Das Strategieteam .....	CXXIII
V Templates zur Unterstützung des Strategieprozesses.....	CXXIX
V.1 DirectStrategy Template .....	CXXX
V.2 Analyse und Ziel Template je Geschäftsbereich .....	CXXXIII
V.3 Frühwarnsystem .....	CXL
V.4 Kontinuierlicher Ideenspeicher und Lessons Learned Katalog .....	CXLII
VI Das SPALTEN-Prozessmodell des Strategieprozesses .....	CXLIV
VI.1 Situationsanalyse.....	CXLVIII
VI.2 Problemeingrenzung .....	CLVIII
VI.3 Alternative Lösungen .....	CLXXVIII
VI.4 Lösungsauswahl .....	CCI
VI.5 Tragweitenanalyse.....	CCXI
VI.6 Entscheiden & Umsetzen .....	CCXVII
VI.7 Nachbereiten & Lernen .....	CCXXX
VII Implementierung der erarbeiteten Strategie .....	CCXXXV
VIII Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	CCXXXIX
VIII.1 Einführung in die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung.....	CCXL
VIII.2 Templates der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung.....	CCXLIV
VIII.3 Aktivitäten der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung.....	CCLVI
IX Fazit .....	CCLXXI
X Literaturverzeichnis .....	CCLXXIII
<b>Anhang D .....</b>	<b>CCLXXIX</b>
Screenshots Miro Board (Workshop aus der RC).....	CCLXXIX
Leitfaden initiales Experteninterview Research Clarification .....	CCLXXX

Erkenntnisprotokoll initiales Experteninterview (Research Clarification)	
.....	CCLXXXIII
Leitfaden Experteninterviews retrospektive Fallstudien (DS-I) .....	CCLXXXVII
Erkenntnisprotokolle Experteninterviews retrospektive Fallstudien (DS-I)	CCXCI



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Aufbau und Struktur der vorliegenden Arbeit.....	4
Abbildung 2.1:	5P's of Strategy nach Mintzberg (eigene Abbildung in Anlehnung an Mintzberg, 1987) .....	8
Abbildung 2.2:	Klassische, hierarchische Abbildung der Strategieebenen einer Organisation (eigene Abbildung in Anlehnung an Paul & Wollny, 2020; Welge et al., 2017) .....	9
Abbildung 2.3:	In verschiedenen Quellen wird der hierarchische Charakter der Strategieebenen auch als Pyramide visualisiert (eigene Abbildung in Anlehnung an Balzer, Schrodi & Wiendahl, 2020; Girmscheid, 2014) .....	9
Abbildung 2.4:	Klassifizierung von Unternehmen mithilfe der Mitarbeitendenzahl in KMU, Mid Caps (die im Rahmen der Arbeit als mittelständische Unternehmen bezeichnet werden) und Großunternehmen (eigene Abbildung in Anlehnung an Röhl, 2018).....	12
Abbildung 2.5:	Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2022 bzgl. der weltweiten Entwicklung der Antriebsform von Neuzulassungen in der Automobilindustrie (eig. Abbildung angelehnt an Niese et al., 2022).....	15
Abbildung 2.6:	Verständnis der Begriffe Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder im Rahmen der Arbeit (Stammnitz, Behling et al., 2023) .....	18
Abbildung 2.7:	Verständnis von Assets in der Finanzbuchhaltung und im Rahmen dieser Arbeit (eigene Abbildung in Anlehnung an Basioudis, 2019) .....	20
Abbildung 2.8:	Bestandteile einer Innovation (Albers et al., 2018) zitiert nach Rapp (2021) .....	22
Abbildung 2.9:	Produktprofil-Schema zur Darstellung von Produktprofilen (Albers et al., 2018) zitiert nach Rapp (2021) .....	23

Abbildung 2.10:	Entwicklung einer Smart Home Branderkennung basierend auf einem Referenzsystem mit Referenzsystemelementen aus den Referenzprodukten drahtlos verbundener Rauchmelder und des Internets, sowie der drei Variationsoperatoren Übernahme-, Ausprägungs- und Prinzipvariation (Albers & Rapp, 2022).....	25
Abbildung 2.11:	Modell des Risikoportfolios anhand des Beispiels der Entwicklung eines zweigeteilten Schwungrads für den PKW-Antriebsstrang (Albers et al., 2017).....	27
Abbildung 2.12:	Aktuelle Generation des iPeM - integriertes Produktentstehungsmodell (Albers, Reiß, Bursac & Richter, 2016) .....	28
Abbildung 2.13:	Mögliche Umsetzung flexibler Geschäftsbereiche mit geteilten Abteilungen für übergreifende Funktionen (eigene Abbildung in Anlehnung an Steven, 2012) .....	31
Abbildung 2.14:	Auswahl von zehn Hauptquellen durch die Anwendung verschiedener, aus dem Forschungsthema abgeleiteter Suchstrings, die Anwendung von Kriterien und eines Screenings der Suchergebnisse zur Ableitung der für das Forschungsthema relevantesten Literatur.....	32
Abbildung 2.15:	Auswahl von zehn Hauptquellen für Prozessmodelle für den Strategieprozess durch die Anwendung verschiedener, aus dem Forschungsthema abgeleiteter Suchstrings, die Anwendung von Kriterien und eines Screenings der Suchergebnisse .....	39
Abbildung 2.16:	Harvard-Modell des strategischen Managements, das zwischen den zwei Phasen einer Strategieformulierung und Implementierung unterscheidet (eigene Abbildung in Anlehnung an Hungenberg (2014) nach Andrews (1971)).....	39
Abbildung 2.17:	Strategieprozess nach Hungenberg (2014) .....	40
Abbildung 2.18:	Strategieprozess nach Grant (2016) .....	40
Abbildung 2.19:	Strategieprozess nach Gausemeier und Plass (2014) .....	41
Abbildung 2.20:	Strategieprozess nach Welge (2017) .....	41
Abbildung 2.21:	Strategieprozess nach Paul und Wollny (2020) .....	42
Abbildung 2.22:	Strategieprozess nach Grünig und Kühn (2018) .....	42
Abbildung 2.23:	Strategieprozess nach Kaplan und Norton (2009) .....	43
Abbildung 2.24:	Strategieprozess nach Klasen (2019) .....	44
Abbildung 2.25:	Strategieprozess nach Probst und Wiedemann (2013).....	44



Abbildung 2.26:	Strategieprozess nach Nagel (2014) .....	45
Abbildung 2.27:	Einordnung der analysierten Quellen entlang der im Kontext der Literaturrecherche identifizierten Phasen im Strategieprozess (in Zusammenarbeit mit Wessels (2022)) .....	46
Abbildung 2.28:	Ergebnisse einer Umfrage von Schneemann, in der dieser 50 Unternehmensberater und Führungskräfte nach ihren Kenntnissen strategischer Methoden und deren Nutzen in der Praxis befragt (Schneemann, 2019) .....	48
Abbildung 2.29:	Das Leitbild eines Unternehmens kann sich aus einer Vision, Mission und aus grundlegenden Werten zusammensetzen und beschreibt so die grundlegende Unternehmenspolitik und -ziele (eigene Darstellung in Anlehnung an Paul und Wollny (2020) sowie Gausemeier und Plass (2014)) .....	50
Abbildung 2.30:	Mögliche Inhalte einer Change-Agenda, die die heutige Ausgangssituation mit der angestrebten Ausrichtung vergleicht. Zudem das Beispiel einer Change-Agenda des FBIs aus dem Jahr 2002. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan und Norton (2009). .....	51
Abbildung 2.31:	Beispielhafte Lückenanalyse (Paul und Wollny 2020) .....	51
Abbildung 2.32:	Die PESTEL-Analyse wird genutzt, um ein besseres Verständnis für die externe Unternehmensumwelt aufzubauen (eigene Abbildung in Anlehnung an Hungenberg (2014)) .....	52
Abbildung 2.33:	Porter's Five Forces, die zu einer genaueren Analyse der Branchenstruktur genutzt werden kann (eigene Darstellung in Anlehnung an Paul und Wollny (2020)) .....	53
Abbildung 2.34:	Die Lebenszyklusanalyse und Technologie-S-Kurve unterstützen den Anwender bei dem Verständnis der Branchendynamik (Hungenberg, 2014) .....	54
Abbildung 2.35:	Die Wertschöpfungskette dient zum Verständnis und zur Analyse von Kompetenzen (eigene Abbildung in Anl. an Porter (1985)) .....	55
Abbildung 2.36:	Die Visualisierung der Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens mithilfe eines Stärken-Schwächen-Profiles kann für die Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen und Schwachstellen hilfreich sein (Hungenberg, 2014) .....	56
Abbildung 2.37:	VRIO-Ansatz zur Klassifizierung von Kompetenzen als Kernkompetenzen (Barney, 2011) .....	56

Abbildung 2.38:	Ausgefüllte SWOT-Analyse am Beispiel eines Autohauses (Probst & Wiedemann, 2013).....	57
Abbildung 2.39:	TOWS-Matrix zur Entwicklung strategischer Handlungsoptionen (eigene Abbildung in Anlehnung an Wehrich (1982) und Welge (2017)).....	58
Abbildung 2.40:	Mithilfe der BCG- und McKinsey-Matrix kann das Portfolio eines Unternehmens strategisch geplant werden (eigene Abbildung in Anlehnung an Paul und Wollny (2020)) .....	59
Abbildung 2.41:	Überblick über verschiedene Diversifikationsmöglichkeiten (Grünig & Kühn, 2018).....	60
Abbildung 2.42:	Generische Strategien nach Porter zur Ableitung strategischer Optionen (eigene Abbildung in Anlehnung an Porter (1985)) ..	61
Abbildung 2.43:	Die in Abhängigkeit der Strategiealternative ermittelten Zahlungsströme werden mithilfe des WACC (Diskontierungsfaktor, der vom Kapitalmarkt und der individuellen Finanzierungsstruktur abhängt) auf ihren heutigen Wert diskontiert (Hungenberg, 2014) .....	62
Abbildung 2.44:	Die Balanced Scorecard bricht die langfristige Vision und Strategie in Ziele herunter und ordnet diesen Zielen Kennzahlen und spezifische Maßnahmen zu (eigene Abbildung in Anlehnung an Kaplan und Norton (1996)).....	63
Abbildung 2.45:	Auswahl von sieben Hauptquellen, die die Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess beschreiben, durch die Anwendung verschiedener, aus dem Forschungsthema abgeleiteter Suchstrings, die Anwendung von Kriterien und eines Screenings der Suchergebnisse .....	65
Abbildung 2.46:	Komponenten eines Problems (eigene Darstellung in Anlehnung an Albers, Burkhardt und Meboldt (2005)) .....	67
Abbildung 2.47:	Klassifizierung relevanter Problemlösungsmethoden (Albers, Reiß, Bursac & Breitschuh, 2016).....	68
Abbildung 2.48:	Der SPALTEN-Prozess ist ein fraktaler Prozess, der sich aus sieben Aktivitäten zusammensetzt, die in der Grafik in Kurzform beschrieben sind (eigene Darstellung in Anlehnung an Albers, Reiß, Bursac und Breitschuh (2016)).....	69
Abbildung 3.1:	Aus der Literaturrecherche und beschriebenen Studien abgeleitete Zusammenhänge zwischen einem strukturierten Strategieprozess und dem langfristigen Unternehmenserfolg.	73

Abbildung 3.2:	Die subjektive Bewertung der Hauptquellen zu Ansätzen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder unter Berücksichtigung von Assets zeigt, dass bei keiner der analysierten Quellen eine aus dem Forschungsbedarf resultierende Methodik abgebildet wird .....	75
Abbildung 4.1:	DRM nach Blessing und Chakrabarti (2009) für das vorliegende Forschungsvorhaben mit Darstellung der genutzten Methoden, der angestrebten Ergebnisse und der Zuordnung der Forschungsfragen zu den jeweiligen Ergebniskapiteln dieser Arbeit.....	83
Abbildung 5.1:	Vorgehen zur Erstellung des Zielsystems an die zu erstellende Systematik.....	90
Abbildung 5.2:	Logik zur Identifizierung der Kernaussagen .....	92
Abbildung 5.3:	Verteilung der Kernaussagen aus den Experteninterviews .....	96
Abbildung 5.4:	Mittelwert ( $\bar{x}$ ) und Standardabweichung ( $\sigma$ ) der Bewertungen der direkt beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Prozessgestaltung) (Stammnitz et al., 2022) .....	100
Abbildung 5.5:	Mittelwert ( $\bar{x}$ ) und Standardabweichung ( $\sigma$ ) der Bewertungen der indirekt beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Kultur) .....	101
Abbildung 5.6:	Mittelwert ( $\bar{x}$ ) und Standardabweichung ( $\sigma$ ) der Bewertungen der indirekt beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Informationspolitik) .....	102
Abbildung 5.7:	Mittelwert ( $\bar{x}$ ) und Standardabweichung ( $\sigma$ ) der Bewertungen der indirekt beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Ressourcen) ...	102
Abbildung 5.8:	Grober Ablauf der Entwicklung des Leitfadens, begleitet von Action Research.....	108
Abbildung 5.9:	Einordnung der Begrifflichkeiten des strategischen Managements und Reichweite des Leitfadens .....	110
Abbildung 5.10:	Prozessübergreifende Erfolgsfaktoren des Leitfadens (in Anlehnung an Wessels (2022)) .....	114
Abbildung 5.11:	Rollen und Aufgaben des Strategieteams (in Anlehnung an Wessels (2022)) .....	115
Abbildung 5.12:	Das übergeordnete Template des Leitfadens, das directStrategy Template (abgewandelt von Stammnitz und Frank et al. (2023)).....	118
Abbildung 5.13:	Analyse Template des Leitfadens .....	120
Abbildung 5.14:	Ziel Template des Leitfadens .....	121

Abbildung 5.15:	Das Prozessmodell für den Strategieprozess des Leitfadens	124
Abbildung 5.16:	Beispiel für ein Aktivitäten Deckblatt in dem Leitfaden (Aktivität <i>Situationsanalyse</i> ) .....	128
Abbildung 5.17:	Beispiel für die Beschreibung der Meetings im Leitfaden (Meeting aus der Aktivität <i>Alternative Lösungen</i> ).....	130
Abbildung 5.18:	Beispiel für die Darstellung von Methoden im Leitfaden (Portfolio Methoden aus der Aktivität <i>Alternative Lösungen</i> ). 130	
Abbildung 5.19:	Rollierende Meetings zur Überprüfung der Umsetzung .....	132
Abbildung 5.20:	Rollierende Meetings zur Überprüfung von Anpassungen ....	133
Abbildung 5.21:	Erste Entwicklungsgeneration des Leitfadens (in bereits weiterentwickelter Form zu finden bei Wessels (2022)) .....	134
Abbildung 5.22:	SPALTEN-Prozessmodell und das übergeordnete directStrategy Template zur Dokumentation der Ergebnisse	137
Abbildung 6.1:	Vorgehen zur Erstellung des Zielsystems an die zu erstellende Methodik.....	141
Abbildung 6.2:	Vorgehen Workshop mit 25 IPEK-Forschenden .....	142
Abbildung 6.3:	Logik zur Identifizierung der Kernaussagen in der RC und DS-I für die Entwicklung einer Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	143
Abbildung 6.4:	Kriterien für die Auswahl der Unternehmen der retrospektiven Fallstudien .....	146
Abbildung 6.5:	Einordnung der Methodik in den übergeordneten SPALTEN-Prozess vom Handlungsbedarf bis zur Implementierung der neuen Business Unit.....	155
Abbildung 6.6:	Matrix zur Einordnung der identifizierten Geschäftsfelder abhängig von dem jeweiligen Asset-Match und der Möglichkeit des Asset-Zugewinns zur Bewertung der Geschäftsfelder aus Asset-Perspektive.....	157
Abbildung 6.7:	Template zur Erstellung der Business Unit Profile mit einer Kurzbeschreibung der Inhalte je Feld .....	159
Abbildung 6.8:	Zusammenfassende Darstellung der Schritte der Methodik..	160
Abbildung 6.9:	Evaluationsergebnisse der Anwendung der Schritte 1 und 3-5 der Methodik.....	167
Abbildung 7.1:	Zur Ableitung relevanter Literatur wurden die Begriffe der linken Box jeweils mit den Begriffen der rechten Box kombiniert ....	170

Abbildung 7.2:	Evaluationskonzept - Umfragen mit dem Strategieteam und Mitarbeitenden .....	175
Abbildung 7.3:	Evaluationskonzept - Umfrage mit dem Beirat.....	175
Abbildung 7.4:	Evaluationskonzept - Umfragen mit Doktoranden des IPEKs	176
Abbildung 7.5:	Überblick über das Evaluationskonzept.....	177
Abbildung 7.6:	Darstellung der Antwortmöglichkeiten in dem genutzten Online-Tool Lime-Survey .....	178
Abbildung 7.7:	Vereinfachter Ablauf des Strategieprozesses bei der brandgroup mit zentralen Meilensteinen und der zeitlichen Einordnung der durchgeführten Umfragen .....	179
Abbildung 7.8:	Analyse-Template der brandgroup zur Zusammenfassung der wichtigsten Informationen.....	181
Abbildung 7.9:	Teilergebnis der Anwendung der Methodik für eine assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung (Bezeichnung der Geschäftsbereiche [BUs – Business Units] anonymisiert) .....	182
Abbildung 7.10:	Ergebnisse der Umfrage 1 der Studie 1 mit dem Strategieteam der brandgroup (n=8) .....	186
Abbildung 7.11:	Ergebnisse der Umfrage 3 der Studie 3 mit dem Strategieteam und Mitarbeitenden der brandgroup (n=15).....	192
Abbildung 7.12:	Überblick über die vier Pakete des Leitfadens im Rahmen der vierten Studie .....	194
Abbildung 8.1:	Forschungsvorgehen der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an die DRM und mit den genutzten Methoden und angestrebten Ergebnissen je Stadium und Kapitel.....	207
Abbildung 8.2:	Das Prozessmodell des Leitfadens .....	209
Abbildung 8.3:	Einordnung der Methodik in den übergeordneten SPALTEN-Prozess vom Handlungsbedarf bis zur Implementierung der neuen Business Unit .....	211
Abbildung 8.4:	Template zur Erstellung der Business Unit Profile mit einer Kurzbeschreibung der Inhalte je Feld .....	212
Abbildung 8.5:	Überblick über das Evaluationskonzept.....	213
Abbildung 8.6:	Visualisierung der Ergebnisse aus Tabelle 7.14 und Darstellung der Anzahl der Antworten je Ziel .....	214
Abbildung 8.7:	Alternative Portfoliomatrix .....	217



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Vor- und Nachteile kleiner und mittlerer Unternehmen auf der einen und Großunternehmen auf der anderen Seite (abgeleitet von Pfohl, 2021) .....	13
Tabelle 2.2:	Kurzbeschreibung der zehn Hauptquellen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder (1/2).....	34
Tabelle 2.3:	Kurzbeschreibung der zehn Hauptquellen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder (2/2).....	35
Tabelle 2.4:	Beschreibung der zehn Strategieschulen nach Mintzberg (Mintzberg et al., 1998) .....	37
Tabelle 2.5:	Die zehn am häufigsten genutzten Methoden im Strategieprozess (Schneemann, 2019) .....	48
Tabelle 2.6:	Schneemann beschreibt in seiner Studie zudem Vor- und Nachteile von Methoden. Dabei stehen sich vor allem der Vorteil der Anwendbarkeit, sowie der Nachteil, dass Methoden oftmals nicht das ganze Problem in seiner Komplexität widerspiegeln, gegenüber. ....	49
Tabelle 2.7:	Qualitative Bewertungskriterien für eine strategische Option (Thompson et al., 2017) .....	61
Tabelle 2.8:	Gründe für das Fehlen oder das Scheitern eines strukturierten Strategieprozesses bei mittelständischen Unternehmen .....	66
Tabelle 4.1:	Mögliche Typen der DRM nach Blessing und Chakrabarti (2009) und Einordnung des vorliegenden Forschungsvorhabens .....	81
Tabelle 5.1:	Interviewte Experten im Rahmen der Vorstudie .....	92
Tabelle 5.2:	Interviewte Experten im Rahmen der Expertenstudie.....	96
Tabelle 5.3:	Erfolgsfaktoren der Kategorie Prozessgestaltung (direkt beeinflussbar durch den Leitfaden) .....	98
Tabelle 5.4:	Erfolgsfaktoren der Kategorien Kultur, Informationspolitik und Ressourcen / Fähigkeiten (indirekt beeinflussbar durch den Leitfaden) .....	99
Tabelle 5.5:	Zielsystem der Systematik (Bewertungstyp Erfolgsbeitrag) ...	104

Tabelle 5.6:	Zielsystem der Systematik (Bewertungstyp Unterstützungsleistung) .....	105
Tabelle 5.7:	Zielsystem der Systematik (Bewertungstyp Anwendbarkeit).	106
Tabelle 5.8:	Beschreibung und Herleitung der Bewertungskriterien für die Auswahl einer geeigneten Problemlösungsmethode .....	111
Tabelle 5.9:	Bewertung der Problemlösungsmethoden basierend auf den abgeleiteten Bewertungsfaktoren .....	112
Tabelle 5.10:	Struktur der Beschreibung der Aktivitäten im Leitfaden .....	125
Tabelle 5.11:	Zielsystem der Systematik.....	137
Tabelle 6.1:	Im Rahmen des Workshops erarbeitete Kategorien und Assets .....	146
Tabelle 6.2:	Kernaussagen aus dem Experteninterview der Vorstudie.....	147
Tabelle 6.3:	Informationen über die betrachteten Unternehmen der retrospektiven Fallstudien und die Position der interviewten Experten .....	148
Tabelle 6.4:	Kernaussagen des zweiten Experteninterviews (Fallstudie eins) .....	150
Tabelle 6.5:	Kernaussagen des dritten Experteninterviews (Fallstudie zwei) .....	151
Tabelle 6.6:	Kernaussagen des vierten Experteninterviews (Fallstudie drei) .....	152
Tabelle 6.7:	Zielsystem der Methodik (Bewertungstyp Erfolgsbeitrag) .....	153
Tabelle 6.8:	Zielsystem der Methodik (Bewertungstyp Unterstützungsleistung) .....	154
Tabelle 6.9:	Zielsystem der Methodik (Bewertungstyp Anwendbarkeit)....	154
Tabelle 6.10:	Auflistung möglicher Assets und übergeordneter Kategorien zur Unterstützung der Anwendenden der Methodik .....	159
Tabelle 6.11:	Faktoren zur Evaluation der Anwendung der Methodik.....	169
Tabelle 7.1:	Anforderungen an die Vorgehensweise des Evaluationskonzepts.....	173
Tabelle 7.2:	Anforderungen an die Evaluationsumgebung des Evaluationskonzepts.....	174
Tabelle 7.3:	Umfrage 1 der Studie 1 bei der brandgroup.....	187
Tabelle 7.4:	Umfrage 2 der Studie 2 bei der brandgroup.....	190



Tabelle 7.5:	Ergebnisse der Umfrage 2 der Studie 2 mit dem Beirat der brandgroup (n=3) .....	191
Tabelle 7.6:	Umfrage 3 der Studie 3 bei der brandgroup .....	193
Tabelle 7.7:	Umfrage 4 der Studie 4 am IPEK .....	198
Tabelle 7.8:	Umfragen 5 und 6 der Studie 4 am IPEK .....	199
Tabelle 7.9:	Umfrage 7 der Studie 4 am IPEK .....	200
Tabelle 7.10:	Ergebnisse der Umfrage 4 (Paket P1) der Studie 4 am IPEK (n=2) .....	201
Tabelle 7.11:	Ergebnisse der Umfrage 5 (Paket P2) der Studie 4 am IPEK (n=2) .....	201
Tabelle 7.12:	Ergebnisse der Umfrage 6 (Paket P3) der Studie 4 am IPEK (n=2) .....	202
Tabelle 7.13:	Ergebnisse der Umfrage 7 (Paket P4) der Studie 4 am IPEK (n=2) .....	203
Tabelle 7.14:	Zuordnung der Fragen zu den Zielen und Auswertung der Gesamtantworten zu dem jeweiligen Ziel mit Angabe des Mittelwerts .....	205
Tabelle 8.1:	Gesamtzielsystem des Leitfadens .....	210
Tabelle 8.2:	Gesamtzielsystem der Methodik .....	212
Tabelle 8.3:	Schritte der Methodik zur Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für die Investition in neue Geschäftsbereiche .....	213



# Abkürzungsverzeichnis

BA	Business Area (Geschäftsfeld)
BCG	Boston Consulting Group (amerikanische Beratungsgesellschaft), im Zuge dieser Arbeit wird oft von der BCG-Matrix, einer von der Boston Consulting Group entwickelten Portfolio Methode gesprochen
BU	Business Unit (Geschäftsbereich)
DCM	Discounted Cashflow Methode
DRM	Design Research Methodology
DS-I	First descriptive Study (zweites Stadium der DRM)
DS-II	Second descriptive Study (viertes Stadium der DRM)
GV	Gestaltsvariation (Variationsoperator im Modell der PGE)
IPEK	Institut für Produktentwicklung
iPeM	Integriertes Produktentstehungsmodell
KaSPro	Karlsruher Schule für Produktentwicklung
KI	Künstliche Intelligenz
KIT	Karlsruher Institut für Technologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
M&A	Mergers & Acquisitions
PGE	Produktgenerationsentwicklung
PS	Prescriptive Study (dritte Phase der DRM)
PV	Prinzipvariation (Variationsoperator im Modell der PGE)
RC	Research Clarification (erste Phase der DRM)
SPALTEN	Akronym für eine Problemlösungsmethode: Situationsanalyse, Problemeingrenzung, Alternative Lösungen, Lösungsauswahl,

Tragweitenanalyse, Entscheiden und Umsetzen, Nachbereiten und Lernen

ÜV	Übernahmevariation (Variationsoperator im Modell der PGE)
WACC	Weighted Average Cost of Capital
ZHO-Tripel	Systemtripel aus Ziel-, Handlungs- und Objektsystem

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation

Die Automobilindustrie ist der größte Industriezweig Deutschlands. Alleine die Zulieferbranche beschäftigt ca. 300.000 Mitarbeitende (Statista, 2022). Die Branche befindet sich jedoch weltweit in einem Strukturwandel, der sich aus der Digitalisierung, vor allem aber aus der Veränderung der Antriebsformen ergibt. Der Anteil von Fahrzeugen mit einem reinen Verbrennungsmotor-Antrieb an allen Neuzulassungen lag 2019 weltweit bei 92 % und soll bis 2035 auf 11 % sinken (Niese, Aakash, Dreyer, Gökbulut & Xie, 2022). In Europa soll der Verbrennungsmotor dann sogar gesetzlich verboten werden (Seibert, Bolz, Koch & Baldenius, 2022). Während die Original Equipment Manufacturer (OEMs) wie Mercedes (Verbrenner Aus laut eigenen Angaben voraussichtlich 2030) und Audi (Verbrenner Aus laut eigenen Angaben voraussichtlich 2026) ihre Strategie dahingehend anpassen können und auf alternative Antriebsformen umstellen, stellt dies vor allem mittelständische Zuliefererunternehmen, die hauptsächlich von einer Produktgruppe abhängig sind, vor große Herausforderungen.

Diese Zuliefererunternehmen sind ein Beispiel für Unternehmen, die aufgrund eines Strukturwandels einen Strategieprozess durchlaufen müssen. Für die Automobilindustrie sind die Auswirkungen besonders stark, da die Unternehmen in ihrer Existenz gefährdet sind, falls kein alternatives Umsatzpotenzial erschlossen werden kann. Eine weitere Herausforderung ist die hohe Unsicherheit in der Branche, die sich beispielsweise darin zeigt, dass Mercedes ihr Ziel, ab 2030 keine Autos mit Verbrennungsmotor mehr zu verkaufen, wieder revidiert und zurückgenommen hat (Schaal, 2024).

Der Strategieprozess für Unternehmen erscheint bereits in den 1960er Jahren und zur Jahrtausendwende gut erforscht zu sein. So bezeichnete Chandler den Strategieprozess 1962 bereits als die Festlegung langfristiger Ziele mit zugehörigen Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen (Chandler, 1962). Kaplan und Norton führten Anfang der 1990er Jahre die Balanced Scorecard ein und fokussierten sich damit vor allem auf die Implementierung einer erarbeiteten Strategie, da sie dies als größte Herausforderung im Strategieprozess definiert hatten (Kaplan & Norton, 1996). Basierend auf Erfahrungen des Verfassers dieser Arbeit, wurde jedoch vermutet, dass mittelständischen Unternehmen (250–3.000 Mitarbeitende) der Strategieprozess trotz dieser langen Historie schwerfällt. Verschiedene Studien belegen dies (bspw.

Deimel (2008) oder Ackermann und Schellinger (2016)) und legen den Verdacht nahe, dass bestehende Prozessmodelle und Methoden für Konzerne entwickelt wurden und nicht den spezifischen Anforderungen mittelständischer Unternehmen entsprechen (George, Walker & Monster, 2019). Demgegenüber stehen verschiedene Studien, die belegen, dass Unternehmen mit einer dokumentierten Unternehmensstrategie langfristig bessere Geschäftsergebnisse als ihre Wettbewerber, die über keinen strukturierten Strategieprozess verfügen, erzielen (Deloitte, 2022; George et al., 2019; Kaplan & Norton, 2009). Inhalt dieser Arbeit wird es demnach sein, zu überprüfen, ob an dieser Stelle tatsächlich ein Forschungsbedarf besteht und falls ja eine Unterstützung für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen zu entwickeln.

Der Verfasser dieser Arbeit war während seiner Forschung bei der brandgroup, einem mittelständischen Zulieferer der Automobilbranche aus Anröchte (NRW), angestellt. Dies ermöglicht eine enge Abstimmung zwischen Theorie und Praxis. Action Research wird im Zuge der Arbeit erklärt und an verschiedenen Stellen der Forschung genutzt, beispielsweise um das Zielsystem für die Unterstützung der Unternehmen abzuleiten und diese Unterstützung im weiteren Verlauf zu evaluieren. Zwar wird dies in vielen Forschungsvorhaben so gehandhabt, die kooperative Promotion des Verfassers der Arbeit ermöglicht jedoch deutlich schnellere und häufigere Iterations- und Validierungszyklen. Auch die brandgroup ist als Hersteller von Federn und Federbaugruppen, von denen ein Großteil im Antriebsstrang von Kraftfahrzeugen eingesetzt wird, von dem Strukturwandel in der Automobilindustrie betroffen.

## 1.2 Fokus der Arbeit

Um mittelständische Unternehmen bei dem Strategieprozess zu unterstützen, soll ein einfach anwendbarer Leitfaden entwickelt werden. Diesen sollen Unternehmen vor allem im Rahmen eines Strukturwandels mit nur minimalen Adaptionen nutzen können. Der Leitfaden soll eine Methodik enthalten, die dabei unterstützt, eine Entscheidungsgrundlage zu erarbeiten, mithilfe derer das Management entscheiden kann, in welche neuen Geschäftsbereiche investiert wird. Bei dieser Entscheidungsunterstützung sollen im Unternehmen vorhandene Assets und die Marktperspektive im Vordergrund stehen.

Für die Erstellung des Leitfadens werden bestehende Prozessmodelle und Methoden mithilfe einer strukturierten Literaturrecherche analysiert. Zudem werden die Herausforderungen mittelständischer Unternehmen erforscht. Im Rahmen der Lite-

raturrecherche sollen auch bestehende Methoden für die Erschließung neuer Geschäftsfelder gesucht und anschließend anhand definierter Kriterien evaluiert werden.

Für den Aufbau neuen Wissens werden im Kontext der Forschung insgesamt 17 Experteninterviews geführt sowie drei retrospektive Fallstudien analysiert. Im Fokus stand jedoch Action Research. Wie bereits in Abschnitt 1.1 angekündigt, konnte der Verfasser der Arbeit durch seine parallele Arbeit bei einem mittelständischen Unternehmen die Erkenntnisse aus der Praxis in die Forschung einfließen lassen. Die kurzen Validierungszyklen halfen vor allem bei der iterativen Erstellung des Zielsystems für den Leitfaden und für die Erstellung des Leitfadens selbst.

Der Fokus der Arbeit bezieht sich auf mittelständische Unternehmen mit 250–3.000 Mitarbeitenden, die im Bereich der Produktion mechatronischer Systeme angesiedelt sind und die von einem Strukturwandel betroffen sind.

Die Forschung trägt dazu bei, neue Erkenntnisse über den Strategieprozess und dessen Erfolgsfaktoren zu gewinnen. Zudem wird eine spezifische Methodik zur Erschließung neuer Geschäftsbereiche unter Berücksichtigung unternehmens-spezifischer Assets entwickelt. Im Fokus stehen die besonderen Anforderungen mittelständischer Unternehmen, die für die Erstellung des Leitfadens analysiert werden.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Der Forschungsbericht setzt sich aus acht Kapiteln zusammen (siehe Abbildung 1.1), die im Nachfolgenden kurz vorgestellt werden.

Die Forschungsergebnisse werden dabei möglichst praxisnah wiedergegeben. Forschungsrelevante Ergebnisse zum Strategieprozess und zu den Besonderheiten mittelständischer Unternehmen finden sich vor allem in Kapitel 5. Zudem zeigt Kapitel 6 die Relevanz von Assets für die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche auf und liefert generische Assetkategorien, auf deren Basis Unternehmen ihre Assets spezifizieren und bewerten können.

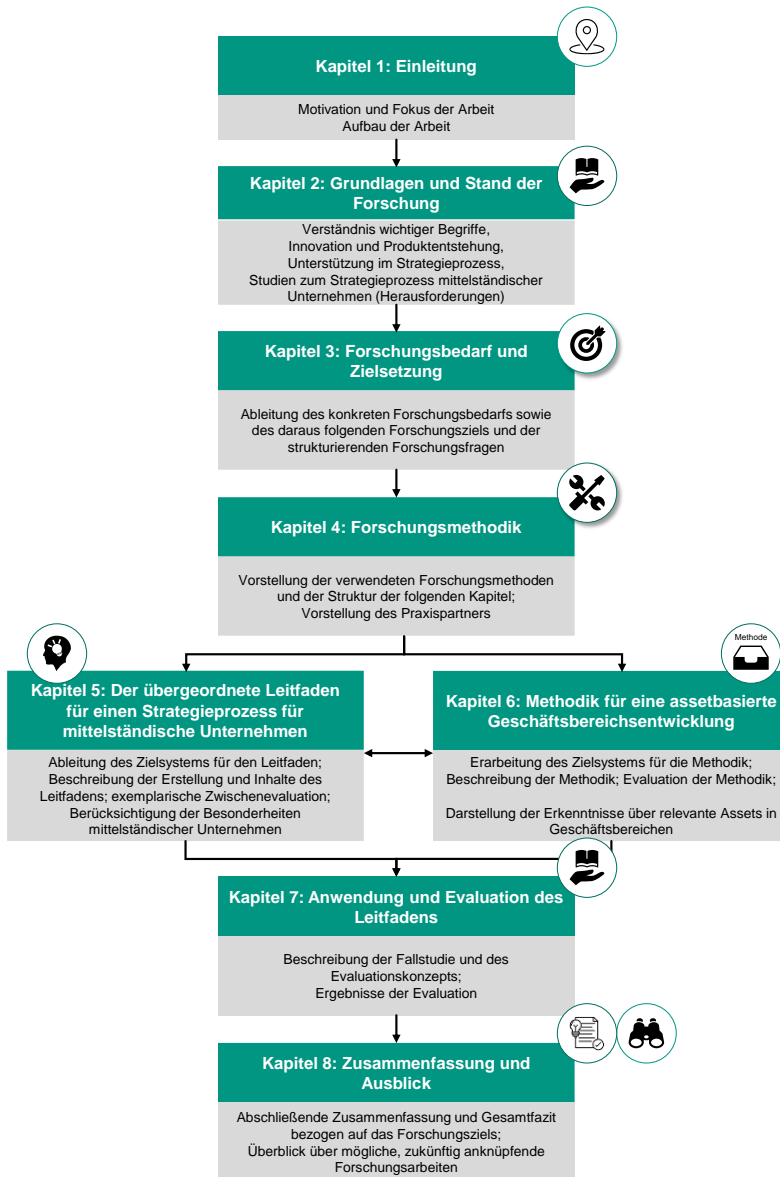


Abbildung 1.1: Aufbau und Struktur der vorliegenden Arbeit



In Kapitel 2 werden die für das Forschungsthema relevanten Grundlagen und der Stand der Forschung dargelegt. Dazu werden die relevanten Begriffe und deren Verständnis im Rahmen der Arbeit erläutert. Anschließend wird das für die späteren Inhalte des Forschungsberichts relevante Verständnis von Innovation und des Produktentstehungsprozesses eingeführt. In Abschnitt 2.3 wird beschrieben, in welcher Form Unternehmen aktuell beim Strategieprozess unterstützt werden. Dazu gehört auch die Analyse der Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess.

In Kapitel 3 wird basierend auf dem Stand der Forschung der Forschungsbedarf abgeleitet. Dafür werden neben einer Analyse der Herausforderungen die Ergebnisse von drei Experteninterviews und verschiedenen Studien dargelegt. Anschließend wird das Forschungsziel beschrieben und das Forschungsvorhaben mithilfe der dargelegten Forschungsfragen strukturiert.

Kapitel 4 beschreibt anschließend das Forschungsvorgehen. Dabei wird auch der Praxispartner (die brandgroup) und somit die Forschungsumgebung beschrieben. Zudem werden die Besonderheiten durch die Nutzung von Action Research, wie beispielsweise schnelle Validierungszyklen und viele Iterationen des Zielsystems und des Leitfadens, dargelegt.

In Kapitel 5 erfolgt die Vorstellung des ersten Ergebnisteils dieses Forschungsberichts, der zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage dient. Dabei wird das Zielsystem des Leitfadens mithilfe einer Vorstudie und einer zweistufigen Expertenstudie erarbeitet. Darauf aufbauend wird die Erstellung des Leitfadens beschrieben. Dieser befindet sich in Anhang C dieser Arbeit. Abschließend wird eine der im Action Research durchgeführten Zwischenevaluationen exemplarisch vorgestellt.

Kapitel 6 beantwortet die zweite Forschungsfrage und beschreibt die Erstellung des Zielsystems für die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung sowie die Methodik selbst. Diese ist Teil des Leitfadens (siehe Anhang C). Das Kapitel schließt mit einer initialen Evaluation der Methodik.

In Kapitel 7 wird die Anwendung des erstellten Leitfadens bei der brandgroup beschrieben. Zusätzlich wird die Erstellung des Evaluationskonzepts dargelegt. Mithilfe dessen sollen die Anwendbarkeit, die Unterstützungsleistung sowie der Erfolgsbeitrag des Leitfadens an dem durchgeführten Strategieprozess über Umfragen bewertet werden.

In Kapitel 8 werden schließlich die Ergebnisse zusammengefasst und ein Gesamtfazit gezogen. Abschließend erfolgt ein Ausblick über zukünftig mögliche Forschungsarbeiten, aufbauend auf diesem Forschungsbericht.



## **2 Grundlagen und Stand der Forschung**

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist der Strategieprozess mittelständischer Unternehmen. Im Fokus stehen dabei Unternehmen, die sich im Rahmen eines Strukturwandels befinden. Der folgende Stand der Forschung dient dazu, die Grundlagen des Forschungsgegenstands zu präzisieren. Dafür werden in Abschnitt 2.1 für die Arbeit relevante Begriffe erläutert. In Abschnitt 2.2 soll die Brücke zwischen dem Strategieprozess und dem Verständnis des Begriffs Innovation, speziell hinsichtlich der Erschließung neuer Geschäftsfelder, geschlagen werden. Anschließend beschreibt Abschnitt 2.3 bestehende Ansätze zur Unterstützung mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess. Abschließend wird in Abschnitt 2.4 ein Fazit zum Stand der Forschung gezogen, in dem die Unterkapitel in Bezug zueinander gesetzt werden und auf dessen Basis die Forschungslücke abgeleitet wird.

### **2.1 Grundlegendes Verständnis wichtiger Begriffe im Kontext des Strategieprozesses bei mittelständischen Unternehmen**

In den Unterkapiteln des Abschnitts 2.1 wird das Verständnis zentraler Begriffe im Kontext der Arbeit erläutert. Dazu gehören neben dem Strategiebegriff selbst auch eine Abgrenzung der im Rahmen der Arbeit angesprochenen mittelständischen Unternehmen sowie eine Erläuterung der Begriffe Strukturwandel, Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder und Assets eines Unternehmens.

#### **2.1.1 Wirtschaftliches Verständnis des Strategiebegriffs**

Der Begriff Strategie hat seine Ursprünge im Militär und leitet sich von dem griechischen Begriff „Strategos“ ab, welcher sich sinngemäß mit „Kunst der Heeresführung“ übersetzen lässt (Crespo, Bergmann & Lacker, 2009). Das betriebswirtschaftliche Verständnis für den Begriff Strategie, wie wir ihn heute kennen, prägten vor allem Chandler, Ansoff und Andrews (Andrews, 1971; Ansoff, 1988; Chandler, 1962). Heutzutage existiert eine Vielzahl von Strategiedefinitionen, wovon die meisten jedoch auf dem ursprünglichen Verständnis von Chandler, Ansoff und Andrews beruhen. Einen Überblick über verschiedene Bedeutungen von Strategie gibt bspw. Mintzberg in den „5 P's of Strategy“ (siehe Abbildung 2.1) (Mintzberg, 1987).



Abbildung 2.1: 5P's of Strategy nach Mintzberg (eigene Abbildung in Anlehnung an Mintzberg, 1987)

Grant beschreibt, dass die meisten Definitionen vereint, dass Strategie zur Erreichung bestimmter Ziele dient, indem Ressourcen allokiert sowie Entscheidungen und Maßnahmen in einen Zusammenhang und eine Richtung gesetzt werden (Grant, 2016).

Mögliche Bestandteile einer Strategie können laut Grünig und Kühn folgende sein (Grünig & Kühn, 2018):

- der Tätigkeitsbereich des Unternehmens (auch bekannt als Portfolioplanung)
- die Ressourcen und Fähigkeiten zur Erreichung strategischer Ziele
- der Wettbewerbsvorteil und notwendige Erfolgspotenziale
- die entstehenden Synergien durch strategische Entscheidungen

Eine Analyse der Literatur zeigt auch, wie viele Begriffe es gibt, die im unternehmerischen Kontext mit dem Begriff „Strategie“ verbunden sind (David & David, C 2017; Grünig & Kühn, 2018; Kaplan & Norton, 2009). Dazu gehören unter anderem die Begriffe strategisches Management, Strategiearbeit, Strategieprozess, Strategieimplementierung oder Strategieformulierung. Für den späteren Verlauf der Forschung ist es daher entscheidend, das Verständnis aller Begriffe und der Elemente einer Strategie präzise voneinander abzugrenzen.

## Grundlegendes Verständnis wichtiger Begriffe im Kontext des Strategieprozesses bei mittelständischen Unternehmen

Strategien können für verschiedene Ebenen im Unternehmen beschrieben werden. Dabei findet die Betrachtung in der Literatur heute klassischerweise in hierarchischer Form statt (Welge, Al-Laham & Eulerich, 2017). Dies wird durch Abbildung 2.2 und Abbildung 2.3 verdeutlicht:

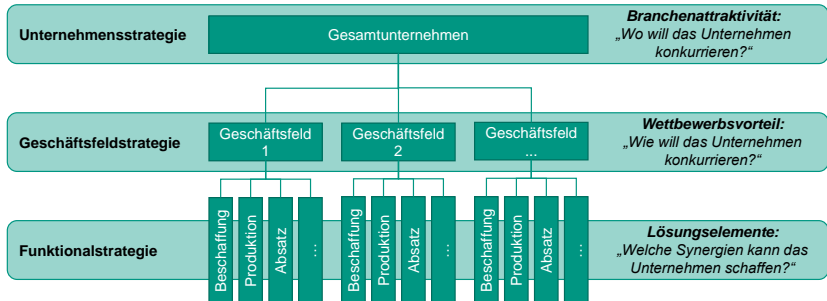


Abbildung 2.2: Klassische, hierarchische Abbildung der Strategieebenen einer Organisation (eigene Abbildung in Anlehnung an Paul & Wollny, 2020; Welge et al., 2017)



Abbildung 2.3: In verschiedenen Quellen wird der hierarchische Charakter der Strategieebenen auch als Pyramide visualisiert (eigene Abbildung in Anlehnung an Balzer, Schrodi & Wiendahl, 2020; Girmscheid, 2014)

Die Unternehmensstrategie beschäftigt sich dabei mit der grundlegenden Ausrichtung des Unternehmens und mit der Portfolioplanung. Es wird also die Frage gestellt, in welchen Branchen das Unternehmen aktiv sein möchte. In der folgenden Entwicklung der Geschäftsfeldstrategie soll daraufhin die Frage beantwortet werden, wie das Unternehmen in den jeweiligen Branchen erfolgreich sein möchte. Die

Funktionalstrategien beziehen sich schließlich auf die interne Umsetzung der erarbeiteten Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien und die Schaffung von Synergieeffekten. (Ehringer, 2020; Paul & Wollny, 2020) Im weiteren Verlauf der Arbeit wird diese hierarchische Sichtweise der Strategieebenen vor allem für die Anwendung bei mittelständischen Unternehmen kritisch hinterfragt werden.

Die Literatur ist sich einig, dass Strategie einen mindestens mittel-, eher langfristigen Blick auf die Zukunft wirft (Nagel, 2014). Sternad sieht den Prozess der langfristigen Zielsetzung sogar als Teil der Strategie (Sternad, 2015). Diese Betrachtungsweise wird vor allem bei der Unterstützung der Unternehmen, beispielsweise durch Prozessmodelle relevant (siehe Abschnitt 2.3). Diese Arbeit beruht auf der folgenden Definition, die auch im Leitfaden hinterlegt ist (siehe Anhang C, Kapitel 2 des Leitfadens). Die Definition bezieht viele unterschiedliche Quellen (zum Beispiel Chandler (1962), Andrews (1971), Grant (2016), Paul und Wollny (2020)) sowie die Erkenntnisse aus den Experteninterviews mit ein und wurde unter Mitautorenschaft des Verfassers dieser Arbeit auf einer Konferenz veröffentlicht (Stammnitz, Frank, Kempf, Rapp & Albers, 2023).

### Definition 1: Strategie

Die Unternehmensstrategie ist ein Plan, um langfristige Unternehmensziele zu erreichen. Es sollten sowohl qualitative als auch quantitative Ziele berücksichtigt werden. Die Strategie selbst kann aus verschiedenen strategischen Initiativen bestehen. Diese sollten Maßnahmenpläne enthalten und Ressourcen allokalieren. Die angestrebte Unternehmensstrategie beinhaltet für mittelständische Unternehmen die Portfolio Planung, sowie die Planung der einzelnen Geschäftsbereiche, in deren Mittelpunkt die Frage steht, warum die Kunden bei den jeweiligen Geschäftsbereichen kaufen sollten.

Grundlegend gilt es als erwiesen, dass Unternehmen mit einer konkreten und vor allem auch dokumentierten Strategie wirtschaftlich erfolgreicher sind als Wettbewerber ohne Strategie. Dazu liegen beispielsweise Studien verschiedener Unternehmensberatungen vor, die vor allem die Relevanz klarer Zielvorstellungen in den Fokus rücken (Deloitte, 2022; Strategy&, 2019). Auch Kaplan und Norton haben mithilfe einer ausführlichen Studie in den USA gezeigt, dass ein formeller Prozess zur Planung und vor allem auch Umsetzung der Strategie die Performance von Unternehmen steigert (Kaplan & Norton, 2009). In dieser Studie wurden 143 Unternehmen befragt. Von denen gaben lediglich 54 % an, einen förmlichen und dokumentierten Strategieprozess zu durchlaufen. Von diesen 54 % erzielten 70 % außerordentlich erfolgreiche Unternehmensergebnisse, was unter anderem beinhaltete, erfolgreicher als vergleichbare Wettbewerber zu sein. Von den 46 % der

Unternehmen, die angaben, keinen förmlichen und dokumentierten Strategieprozess zu durchlaufen, erzielten dahingegen nur 27 % außerordentlich erfolgreiche Unternehmensergebnisse. George et al. führten 2019 eine Metastudie durch, in der insgesamt 31 Studien zum Einfluss des Strategieprozesses auf die Unternehmensperformance betrachtet wurden. In dieser Studie konnte mithilfe von quantitativen Daten der betrachteten Studien gezeigt werden, dass eine signifikante, positive Korrelation zwischen einem dokumentierten Strategieprozess von Unternehmen und ihrer Performance im Vergleich zu Wettbewerbern besteht (George et al., 2019). Allerdings wurde explizit darauf hingewiesen, dass ein Strategieprozess nicht nur aus einer Zielsetzung besteht, sondern eine ausführliche Analyse, eine Planung und eine Implementierung enthalten muss.

### **2.1.2 Mittelständische Unternehmen in der deutschen Wirtschaft**

Basierend auf verschiedenen Charakteristiken, wie beispielsweise der Anzahl der Mitarbeitenden oder des Umsatzes, können Unternehmen in verschiedene Kategorien klassifiziert werden. So definiert die Europäische Union beispielsweise kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als Unternehmen mit weniger als 249 Mitarbeitern, einem Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro und einer maximalen Bilanzsumme in Höhe von 43 Millionen Euro (European Commission, 2003). Für die bereits im Titel dieser Arbeit angesprochenen mittelständischen Unternehmen, ist diese Definition kritisch zu hinterfragen, da es viele Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten gibt, die mittelständische Strukturen aufweisen und in ihren finanziellen und managementbezogenen Ressourcen nicht mit Großunternehmen vergleichbar sind (Röhl, 2018). Auch Jäckel betont, dass die weit verbreitete Unterscheidung in KMU und Großunternehmen die Diversität im deutschen Mittelstand nicht ausreichend abbildet und eine Erweiterung dieser Klassifikation wünschenswert wäre (Jäckel, 2018). Nach Erfahrung des Autors spiegelt die klassische Definition von KMU den „Mittelstand“, wie er in Industrie und Forschung genannt wird, nicht ausreichend wider.

Das Institut der deutschen Wirtschaft hat auf diese Kritik reagiert und im Jahr 2018 eine Definition für sogenannte *Mid Caps* eingeführt, die Unternehmen mit 250 bis 2.999 Mitarbeitenden umfassen (Röhl, 2018). Die sich ergebende Klassifizierung ist in Abbildung 2.4 dargestellt:



Abbildung 2.4: Klassifizierung von Unternehmen mithilfe der Mitarbeitendenzahl in KMU, Mid Caps (die im Rahmen der Arbeit als mittelständische Unternehmen bezeichnet werden) und Großunternehmen (eigene Abbildung in Anlehnung an Röhl, 2018)

Ist im Laufe dieser Arbeit von mittelständischen Unternehmen, oder auch vom Mittelstand die Rede, so bezieht sich dies auf die folgende Definition vom Institut der deutschen Wirtschaft (Röhl, 2018):

Definition 2: Mid Caps (mittelständische Unternehmen im Rahmen dieses Forschungsberichts)

Mid-Cap-Unternehmen klassifizieren Firmen mit 250 bis unter 3.000 Mitarbeitern. Sie grenzen damit „den großen Mittelstand“ ab.

Die zu entwickelnde Systematik bezieht sich auf die spezifischen Anforderungen dieser Unternehmen. Die Übertragbarkeit des Leitfadens auf andere Unternehmen wird in Abschnitt 8.2 diskutiert.

Die Relevanz der als Mid Cap definierten Unternehmen belegt Röhl mit dem Fakt, dass circa ein Drittel aller in Deutschland beschäftigten Arbeitnehmer, also ca. 8,5 Millionen Menschen, bei Mid Caps arbeiten (Röhl, 2018). Auch in der Automobilindustrie, die im Rahmen dieser Arbeit noch genauer betrachtet wird, spielen Mid Caps eine entscheidende Rolle. Circa die Hälfte der insgesamt 300.000 in der deutschen Zuliefererbranche beschäftigten Arbeitnehmer, arbeitet bei Mid Caps (Puls & Fritsch, 2020; Statista, 2022). Die Politik bekräftigt immer wieder, wie relevant der Mittelstand für die deutsche Wirtschaft ist und dass der Erfolg dieser Unternehmen auch in der Zukunft sichergestellt werden muss (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022).



Viele der angesprochenen Mid Caps weisen typische Charakteristika von KMU auf. Ein Großteil der Unternehmen ist familiengeführt, das heißt, dass Eigentum, Management und Haftung oftmals in einer Hand liegen (BVMW, 2022). Zu typischen Charakteristiken dieser Unternehmen gehören begrenzte Ressourcen, schnelle und flexible Entscheidungsstrukturen, eine große Nähe zum Kunden, wenig Formalisierung, regionale Verwurzelungen und eine langfristige Denkweise, oft sogar über Generationen hinweg (Pfohl, 2021).

In Tabelle 2.1 sind einige typische Vor- und Nachteile kleiner und großer Unternehmen nach Pfohl aufgeführt. Zwar wurde die Gegenüberstellung ursprünglich für KMU und Großunternehmen erstellt, durch die beschriebenen Ähnlichkeiten zwischen KMU und Mid Caps, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die beschriebenen Vor- und Nachteile auch auf die im Rahmen dieser Arbeit im Fokus stehenden mittelständischen Unternehmen zutreffen.

Tabelle 2.1: Vor- und Nachteile kleiner und mittlerer Unternehmen auf der einen und Großunternehmen auf der anderen Seite (abgeleitet von Pfohl, 2021)

	Vorteile	Nachteile
KMU und Mid Caps	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Schnelle Prozesse (kurze Entscheidungswege)</li><li>▪ Schnelle Prozesse durch intuitive Vorgänge</li><li>▪ Fähigkeit, schnell zu reagieren und sich schnell anzupassen</li><li>▪ Flache Hierarchien und schlanke Strukturen</li><li>▪ Kurzer, direkter Informationsfluss</li><li>▪ Effektiver Wissensaustausch</li><li>▪ Enge Bindung zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen</li><li>▪ Hoher Grad an Flexibilität</li><li>▪ Für gewöhnlich hohe Mitarbeiterzufriedenheit</li><li>▪ Enge Beziehungen unter den Mitarbeitern</li><li>▪ Enge Kundenbeziehungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Knappe Ressourcen (v.a. finanziell und personell)</li><li>▪ Schwieriger Zugang zum Kapitalmarkt, daher abhängig von Banken und Besitzern</li><li>▪ Oftmals nicht ausreichende Management-Skills</li><li>▪ Mitarbeiter sind oftmals aufgrund vieler Aufgaben überfordert</li><li>▪ Fokus auf das Tagesgeschäft, weitere Themen überfordern die Organisation oft</li><li>▪ Wenige Möglichkeiten, falsche Entscheidungen zu kompensieren</li><li>▪ Wenige Akademiker angestellt</li><li>▪ Oftmals keine strategische Personalentwicklung</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oftmals höhere Fixkostenanteile aufgrund geringerer Skaleneffekte</li> <li>▪ Hohe Machtposition der Besitzer</li> <li>▪ Es fehlt oftmals an standardisierten Prozessen</li> </ul>
<b>Große Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starke finanzielle Basis und einfachere Finanzierungsoptionen</li> <li>▪ Starke Management Skills</li> <li>▪ Viele gemeinsame Entscheidungen und dadurch starke Einbindung der Mitarbeiter</li> <li>▪ Detaillierte Planung von Projekten sorgt für eine frühe Identifizierung und Beseitigung von Problemen</li> <li>▪ Falsche Entscheidungen können absorbiert werden</li> <li>▪ Separate Teams für die Themen Strategie, Change-Management und Digitalisierung</li> <li>▪ Mitarbeiter mit starker Spezialisierung für spezifische Themen</li> <li>▪ Oftmals starke internationale Präsenz mit verschiedenen Standorten und Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Große Distanz der Mitarbeiter zu Vorgängen in der Firma</li> <li>▪ Große Distanz zwischen dem Management und weiteren Arbeitnehmern</li> <li>▪ Hohe Komplexität der Organisationsstruktur und daher Mangel an Transparenz</li> <li>▪ Teilweise schwerwiegende Koordinierungsprobleme</li> <li>▪ Lange Koordinationsprozesse und hoher Grad an Bürokratie</li> <li>▪ Dadurch langsame Reaktionsfähigkeiten</li> <li>▪ Niedrige Flexibilität</li> <li>▪ Für einzelne Manager ist es nur schwer möglich, die Firmenkultur zu gestalten</li> <li>▪ Teilweise keine gemeinsame Firmenkultur, sondern viele verschiedene Sub-Kulturen</li> </ul>

Die in diesem Abschnitt angesprochenen Vor- und Nachteile mittelständischer Unternehmen sollen im Kontext der Arbeit berücksichtigt werden. So müssen Methoden und Prozessmodelle für Mid Caps einfach und schnell anzuwenden sein, um die knappen Ressourcen und oftmals nicht ausreichenden Management-Skills zu berücksichtigen. Phasenmodelle, die ausführlich an den speziellen Anwendungsfall angepasst werden müssen, sind daher nicht optimal für Mid-Caps geeignet (George et al., 2019).

### 2.1.3 Der Strukturwandel in einer Industrie als Auslöser für einen Strategieprozess

Das Gabler Wirtschaftslexikon versteht unter einem Strukturwandel eine „Veränderung der Wirtschaftsstruktur“ (Klodt, Klein & Schäfer, 2018). Diese Veränderung ist laut der Bundeszentrale für politische Bildung dauerhaft und kann innerhalb von Branchen oder auch in Regionen stattfinden (Bundeszentrale für politische Bildung, 2022). Auslöser für solche Strukturwandel können beispielsweise neue Technologien oder sich verändernde wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sein (Klodt, 2018). Während Inventionen, die zu Innovationen werden (siehe auch Abschnitt 2.2.1), zu einem Strukturwandel innerhalb einer Branche führen können, können gesellschaftliche oder wirtschaftliche Veränderungen auch für regionale Strukturwandel sorgen.

Das Beispiel Automobilbranche zeigt, dass auch politische Entscheidungen und Eingriffe in den Markt zu einem Strukturwandel einer Branche führen können. So wurde in der Europäischen Union beispielsweise entschieden, die Neuzulassung von PKW mit Verbrennungsmotor ab 2035 zu untersagen, um den lokalen CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Branche zu reduzieren (Seibert et al., 2022). Weltweit gibt es spätestens seit der Corona Krise immer stärkere Bestrebungen, die Mobilität umweltfreundlicher umzusetzen. Der sich daraus ergebende Strukturwandel in der Automobilbranche lässt sich gut anhand Abbildung 2.5 erkennen. Dabei steht ICE für Internal Combustion Engine (Verbrennungsmotor), xHEV für jegliche Form von Hybrid Electric Vehicle (Hybridfahrzeuge, die mit einem Verbrennungs- und Elektromotor ausgestattet sind) und BEV für Battery Electric Vehicle (Elektroautos).

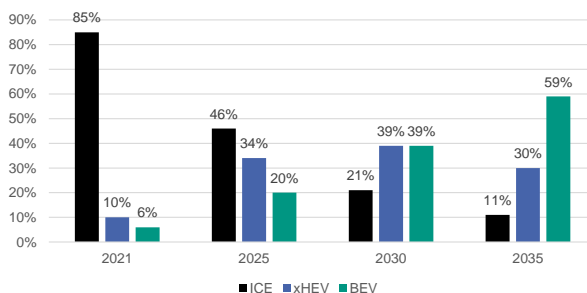


Abbildung 2.5: Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2022 bzgl. der weltweiten Entwicklung der Antriebsform von Neuzulassungen in der Automobilindustrie (eig. Abbildung angelehnt an Niese et al., 2022)

Ein Strukturwandel ist immer auch mit großer Unsicherheit verbunden. Dies zeigt sich auch in der Automobilbranche, in der die oben angegebene Quelle davon ausgeht, dass Wasserstoff keine Rolle bei den zukünftigen Antriebsformen spielen wird (siehe Abbildung 2.5). Im Gegensatz dazu geht ein Beratungsdienstleister, mit dem die brandgroup 2023 zusammengearbeitet hat, in seiner Studie davon aus, dass der Anteil an Neufahrzeugen mit Brennstoffzelle im Jahr 2035 in Europa zwischen 5-10 % liegen wird. Prof. Albers sieht ebenfalls noch Chancen für die Brennstoffzelle und sieht zusätzliches Potential in der Nutzung synthetischer Kraftstoffe (Coenen, 2020).

Der sich abzeichnende, dramatische Einbruch an Zulassungen von PKWs mit Verbrennungsmotor sorgt für eine große Unsicherheit in der Branche. Vor allem Zulieferer, die oft stark auf wenige Produktgruppen und Fertigungstechnologien fokussiert sind, fürchten um ihre Existenz (Puls et al., 2021). Die Stärke der Auswirkungen wird auch durch folgende Studie aus dem Journal of Remanufacturing deutlich: Laut dieser haben reine Elektroautos 86 % weniger bewegter Teile als vergleichbare Autos mit Verbrennungsmotor (Casper & Sundin, 2021). Diese Umstände zeigen, dass ein Strukturwandel in einer Branche oder auch in einer Region oftmals ein Auslöser für einen Strategieprozess sein kann, da sich die Unternehmen die Frage stellen müssen, welche realistischen Ziele sie sich für die Zukunft stellen können und wie diese trotz der Veränderung der Wirtschaftsstruktur erreicht werden können.

Bereits 2009 haben Billinger und Stieglitz festgestellt, dass die Fähigkeit von Unternehmen, sich in dynamischen Märkten schnell auf ändernde Wirtschaftsstrukturen anzupassen, essenziell ist (Billinger & Stieglitz, 2009).

Im Kontext dieser Arbeit wird der Fokus eher auf den Strukturwandel in einer Branche gelegt, da die aktuelle Situation in der Automobilbranche die Arbeit stark motiviert hat und der zugrundeliegende Anwendungsfall diese Art des Strukturwandels widerspiegelt. Zudem kann ein Strategieprozess in einem Unternehmen eher auf die Auswirkungen eines Strukturwandels in einer Branche Einfluss nehmen, wohingegen bei regionalen Strukturwandeln oftmals eher politische Entscheidungen im Vordergrund stehen. Das entsprechende Verständnis des Begriffs Strukturwandel im Rahmen dieser Arbeit wird in der folgenden Definition zusammengefasst (in Anlehnung an Stammitz und Frank et al. (2023)):

Definition 3: Strukturwandel

Ein Strukturwandel beschreibt im Rahmen des Leitfadens gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen eines Geschäftsfelds, in dem ein Unternehmen tätig ist. Auslöser dafür können beispielsweise Inventionen oder politische Regulierung sein. Beispiele sind aktuell der Wandel in der Automobilindustrie zur Elektromobilität oder der Wandel in der Energieerzeugung zu alternativen, grünen Energien.

### 2.1.4 Abgrenzung und Definition von Geschäftsfeldern und Geschäftsbereichen

Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe Geschäftsfeld und Geschäftsbereich und vor allem deren Abgrenzung untereinander eine entscheidende Rolle spielen. Da die Terminologien in der Literatur oft unterschiedlich genutzt werden, soll an dieser Stelle ein mögliches, abgrenzendes Verständnis auf Basis verschiedener Quellen dargestellt werden. So schreibt Pohlmann 2020, dass eine einheitliche Abgrenzung der Terminologien nicht besteht und die Begriffe Geschäftsfeld, Geschäftseinheit, Geschäftsbereich oder Business Unit oft synonym verwendet werden (Pohlmann, 2020). Hungenberg liefert beispielsweise folgende Definitionen (auch wenn er im Anschluss darauf hinweist, dass auf eine Unterscheidung dieser Begriffe im weiteren Verlauf seines Werks verzichtet wird): Ein Geschäftsfeld ist ein Markt oder Teilmarkt mit spezifischen Rahmenbedingungen und Wettbewerbssituationen, in dem ein Unternehmen tätig ist. Die Definition kann dahingehend erweitert werden, dass das Unternehmen das Geschäftsfeld als einen externen Faktor oder eine Umweltbedingung versteht, die eine geeignete, auf den Markt zugeschnittene Produktgestaltung erfordert. Geschäftsbereiche hingegen, die auch Divisions oder Sparten genannt werden können, sind Teil eines Unternehmens. (Hungenberg, 2014)

Laut dieser Definition können also die Geschäftsbereiche unterschiedlicher Unternehmen in gleichen Geschäftsfeldern miteinander konkurrieren (Hans, 2013). Auch Müller-Stewens und Lechner haben ein ähnliches Verständnis und grenzen die Begriffe folgendermaßen voneinander ab: Unternehmen sind in Geschäftsbereichen organisiert, die ihre Produkte in Geschäftsfeldern anbieten (Müller-Stewens & Lechner, 2016). Dieses Verständnis kann erweitert werden, indem für Geschäftsfelder die Definition von Hinterhuber berücksichtigt wird, der diese als Produkt-Markt-Kombination beschreibt (Hinterhuber, 1983).

Das resultierende Verständnis kann Abbildung 2.6 entnommen werden. Dieses Verständnis wurde im Kontext einer von dem Autor der vorliegenden Abschlussarbeit co-betreuten Masterarbeit abgeleitet (Behling, 2022)<sup>1</sup> und auf einer Fachkonferenz veröffentlicht (Stammnitz, Behling, Albers, Schöck & Rapp, 2023).

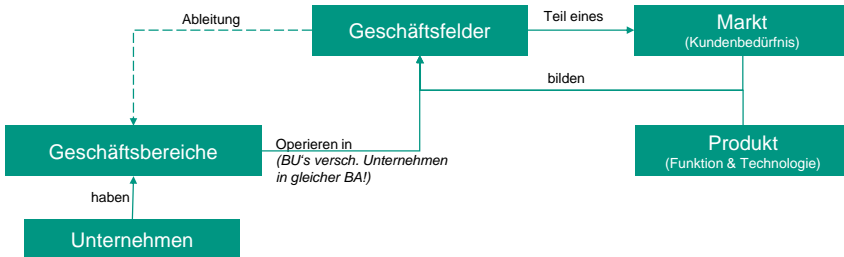


Abbildung 2.6: Verständnis der Begriffe Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder im Rahmen der Arbeit (Stammnitz, Behling et al., 2023)

Die Betrachtung verschiedener Geschäftsbereiche in einem Unternehmen resultiert oftmals in einer funktionalen Aufbauorganisation oder in einer Matrixorganisation. Zentrale Funktionen agieren also oftmals über die Grenzen unterschiedlicher Geschäftsbereiche hinweg. Daher ist es essenziell, dass die Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege klar definiert sind (Hungenberg, 2014).

Eine Kritik an dem Verständnis von Geschäftsfeldern lieferte Levitt bereits 1983: Er beschreibt in seinem Marketing-Werk, dass durch das vorliegende Verständnis die Gefahr besteht, dass Unternehmen sich zu sehr auf einen kleinen Teilmarkt fokussieren und so ihre eigenen Wachstumsmöglichkeiten stark begrenzen (Levitt, 1983). Als Beispiel dafür nannte er amerikanische Zugunternehmen, die ihr Geschäftsmodell auf die Schiene begrenzten. Dadurch, dass sie sich nicht als generelle Transportunternehmen sahen, hörten sie laut Levitt zu früh auf zu wachsen.

Das Verständnis von Geschäftsfeldern und Geschäftsbereichen im Rahmen dieser Arbeit kann der folgenden Definition entnommen werden (in Anlehnung an Stammnitz und Frank et al. (2023)):

<sup>1</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

Definition 4: Geschäftsfeld und Geschäftsbereich

Während die englischen Begriffe Business Area (BA) und Business Unit (BU) klarer definiert sind, werden die Begriffe Geschäftsfeld und Geschäftsbereich im Deutschen immer wieder synonym benutzt. Daher soll an dieser Stelle eine Abgrenzung erfolgen: Geschäftsfelder sind Teil des Marktes. Sie können als Produkt-Markt Kombination angesehen werden. Unternehmen konkurrieren in diesen Geschäftsfeldern um Marktanteile. Geschäftsbereiche sind Teil einer Unternehmensorganisation. Für den Begriff Geschäftsbereich werden in vielen Unternehmen Synonyme wie Sparten oder Divisions genutzt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die entsprechenden Geschäftsbereiche unterschiedlicher Unternehmen in dem gleichen Geschäftsfeld konkurrieren. Entscheidend ist an dieser Stelle die Differenzierung des externen Geschäftsfelds gegenüber der internen Organisationsstruktur.

### **2.1.5 Assets und ihre Bedeutung für den Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen**

Assets sind ein in der Finanzbuchhaltung häufig verwendeter Begriff. Hier beschreiben sie Wertgegenstände, die sich im Besitz eines Unternehmens befinden. Assets werden in der Bilanz aufgeführt und können einen zukünftigen wirtschaftlichen Nutzen bringen und sind somit ein Faktor für die finanzielle Gesundheit eines Unternehmens. Man unterscheidet zwischen dem Anlagevermögen und dem Umlaufvermögen. Erstere sind langfristige Ressourcen, die sich im Besitz eines Unternehmens befinden. Sie werden über ihre Nutzungsdauer abgeschrieben und ihre Kosten werden somit über einen bestimmten Zeitraum verteilt. Das Anlagevermögen ist auch relevant für die Entwicklung von Geschäftsbereichen. Beispiele sind Maschinen, Immobilien, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Grundstücke, Patente, Marken, Urheberrechte, Kraftfahrzeuge und Firmenwerte. Im Vergleich dazu sind Umlaufvermögen kurzfristig verfügbare Vermögenswerte, von denen erwartet wird, dass sie innerhalb eines Jahres in Bargeld umgewandelt werden. Beispiele hierfür sind Vorräte, Kassenbestand, Bankguthaben, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und aktive Rechnungsabgrenzungsposten. (Basioudis, 2019; Berkau, 2017)

Bei den langfristigen Assets ist eine Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Vermögenswerten möglich. Erstere haben eine physische Präsenz wie Gebäude oder Vorräte, während Letztere keine physische Substanz haben (z. B. Patente und Software) und daher schwieriger zu bewerten sind. Das Umlaufvermögen ist hingegen fast immer materiell. (Basioudis, 2019)

Im Rahmen dieser Arbeit werden Assets in einem breiteren Kontext verstanden. Sie sollen nicht nur Wertgegenstände beschreiben, die aus der Finanzbuchhaltung bekannt sind, sondern alle relevanten Gegenstände, die in einem Geschäftsbereich notwendig oder hilfreich sind, um den Produktentwicklungs-, Herstellungs-, Marketing- und Verkaufsprozess zu realisieren. Auch Faktoren wie Logistik und Lieferkette werden hier mit einbezogen. Beispiele sind Stammkunden, Methodenwissen, Wissensarchitektur, Fertigungstechnologien, Vertriebskanäle, Lieferantennetzwerk, Partnernetzwerk, Mitarbeiter und deren Ausbildungsstand, Zertifikate, Lizenzen, Immobilien oder Marketingstrategien. Im Rahmen der Arbeit werden Assets weiter kategorisiert und generisch beschrieben. Abbildung 2.7 zeigt das Verständnis von Assets im Kontext der Finanzbuchhaltung und das Verständnis in dieser Arbeit.

Ein ähnliches Verständnis findet sich auch im Ressourcenmodell des integrierten Produktentstehungsmodells (iPeM). (Arslan, Albers, Bursac & Killer, 2018) Das iPeM verfolgt das Ziel, jegliche Prozesse der Produktentstehung abzubilden. Dafür beschreibt es die Produktentstehung als Überführung eines Zielsystems in ein Objektsystem mithilfe eines Handlungssystems (Albers, Reiß, Bursac & Richter, 2016). Ein System besteht dabei aus mehreren Elementen, die miteinander interagieren und weiter detailliert werden können. Demnach sind nicht nur physische Produkte Systeme. Dieses Verständnis geht auf Ropohl zurück (1975).

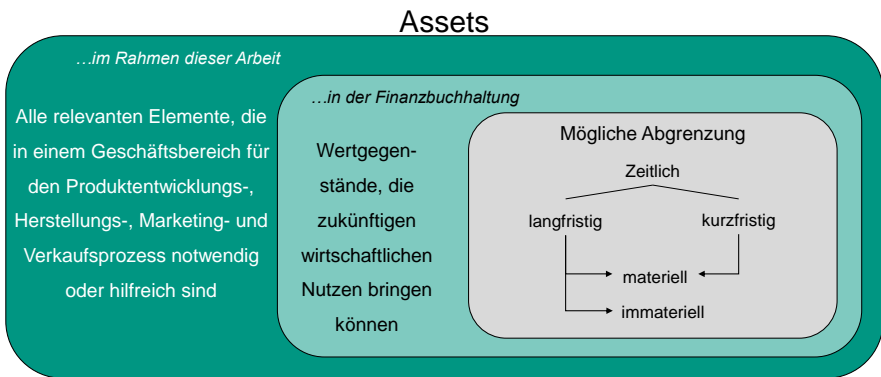


Abbildung 2.7: Verständnis von Assets in der Finanzbuchhaltung und im Rahmen dieser Arbeit (eigene Abbildung in Anlehnung an Basioudis, 2019)

Das Verständnis von Assets im Rahmen der Arbeit fasst die folgende Definition zusammen (in Anlehnung an Stammnitz und Behling et al. (2023)):



Definition 5: Assets

Der Begriff Assets wird oft mit dem bilanziellen Verständnis verbunden. In dieser Arbeit werden Assets jedoch deutlich umfangreicher angesehen. Es kann sich dabei um sämtliche Elemente handeln, die ein Unternehmen benötigt, um einen Geschäftsbereich zu betreiben. Dies umfasst Maschinen, Geld, Kreditlinien, Kundenbeziehungen, Lieferanten oder auch Qualitätszertifikate. Das IPEK beschreibt im Rahmen seines Metamodells iPeM die Elemente des Ressourcenmodells. Diese können als Orientierung für Assets genutzt werden.

## 2.2 Innovation und Produktentstehung im Kontext des Strategieprozesses

In diesem Kapitel wird in Abschnitt 2.2.1 zunächst der Innovationsbegriff abgegrenzt. Dabei wird vor allem auch die Relevanz des Produktprofils herausgestellt. Daran anschließend wird in Abschnitt 2.2.2 das Modell der SGE – Systemgenerationsentwicklung und das grundlegende Verständnis der Systementstehung erklärt. Dabei wird auch ein Ansatz erläutert, mithilfe dessen das Risiko eines Produktentstehungsprozesses bereits in der frühen Phase der Produktentwicklung bewertbar gemacht wird. Das Kapitel schließt mit Abschnitt 2.2.3, in dem bereits bestehende Ansätze zur Entwicklung neuer Geschäftsbereiche in Unternehmen betrachtet werden.

### 2.2.1 Innovationsbegriff und der Nutzen von Produktprofilen

Der Begriff Innovation stammt von den lateinischen Begriffen *novus* für neu und *innovatio* für etwas neu Geschaffenes ab und lässt sich wörtlich mit „Neuerung“ oder „Erneuerung“ übersetzen (Emmrich, 2010). In der Literatur liegt kein einheitliches Verständnis für den Innovationsbegriff in einem wirtschaftlichen Umfeld vor, daher haben Isaksson et al. 2019 einen Überblick über die über Jahrzehnte entstandenen Definitionen gegeben (Isaksson et al., 2019). Dabei wird auch eine der ersten Definitionen aus dem Jahr 1927 wiedergegeben: Nach Schumpeter können Innovationen nur unter gleichzeitiger Berücksichtigung der technischen und wirtschaftlichen Sicht als erfolgreiche Neuerung verstanden werden (Schumpeter, 1927). Schumpeter hat zudem das Verständnis begründet, dass Innovationen am Markt erfolgreich eingeführte Inventionen sind (Schumpeter, 1934).

Albers et al. folgen in ihrem Innovationsverständnis dieser Sicht von Schumpeter (Albers et al., 2018). Eine Innovation ist demnach erst retrospektiv als solche klassifizierbar. Neben der erfolgreichen Markteinführung stellen Albers et al. auch die zentrale Bedeutung des *Produktprofils* heraus (Albers, Gladysz, Heitger & Wilmsen,

2016). Dieses enthält ein Nutzenbündel aus Anbieter-, Kunden- und Anwendernutzen und bietet die Möglichkeit einer expliziten Beschreibung des Lösungsraums, der jedoch zu Beginn nicht durch eine bestimmte Umsetzungsform eingegrenzt wird. Das Innovationsverständnis nach Albers wird auch im Kontext dieser Arbeit genutzt und ist in Abbildung 2.8 dargestellt:

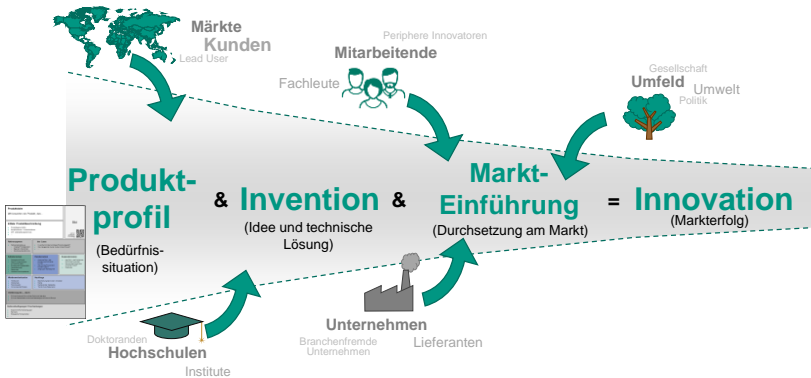


Abbildung 2.8: Bestandteile einer Innovation (Albers et al., 2018) zitiert nach Rapp (2021)

Das Produktprofil unterstützt den Entwickelnden bei der initialen Erarbeitung des Nutzenbündels. Der Grundgedanke des Produktprofils geht dabei auf das sogenannte Produktkonzept nach Cooper und Kleinschmidt zurück (Cooper & Kleinschmidt, 1993). Durch die frühe Definition des Nutzenbündels im Rahmen des Produktprofils wird eine frühe Validierung des Nutzens ermöglicht. Die Validierung gilt dabei als zentrale Aktivität der Produktentstehung (Albers, 2010). Albers et al. (2018) definieren das Produktprofil wie folgt:

*„Ein Produktprofil ist ein Modell eines Nutzenbündels, das den angestrebten Anbieter-, Kunden- und Anwendernutzen für die Validierung zugänglich macht und den Lösungsraum für die Gestaltung einer Produktgeneration explizit vorgibt. Ein Nutzenbündel wird hierbei verstanden als eine Gesamtheit aus Produkten und Dienstleistungen, welches mit dem Zweck erstellt wird, an einen Kunden verkauft zu werden und für ihn direkt oder indirekt – zum Beispiel für von ihm berücksichtigte Anwender oder für seine Kunden – Nutzen zu stiften.“ (S. 3)*

Für die Erstellung eines Produktprofils kann ein sogenanntes Produktprofil-Schema genutzt werden. Die Erfahrung des Autors dieser Arbeit in der Praxis hat immer

wieder gezeigt, dass es Unternehmen deutlich leichter fällt, eine Methodik anzuwenden, wenn ein Schema vorliegt. Das Schema für ein Produktprofil kann Abbildung 2.9 entnommen werden:


<b>Produktclaim</b> <i>Wir brauchen ein Produkt, das...</i>		<b>Bild</b>   <small>Link für zusätzliche Informationen</small>
<b>Initiale Produktbeschreibung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkteigenschaften</li> <li>■ Hauptfunktionen / Kundefunktionen</li> <li>■ USP (Alleinstellungsmerkmal)</li> <li>■ ...</li> </ul>		
<b>Referenzsystem</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Referenzelemente aus <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorgänger Produktgeneration</li> <li>■ Eigenem Unternehmen</li> <li>■ Gleicher/anderer Branche</li> </ul> </li> </ul>	<b>Use Cases</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ In welchem Kontext wird dieses Produkt eingesetzt?</li> <li>■ Wie interagiert der Kunde / Nutzer mit dem Produkt?</li> <li>■ ...</li> </ul>	
<b>Anbiaternutzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategischer Einsatz</li> <li>■ Passt zu Unternehmensphilosophie, Marke, ...</li> <li>■ Erweiterung Produktportfolio</li> <li>■ Geschäftsmodell</li> <li>■ Ressourcen</li> <li>■ Nutzbare Kernkompetenzen</li> </ul>	<b>Kundennutzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Customer Pain – das Problem aus Sicht eines Kunden</li> <li>■ Wie wird das Produkt dem Kunden nutzen?</li> <li>■ Zielgruppe / Marktsegment</li> </ul>	<b>Anwendernutzen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ User Pain – das Problem aus Sicht eines Anwenders</li> <li>■ Wie wird das Produkt dem Anwender nutzen?</li> <li>■ Zielgruppe</li> </ul>
<b>Wettbewerbssituation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wettbewerb</li> <li>■ Marktanteile</li> <li>■ Patentsituation</li> <li>■ Konkurrierende Produkte</li> </ul>	<b>Nachfrage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschreibung des Kunden / Anwender</li> <li>■ Märkte</li> <li>■ Marktpotential / Marktgröße</li> <li>■ Trends / Zukunftsszenarien</li> </ul>	
<b>Validierung des ... durch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Z.B. des Customer Pain und User Pain durch Interviews</li> <li>■ Z.B. der Patentsituation durch eine Patentanalyse mit Fokus auf Europa</li> <li>■ ...</li> </ul>		
<b>Rahmenbedingungen / Einschränkungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesetzliche Rahmenbedingungen</li> <li>■ Standards</li> <li>■ Strategische Partnerschaften</li> <li>■ ...</li> </ul>		

Abbildung 2.9: Produktprofil-Schema zur Darstellung von Produktprofilen (Albers et al., 2018) zitiert nach Rapp (2021)

Das Konzept, dass ein Schema bei der erfolgreichen Anwendung einer Methodik unterstützen kann, wird in Kapitel 6 dieser Arbeit aufgegriffen und für die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung genutzt.

Gerade für Unternehmen, die von einem Strukturwandel (vergleiche Abschnitt 2.1.3) betroffen sind, sind Innovationstätigkeiten relevant. Umso besorgniserregender sind

die Ergebnisse des jährlichen KfW-Innovationsberichts. Laut diesem sank die Innovationsquote im deutschen Mittelstand von ihrem Höchststand von 43 % (zwischen 2004 und 2006) auf nur noch 19 % zwischen 2016 und 2018. Aufgrund einer neuen Definition des Innovationsverständnisses durch die OECD (nach dieser neuen Definition werden nicht mehr nur technische Innovationen, sondern auch Marketing- und organisatorische Innovationen berücksichtigt) sind aktuelle Zahlen nicht direkt mit diesen ehemaligen Zahlen zu vergleichen. Qualitativ sagt der aktuelle Innovationsbericht jedoch aus, dass die Corona-Pandemie zunächst zu einem Innovationschub geführt hat, der jedoch mit der Zeit wieder abflacht. (Zimmermann, 2023)

Zwar wird der Mittelstand im Rahmen dieser Arbeit anders definiert als im Kontext der Studie, allerdings erscheinen die Ergebnisse repräsentativ für ein größeres Problem in der deutschen Wirtschaft und vor allem in kleineren und mittleren Unternehmen, zu denen durchaus auch die Unternehmen im Kontext dieser Arbeit zu zählen sind.

### **2.2.2 Grundlegendes Verständnis der Produktentstehung im Modell der SGE – Systemgenerationsentwicklung**

Das Modell der PGE – Produktgenerationsentwicklung wurde für die Produktentstehung entwickelt. Während der Anwendung über die letzten Jahre hat sich mehr und mehr gezeigt, dass das Verständnis aus dem Modell der PGE nicht ausschließlich für Produkte, sondern auch für andere Systeme angewandt werden kann. Daher führten Albers et al. 2022 das Modell der SGE – Systemgenerationsentwicklung ein und übertragen die Erkenntnisse des Modells der PGE auch auf Systeme (Albers & Rapp, 2022).

Das Ziel der Produktentstehung ist es, die ermittelten Bedarfe und Ziele durch kontinuierliche Analyse- und Syntheseaktivitäten in Produkte zu überführen (Pahl, Beitz, Feldhusen & Grote, 2007). Dabei beschreibt die Produktentstehung den ersten Teil des Produktlebenszyklus und beginnt mit der initialen Produkt- oder Geschäftsidee. Über die drei Hauptaufgabenbereiche strategische Produktplanung, Produktentwicklung und Produktionssystementwicklung führt die Produktentstehung schließlich zum Produktionsstart (Albers & Gausemeier, 2012). Ein Produkt ist dabei eine Kombination aus Elementen eines technischen Systems, eines Services und eines Geschäftsmodells (Albers et al., 2020). Es gibt viele verschiedene Begriffe und Definitionen zur Produktentstehung. Im Kontext dieser Arbeit wird die Definition nach Albers und Gausemeier genutzt: „Die Produktentstehung ist Teil des Produktlebenszyklus und beschreibt den grundsätzlichen Ablauf von der Produkt- bzw. Geschäfts-

idee bis zum Serienanlauf. Sie umfasst die drei Hauptaufgabenbereiche strategische Produktplanung, Produktentwicklung und Produktionssystementwicklung.“ (Albers & Gausemeier, 2012, S. 18)

Im Rahmen dieser Arbeit werden Generationen von Strategien relevant. Dieses Verständnis ist abgeleitet vom Modell der SGE – Systemgenerationsentwicklung, welches ursprünglich auf dem Modell der PGE – Produktgenerationsentwicklung beruht. Das Modell hat den Anspruch, reale Produkt- und Systementwicklungsprozesse abzubilden und zu beschreiben, um diese dadurch zielgerichtet erforschen zu können. Dabei basiert das Modell auf zwei grundlegenden Hypothesen (Albers, Bursac & Wintergerst, 2015):

- 1) Die Entwicklung einer neuen Produkt- oder Systemgeneration basiert immer auf einem Referenzsystem, das verschiedene Referenzsystemelemente enthält.
- 2) Die Entwicklung der Produkt- oder Systemgeneration erfolgt dann ausschließlich auf Basis dreier Variationsoperatoren, der Übernahmevariation (ÜV), der Ausprägungsvariation (AV) und der Prinzipvariation (PV). Dabei können durch AV und PV neu entwickelte Anteile technischer Produkte realisiert werden.

Die Zusammenhänge im Modell der SGE sind beispielhaft in Abbildung 2.10 dargestellt:

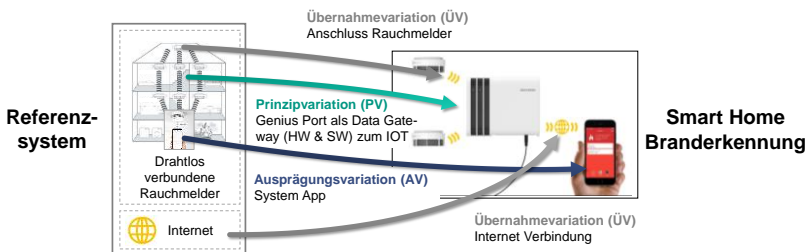


Abbildung 2.10: Entwicklung einer Smart Home Branderkennung basierend auf einem Referenzsystem mit Referenzsystemelementen aus den Referenzprodukten drahtlos verbundener Rauchmelder und des Internets, sowie der drei Variationsoperatoren Übernahme-, Ausprägungs- und Prinzipvariation (Albers & Rapp, 2022)

An dieser Stelle soll das Modell der SGE nicht in Gänze beschrieben werden. Dafür wird beispielsweise auf das entsprechende White Paper von Herrn Prof. Albers und Dr. Rapp verwiesen, in dem das Thema ausführlich behandelt wird (Albers & Rapp,

2022). Stattdessen sollen die für den Kontext der Arbeit relevanten Teile des Modells der SGE genauer betrachtet werden und ein Verständnis des Modells geschaffen werden:

Produktgenerationen werden mit  $G_i$  bezeichnet, wobei  $i \in \mathbb{N}$ . Die Produktgeneration mit  $i=n$  ist die sich aktuell in der Entwicklung befindene Produktgeneration, welche als nächstes in den Markt kommt. Diese enthält in ihrem Referenzsystem falls vorhanden die Vorgängergeneration  $G_{n-1}$ , die sich aktuell im Markt befindet. Referenzsystemelemente beschränken sich jedoch nicht ausschließlich auf Vorgängergenerationen, sondern können Referenzen von Konkurrenzprodukten oder Produkten aus anderen Branchen enthalten. So wurde in dem Beispiel aus Abbildung 2.10 eine Internetanbindung als externes Referenzsystemelement von einer Firma, die bisher Rauchmelder produziert hat, genutzt. Die neue Produktgeneration wird dann auf Basis des Referenzsystems sowie die Aktivitäten ÜV, AV und PV entwickelt. Dabei bezeichnet die ÜV die möglichst unveränderte Übernahme einer Referenz in die neue Generation, wobei eine Anpassung möglicher Schnittstellen notwendig sein kann. Bei der AV kann es hingegen auch zu größeren Änderungen kommen. Die PV grenzt sich dahingehend davon ab, wenn ein Prinzip verwendet wird, das so im Unternehmen noch nicht vorhanden ist. Die PV beschreibt damit sowohl die Neuentwicklung eines Teilsystems, basierend auf Referenzen aus anderen Branchen, als auch die systematische Suche nach alternativen Lösungsprinzipien durch Synthese- und Analyseverfahren. Wie Rapp zeigt, steigt das Risiko einer Fehlentwicklung von der ÜV über die AV hin zur PV immer weiter an (Rapp, 2021).

Neben den angesprochenen Produkt- oder Systemgenerationen können während der Entwicklung sogenannte Entwicklungsgenerationen entstehen. Das bedeutet, dass sich jeder Entwicklungsprozess in Entwicklungsgenerationen strukturieren lässt. Dies unterstützt die Anwendenden zudem dabei, konsistent die gleiche Ontologie zu nutzen. Auch in dieser Arbeit wurden mehrere Entwicklungsgenerationen des Leitfadens erstellt und im Rahmen von Zwischenevaluationen bewertet und weiterentwickelt. Die vorgestellte Systematik entspricht somit der letzten vorliegenden Entwicklungsgeneration.

Basierend auf diesem Verständnis kann unter Berücksichtigung der Herkunft der jeweiligen Referenz und des genutzten Variationsoperators bereits in der frühen Phase der Produktentwicklung das einhergehende Entwicklungsrisiko abgeleitet werden (Albers, Rapp, Birk & Bursac, 2017). Das Entwicklungsrisiko steigt also, je weiter das Referenzelement von dem Unternehmen entfernt ist und je höher der Anteil an Neuentwicklung (AV+PV) ist. Gleichzeitig steigen aber auch die Entwicklungschancen und die Chancen darauf, eine Invention zu erreichen, die im weiteren Verlauf zu einer Innovation werden kann.

Diese Implikationen stellen Albers et al. in dem PGE-Risikoportfolio dar (siehe Abbildung 2.11):

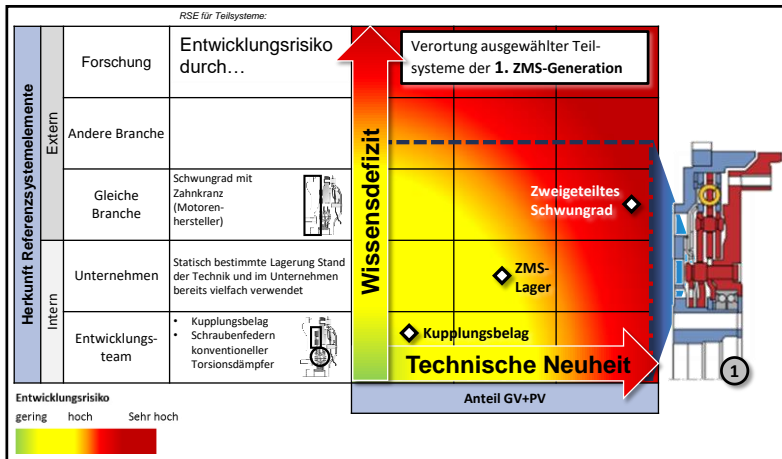


Abbildung 2.11: Modell des Risikoportfolios anhand des Beispiels der Entwicklung eines zweigeteilten Schwungrads für den PKW-Antriebsstrang (Albers et al., 2017)

Strategien bestehen aus verschiedenen Elementen, die miteinander interagieren und weiter detailliert werden können. Somit können Strategien als System betrachtet werden (Stammnitz, Schlegel, Pfaff & Albers, 2023). Für den Kontext dieser Arbeit bedeutet dies, dass für Strategien ebenfalls die Möglichkeit bestehen könnte, diese als Generationen im Modell der SGE zu beschreiben. Zudem können beispielsweise die in Abschnitt 2.1.5 eingeführten Assets als Referenzen dienen. Laut dem Modell der SGE müssen Referenzen nicht zwingend physischer Natur sein, Assets wie Kundenbeziehungen oder Qualitätszertifikate könnten also beispielsweise ebenfalls als Referenzen dienen. Dieser Zusammenhang wird in Abschnitt 5.2 dieses Forschungsberichts für die Darstellung der Entwicklung von Strategien in Generationen genutzt (siehe Abbildung 5.9).

Ein Meta-Modell zur Modellierung von Produktentstehungsprozessen liefern Albers und Meboldt 2007 mit dem iPeM – dem integrierten Produktentstehungsmodell (Albers & Meboldt, 2007). Dieses Modell beruht grundsätzlich auf dem erweiterten ZHO-Tripel, welches die iterative Entwicklung eines Ziel- und Objektsystems durch das Handlungssystem in wechselnden Analyse- und Syntheseaktivitäten beschreibt, und dem SPALTEN-Problemlösungsprozess (siehe Abschnitt 2.3.4). Die

aktuelle Generation des iPeMs ist in Abbildung 2.12 zu sehen und berücksichtigt neben der reinen Produktentstehung auch die Zusammenhänge der Produktentstehung mit der Validierungssystem-, Produktionssystem- und Strategieentstehung (Albers, Reiß, Bursac & Richter, 2016). Durch die Darstellung iterativer Prozesse ist das Phasenmodell im iPeM auch für die Modellierung agiler Produktentstehungsprozesse geeignet. Durch die unterschiedlichen Layer bezieht das iPeM neben dem Produktentstehungsprozess der jeweiligen Produktgenerationen auch die Entstehung des Validierungssystems, des Produktionssystems und der Strategie mit ein. Arslan et al. haben sich mit einer Anwendung des Strategie Layers zur Entwicklung eines Ressourcensystems bei einem OEM der Automobilbranche beschäftigt. Dabei wurden die Basisaktivitäten des iPeMs für den strategischen Ansatz leicht angepasst. Unter anderem wurde die Aktivität Produktion in Implementierung umbenannt (Arslan et al., 2018). Für die Nutzung in mittelständischen Unternehmen ist es notwendig, mithilfe des Metamodells iPeM ein für den Anwendungsfall passendes Modell zu bauen. Von entscheidender Bedeutung ist das Ressourcensystem, in welchem auch die in Abschnitt 2.1.5 beschriebenen Assets zu verorten sind.

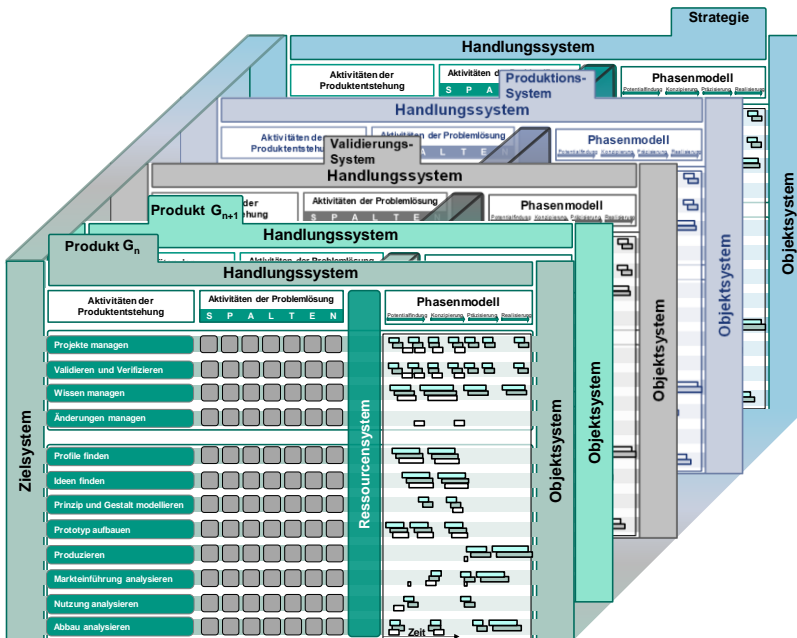


Abbildung 2.12: Aktuelle Generation des iPeM - integriertes Produktentstehungsmodell (Albers, Reiß, Bursac & Richter, 2016)



### **2.2.3 Bestehende Ansätze zur Entwicklung neuer Geschäftsbereiche**

Bevor in diesem Abschnitt auf konkrete Ansätze zur Entwicklung neuer Geschäftsbereiche eingegangen wird, soll die Notwendigkeit dafür kurz dargelegt werden: Moderne Technologien und Trends, wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Elektrifizierung oder Big Data, führen zu neuen Produkt- und Servicemöglichkeiten sowie zu veränderten Anforderungen und Märkten. Eine Herausforderung dabei ist, dass die Geschwindigkeit des Wandels immer weiter zunimmt (Kahle, 2008). Eine der größten gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, die globale Erderwärmung, trägt ebenfalls dazu bei, dass Unternehmen ihre Produkte an neue Anforderungen anpassen müssen (Bergek, Berggren, Magnusson & Hobday, 2013). Diese Umstände können in verschiedenen Branchen zu sogenannten Strukturwandeln führen (vgl. Abschnitt 2.1.3). Infolgedessen müssen betroffene Unternehmen die Anpassung ihrer internen Struktur, das heißt ihrer Geschäftsbereiche (siehe Abgrenzung der Terminologien Geschäftsfeld und Geschäftsbereich in Abschnitt 2.1.4), in Betracht ziehen, um mit den Veränderungen umgehen zu können. Diese Erkenntnis ist nicht neu, bereits 2009 haben Billinger und Stieglitz die Fähigkeit von Unternehmen, ihre Geschäftsbereiche dynamisch anzupassen, als essenziell für die erfolgreiche Bewältigung der Anforderungen sich verändernder Märkte bezeichnet (Billinger & Stieglitz, 2009). Galbraith sieht in der Fähigkeit, unternehmensinterne Strukturen schnell zu verändern, sogar einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (Galbraith, 2002). Er geht zudem davon aus, dass sich die Unternehmensumwelt, das heißt die Geschäftsfelder, häufiger als in der Vergangenheit ändern und dass sich Kunden schneller umfassende Lösungen wünschen. Unter einer Veränderung oder Anpassung der Strukturen verstehen Carroll und Karim das Hinzufügen, Löschen oder die Rekombination von Geschäftsbereichen (Carroll & Karim, 2009). Im gleichen Zuge stimmen sie mit Billinger und Stieglitz überein und geben an, dass sich ein Unternehmen an die Umwelt anpassen muss, um effektiv und erfolgreich zu sein.

Auch neuere Literatur unterstützt die beschriebenen Zusammenhänge. Van Bree gibt beispielsweise 2021 an, dass eine organisatorische Reorganisation notwendig ist, wenn sich der Unternehmenskontext und die Umweltbedingungen ändern (van Bree, 2021). Neben externem Marktdruck (bspw. durch einen Strukturwandel) kann es weitere Gründe für eine Anpassung der internen Unternehmensstruktur geben. Als Beispiele nennen Carroll und Karim die Strategie eines Unternehmens, eine finanzielle Restrukturierung oder eine Veränderung in der Performance (Carroll & Karim, 2009). Weitere Beispiele können auch personelle Veränderungen im Kreise der Gesellschafter oder der Geschäftsführung sein. Neue Besitzer oder Mitarbeiter

bringen oftmals neue Vorstellungen mit ins Unternehmen, die zu einer Restrukturierung führen können.

Man kann also zusammenfassend festhalten, dass Unternehmen neue Geschäftsbereiche entwickeln müssen, um auf Veränderungen in den von ihnen bedienten Geschäftsfeldern zu reagieren. Dies passt in einem längerfristigen Verständnis auch zu der Definition von Agilität, nach dem basierend auf dem bereits beschriebenen ZHO-Systemtripler kontinuierlich überprüft und hinterfragt werden soll, ob der aktuelle Projektplan noch aktuell ist, oder ob eine situations- und bedarfsgerechte Anpassung der Sequenzen und Synthese- und Analyseaktivitäten notwendig sind (Albers, Heimicke, Müller & Spadinger, 2019).

Hungenberg stellt fest, dass sich Geschäftsbereiche nach den von ihnen bedienten Geschäftsfeldern richten müssen, um die individuellen Anforderungen berücksichtigen zu können (Hungenberg, 2014). Diese Meinung vertritt auch Galbraith, der als Gründe dafür unter anderem die individuelle Betreuung strategisch wichtiger Kunden und den Aufbau eines spezifischen Marktverständnisses für das jeweilige Geschäftsfeld nennt (Galbraith, 2014). Steven ergänzt als Vorteil einer Organisationsform nach Geschäftsbereichen, die gesteigerte Flexibilität (Steven, 2012). Gleichzeitig hebt er jedoch die Gefahr einer zu großen Ineffizienz hervor, da zu viele funktionale Stellen doppelt besetzt werden. Dies kann zudem zu einem zu großen individuellen Fokus führen, durch den die notwendige Kommunikation vernachlässigt wird (Steven, 2012).

Eine mögliche Herangehensweise, aber explizit nicht die vollumfängliche Bewältigung dieses Risikos, ist eine geteilte Nutzung zentraler Services, wie beispielsweise IT, Controlling oder Personal (Steven, 2012). Diese Variante ist beispielhaft in Abbildung 2.13 dargestellt. Alle Quellen eint, dass sie von einer divisionalen oder Matrix Aufbauorganisation ausgehen, in der sich die Geschäftsbereiche relativ autonom auf spezifische Ziele und Geschäftsfelder konzentrieren können. Bei rein funktional aufgebauten Unternehmen, gelten die beschriebenen Zusammenhänge nur bedingt. Jedoch müssen auch diese Unternehmen an gewissen Stellen die belieferten Geschäftsfelder definieren und entsprechende Ressourcen für das Marktverständnis und die Wertschöpfung der speziellen Produkte bereitstellen.

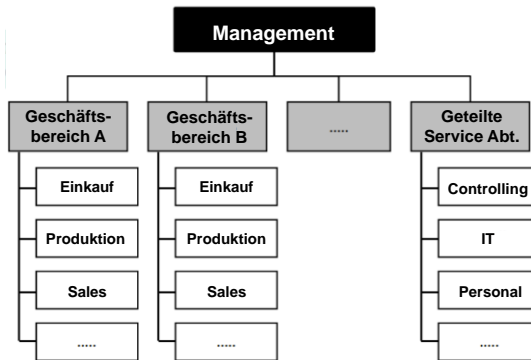


Abbildung 2.13: Mögliche Umsetzung flexibler Geschäftsbereiche mit geteilten Abteilungen für übergreifende Funktionen (eigene Abbildung in Anlehnung an Steven, 2012)

In diesem Kapitel wurde bislang beschrieben, wie Geschäftsbereiche, die sich auf spezifische Geschäftsfelder beziehen, eine Organisationsstruktur gestalten können. Dafür muss jedoch das entsprechende Kompetenzniveau in dem jeweiligen Geschäftsbereich vorliegen. Auf Möglichkeiten zur Erschließung dieser Kompetenzen, sofern diese nicht bereits im Unternehmen vorliegen, wird in Abschnitt 6.2 näher eingegangen.

Es ist denkbar, dass Unternehmen aktiv neue Geschäftsfelder aus bestehenden Geschäftsbereichen erschließen können, indem in bestehenden Strukturen neue Produktideen umgesetzt werden. Laut Deimel haben jedoch vor allem mittelständische Unternehmen oft nicht die Ressourcen und das strategische Planungs-Know-How, um aktiv neue Bedarfe aus bestehenden Geschäftsbereichen zu schaffen (Deimel, Ellenberger & Hennecke, 2019).

Für die Ableitung interner Geschäftsbereiche aus Geschäftsfeldern, müssen die Geschäftsfelder klar definiert und abgegrenzt werden (Hungenberg, 2014). Als Unterstützung dafür nennt Meffert beispielsweise die Marktsegmentierung, mithilfe derer sich ein Gesamtmarkt in heterogene Teilgruppen aufteilen lässt. Dabei können beispielsweise geografische oder soziodemografische Kriterien genutzt werden (Meffert, Burmann, Kirchgeorg & Eisenbeiß, 2019). Laut Kohne kann eine noch bessere Abgrenzung des Marktes und vor allem ein besseres Marktverständnis mithilfe der PESTEL-Analyse erzielt werden, bei der politische, wirtschaftliche, soziokulturelle, technologische, legale und umweltbezogene Faktoren betrachtet werden (Kohne,

2019). Darüber hinaus verweist Hungenberg auf die fünf Kräfte von Porter, mit denen die Attraktivität eines Marktes bewertet werden kann. Dabei müssen die Marktmacht der Anbieter, die Marktmacht der Abnehmer, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und die Bedrohung durch potenzielle Wettbewerber sowie die Rivalität zwischen den bestehenden Wettbewerbern innerhalb der Branche analysiert werden (Hungenberg, 2014). Heger und Rohrbeck kombinieren die fünf Kräfte von Porter, Unternehmensmodellierungs-Rahmen und Unternehmensplanungs-Rahmen, um ein breites Spektrum an relevanten Aspekten für die Beschreibung von Geschäftsfeldern zu erfassen. In ihrer Methodik sind neben der Analyse des Marktes auch die Analyse des Produkts, der Wettbewerber und der Finanzen relevant. Sie kommen zu dem Schluss, dass die Entwicklung neuer Geschäftsfelder eine besondere Herausforderung darstellt, da mehrere Perspektiven integriert werden müssen, ein hohes Maß an Ungewissheit besteht, vielfältige und komplexe Interdependenzen bestehen und relevante Interessengruppen und Experten einbezogen werden müssen (Heger & Rohrbeck, 2012).

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, müssen mittelständische Unternehmen, deren Geschäft von einem Strukturwandel betroffen ist, neue Geschäftsfelder erschließen und dabei bestehende Assets so gut es geht weiter nutzen. Daher wurde für genau diesen Anwendungsfall eine weitere, systematische Literaturrecherche durchgeführt. Das Vorgehen wird in Abbildung 2.14 gezeigt:

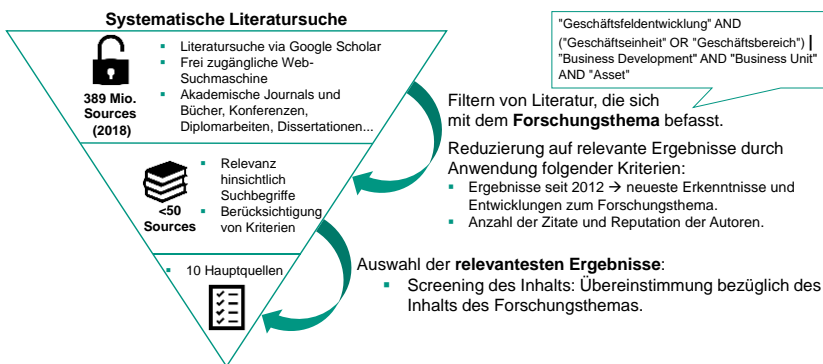


Abbildung 2.14: Auswahl von zehn Hauptquellen durch die Anwendung verschiedener, aus dem Forschungsthema abgeleiteter Suchstrings, die Anwendung von Kriterien und eines Screenings der Suchergebnisse zur Ableitung der für das Forschungsthema relevantesten Literatur

Die Suchstrings in deutscher und englischer Sprache unterscheiden sich dahingehend, dass bei dem englischen Suchstring zusätzlich Assets berücksichtigt werden. Dies liegt an der größeren Verfügbarkeit und dahingehend notwendigen Eingrenzung englischer Literatur. Zur Reduzierung der großen Anzahl an Suchergebnissen wurden in einem nächsten Schritt Kriterien angewandt, um die Relevanz der Ergebnisse sicherzustellen. Dazu gehörte neben einer Fokussierung auf aktuelle Resultate (Ergebnisse seit 2012) auch eine Betrachtung der Reputation des Autors, die über die Anzahl der Zitate bewertet wurde. Die erhaltenen knapp unter 50 Suchergebnisse wurden im Anschluss initial untersucht, um die Anzahl weiter zu reduzieren und nur Literatur im Detail zu analysieren, die die höchste Relevanz für das vorliegende Forschungsthema aufweist. Dabei wurde das Abstract aller Quellen gelesen und zunächst alle Quellen, die nicht zu dem Forschungsgegenstand passen, aussortiert. Die verbleibenden 23 Quellen wurden genauer analysiert, um die Anzahl der Hauptquellen zu reduzieren. Dabei wurde die Relevanz für das Forschungsthema anhand der Kriterien *Erschließen neuer Geschäftsfelder*, *Verständnis von Assets* und *Fokus auf mittelständische Unternehmen* qualitativ und initial bewertet. Aus den 23 Quellen wurden insgesamt zehn als relevant definiert: Die erhaltenen Hauptquellen sind Literatur von Abele, Jackisch und Yaman (2016), Euchner und Ganguly (2014), Geissdoerfer (2019), Halecker, Hölzle und Sittner (2014), Kocian-Dirr (2019), Kohne (2019), Mezger (2014), Schreyögg und Koch (2020), Smit (2016) und Stampfl (2016).

Während alle zehn Hauptquellen die Erschließung neuer Geschäftsfelder zumindest inhaltlich betrachten (in manchen Quellen wird eine solche Erschließung nur am Rande erwähnt oder anders bezeichnet), fällt schnell auf, dass nur zwei Quellen überhaupt mittelständische Unternehmen ansprechen (die Quellen von Kocian-Dirr und Halecker et al.). Aufgrund der in Abschnitt 2.1.2 beschriebenen Nachteile mittelständischer Unternehmen, wie beispielsweise knappe Ressourcen oder teilweise begrenzte Management-Skills, wäre eine spezielle Auslegung der Methoden auf diese Unternehmen notwendig. Tabelle 2.2 und Tabelle 2.3 zeigen eine kurze Zusammenfassung der zehn Hauptquellen. Diese Quellen dienen als Basis für die Ableitung der konkreten Forschungslücke in Abschnitt 3.1. Zudem werden die Erkenntnisse für die Erstellung der Methodik in Abschnitt 6.2 genutzt.

Neben den analysierten Hauptquellen können unternehmerische Kompetenzen für das Entrepreneurship bei der Entwicklung neuer Geschäftsbereiche unterstützen. Diese werden von Tittel und Terzidis basierend auf einer ausführlichen Literaturrecherche analysiert und in drei Kategorien (Domain Competence, Personal Competence, Social/Relationship Competence) unterteilt (2020). Dabei stellen die vorgestellten Kompetenzen die zentralen Elemente dar, um Probleme in verschiedenen

Situationen lösen zu können. Auch wenn sich die angesprochene Quelle ursprünglich auf die Lehre bezieht, kann es sich positiv auf die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche auswirken, sich aktiv mit den Kompetenzen zu beschäftigen.

**Tabelle 2.2:** Kurzbeschreibung der zehn Hauptquellen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder (1/2)

Quelle	Inhalte bzgl. der Erschließung neuer Geschäftsfelder
Mezger: "Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study"	Mezger beschreibt in seinem Paper, über welche Fähigkeiten und Ressourcen ein Unternehmen für die Aktivität Business Model Innovation verfügen muss. Dabei geht er stark auf Kompetenzen ein. Insgesamt betrachtet ist die Ähnlichkeit zu den von uns als Assets definierten Elementen sehr groß. Allerdings bezieht sich die Studie generisch auf die Fähigkeit von Unternehmen, neue Geschäftsfelder zu erschließen, nicht auf eine konkrete Methodik, wie dies umgesetzt werden kann.
Stampfl: "The Process of Business Model Innovation. An Empirical Exploration"	Stampfl geht in seinem Werk stark auf den individuellen Einfluss des Einzelnen für die Aktivität Business Model Innovation ein. Dabei bezieht er sich auf den Gedanken- und Entstehungsprozess neuer Ideen durch den Einzelnen. Generell stellt Stampfl fest, dass Unternehmen zu spät mit der Erschließung neuer Geschäftsfelder beginnen. Selbst bei starkem ökonomischen Druck, ist es zunächst das Erstreben der meisten Unternehmen, durch Produkt- oder Prozessinnovationen in einem bestehenden Geschäftsbereich die Lage zu verbessern. Stampfl entwickelt in diesem Zuge ein Beschreibungsmodell, wie Business Model Innovation in einem Unternehmen funktioniert. Er nutzt zwar nicht das Wort Assets, geht aber stark auf die Interaktion zwischen Geschäftsideen und der bestehenden Umwelt im Unternehmen ein.
Geissdoerfer: "Sustainable business model innovation: Process, challenges and implementation"	Geissdoerfer analysiert in seiner Thesis (PhD) Business Model Innovation in Unternehmen. Dabei bezieht er sich mithilfe einer ausführlichen empirischen Studie auf die Kernaktivitäten für die Erschließung neuer Geschäftsfelder und die zentralen Herausforderungen der Unternehmen dabei. Auf den Seiten 78-80 stellt er ein mögliches Prozessmodell für die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche auf Basis des Stands der Forschung dar. Allerdings beschreibt Geissdoerfer selber die Ressourcen im Unternehmen als größte Herausforderung für dieses Prozessmodell. Assets werden zudem nur in Ansätzen in Form von bestehenden Ressourcen erwähnt.
Smit: "Unlocking Business Model Innovation. A look through the keyhole at the inner workings of business model innovation"	Smits Thesis besteht aus der Zusammenfassung dreier Paper zum Thema Business Model Innovation. Während sich das erste Paper sehr allgemein mit Literatur zu dem Forschungsbereich beschäftigt, bezieht sich das zweite Paper dann auf eine Fallstudie bzgl. der Firma Mjunction, einem indischen IT-Software Unternehmen. Dieses hat immer wieder neue Geschäftsfelder erschlossen und dafür neue Geschäftsbereiche gegründet. In diesem Zuge beschreibt Smit den Zusammenhang der neuen Geschäftsbereiche mit den bestehenden Geschäftsbereichen und stellt fest, dass durch hohe technologische Überschneidungen bessere Ergebnisse erzielt werden können. Dies bestärkt die Annahme, dass im Unternehmen vorhandene Assets bei der Entwicklung neuer Geschäftsbereiche helfen. Allerdings geht die Thesis von Smit nicht über detaillierte Analysen hinaus, es gibt also kein nutzbares Prozessmodell.
Euchner and Ganguly: "Business Model Innovation in Practice"	Euchner und Ganguly fokussieren sich in ihrem Paper auf die Risikoevaluation und –reduzierung im Rahmen der Business Model Innovation. Diese beziehen sie allerdings auf disruptive Geschäftsfeldentwicklungen und setzen damit einen leicht anderen Fokus als die vorliegende Arbeit. Es gelten also nur Entwicklungen von noch nicht existierenden Geschäftsfeldern. Als Beispiel nennen sie Netflix. Dafür wird ein sechstufiges Innovations-Prozessmodell eingeführt, das Risiken durch sogenannte „Business Experiments“ reduzieren soll.

**Tabelle 2.3:** Kurzbeschreibung der zehn Hauptquellen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder (2/2)

Quelle	Inhalte bzgl. der Erschließung neuer Geschäftsfelder
Kohne: "Business Development. Customer-oriented Business Development for successful companies."	Kohne geht vor allem darauf ein, dass schneller aber ständiger Wandel aufgrund der Digitalisierung unerlässlich ist. Daher schlägt er eine Business Development Abteilung vor, die sich mit der kontinuierlichen Anpassung des Produktportfolios beschäftigt. Dabei stellt er die Kommunikation der Portfolio Anpassungen als erfolgsentscheidend heraus und führt dafür eine Change Management Abteilung ein. Die angesprochene Business Development Abteilung soll ein Kontrollsystem für benötigte und vorhandene Ressourcen einführen. Das Buch gibt einen sehr detaillierten und guten Überblick, schlägt jedoch kein konkretes aktivitätenbasiertes Prozessmodell vor.
Schreyögg and Koch: "Management. Grundlagen der Unternehmensführung"	Schreyögg und Koch haben ein sehr umfassendes Werk zum Management in Unternehmen geschaffen. Dabei gehen sie im Rahmen des Strategieprozesses auch auf die Entwicklung neuer Geschäftsfelder ein und erklären die Schritte, die dafür notwendig sind. Als Unterkapitel eines Lehrwerks geht dieser Abschnitt jedoch nicht in die nötige Tiefe. Vor allem werden Assets praktisch nicht betrachtet. Eine Ausnahme stellen Kompetenzen und das Wissen der Mitarbeitenden dar.
Kocian-Dirr: "Betriebswirtschaftslehre - Schnell erfasst"	Auch Kocian-Dirr geht in ihrem Standardwerk am Rande auf die Entwicklung neuer Geschäftsfelder ein. Interessant ist an dieser Stelle, dass Besonderheiten mittelständischer Unternehmen erwähnt werden. Allerdings wird auch hier keine anwendbare Methodik an sich erläutert, sondern eher der Rahmen, wie die Entwicklung von Geschäftsfeldern in einem Unternehmen abläuft und warum dies so relevant ist, dargelegt. Dies fasst Kocian-Dirr in dem Kapitel Innovationsmanagement zusammen. Zudem stellt sie einen Innovationsprozess vor, in dem gezeigt wird, wie Unternehmen von einer Innovationsstrategie über einen Innovationsauslöser (bspw. neue Erkenntnisse in der Grundlagenforschung) und die Bewertung der Ideen zur Einführung neuer Produkte oder Prozesse gelangen können.
Halecker et al.: "Business Development and Business Model Innovation – Status Quo and Future Developments"	Das Paper vom Lehrstuhl für Innovation der Universität Potsdam analysiert die Zusammenhänge zwischen den Aktivitäten Business Development (Identifizierung von Wachstumsmöglichkeiten in einer Unternehmung) und Business Model Innovation (neuartige Business Models mit neu gedachtem Kundennutzen). Dabei wird der Kundennutzen in den Vordergrund gerückt. 52% der Befragten sehen Business Model Innovation als Tätigkeit der Abteilung Business Development. Business Model Innovation wird als eine der wichtigsten, aber auch herausforderndsten Tätigkeiten des strategischen Management bezeichnet. Im Rahmen der Studie wurden auch mittelständische Unternehmen befragt. Durch die Inhalte der Umfrage kann viel praktisches Wissen über die Entwicklung neuer Geschäftsfelder in der Praxis generiert werden. Ein anwendbares Prozessmodell für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder wird jedoch nicht zur Verfügung gestellt. Assets werden ebenfalls nicht erwähnt.
Abele et al.: "Kompetenzbasierte Ideengenerierung"	Abele et al. widmen der kompetenzbasierten Ideengenerierung ein eigenes Unterkapitel in ihrem Werk zur frühen Phase des Innovationsprozesses. Dieser Ansatz ist sehr nah an dem in diesem Forschungsbericht verfolgten Ziel, Assets für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder zu berücksichtigen. Dafür wird der Cross-Industry-Prozess und dabei vor allem der Inside-Out-Ansatz genutzt. Dieser beinhaltet, strategische Diversifikationschancen in Form neuer Produkt-Markt-Felder in anderen Industrien auf Basis eigener vorhandener Lösungen, Wissen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen zu erschließen. Für diese Art der Erschließung neuer Geschäftsfelder werden verschiedene Vorteile, wie das Erschließen neuer Umsätze, bessere Margen und einer geringen Time-to-Market aufgeführt. Als größtes Problem wird der Zugang zu und das Wissen in neuen Branchen genannt. In dem Kapitel wird jedoch auch betont, dass es noch kein einfach anwendbares Prozessmodell für die Erschließung dieser neuen Geschäftsfelder gibt. Zudem werden Assets sehr kompetenzbasiert betrachtet. Kunden oder auch der Marktzugang an sich finden, genauso wie mittelständische Unternehmen, keine nähere Betrachtung.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Bedarf, neue Geschäftsfelder zu erschließen, in der Literatur klar dargelegt ist. Dies trifft umso mehr auf Unternehmen

zu, die ihre Produkte in sich ändernden Märkten vertreiben. Dies ist bei einem wie in Abschnitt 2.1.3 beschriebenen Strukturwandel der Fall. Als Grundlage für diese Arbeit wurden insgesamt zehn Hauptquellen abgeleitet, die eine hohe inhaltliche Relevanz für das Forschungsthema aufweisen. In Abschnitt 3.1 wird eine subjektive Bewertung dieser Quellen dargestellt. Diese dient der Überprüfung, ob eine der betrachteten Quellen die Erschließung neuer Geschäftsfelder unter Berücksichtigung von unternehmensinternen Assets für mittelständische Unternehmen bereits ausreichend detailliert betrachtet.

## **2.3 Unterstützung von Unternehmen im Rahmen des Strategieprozesses**

Die vorliegende Arbeit behandelt das Forschungsthema „Unterstützung des Strategieprozesses bei mittelständischen Unternehmen im Rahmen eines Strukturwandels“. Daher soll in diesem Kapitel der aktuelle Stand der Forschung der Unterstützung von Unternehmen mithilfe von Prozessmodellen und Methoden aufgezeigt werden (Abschnitte 2.3.1 und 2.3.2). Im Anschluss werden in Abschnitt 2.3.3 die Ergebnisse einer systematischen Literaturrecherche zu den Problemen von mittelständischen Unternehmen im Strategieprozess dargestellt. Da sich im Verlauf der Forschung herausgestellt hat, dass auch der Strategieprozess, ähnlich wie der Produktentstehungsprozess, ein Problemlösungsprozess ist, werden in Abschnitt 2.3.4 verschiedene Methoden zur Behandlung von Problemen beschrieben.

### **2.3.1 Unterstützung durch Prozessmodelle**

Laut Mintzberg, Ahlstrand und Lampel können verschiedene Schulen definiert werden, die aufzeigen, wie Unternehmen ihre Strategie entwickeln können (1998). Der Großteil der Literatur bezüglich des Strategieprozesses ordnet sich in der sogenannten Planungsschule ein, die den Strategieprozess als formalen Prozess beschreibt (Mintzberg et al., 1998). Die Abgrenzungen sind jedoch nicht trennscharf. So können Prozessmodelle, die sich der Planungsschule zuordnen, auch Elemente der Positionierungsschule enthalten. Der Vollständigkeit halber soll an dieser Stelle eine Übersicht nach Mintzberg geliefert werden, in der dieser die verschiedenen Ansätze zur Erklärung der Strategieentwicklung aufzeigt (siehe Tabelle 2.4):



Tabelle 2.4: Beschreibung der zehn Strategieschulen nach Mintzberg (Mintzberg et al., 1998)

Schule	Strategieentwicklung	Beschreibung
Designschule	Prozess der Konzeption	Analyse und Harmonisierung von internen Fähigkeiten und externen Möglichkeiten.
Planungsschule	Formaler Prozess	Ergänzung der Designschule um Planungsprozess beginnend mit der Zielsetzung, danach mehreren Zwischenschritten zur Ausarbeitung und einer Budget- und Maßnahmeplanung am Ende.
Positionierungsschule	Analytischer Prozess	Es gibt wenige generische Strategie zur Erreichung einer Marktposition, die gegen bestehende und zukünftige Konkurrenten durchgesetzt werden kann. Auswahl und Implementierung einer dieser Strategien nach Plan.
Unternehmerische Schule	Visionärer Prozess	Die Führung mit ihrer Intuition, Klugheit und Erfahrung gibt eine Vision der Zukunft für die Organisation vor.
Kognitive Schule	Mentaler Prozess	Befasst sich mit dem Denken der Strategen aus einer kognitiven Sicht und analysiert, wie Strategen Informationen wahrnehmen und verarbeiten.
Lernschule	Emergender Prozess	Strategien entstehen in kleinen Schritten und nicht als ein großer Plan. Das Management beobachtet und lernt, wie strategische Maßnahmen funktionieren und passt die Strategie unter Einbeziehung des Gelernten immer wieder an.
Machtschule	Verhandlungsprozess	Strategie entsteht aus Verhandlungen konkurrierender und einflussreicher Personen und Parteien mit unterschiedlichen Interessen innerhalb der Organisation oder mit externen Stakeholdern.
Kulturschule	Kollektiver Prozess	Strategie als Ergebnis der Organisationskultur, basierend auf einem kollektiven und kooperierenden Prozess verschiedener Gruppen in der Organisation.
Umweltschule	Reaktiver Prozess	Die Umwelt bestimmt die Strategie als Reaktion auf die externen Herausforderungen.
Konfigurationschule	Transformationsprozess	Alle vorherigen Schulen sind je nach Anwendungssituation relevant. Strategieformulierung ist ein Prozess des Umwandels von einer bestehenden in eine andere Struktur der Entscheidungsfindung.

Auch diese Arbeit fokussiert auf die Planungsschule, die auf einem formalisierten, systematischen Prozess beruht, bei dem Strategien präskriptiv und rational geplant werden (Müller-Stewens & Lechner, 2016). Dabei hat der Autor jedoch den Anspruch, auch Auszüge aus anderen Schulen, wie beispielsweise der unternehmerischen Schule oder der Kulturschule, zu berücksichtigen. Durch diesen Ansatz sollen die im Folgenden aufgeführten Vorteile der Planungsschule maximiert und die Kritikpunkte an der Planungsschule minimiert werden:

Vorteile (Johnson, Whittington & Scholes, 2011; Paul & Wollny, 2020):

- Unterstützung bei der Analyse und Strukturierung komplexer Probleme
- Faktenbasiertes Vorgehen und Prognosen zukünftiger Entwicklungen
- Förderung einer langfristigen Denkweise
- Hinterfragen von Grundannahmen durch Lernen während des Prozesses
- Koordination von Geschäftsfeld- und Unternehmensstrategie
- Konsensbildung bei den in den Prozess einbezogenen Managementebenen
- Kommunikation der beabsichtigten Strategie in die Organisation

- Formulierung konkreter Ziele und Prioritäten für die Organisation
- Meilensteine und Ziele zur Messung von Performance und Fortschritt

### Kritikpunkte (Johnson et al., 2011; Mintzberg, 1994; Paul & Wollny, 2020):

- Umwelt ist dynamisch und komplex, sodass Prognosen schwierig sind
- Gefangensein in der Analyse und Beschaffung von Informationen, statt Fokus auf eigentlichem Ziel
- Fakten zur Planung sind nicht oder nur teilweise vorhanden und haben unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten
- Formalisierung beschränkt eigene Initiativen, Flexibilität und Intuition
- Trennung von Strategieformulierung und -umsetzung in Praxis nicht sinnvoll, da es Rückkoppelungen zwischen Optionsentwicklung und -umsetzung gibt
- Fehlende Verantwortung und Sicht für das Ganze einer Strategie bei der Umsetzung auf der operativen Ebene, wenn diese vom Management erarbeitet wird

Die im Folgenden beschriebenen Prozessmodelle für einen Strategieprozess wurden mithilfe einer systematischen Literaturrecherche ermittelt. In dieser wurden zunächst Quellen über verschiedene Suchstrings abgeleitet und in einem nächsten Schritt mithilfe von Kriterien, wie der Aktualität der Ergebnisse, reduziert. Auffällig ist, dass alle gefundenen Prozessmodelle phasenbasiert sind. Dies sollte im weiteren Verlauf der Arbeit kritisch hinterfragt werden. Der Ablauf der Literaturrecherche ist Abbildung 2.15 zu entnehmen:

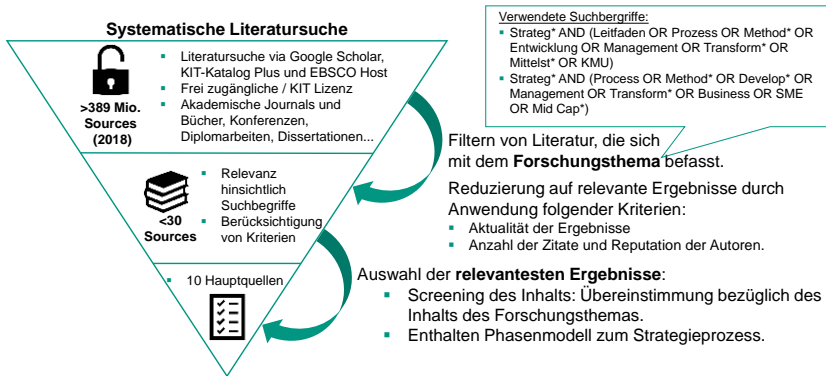


Abbildung 2.15: Auswahl von zehn Hauptquellen für Prozessmodelle für den Strategieprozess durch die Anwendung verschiedener, aus dem Forschungsthema abgeleiteter Suchstrings, die Anwendung von Kriterien und eines Screenings der Suchergebnisse

Das Harvard-Konzept, welches 1971 von Andrews entwickelt wurde, stellt auch heute noch für viele Prozessmodelle für das strategische Management die Ausgangsbasis dar. In dem Modell wird zwischen einer Phase der Strategieformulierung und einer Phase der Strategieimplementierung unterschieden (siehe Abbildung 2.16) (Hungenberg, 2014; Welge et al., 2017).

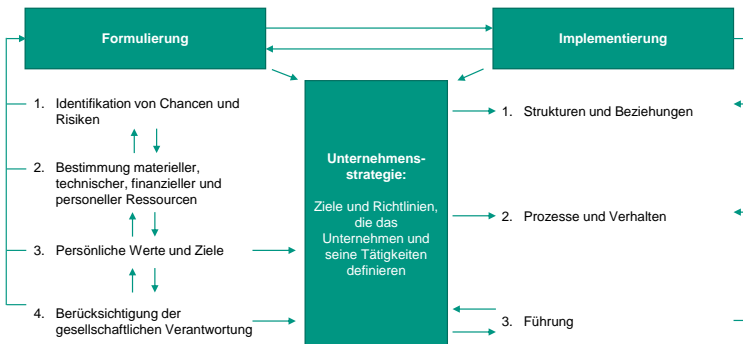


Abbildung 2.16: Harvard-Modell des strategischen Managements, das zwischen den zwei Phasen einer Strategieformulierung und Implementierung unterscheidet (eigene Abbildung in Anlehnung an Hungenberg (2014) nach Andrews (1971))

Hungenberg gliedert den Prozess des strategischen Managements in drei Phasen, die strategische Analyse, die Strategieformulierung und -auswahl und die Strategieimplementierung (Hungenberg, 2014). Dabei differenziert er im Rahmen der Analyse in eine externe und interne Analyse und bezieht im Kontext der Strategieformulierung eine Entwicklung und Bewertung verschiedener Alternativen mit ein (siehe Abbildung 2.17).

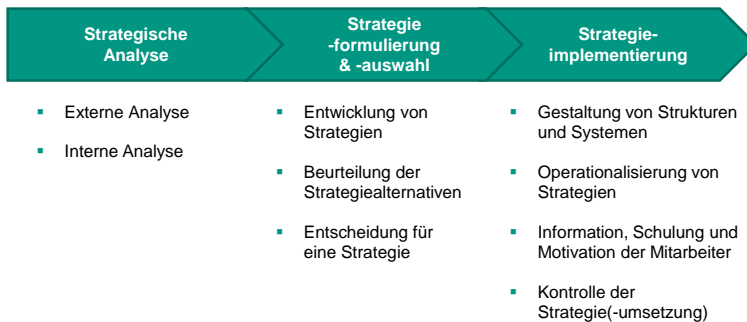


Abbildung 2.17: Strategieprozess nach Hungenberg (2014)

Grant fokussiert in seinem Prozess stark auf die Analyse der bestehenden Strategie und der Performance des Unternehmens. Bevor die parallele Analyse der Industrie (extern) und der Ressourcen und Fähigkeiten (intern) startet, werden bereits drei Phasen durchlaufen, die die aktuelle Strategie und Performance des Unternehmens behandeln und bewerten (Grant, 2016). Im Anschluss folgt auch in diesem Prozess die Strategieformulierung und -implementierung (siehe Abbildung 2.18).



Abbildung 2.18: Strategieprozess nach Grant (2016)

Gausemeier und Plass stellen den Strategieprozess als Kreislauf dar. Dabei fokussieren Sie auf die vier Phasen Analyse, Ermittlung von Optionen, Strategieentwicklung und Strategieumsetzung (Gausemeier & Plass, 2014). Den Start und das Ende des Kreislaufs stellt der Prozess der strategischen Führung dar, in welchem die Gestaltung des Strategieprozesses im Vordergrund steht (siehe Abbildung 2.19).



Abbildung 2.19: Strategieprozess nach Gausemeier und Plass (2014)

Auch Welge stellt seinen Prozess in vier ähnlichen Phasen (strategische Zielplanung, strategische Analyse und Prognose, Strategieformulierung und -auswahl, Strategieimplementierung) dar (Welge et al., 2017). Allerdings hebt sich das Prozessmodell dahingehend ab, dass explizit erwähnt wird, dass in der Praxis iterative Überlappungen und Rückkopplungen notwendig sind. Zudem führt Welge eine parallele Strategie-Kontrolle ein, in welcher auf Änderungs- und Anpassungsbedarfe hingewiesen werden soll (siehe Abbildung 2.20).

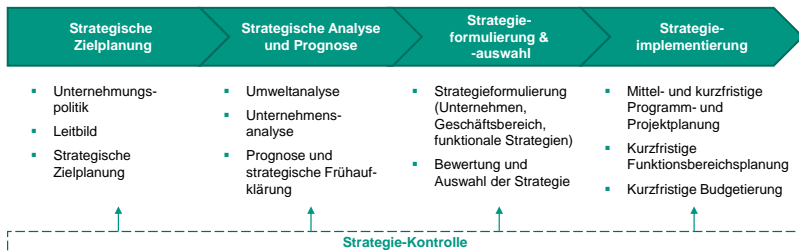


Abbildung 2.20: Strategieprozess nach Welge (2017)

Auch Paul und Wollny berücksichtigen in ihrem Strategieprozess eine Kontrollphase, die eine Rückkopplung zu allen anderen Phasen ermöglicht (Paul & Wollny, 2020). Zudem gehen sie bei der Phase der Zielbildung noch einen Schritt weiter als Welge, der diese bereits als strategische Zielplanung eingeführt hatte. In dieser werden die grundlegenden, strategischen Ziele des Unternehmens, basierend auf dem Leitbild, der Unternehmenspolitik und der Vision festgelegt. Diese Informationen

müssen immer von der Geschäftsführung und bzw. oder von den Besitzern des Unternehmens kommen. Paul und Wollny berücksichtigen diese Phase nach der Analysephase sogar ein zweites Mal, um an dieser Stelle zu überprüfen, ob die grundlegenden Ziele zu den Ergebnissen der Analysephase passen (siehe Abbildung 2.21).



Abbildung 2.21: Strategieprozess nach Paul und Wollny (2020)

Grünig und Kühn verfolgen in ihrem Strategieprozess einen alternativen Ansatz, der das Phasenmodell deutlich von den anderen vorgestellten Prozessmodellen abhebt. Dabei unterteilen sie die Phasen in Phasen der Unternehmensebene und Phasen der Geschäftsfeldebene (Grünig & Kühn, 2018). Der Grund dafür ist, dass das Verständnis für die Kunden, die Wettbewerber und den spezifischen Markt (das Geschäftsfeld) im Vordergrund stehen soll. Zudem integrieren Grünig und Kühn in ihren Strategieprozess, im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Phasenmodellen, nicht die Strategieimplementierung, sondern beenden ihren Prozess mit der Finalisierung der Planung, in der die Implementierung lediglich geplant wird (siehe Abbildung 2.22).



Abbildung 2.22: Strategieprozess nach Grünig und Kühn (2018)

Einen anderen Ansatz verfolgen Kaplan und Norton, indem sie sich stark auf die Implementierung fokussieren (Kaplan & Norton, 2009). Dies begründen sie damit, dass laut ihrer Forschung 60–80 % der Strategieprozesse an der Implementierung scheitern. In Abbildung 2.23 ist zu erkennen, dass die Analyse und Strategieformulierung nur als Unterpunkte in der Phase der Strategieentwicklung aufgeführt werden. Demgegenüber stehen die folgenden drei Phasen Übersetzung der Strategie, Ausrichtung der Organisation und operative Planung, die bei den anderen Prozessmodellen oftmals Teil der Implementierung sind.



Abbildung 2.23: Strategieprozess nach Kaplan und Norton (2009)

Während die bisherigen Strategieprozesse aus forschungsnahen Lehrbüchern stammen, werden im Folgenden drei weitere Strategieprozesse vorgestellt, die aus praxisorientierten Büchern (sogenannten Workbooks) stammen. Grundlage dieser Bücher sind oftmals die persönlichen Erfahrungen der Autoren, die beispielsweise als Beratende Wissen in der Praxis aufgebaut haben.

Klasen unterteilt seinen Strategieprozess in sieben Phasen, die er wiederum in drei Oberkategorien zusammenfasst (Klasen, 2019). Nach der Analyse der Ausgangssituation werden die strategischen Ziele sowie der geplante Weg dahin festgelegt (siehe Abbildung 2.24). Im Anschluss soll die erarbeitete Strategie implementiert werden, wobei in der Beschreibung ein Hauptaugenmerk auf die nachhaltige Umsetzung gelegt wird. Klasen beschreibt in diesem Zuge, dass der Beginn der Implementierung oft noch gut angegangen wird, sie im späteren Verlauf aufgrund von Herausforderungen im Kontext der Implementierung oder auch dem Alltagsgeschäft oft auf der Strecke bleibt. Zudem verbindet Klasen, ähnlich wie Paul und Wollny (siehe Abbildung 2.21), die strategische Kontrolle mit dem Auslöser des Strategieprozesses.

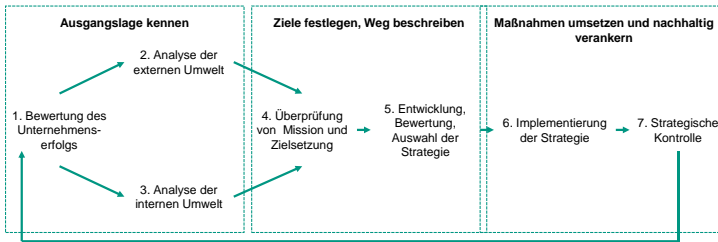


Abbildung 2.24: Strategieprozess nach Klases (2019)

Ähnlich wie Gausemeier und Plass (siehe Abbildung 2.19) stellen Probst und Wiedemann den Strategieprozess als Kreislauf dar. Diesen unterteilen sie in fünf Phasen, die jeweils Teilschritte enthalten (Probst & Wiedemann, 2013). Grundsätzlich ähnelt der Prozess den bereits vorgestellten Phasenmodellen, es wird jedoch explizit auf das Verständnis der Komplexität in der Ausgangssituation hingewiesen. Das Phasenmodell ist in Abbildung 2.25 dargestellt:



Abbildung 2.25: Strategieprozess nach Probst und Wiedemann (2013)

Nagel weist im Rahmen seines Praxisbuchs auf die hohe Komplexität des Strategieprozesses hin. Daher unterteilt er den Prozess in sieben Phasen, die wiederum in Aktivitäten heruntergebrochen werden (Nagel, 2014). Zudem beschreibt er aus seiner Erfahrung die Schwierigkeit, das operative Geschäft und die strategische Perspektive voneinander zu trennen. Daher visualisiert er seinen Prozess als eine Schleife, die einen Ausbruch aus dem operativen Geschäft visualisieren soll (siehe Abbildung 2.26).



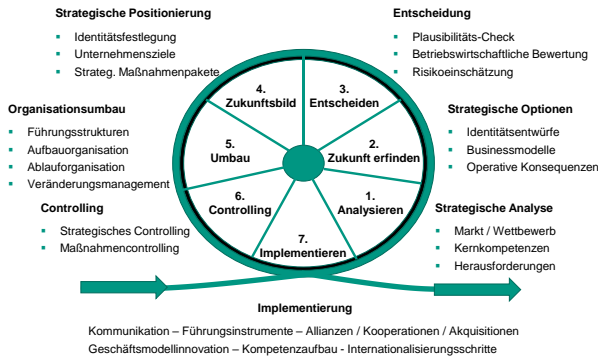


Abbildung 2.26: Strategieprozess nach Nagel (2014)

## Zwischenfazit

Im Rahmen der ausführlichen Literaturrecherche wurden unter anderem die zehn vorgestellten Prozessmodelle analysiert. Da jedoch eine große Anzahl an Prozessmodellen existiert, kann an dieser Stelle kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Weitere Prozessmodelle weisen jedoch meist eine große Ähnlichkeit zu den bereits vorgestellten Modellen auf (bspw. Ehringer, 2020). Zunächst ist auffällig, dass alle Prozessmodelle phasenbasiert sind. Sämtliche Quellen weisen darauf hin, dass Phasenmodelle zu einem strukturierten und organisierten Strategieprozess beitragen, was wiederum den Erfolg des Strategieprozesses an sich, aber auch den Erfolg des Unternehmens positiv beeinflussen kann (Grünig & Kühn, 2018; Kaplan & Norton, 2009). Während die praxisnahen Arbeitsbücher im Rahmen ihrer Phasenmodelle den Prozess versuchen zu operationalisieren, weisen vor allem forschungsnahe Bücher darauf hin, dass ihr jeweiliges Phasenmodell an die individuelle Unternehmenssituation angepasst werden muss und der Prozess nicht als starre Vorgabe verstanden werden sollte (Probst & Wiedemann, 2013; Welge et al., 2017).

Es haben sich im Rahmen der Analyse fünf Phasen herausgestellt, die die meisten Modelle gemeinsam haben. Abbildung 2.27 zeigt die Einordnung der beschriebenen Literatur in diese Phasen. Sieben der zehn Modelle weisen zu Beginn eine Art der Initiierung auf. Teilweise handelt es sich dabei auch um eine Performancebewertung oder Überprüfung der Vision und Mission des Unternehmens. Alle Modelle verfügen über eine Analysephase, die sich teilweise in externe und interne Analysen aufteilt. Im Anschluss folgt die Strategieformulierung. Die abschließenden Phasen der Implementierung und Kontrolle werden bei einigen Modellen als gemeinsame Phasen betrachtet, während andere Modelle beide Phasen separieren.

Quelle	Lehrbuch						Praxisorientierte Bücher			
Phase	Hurgenberg (S. 9)	Grant (S. 25)	Gausemeier / Plass (S. 116)	Wöhe et al. (S. 185)	Fau / Wolny (S. 14)	Grüning / Kühn (S. 220 f.)	Kaplan / Norton 2009 (S. 52)	Klassen (S. 14)	Probst / Wiedemann 2013 (S. 3)	Nagel (S. 22)
Initiierung / Zielsetzung		Performance- bewertung aktuelle Situat.		Strategische Zielplanung	Zielbildung bzw. -revision	Initialisierung Strategie- Prozess	Mission, Vision und Werte	Bewertung Unternehmens- erfolg	Initiierung strat. Prozess Vision & stat. Konzept	
	Strategische Analyse	Analyse	Analyse	Strategische Analyse & Prognose	Strategische Analyse	Unternehmens- Geschäftsfeld- analyse	Strategische Analyse	Analyse externe Umwelt	Geschäftsmod. & Komplexität	Strategische Analyse
Strategie- formulierung	Strategie- formulierung & -auswahl	Strategie- formulierung	Strategische Optionen Strategie- entwicklung	Strategie- formulierung & -auswahl	Zielbildung bzw. -revision Entwicklung & Auswahl Optionen	Entwicklung Strategie- Optionen auf Unternehmens- & Geschäftsfeld- ebene Finalisierung der Planung	Strategie- formulierung	Strategie- entwicklung Mission & Ziele	Strategie- entwicklung Organisation	Strategische Optionen
								Entwicklung, Bewertung & Auswahl	Strategie- beurteilung	Bewertung & Entscheidung Strategische Positionierung
Implementie- rung	Strategie- implementierung	Strategie- implementierung	Strategie- umsetzung	Implementie- rung	Umsetzung		Organisations- umsetzung Kontrolle & Lernen Anpassen	Implementie- rung	Implementie- rung Organisations- umbau Überwachung	Organisations- umbau Überwachung
Kontrolle			Prozess- gestaltung	Kontrolle	Kontrolle			Kontrolle	Kontrolle, Frühwarnung & Lernen	Kontrolle

Abbildung 2.27: Einordnung der analysierten Quellen entlang der im Kontext der Literaturrecherche identifizierten Phasen im Strategieprozess (in Zusammenarbeit mit Wessels (2022)<sup>2</sup>)

<sup>2</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

An dieser Stelle sollen noch einige Besonderheiten aufgezeigt werden, die einzelne Quellen aufweisen und die in Abbildung 2.27 nicht ausreichend dargestellt werden können:

- Rückkopplungen und Iterationen werden von Welge et al. und Paul und Wollny als entscheidend dargestellt
- Grant weist auf die explizite Analyse der Unternehmensperformance und aktuellen Strategie hin
- Gausemeier und Plass, sowie Probst und Wiedemann stellen den Strategieprozess als Kreislauf dar
- Welge et al. und Paul und Wollny führen eine parallele Strategiekontrolle ein
- Ebenfalls Welge et al., sowie Paul und Wollny beschreiben eine initiale Zielbildung vor der Analysephase, in der die Geschäftsführung und Gesellschafter das Ziel des Strategieprozesses, sowie die Unternehmenspolitik beschreiben
- Grünig und Kühn rücken die explizite Betrachtung der Geschäftsfeldebene in den Vordergrund und betrachten als einzige Autoren die Implementierung nicht in ihrem Phasenmodell, sondern beschreiben in ihrem Buch eine anschließende Implementierung außerhalb des eigentlichen Phasenmodells
- Kaplan und Norton dahingegen fokussieren in ihrem Phasenmodell stark auf die Implementierung, rücken diese also in den Vordergrund
- Klasen rückt die Herausforderungen der nachhaltigen Verankerung in den Vordergrund, beschreibt also nicht nur eine kurzfristige Implementierung der strategischen Überlegungen, sondern eine langfristige Änderung der Unternehmenskultur
- Nagel weist auf die Schwierigkeit hin, strategische Überlegungen im Rahmen des operativen Tagesgeschäfts angehen zu können

Die Erkenntnisse dieses Abschnitts und vor allem auch der zum Abschluss herausgestellten Besonderheiten sollen für die angestrebte Unterstützung mittelständischer Unternehmen eine zentrale Rolle spielen.

### **2.3.2 Unterstützung durch Methoden**

Aufgrund der Vielzahl an Methoden für den Strategieprozess musste an dieser Stelle eine Auswahl darüber getroffen werden, welche Methoden vorgestellt werden können. Dafür wurde zum einen auf die bereits vorgestellten zehn Hauptquellen (siehe Abschnitt 2.3.1) zurückgegriffen. Zum anderen hat Schneemann 2019 eine Umfrage durchgeführt, in der die Verbreitung und der Nutzen von Instrumenten bei

der strategischen Planung analysiert wurden (siehe Abbildung 2.28). Die Ergebnisse dieser Umfrage werden ebenfalls in die Auswahl der Vorstellung relevanter Methoden mit einfließen. Die zehn laut Schneemann am häufigsten genutzten Methoden sind in Tabelle 2.5 dargestellt.



Abbildung 2.28: Ergebnisse einer Umfrage von Schneemann, in der dieser 50 Unternehmensberater und Führungskräfte nach ihren Kenntnissen strategischer Methoden und deren Nutzen in der Praxis befragt (Schneemann, 2019)

Tabelle 2.5: Die zehn am häufigsten genutzten Methoden im Strategieprozess (Schneemann, 2019)

Rang	Methode
1	SWOT / TOWS
2	Portfolio-Matrizen (BCG / McKinsey)
3	Schlüsselerfolgskriterien
4	Wertkette
5	Industrielebenszyklus
6	Porter's 5-Kräfte-Modell
7	Szenarioanalyse
8	PESTEL-Analyse
9	Porter's Generische Strategien
10	Kernkompetenzanalyse

Bevor einzelne Methoden beschrieben werden, soll an dieser Stelle auf Vor- und Nachteile der Nutzung von Methoden sowie auf Faktoren, die bei der Nutzung von Methoden betrachtet werden müssen, eingegangen werden (siehe Tabelle 2.6).

Tabelle 2.6: Schneemann beschreibt in seiner Studie zudem Vor- und Nachteile von Methoden. Dabei stehen sich vor allem der Vorteil der Anwendbarkeit, sowie der Nachteil, dass Methoden oftmals nicht das ganze Problem in seiner Komplexität widerspiegeln, gegenüber.

Vorteile	Nachteile
▪ Schaffen Struktur	▪ Übersimplifizieren Probleme
▪ Unterstützen Entscheidungsfindung	▪ Haben zu statischen Charakter
▪ Reduzieren Komplexität	▪ Führen zu irreführenden Ergebnissen
▪ Helfen bei Visualisierung von Erkenntnissen	▪ Bilden Komplexität nur bedingt ab
▪ Produzieren verwertbare Ergebnisse	▪ Verzerren rationale Entscheidungsfindung
▪ Fördern Kommunikation und Austausch	

Ergänzt werden kann an dieser Stelle noch, dass die richtige Auswahl der Methode für viele Unternehmen eine Herausforderung darstellt, dies jedoch erfolgsentscheidend ist (Rigby & Bilodeau, 2018). Dies liegt auch an einer geringen Transparenz für relevante, situations- und bedarfsgerechte Methoden (Reiß, 2018). Daher besteht die Gefahr, dass Methoden für zu komplexe Probleme (beispielsweise für einen gesamten Strategieprozess) genutzt werden, obwohl die Methode dies ohne ausführliche Anpassungen nicht abdecken kann. Auf der anderen Seite sollten Prozesse auch nicht mit Methoden überfrachtet werden, da dann die notwendige Datenqualität nicht sichergestellt werden kann. Es sollte an dieser Stelle Qualität vor Quantität gelten (Paul & Wollny, 2020). Reiß hat daher einen Ansatz entwickelt, wie die Methodenakzeptanz über die Stufen „Wissen“, „Verstehen“ und „Anwenden“ von Methoden gesteigert werden kann (Reiß, 2018).

Die zehn genutzten Hauptquellen zu Phasenmodellen im Strategieprozess haben allesamt auf die Relevanz der Methodennutzung, aber auch gleichzeitig auf die Herausforderung der richtigen Zuordnung von genutzten Methoden zu den Phasen hingewiesen. Oftmals werden Methoden als Ersatz für einen Strategieprozess verstanden und nicht als sinnvolle Ergänzung für konkrete Fragestellungen (Stammnitz, Wessels, Rapp & Albers, 2022). Im Folgenden werden die Methoden bereits in einer sinnvollen Reihenfolge wiedergegeben, sodass sich die ersten Methoden tendenziell zur Initiierung und die letzten Methoden sich tendenziell zur Implementierung und Kontrolle zuordnen lassen könnten.

### Leitbild

Mithilfe des Leitbilds, das sich aus einer Vision, einer Mission und spezifischen Werten zusammensetzt, können grundlegende Unternehmensziele und die Politik des Unternehmens dargestellt werden (siehe Abbildung 2.29). Die zu erarbeitende Strategie sollte aus diesem Leitbild hervorgehen (Paul & Wollny, 2020). Das Leitbild muss vorstellbar und fokussiert sein (Gausemeier & Plass, 2014).

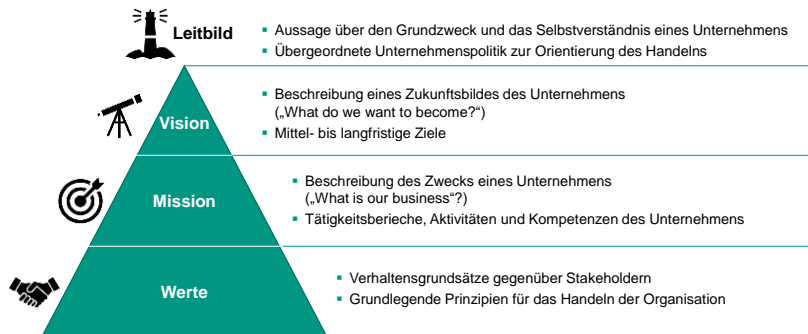


Abbildung 2.29: Das Leitbild eines Unternehmens kann sich aus einer Vision, Mission und aus grundlegenden Werten zusammensetzen und beschreibt so die grundlegende Unternehmenspolitik und -ziele (eigene Darstellung in Anlehnung an Paul und Wollny (2020) sowie Gausemeier und Plass (2014))

### Change-Agenda

Mithilfe der Change-Agenda können notwendige, qualitative Veränderungen aufgezeigt werden. Dieses Instrument wird oftmals direkt zu Beginn eines Strategieprozesses genutzt und im weiteren Verlauf validiert. Es wird die heutige Situation oder Ausrichtung des Unternehmens mit der zukünftig angestrebten Ausrichtung verglichen (Kaplan & Norton, 2009). In Abbildung 2.30 werden die beispielhaften Kategorien einer Change-Agenda aufgezeigt. Zudem wird das konkrete Beispiel einer Change-Agenda gegeben, die das FBI 2002 als Reaktion auf die Anschläge vom 9. November 2001 erstellt hat.



Abbildung 2.30: Mögliche Inhalte einer Change-Agenda, die die heutige Ausgangssituation mit der angestrebten Ausrichtung vergleicht. Zudem das Beispiel einer Change-Agenda des FBIs aus dem Jahr 2002. Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan und Norton (2009).

## Lückenanalyse

Während die Change-Agenda also eher qualitative Änderungsabsichten beschreibt, hilft die Lückenanalyse dabei, die angestrebten Umsatz- oder auch Gewinnveränderungen zu visualisieren. Dabei wird zwischen dem Basisgeschäft und dem von dem Unternehmen (meist von der Geschäftsführung oder von den Gesellschaftern) angestrebten Ziel unterschieden (Paul & Wollny, 2020). Im Anschluss sollen im Rahmen des Strategieprozesses Maßnahmen abgeleitet werden, die diese strategische Lücke schließen können (siehe Abbildung 2.31).

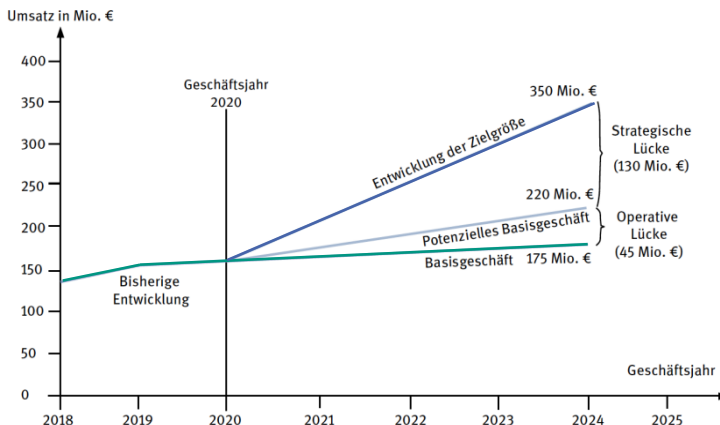


Abbildung 2.31: Beispielhafte Lückenanalyse (Paul und Wollny 2020)

## PESTEL-Analyse

Für die Analyse der globalen Umwelt gilt die PESTEL-Analyse als weltweit verbreitete Methode. Dabei stellt PESTEL ein Akronym für die englischen Begriffe der analysierten Bereiche dar (Grant, 2016). Die einzelnen Bereiche sind Abbildung 2.32 zu entnehmen:

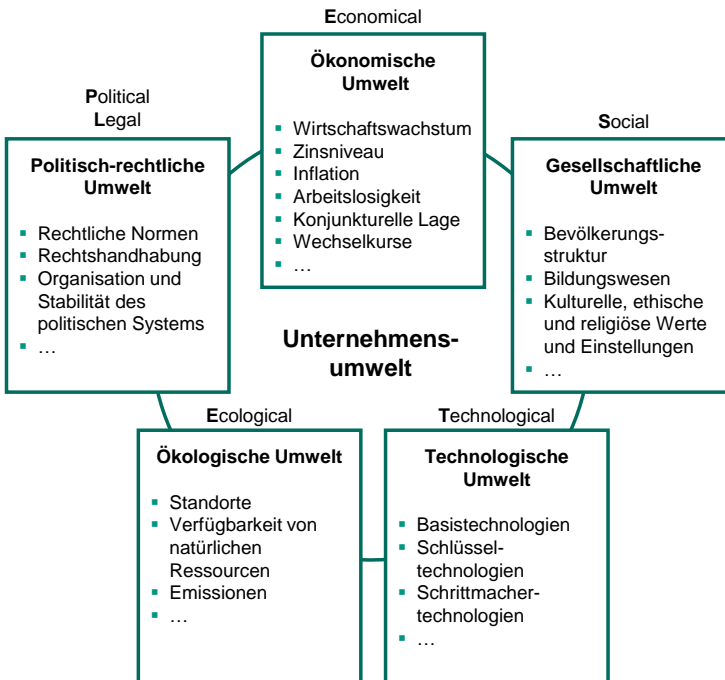


Abbildung 2.32: Die PESTEL-Analyse wird genutzt, um ein besseres Verständnis für die externe Unternehmensumwelt aufzubauen (eigene Abbildung in Anlehnung an Hungenberg (2014))

## Porter's Five Forces

Porter's Five Forces beziehen die Analyse dann auf die branchenspezifische Struktur. Diese Analyse kann also nur nach einer klaren Abgrenzung der adressierten Branche stattfinden. Porter betrachtet dabei die Verhandlungsmacht der Lieferanten und Abnehmer, den Wettbewerb in der Branche an sich sowie die Gefahr neuer Konkurrenten und zusätzlich die Bedrohung durch Ersatzprodukte (Porter, 1980). Genauere Details zu dem Konzept lassen sich Abbildung 2.33 entnehmen:



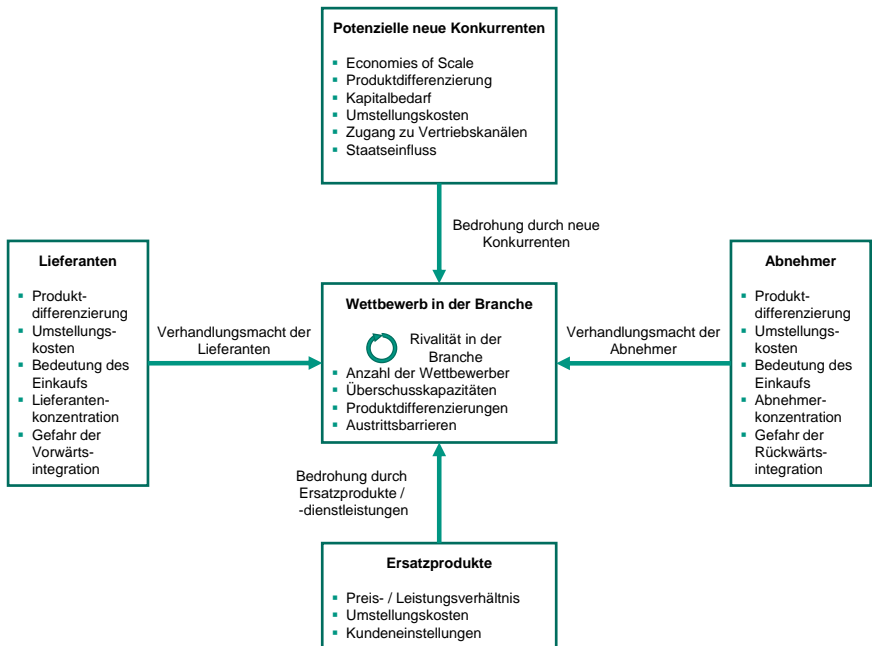


Abbildung 2.33: Porter's Five Forces, die zu einer genaueren Analyse der Branchenstruktur genutzt werden kann (eigene Darstellung in Anlehnung an Paul und Wolny (2020))

### Lebenszyklusanalyse und Technologie-S-Kurve

Während Porter's Five Forces tendenziell eine eher statische Betrachtung der Branche darstellt, versuchen die Lebenszyklusanalyse und die Technologie-S-Kurve, die Dynamik der Branche zu visualisieren und sich ihrer Auswirkungen bewusst zu machen. Dabei unterstellt die Lebenszyklusanalyse der Entwicklung von Branchen ein idealtypisches Muster innerhalb der Phasen Entwicklung, Wachstum, Reife und Schrumpfung (Welge et al., 2017). Daraus ergibt sich die in Abbildung 2.34 dargestellte generische Nachfrage nach einem Produkt. Ursprünglich hatte Vernon die beschriebenen Zusammenhänge des Produktlebenszyklus genutzt, um zu erklären, warum Produkte zunächst von dem Erfinder in dessen Heimatland produziert werden und warum die Produktion im weiteren Verlauf in Entwicklungsländer verlagert wird (Vernon, 1966). Noch heute werden die Implikationen der Theorie für aktuelle Portfoliomethoden genutzt. Die Technologie-S-Kurve beschreibt hingegen die mög-

lichen Leistungssprünge einer Technologie in Abhängigkeit des kumulierten Entwicklungsaufwands. Während die Leistungsfähigkeit zu Beginn einer Technologie trotz hohem Entwicklungsaufwand nur langsam steigt, folgt danach eine Phase, in der die Leistungssteigerung überproportional wächst, da das notwendige Grundlagenwissen zur Weiterentwicklung vorhanden ist. Abschließend tritt die Sättigungsphase ein, in der das Leistungspotential der Technologie fast ausgeschöpft ist, also kaum neue Leistungssprünge möglich sind und die Technologie schließlich durch eine neue Technologie abgelöst wird (Hungenberg, 2014).

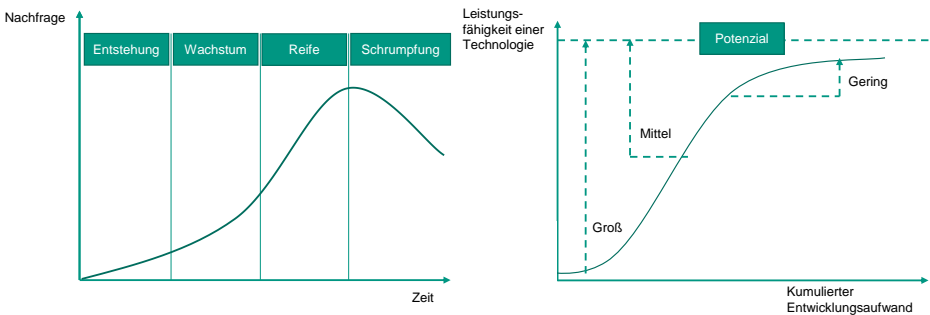


Abbildung 2.34: Die Lebenszyklusanalyse und Technologie-S-Kurve unterstützen den Anwender bei dem Verständnis der Branchendynamik (Hungenberg, 2014)

Die PESTEL-Analyse, Five Forces, die Lebenszyklusanalyse und die Technologie-S-Kurve unterstützen Unternehmen bei der in den Phasenmodellen als externe Analyse bezeichneten Phase. Die folgenden Methoden zielen hingegen eher auf die Analyse interner Eigenschaften ab.

### Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette, die wie auch die Five Forces Methode aus der Feder von Porter stammt, unterstützt bei der Analyse interner Kompetenzen (siehe Abbildung 2.35). Dabei unterscheidet Porter in fünf primäre Aktivitäten, die zur Herstellung des Produktes beziehungsweise mit der Versorgung des Marktes dienen. Die vier sekundären Aktivitäten hingegen sind notwendig, um die primären Aktivitäten auszuüben (Porter, 1985). Mithilfe der Analyse der Aktivitäten können Wettbewerbsvorteile sichtbar gemacht werden und im Nachgang strategisch genutzt oder gefördert werden.

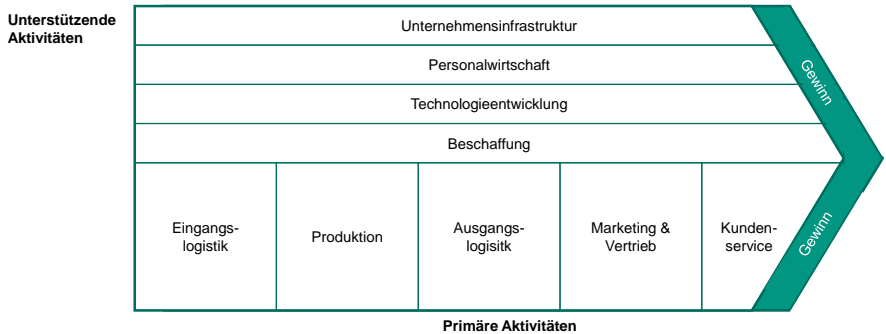


Abbildung 2.35: Die Wertschöpfungskette dient zum Verständnis und zur Analyse von Kompetenzen (eigene Abbildung in Anl. an Porter (1985))

## Stärken-Schwächen-Profil

Die beispielsweise mithilfe der Wertschöpfungskette abgeleiteten Kompetenzen können dann in einem nächsten Schritt mit den Kompetenzen der Wettbewerber verglichen werden (siehe Abbildung 2.36). So können sich Unternehmen ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden und diese gezielt ausbauen, eindämmen und vor allem am Markt nutzen (Hungenberg, 2014).

Hatzijordanou, Bohn und Terzidis haben mithilfe einer systematischen Literaturanalyse gezeigt, dass die Wettbewerbsanalyse nicht nur bei der Analyse der aktuellen Ausgangslage, sondern auch bei der Entwicklung einer neuen Strategie und der Inspiration dafür unterstützen kann (2019).

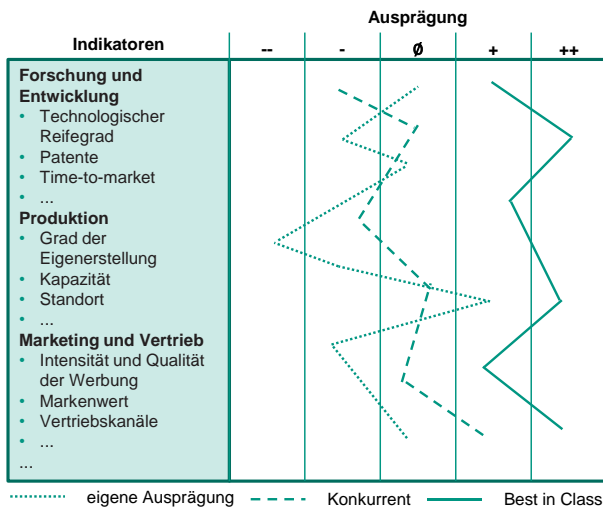


Abbildung 2.36: Die Visualisierung der Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens mithilfe eines Stärken-Schwächen-Profiles kann für die Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen und Schwachstellen hilfreich sein (Hungenberg, 2014)

## VRIO-Methode

Die Identifizierung von Kernkompetenzen und die Umsetzung dieser in ein attraktives Marktangebot stellt viele Unternehmen vor eine Herausforderung. Einen Ansatz liefert Barney mit der sogenannten VRIO-Methode (Barney, 2011). Abbildung 2.37 zeigt die Eigenschaften, die eine Kompetenz nach dieser Methode erfüllen muss, um als Kernkompetenz zu gelten.

<b>V</b> aluable	Kompetenz hat strategischen Wert (Steigerung der Wettbewerbsposition)
<b>R</b> areness	Einzigartigkeit / sehr begrenzte Verfügbarkeit für andere Unternehmen
<b>I</b> mitability	Nicht oder nur zu sehr hohen Kosten von Wettbewerbern kopierbar
<b>O</b> rganization	Potenzial zur Ausschöpfung durch Zusammenspiel von Strukturen, Prozessen und Managementsystemen

Abbildung 2.37: VRIO-Ansatz zur Klassifizierung von Kompetenzen als Kernkompetenzen (Barney, 2011)

## SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist laut Schneemann die am häufigsten genutzte Methode im Rahmen der strategischen Arbeit in Unternehmen (siehe Tabelle 2.5 auf Seite 48). Sie fasst die Ergebnisse verschiedener Methoden übersichtlich zusammen und ist vielfältig einsetzbar. So wird sie im Rahmen der Strategieliteratur hauptsächlich dafür genutzt, die Ergebnisse der externen Analyse (bspw. PESTEL, Five Forces, Lebenszyklusanalyse) und der internen Analyse (Wertschöpfungskette, Stärken-Schwächen-Profil, VRIO) in einer Matrix darzustellen (Kaplan & Norton, 2009; Paul & Wollny, 2020). Dabei ist es das Ziel, die sich ergebenden Chancen und Risiken aus der externen Analyse der Umwelt mit den Stärken und Schwächen aus der internen Analyse des Unternehmens in Bezug zu setzen (siehe Abbildung 2.38).

Interne Perspektive	<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gutes Betriebsklima</li> <li>▪ Gute Mitarbeiter</li> <li>▪ Klares Image (familiär, freundlich, kundennah)</li> <li>▪ Nähe zum Kunden</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schnittstelle Verkauf und Aftersales</li> <li>▪ Produktivität in der Werkstatt</li> <li>▪ Hohe Kapitalbindung</li> <li>▪ Personelle Kapazitätsengpässe</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbau von Marktanteilen durch Kundenbindung</li> <li>▪ Kooperationen eingehen</li> <li>▪ Neue Geschäftsmodell der Hersteller nutzen</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensive Preispolitik im Wettbewerb</li> <li>▪ Zunehmender Umsatzdruck vom Hersteller</li> <li>▪ Mehraufwand der Kundenansprüche wegen steigender Preissensitivität ohne Mehrerlös</li> <li>▪ ...</li> </ul>
Externe Perspektive		

Abbildung 2.38: Ausgefüllte SWOT-Analyse am Beispiel eines Autohauses (Probst & Wiedemann, 2013)

## TOWS-Matrix

Die TOWS-Matrix schließt an die SWOT-Analyse an und versucht einen Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Strategie zu liefern (siehe Abbildung 2.39). Dabei werden basierend auf den Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen vier strategische Handlungsoptionen vorgeschlagen (Wehrich, 1982).

		Interne Stärken Auflistung von 5-10 Stärken	Interne Schwächen Auflistung von 5-10 Schwächen
Externe Risiken	Externe Chancen	<b>SO Strategien</b> „Erfolg maximieren“ Entwicklung von Strategien, die Stärken nutzen um Chancen zu ergreifen.	<b>WO Strategien</b> „Aufholen gegenüber Konkurrenten“ Entwicklung von Strategien, die Chancen nutzen indem sie Schwächen überwinden.
	Externe Risiken	<b>ST Strategien</b> „Erfolg verteidigen“ Entwicklung von Strategien, die Stärken nutzen um Risiken zu vermeiden.	<b>WT Strategien</b> „Überleben sichern“ Entwicklung von Strategien, die Schwächen minimieren und Risiken vermeiden.

Abbildung 2.39: TOWS-Matrix zur Entwicklung strategischer Handlungsoptionen (eigene Abbildung in Anlehnung an Wehrich (1982) und Welge (2017))

### Portfolio-Methoden (BCG-Matrix und McKinsey-Matrix)

Sogenannte Portfolio-Methoden beschäftigen sich mit der Planung des Portfolios eines Unternehmens. Die berühmtesten Portfolio-Methoden sind die BCG-Matrix und die McKinsey-Matrix (siehe Abbildung 2.40).

Die BCG-Matrix ordnet die vorhandenen Geschäftsbereiche anhand der Faktoren Marktwachstum und relativer Marktanteil in die vier Quadranten „Question Marks“, „Stars“, „Cash Cows“ und „Poor Dogs“ ein. Die jeweilige Einordnung führt zu einer strategischen Implikation, wie beispielsweise der Empfehlung, dass Geschäftsbereiche, die in dem Quadrant „Star“ verortet sind, ausgebaut werden sollten, wohingegen bei Geschäftsbereichen aus dem Quadrant „Poor Dogs“ eine Desinvestition geprüft werden sollte (Probst & Wiedemann, 2013; Welge et al., 2017).

Die McKinsey-Matrix betrachtet die beiden Dimensionen Marktattraktivität und Geschäftsfeldstärke. Der größte Unterschied zur BCG-Matrix besteht darin, dass keine absoluten Kennzahlen betrachtet werden, sondern über eine Nutzwertanalyse mehrere Faktoren bewertet werden. Diese Bewertung führt zu einer Verortung der betrachteten Geschäftsbereiche innerhalb der Matrix anhand der Skala gering, mittel und hoch für die beiden übergeordneten Dimensionen. Die Marktattraktivität beinhaltet beispielsweise Faktoren wie Marktgröße, Marktrisiko, Markteintrittskosten, Wettbewerbsstruktur oder Investitionsbedarf. Die Geschäftsfeldstärke berücksich-

tigt beispielsweise den relativen Marktanteil, die Produkt-qualität, die Vertriebsstärke, Finanzkraft oder Standortvorteile (Hungenberg, 2014; Welge et al., 2017). Die jeweilige Einordnung führt bei der McKinsey-Matrix zur Ableitung möglicher Normstrategien (siehe Abbildung 2.40).

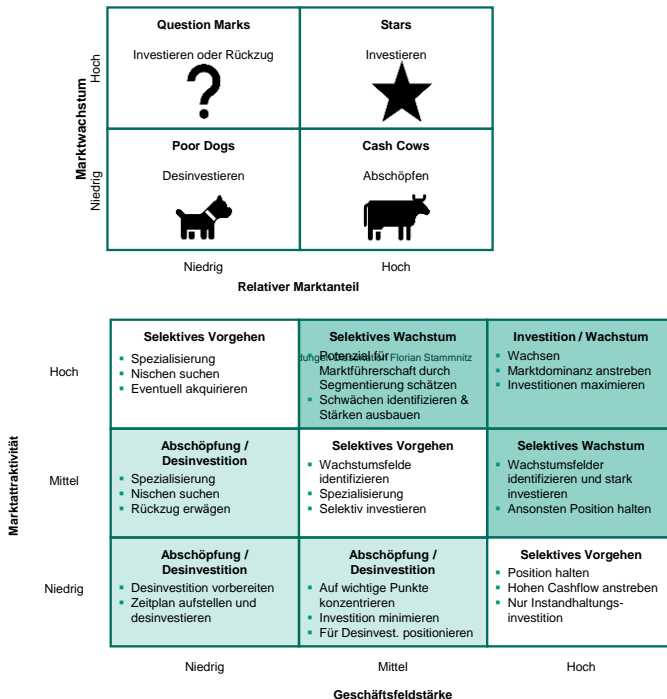


Abbildung 2.40: Mithilfe der BCG- und McKinsey-Matrix kann das Portfolio eines Unternehmens strategisch geplant werden (eigene Abbildung in Anlehnung an Paul und Wollny (2020))

## Diversifikationsmöglichkeiten nach Grünig und Kühn

Es bestehen vielfältige Wege, neue Absatzmärkte zu erschließen und sich so unabhängiger von seinem Kerngeschäft und Hauptabsatzmarkt zu positionieren. Grünig und Kühn fassen diese Möglichkeiten innerhalb einer Matrix zusammen (siehe Abbildung 2.41). Dabei betonen sie jedoch explizit, dass eine Diversifikation immer mit größerem Risiko verbunden ist als der Ausbau des aktuellen Geschäfts in bekannten Märkten und der damit verbundenen Nutzung der Kernkompetenzen (Grünig & Kühn, 2018).

	Bestehende Kunden und Regionen	Neue Kunden in bestehenden Regionen	Gleiche Kunden in neuen Regionen	Neue Kunden in neuen Regionen
Bestehende Produkte und Services	Verbesserte Marktdurchdringung (Penetration)	Kundenbasierte Diversifikation	Geographische Diversifikation	Kundenbasierte und geographische Diversifikation
Neue Produkte und Services auf der gleichen Ebene der Wertschöpfungskette	Horizontale Diversifikation	Diagonale Diversifikation		
Neue Produkte und Services auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfungskette	Vertikal vorwärtsgerichtete Diversifikation			
	Vertikal rückwärtsgerichtete Diversifikation			

Abbildung 2.41: Überblick über verschiedene Diversifikationsmöglichkeiten (Grünig & Kühn, 2018)

## Generische Strategien nach Porter

Porter definierte bereits 1985 die seiner Meinung nach grundlegenden Strategien, um überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen. Dabei geht er davon aus, dass Unternehmen entweder die Kostenführerschaft übernehmen müssen oder sich durch ihr Angebot klar von Wettbewerbern differenzieren müssen (Porter, 1985). Dies kann branchenweit geschehen oder auch sehr fokussiert auf spezielle Marktsegmente (siehe Abbildung 2.42).

		Wettbewerbsvorteil	
		Niedrige Kosten	Differenzierung
Zielobjekt	Branchenweit	<b>Kostenführerschaft</b>	<b>Differenzierung</b>
	Segmentspezifisch	<b>Kostenschwerpunkt</b>	<b>Differenzierungsschwerpunkt</b>

Abbildung 2.42: Generische Strategien nach Porter zur Ableitung strategischer Optionen (eigene Abbildung in Anlehnung an Porter (1985))

Durch die Kostenführerschaft, die beispielsweise durch Skalen- oder Lerneffekte oder überlegene Technologie erreicht werden kann, können Wettbewerbsvorteile



durch das Anbieten vergleichbarer Produkte zu einem günstigeren Preis erzielt werden (Grant, 2016). Für einen Wettbewerbsvorteil durch Differenzierung muss das Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die sich klar vom Wettbewerb abheben und die Kunden so bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen. Bei der Differenzierung kann es sich beispielsweise um das Markenimage, überlegene technische Eigenschaften oder ein exzellentes Servicenetzwerk handeln (Grant, 2016).

### Bewertungskriterien strategischer Optionen nach Thompson

Für die Bewertung strategischer Optionen schlägt Thompson die drei Hauptkriterien Angemessenheit, Umsetzbarkeit und Attraktivität vor (Thompson, Scott & Martin, 2017). Diese werden jeweils in Unterpunkte aufgegliedert und so detailliert (siehe Tabelle 2.7). Müller-Stewens und Lechner schlagen ähnliche Bewertungskriterien vor, ergänzen jedoch noch die Konsistenz, die überprüfen soll, ob die einzelnen Initiativen zusammenpassen und ein schlüssiges Strategieprogramm entstanden ist (Müller-Stewens & Lechner, 2016).

Tabelle 2.7: Qualitative Bewertungskriterien für eine strategische Option (Thompson et al., 2017)

Angemessenheit	Umsetzbarkeit	Attraktivität
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SWOT: Vergleich mit Ausgangslage</li> <li>▪ Einfluss auf zukünftige strategische Perspektive</li> <li>▪ Notwendige und vorhandene Ressourcen</li> <li>▪ Mission und Vision</li> <li>▪ Kultur</li> <li>▪ Umwelt-Werte-Ressourcen-Kongruenz</li> <li>▪ Einfachheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notwendige Veränderungen bei der Umsetzung</li> <li>▪ Verfügbarkeit finanzieller und anderer Ressourcen</li> <li>▪ Fähigkeit, Schlüsselerfolgsfaktoren zu erfüllen</li> <li>▪ Erreichbare Wettbewerbsvorteile</li> <li>▪ Zeitwahl und -folge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risiken</li> <li>▪ Bedürfnisse und Präferenzen der Anspruchsgruppen</li> <li>▪ Synergien</li> <li>▪ Ergebnisse</li> <li>▪ Füllen strategischer Lücken</li> </ul>

### Quantitative Methoden zur Bewertung strategischer Optionen

Neben der qualitativen Bewertung der erarbeiteten Optionen empfehlen einige Quellen auch noch eine detaillierte quantitative Bewertung der jeweiligen Strategie. Andere Quellen erwähnen diese, schätzen die Datengrundlage jedoch als oftmals nicht ausreichend für eine solche quantitative Bewertung ein. Die zentrale Herausforderung ist dabei die Abschätzung zukünftiger Zahlungsströme.

Liegen diese vor, so kann beispielsweise die Discounted Cashflow Methode (DCM) genutzt werden (siehe Abbildung 2.43). Diese nutzt den sogenannten Weighted Average Capital Cost, um zukünftige Zahlungsströme auf ihren heutigen Wert zu diskontieren. (Hungenberg, 2014)

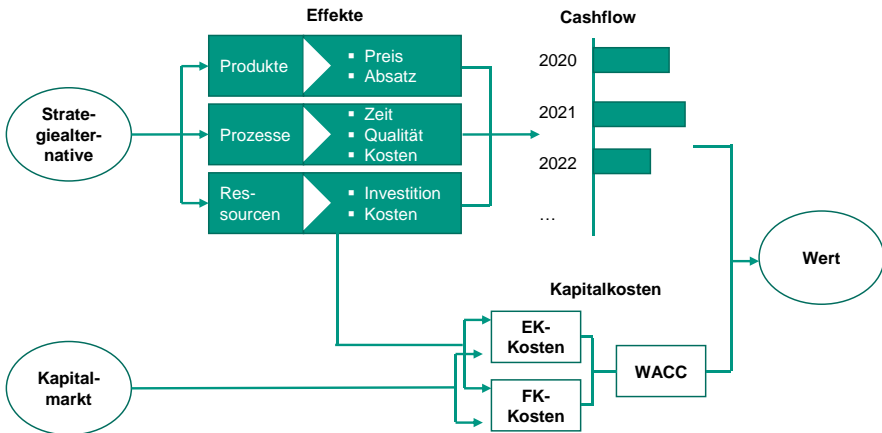


Abbildung 2.43: Die in Abhängigkeit der Strategiealternative ermittelten Zahlungsströme werden mithilfe des WACC (Diskontierungsfaktor, der vom Kapitalmarkt und der individuellen Finanzierungsstruktur abhängt) auf ihren heutigen Wert diskontiert (Hungenberg, 2014)

## Balanced Scorecard

Kaplan und Norton, in deren Strategieprozess die Implementierung im Vordergrund steht (siehe Abbildung 2.23), haben für eben diese Phase die Balanced Scorecard (BSC) entwickelt (siehe Abbildung 2.44). Diese ist zu einem verbreiteten Instrument geworden, mithilfe dessen spezifische Ziele und Kennzahlen aus der Strategie abgeleitet werden können. Die BSC unterscheidet die externe Finanzperspektive, die externe Kundenperspektive und die beiden internen Perspektiven Geschäftsprozesse sowie Lernen und Entwicklung (Kaplan & Norton, 1996). Hintergrund der Perspektiven ist, dass eine rein finanzbasierte Betrachtung laut Kaplan und Norton gerade bei langfristig ausgelegten Maßnahmen nicht ausreichend ist und die langfristige Entwicklung des Unternehmens nicht oder verspätet widerspiegelt.

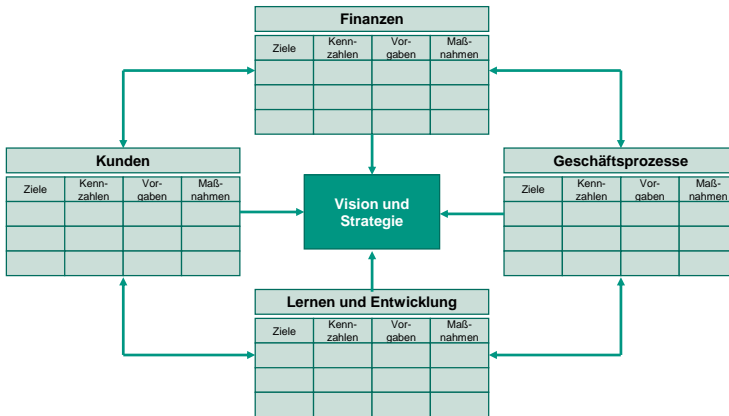


Abbildung 2.44: Die Balanced Scorecard bricht die langfristige Vision und Strategie in Ziele herunter und ordnet diesen Kennzahlen und spezifische Maßnahmen zu (eigene Abbildung in Anlehnung an Kaplan und Norton (1996))

## Zwischenfazit

Die Darstellung einiger ausgewählter Methoden hat gezeigt, dass es eine Vielzahl an Methoden gibt, die jegliche Phase des Strategieprozesses unterstützen. Die Herausforderung für Unternehmen stellt jedoch die Transparenz dar. Es erscheint nicht klar, an welcher Stelle im Prozess welche Methode eingesetzt werden soll (George et al., 2019). Die Erfahrung des Verfassers dieser Arbeit hat gezeigt, dass strategische Methoden, wie die SWOT-Analyse oder BCG-Matrix, beispielsweise bei sogenannten Strategiemeetings eingesetzt werden, das verfolgte Ziel der Methoden nicht klar ist und die Ergebnisse nicht in einen übergeordneten Strategieprozess eingeordnet werden.

### 2.3.3 Herausforderungen für mittelständische Unternehmen im Strategieprozess

Laut Dombrowski et al. reagieren mittelständische Unternehmen sensibler auf Umweltveränderungen als Großunternehmen (Dombrowski, Lacker & Sonnentag, 2009). Erfolgt eine Reaktion auf diese Veränderungen verspätet, können Wettbewerbsnachteile entstehen, die bei mittelständischen Unternehmen schnell zur Gefährdung der Existenz führen können (Crespo et al., 2009). Als Beispiel für die Schwierigkeiten mittelständischer Unternehmen, auf Veränderungen zu reagieren, kann die Digitalisierung genannt werden. Eine Studie von Demary et al. zeigt, dass

die Größe eines Unternehmens positiv mit seinem Digitalisierungsgrad korreliert; kleinere Unternehmen mit der Digitalisierung also tendenziell größere Schwierigkeiten haben als größere Unternehmen (Demary, Engels, Röhl & Rusche, 2016). Zudem schreibt Puls, dass die Corona Pandemie den Transformationsdruck im Mittelstand und vor allem in der Automobilbranche weiter verstärkt hat (Puls et al., 2021).

In Abschnitt 2.1.1 konnte basierend auf verschiedenen Studien gezeigt werden, dass ein strukturierter Strategieprozess einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance hat. Gerade bei einem Strukturwandel in einer spezifischen Branche brauchen Unternehmen klare Zielsetzungen und einen Plan für die zukünftige Ausrichtung (siehe Abschnitt 2.1.3). Ghobadian bestätigt den positiven Einfluss eines Strategieprozesses auf die Unternehmensperformance auch explizit für kleinere Unternehmen (Ghobadian, O'regan, Thomas & Liu, 2008). Zudem wurde in den Abschnitten 2.3.1 und 2.3.2 gezeigt, dass es eine Vielzahl von Phasenmodellen und Methoden gibt, die Unternehmen bei einem Strategieprozess unterstützen. Man könnte an dieser Stelle also von einem klaren Bild sprechen: Der positive Einfluss eines Strategieprozesses ist erwiesen und es gibt vielfältige Möglichkeiten der Unterstützung. Ghobadian selbst spricht jedoch bereits in seiner Studie an, dass gerade kleinere Unternehmen oft keinen Strategieprozess durchführen und eine Ursache dafür sein könnte, dass die angesprochenen Phasenmodelle und Methoden für große Unternehmen konzipiert sind (Ghobadian et al., 2008).

Da die im Rahmen dieser Forschung genutzte Definition für mittelständische Unternehmen (siehe Abschnitt 2.1.2) recht neu ist, liegen noch nicht viele Studien zu dieser spezifischen Unternehmensgröße (250–3.000 Mitarbeiter) vor. Eine Studie von Deimel zeigt jedoch, dass kleinen und mittleren Unternehmen zwar die Relevanz des Strategieprozesses bewusst ist (dies gaben mehr als 75 % der 101 befragten Unternehmen an), jedoch mehr als 50 % der Unternehmen keinen ausführlichen, dokumentierten Strategieprozess durchlaufen (Deimel, 2008). Innerhalb der Studie wurden 101 Unternehmen befragt, von denen der Großteil weniger als 250 Mitarbeiter hatte (8 % der Unternehmen hatten über 250 Mitarbeiter). Jedoch zeigen auch Studien bei Großunternehmen, dass ein Strategieprozess und dessen Kommunikation eine Herausforderung für Unternehmen darstellen. Laut einer Studie von Strategy& mit über 6.000 Führungskräften weltweit waren 73 % der befragten Mitarbeiter unzufrieden mit der Strategie ihres Unternehmens oder kannten diese nicht (Strategy&, 2019).

Um die Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im weiteren Verlauf der Forschung zu adressieren und ein Verständnis für diese aufzubauen, wurde eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt (siehe Abbildung 2.45):

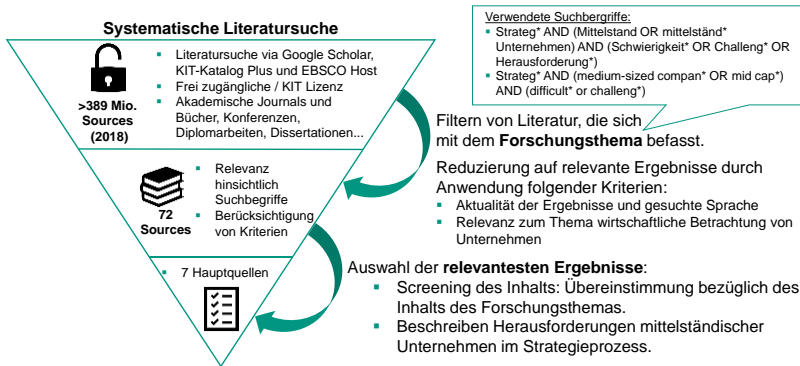


Abbildung 2.45: Auswahl von sieben Hauptquellen, die die Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess beschreiben, durch die Anwendung verschiedener, aus dem Forschungsthema abgeleiteter Suchstrings, die Anwendung von Kriterien und eines Screenings der Suchergebnisse

Neben den sieben Hauptquellen wurden weitere Quellen identifiziert, die einzelne Herausforderungen erwähnen und daher in der folgenden Beschreibung einfließen können. Aufgrund der fehlenden ganzheitlichen Betrachtung werden diese Quellen jedoch nicht als Hauptquellen klassifiziert. Bei den sieben Quellen handelt es sich um Literatur von Ackermann und Schellinger (2016), Haubold, Gonschorek, Gestring, Sonntag und Weth (2014), Milz (2022), Thömmes (2022), Dombrowski et al. (2009), Saiz-Álvarez, Leitão und Palma-Ruiz (2020) und Lombriser (2018).

In sämtlichen Quellen wurde eine mangelnde Expertise sowie der Zeit- und Ressourcenmangel als Hauptursache für fehlende oder unzureichende Strategieprozesse bei mittelständischen Unternehmen genannt. Dabei bezieht sich die mangelnde Expertise vor allem auf mangelnde Fähigkeiten und Methodenkompetenzen für einen Strategieprozess (Beaver, 2007). Der Ressourcenmangel bezieht sich nicht nur auf Mitarbeiterkapazitäten, sondern auch auf den Versuch, Kosten für einen Strategieprozess zu vermeiden (Deimel, 2008). Wird trotz dieser beiden Herausforderungen ein Strategieprozess durchgeführt, so entstehen oftmals Konflikte zwischen dem operativen Geschäft und dem Strategieprozess. Diese Konflikte können in einer mangelhaften Teilnahme an Meetings oder auch an einem zu großen Einfluss des aktuellen Tagesgeschäfts auf strategische Entscheidungen resultieren (Lombriser, 2018). Fünf der sieben Quellen geben an, dass der Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen oft durch eine fehlende, ganzheitliche Betrachtung

tung scheitert. Dies kann sich beispielsweise auf die fokussierte Betrachtung interner Stärken und Schwächen, bei gleichzeitigem Außerachtlassen der externen Chancen und Risiken, oder auf eine gute Analyse und Strategieentwicklung bei ausbleibender Implementierung beziehen. Die Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter ist vor allem für die Implementierung der Strategie relevant. Drei der sieben Quellen nennen eine fehlende Offenheit dem Strategieprozess gegenüber, aber auch neuen Ausrichtungen des Unternehmens gegenüber als Grund für das Fehlen oder das Scheitern eines strukturierten Strategieprozesses. Zudem fällt mittelständischen Unternehmen eine ausreichende Dokumentation des Prozesses und vor allem die Dokumentation dessen Ergebnisse schwer.

Die angesprochenen Gründe und ihre Erwähnung in den ermittelten Hauptquellen sind in Tabelle 2.8 zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 2.8: Gründe für das Fehlen oder das Scheitern eines strukturierten Strategieprozesses bei mittelständischen Unternehmen

	Mangelnde Expertise	Zeit- und Ressourcenmangel	Konflikt operatives Geschäft und Strategieproz.	Mangelnde ganzheitliche Betrachtung	Mangelhafte Kommunikation	Fehlende Offenheit	Unzureichende Dokumentation
Ackermann et al. (2016)	x	x			x		x
Haubold et al. (2014)	x	x	x	x	x		
Milz (2013)	x	x	x		x	x	x
Thömmes (2022)	x	x	x	x	x		
Dombrowski et al. (2009)	x	x	x	x	x		x
Saiz-Álvarez et al. (2020)	x	x	x	x		x	
Lombriser (2018)	x	x	x	x		x	

Einen übergeordneten Grund, der die tieferliegende Ursache für die beschriebenen Herausforderungen sein kann, liefern Ghobadian et al.: Zwar liegen viele Phasenmodelle und Methoden für den Strategieprozess vor, diese wurden jedoch grundlegend für große Unternehmen konzipiert (Ghobadian et al., 2008). Dies zeigt sich beispielsweise auch in der in Abschnitt 2.1.1 beschriebenen, hierarchischen Darstellung der verschiedenen Strategieebenen. Eine solche getrennte Betrachtung ist für kleinere Unternehmen kritisch zu hinterfragen.

Wohlfeil und Terzidis beschreiben kritische Erfolgsfaktoren für das strategische Management bei der Einführung radikaler, technologischer Innovationen (2014). Diese werden in die Kategorien Zielmarkt, Organisation und Technologie unterteilt. In der

Mitte steht dabei der Technologie-Kommerzialisierungsprozess. Vor allem die Erfolgsfaktoren der Kategorie Organisation sollten in einer Unterstützung für den Strategieprozess enthalten sein.

### 2.3.4 Problemlösungstechniken und der Problemlösungsprozess SPALTEN und ihr Bezug zum Strategieprozess

Ein Problem kann allgemein als Abweichung zwischen einem Ist- und einem Soll-Zustand beschrieben werden. Dabei ist der Ausgangszustand teilweise bekannt, der gewünschte Zielzustand meist vage und der Pfad dazwischen zumindest teilweise unbekannt (Albers & Meboldt, 2006). Diese Zusammenhänge sowie die Komponenten eines Problems sind Abbildung 2.46 zu entnehmen:

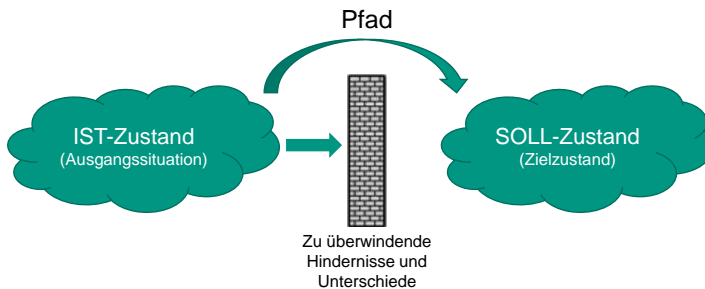


Abbildung 2.46: Komponenten eines Problems (eigene Darstellung in Anlehnung an Albers, Burkhardt und Meboldt (2005))

Dem Menschen ist es jedoch nur bis zu einem gewissen Komplexitätsgrad möglich, Probleme zu verstehen und die Zusammenhänge zu erkennen. Hintergrund ist ein beschränktes, komplexes Denkvermögen, weshalb es notwendig ist, den Menschen bei der Problemlösung zu unterstützen (Albers, Reiß, Bursac & Breitschuh, 2016).

Dabei definiert Heinrich das Problemlösen als die Überführung eines Ausgangszustands in einen Zielzustand, während derer Hindernisse überwunden werden müssen, um das Ziel zu erreichen (Heinrich, Bruder & Bauer, 2015). Vor allem bei komplexen Problemen helfen Problemlösungsmethoden, da die Lösung des Problems mit einem hohen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden ist (Schaub, 2006). Dies liegt an den Merkmalen komplexer Probleme, die laut Schaub Vernetztheit, Vielzieligkeit, Intransparenz, Neuartigkeit und Dynamik sind.

Der Mensch agiert in solchen Situationen als Problemlöser. Dies gilt vor allem auch im Rahmen von Ingenieurstätigkeiten, in denen der Mensch mit seiner Kreativität eine zentrale Rolle einnimmt (Albers, 2010). Im Rahmen von Problemen kann der Mensch dabei durch Problemlösungsmethoden unterstützt werden. Dabei unterstützen diese Problemlösungsmethoden bei einem zielgerichteten Vorgehen, beim systematischen Arbeiten, einer Lösungsoptimierung, einer Aufwands- und Zeitoptimierung sowie einer Risikominimierung (Saak, 2006).

Albers et al. analysierten 2016 neun relevante Problemlösungsmethoden, die in Wissenschaft und Praxis Anwendung finden (Albers, Reiß, Bursac & Breitschuh, 2016). Diese klassifizierten sie in Abhängigkeit der Anwendbarkeit, die von universell bis zu spezifischen, technischen Problemen reicht, und in Abhängigkeit von dem möglichen Detaillierungsgrad, der von niedrig bis hoch reicht (siehe Abbildung 2.47).

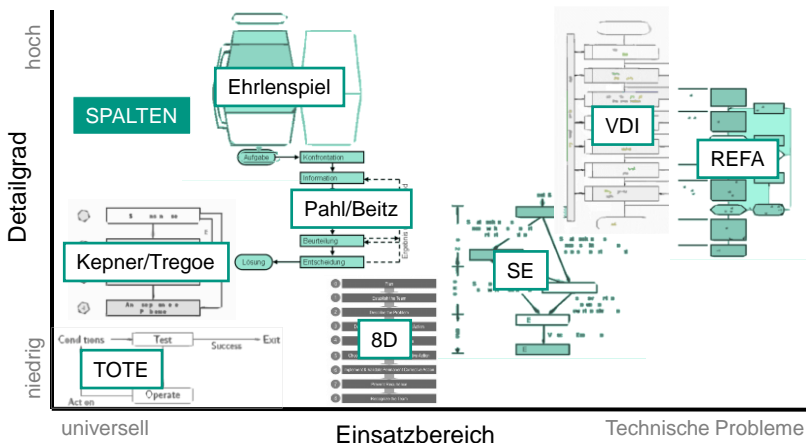


Abbildung 2.47: Klassifizierung relevanter Problemlösungsmethoden (Albers, Reiß, Bursac & Breitschuh, 2016)

Da im weiteren Verlauf des Forschungsberichts der SPALTEN-Prozess als zentraler Denkansatz gewählt wird (siehe Abschnitt 5.1), wird dieser im Folgenden genauer erklärt. Die Auswahl der SPALTEN-Problemlösungsmethodik wird in Abschnitt 5.2 in Tabelle 5.9 auf Seite 79 begründet.

Der SPALTEN-Prozess wurde 2002 von Albers et al. präsentiert und unterstützt den Anwender vor allem bei einem strukturierten Vorgehen (Albers, Saak & Burkardt, 2002; Albers, Reiß, Bursac & Breitschuh, 2016). Der Prozess hilft dabei, größere



Probleme in viele kleinere zu zerlegen, und kann durch seinen universellen Charakter auf unterschiedliche Probleme und Randbedingungen angepasst werden. Durch seine problemorientierte Vorgehensweise und die überwiegend pragmatische Anwendung der einzelnen Schritte kann ein optimales Nutzen-Aufwand-Verhältnis erzielt werden (Albers et al., 2005). Das Akronym SPALTEN steht dabei für die einzelnen Aktivitäten der Methodik, die in Abbildung 2.48 dargestellt ist:

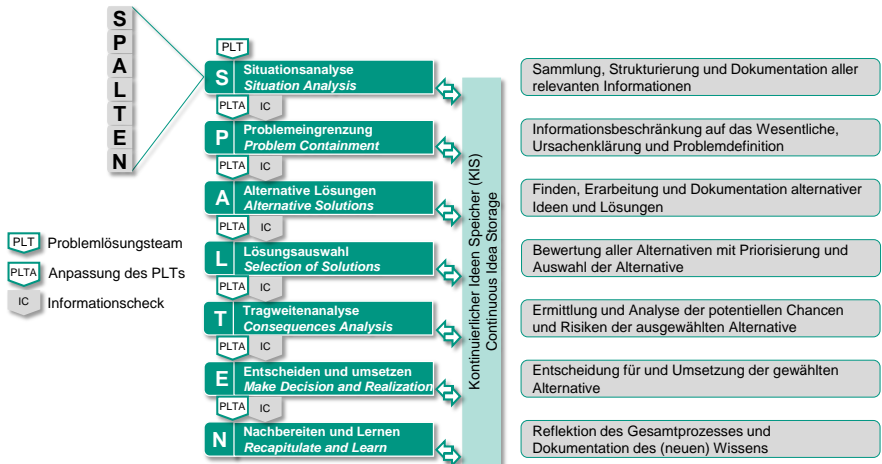


Abbildung 2.48: Der SPALTEN-Prozess ist ein fraktaler Prozess, der sich aus sieben Aktivitäten zusammensetzt, die in der Grafik in Kurzform beschrieben sind (eigene Darstellung in Anlehnung an Albers, Reiß, Bursac und Breitschuh (2016))

Nach einer weit gefächerten und offenen Situationsanalyse, in der eine deutliche Zunahme der Menge an Daten erfolgt, werden die Ursachen des Problems im Rahmen der Problemeingrenzung ermittelt. In diesem Schritt wird die Informationsvielfalt auf Daten fokussiert, die für die Lösung des Problems relevant sind. Im Anschluss werden Ideen zur Lösung des Problems gesammelt. An dieser Stelle ist es wichtig, durch unterschiedliche kreativitätsunterstützende Methoden und Teammitglieder einen möglichst großen Lösungsraum abzudecken. Diese Ideen werden in der Lösungsauswahl anhand zuvor definierter, gewichteter Kriterien bewertet, und es wird die erfolgversprechendste der erstellten Alternativen ausgewählt. Die Tragweitenanalyse prüft explizit die Chancen und Risiken, die sich durch die Umsetzung der gewählten Alternative ergeben können und es werden Maßnahmen entwickelt, die das zuvor ermittelte Risiko minimieren können. Kann das verbleibende Risiko akzeptiert werden und sind Maßnahmen für erkannte Chancen abgeleitet, wird die

Alternative im nächsten Schritt umgesetzt. Die Dokumentation der Umsetzung spielt an dieser Stelle eine entscheidende Rolle. In der abschließenden Aktivität wird der Gesamtprozess reflektiert. In dieser Aktivität ist es entscheidend, das neu geschaffene Wissen zu dokumentieren und Anpassungen für den nächsten Prozess festzuhalten, um ein nachhaltig effizienteres Arbeiten in Zukunft zu ermöglichen. (Albers et al., 2005)

Der fraktale Charakter der Methodik wurde bereits erwähnt, soll an dieser Stelle aber nochmal hervorgehoben werden: Jede Aktivität kann erneut in einen SPALTEN-Prozess heruntergebrochen werden, was den Anwender dazu befähigt, übergeordnete Probleme in immer kleinere, handelbare Probleme zu zerteilen.

Neben den sieben Aktivitäten wird der Mensch als Problemlöser im Rahmen des Problemlösungsteams in den Fokus gerückt. Die Methodik beginnt nicht mit der Aktivität der Situationsanalyse, sondern mit der Zusammensetzung des Problemlösungsteams (Reiß, 2018). Dieses wird während des gesamten Prozesses den Anforderungen der jeweiligen Aktivität entsprechend angepasst. So sollten beispielsweise Menschen mit ausgeprägter Kreativität bei der Generierung alternativer Lösungen involviert sein. Das Problemlösungsteam und dessen sinnvolle Anpassung werden im Kontext der SPALTEN-Methodik als absolut entscheidend für den Erfolg des Prozesses dargestellt (Albers, Reiß, Bursac & Breitschuh, 2016).

Zwischen den Aktivitäten wird im Rahmen eines Informationschecks geprüft, ob die erarbeiteten Informationen und Daten für die Bearbeitung der folgenden Aktivität genügen. Dabei sind das Nutzen-Aufwand-Verhältnis und die Angemessenheit des Detaillierungsgrades entsprechend zu hinterfragen (Albers, Reiß, Bursac & Breitschuh, 2016).

Der kontinuierliche Ideenspeicher dient als systematische Dokumentation und Unterstützung bei der Generierung und Speicherung von Lösungsideen. Dadurch können Ideen zur Lösung des Gesamtproblems während jeder Aktivität des Leitfadens dokumentiert und im weiteren Verlauf genutzt werden (Albers, Reiß, Bursac & Breitschuh, 2016).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die SPALTEN-Methodik einen ganzheitlichen Problemlösungsprozess darstellt und durch ihren universellen Charakter zur Lösung von Problemen mit unterschiedlichen Randbedingungen beitragen kann. Der Detaillierungsgrad kann je nach Komplexität und Randbedingungen durch den fraktalen und agilen Charakter von SPALTEN angepasst werden. So kann eine Aufwands- und Zeitminimierung sowie eine Lösungsoptimierung und Sicherheitsmaximierung bei der Problemlösung erreicht werden (Albers & Meboldt, 2006).

## 2.4 Fazit des Stands der Forschung

In Abschnitt 2.1 wurden die grundlegend für diese Arbeit relevanten Begriffe definiert. Dabei wurde zudem gezeigt, dass Unternehmen mit einer dokumentierten Strategie laut vielfältigen Studien, unter anderem sogar laut einer Meta-Studie, die auf 31 Einzelstudien basiert, wirtschaftlich erfolgreicher sind als Unternehmen ohne dokumentierte Strategie. Neben der ausführlichen Metastudie wurde eine Studie nach Kaplan und Norton, die insgesamt 143 Unternehmen befragt haben, ausführlich dargelegt. Dieses Verständnis gilt auch für mittelständische Unternehmen, wie anhand verschiedener Studien gezeigt wurde. Doch obwohl sich mittelständische Unternehmen dessen bewusst sind, durchlaufen ein Großteil dieser Unternehmen keinen strukturierten Strategieprozess (siehe Abschnitt 2.3.3). Dies stellt vor allem im Rahmen eines Strukturwandels einer Branche, so wie er aktuell beispielsweise in der Automobilbranche stattfindet, ein Risiko dar. Daher wurden mithilfe einer ausführlichen Literaturrecherche bestehende Ansätze zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder (Abschnitt 2.2.3), Phasenmodelle für Strategieprozesse (Abschnitt 2.3.1) sowie Methoden zur Unterstützung des Strategieprozesses (Abschnitt 2.3.2) aufgezeigt. Da diese vielfältige Unterstützung den Ergebnissen verschiedener Studien, dass mittelständische Unternehmen zu selten einen Strategieprozess durchführen, gegenübersteht, wurde im Anschluss eine ausführliche Literaturrecherche zu den Gründen dafür durchgeführt (Abschnitt 2.3.3). An dieser Stelle konnte aufgezeigt werden, dass die bestehende Unterstützung eher für Konzerne konzipiert ist und mittelständischen Unternehmen unter anderem Zeit und Expertise fehlen.



### 3 Forschungsbedarf und Zielsetzung

Im folgenden Kapitel wird der Forschungsbedarf hergeleitet. An diesen schließt die Formulierung des Forschungsziels an. Abschließend wird die Forschungshypothese abgeleitet und das Forschungsziel wird mithilfe der Forschungsfragen operationalisiert.

#### 3.1 Forschungsbedarf

Anhand verschiedener Studien konnte in Abschnitt 2 gezeigt werden, dass strukturierte Strategieprozesse die Unternehmensperformance verbessern. Diese Schlussfolgerung stellt Abbildung 3.1 zusammenfassend dar:

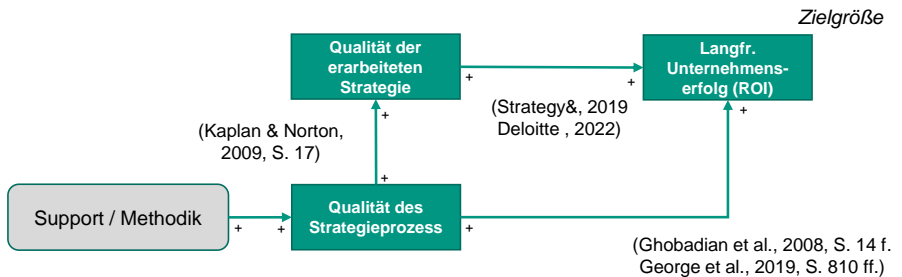


Abbildung 3.1: Aus der Literaturrecherche und beschriebenen Studien abgeleitete Zusammenhänge zwischen einem strukturierten Strategieprozess und dem langfristigen Unternehmenserfolg

Im Widerspruch dazu zeigen weitere Studien, dass gerade mittelständische Unternehmen oftmals keinen Strategieprozess durchführen, obwohl ihnen die Zusammenhänge aus Abbildung 3.1 bewusst sind. Dies wird in der Literatur mit verschiedenen Gründen wie mangelnder Expertise oder Zeit- und Ressourcenmangel begründet (siehe Abschnitt 2.3.3). Ein zentraler Grund ist zudem, dass bestehende Prozessmodelle und Methoden zur Unterstützung für den Strategieprozess für Großunternehmen konzipiert wurden. Der Strukturwandel (siehe Abschnitt 2.1.3) in verschiedenen Branchen erfordert jedoch eine strukturierte strategische Planung. Beispielsweise müssen Zuliefererunternehmen in der Automobilbranche neue Ge-

schäftsfelder erschließen, um wegbrechende Umsätze aus dem Geschäft mit Verbrennungsmotoren zu kompensieren. Die gesellschaftliche Relevanz dieser Aufgabe spiegeln die ca. 150.000 Mitarbeitenden wieder, die bei mittelständischen Unternehmen in der Zuliefererbranche für die Automobilindustrie tätig sind (Anzahl der Mitarbeitenden Schätzwert abgeleitet von Puls und Fritsch (2020) und Statista (2022)).

Im Rahmen des Forschungsvorgehens (siehe Abschnitt 4.2) wurden vier einleitende Interviews in der Research Clarification verortet, mithilfe derer der identifizierte Forschungsbedarf abgesichert werden sollte. Alle Interviewpartner betonten, dass ein anwenderfreundlicher Leitfaden, der mittelständische Unternehmen bei einem strukturierten Strategieprozess unterstützt, dazu beitragen kann, dass Unternehmen Strukturwandel erfolgreich meistern. Die konkreten Ziele an diesen Leitfaden ergeben sich zum einen aus den beschriebenen Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess (siehe Abschnitt 2.3.3), sollen zum anderen aber im weiteren Verlauf der Forschung ergänzt und weiter ausgearbeitet werden. Beispielsweise wurde in den Interviews die Herausforderung dargestellt, die richtigen Methoden für den richtigen Zweck zu nutzen und einzelne Methoden nicht als Ersatz für einen Strategieprozess zu sehen, eine Herausforderung, die sich in dieser Form nicht aus der Literaturrecherche gezeigt hatte. Die Ergebnisse der Interviews waren Gegenstand einer durch den Autor der vorliegenden Arbeit co-betreuten Masterarbeit (Wessels, 2022)<sup>1</sup> und wurden auf Fachkonferenzen veröffentlicht (Stammnitz et al., 2022).

































Alle vier Interviewpartner betonten zudem den Bedarf an einer Methodik für die Erschließung neuer Geschäftsfelder, die die vorhandenen Assets des Unternehmens berücksichtigt (für das Verständnis des Begriffs Assets siehe Abschnitt 2.1.5). Dieser Bedarf ergibt sich aus dem Strukturwandel in verschiedenen Branchen und dem resultierenden Wegbrechen relevanter Umsätze. Aus diesem Grund wurde in Abschnitt 2.2.3 eine systematische Literaturrecherche zu bestehenden Ansätzen in diesem Kontext durchgeführt.

Abbildung 3.2 zeigt die subjektive Bewertung der analysierten Ansätze anhand der drei Faktoren Asset-Verständnis, Erschließung neuer Geschäftsfelder und Fokus auf mittelständische Unternehmen. Keine der betrachteten Quellen erfüllt den dargestellten Bedarf einer Methodik, mithilfe derer neue Geschäftsfelder erschlossen werden können und dabei bestehende, unternehmensinterne Assets im Vordergrund stehen. Damit ist beispielsweise die weiterführende Nutzung bestehender Kompetenzen, Maschinen oder aber auch Qualitätszertifikate gemeint. Aufgrund der

---

<sup>1</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

Problematik, dass Prozessmodelle für Strategieprozesse hauptsächlich für Großunternehmen konzipiert wurden, wurde bei der Bewertung der dargestellten Ansätze auch dieser Faktor untersucht. Abele kommt der angesprochenen Systematik in seinem Werk zur „kompetenzbasierten Ideengenerierung“ am nächsten, betont jedoch explizit, dass es für diesen Ansatz noch keine systematische Methodik gibt (Abele et al., 2016). Wörtlich schreiben Abele et al., dass „keine Systematiken, Vorgehensmodelle oder Methoden bekannt [sind], mit denen die eigenen Kompetenzen auf Marktproblematiken projiziert werden [können]“ (Abele et al., 2016, S. 131).

 = trifft nicht zu  = trifft voll zu	Verständnis Assets	Erschließen neuer Geschäftsfelder	Fokus auf mittelst. Unternehmen
Mezger: "Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study"			
Stampfl: „The Process of Business Model Innovation. An Empirical Exploration“			 1)
Geissdoerfer: "Sustainable business model innovation: Process, challenges and implementation"			
Smit: "Unlocking Business Model Innovation. A look through the keyhole at the inner workings of business model innovation"			 1)
Euchner and Ganguly: "Business Model Innovation in Practice"			 1)
Kohne: "Business Development. Customer-oriented Business Development for successful companies."			 1)
Schreyögg and Koch: "Management. Grundlagen der Unternehmensführung"			 1)
Kocian-Dirr: "Betriebswirtschaftslehre - Schnell erfasst"			
Halecker et al.: "Business Development and Business Model Innovation – Status Quo and Future Developments"	 1)		
Abele et al.: "Kompetenzbasierte Ideengenerierung"			 1)

1) Harvey Ball ohne Füllung, da das Thema in keiner Weise in der Quelle behandelt wurde.

Abbildung 3.2: Die subjektive Bewertung der Hauptquellen zu Ansätzen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder unter Berücksichtigung von Assets zeigt, dass bei keiner der analysierten Quellen eine aus dem Forschungsbedarf resultierende Methodik abgebildet wird

Der abgeleitete Forschungsbedarf besteht zusammenfassend darin, dass mittelständischen Unternehmen eine Systematik fehlt, mithilfe derer diese Unternehmen einen strukturierten Strategieprozess durchlaufen können, der die Herausforderungen eines Strukturwandels adressiert und die den Unternehmen langfristigen Unternehmenserfolg ermöglicht.

### 3.2 Forschungsziel

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Leitfadens, der mittelständische Unternehmen, die sich im Rahmen eines Strukturwandels befinden, bei einem strukturierten Strategieprozess und dessen Dokumentation unterstützt und eine Methodik enthält, mithilfe derer neue Geschäftsbereiche unter Berücksichtigung unternehmensinterner Assets entwickelt werden können.

Das Verständnis der im Forschungsziel benutzten Begriffe mittelständische Unternehmen, Strukturwandel, Geschäftsfelder und Assets wurde in Kapitel 2 dieser Arbeit definiert.

Zur Erarbeitung des Leitfadens sollen die in Abschnitt 2.3.3 analysierten Herausforderungen mittelständischer Unternehmen berücksichtigt werden. Zudem sollen im Rahmen des Zielsystems für den Leitfaden weitere Herausforderungen erarbeitet werden und in die Ausarbeitung des Leitfadens mit einfließen.

Da Unternehmen im Kontext eines Strukturwandels gezwungen sein können, neue Geschäftsfelder zu erarbeiten (siehe Abschnitt 2.1.3 und 2.2.3) und es bislang keine Methodik gibt, die dafür unternehmensinterne Assets berücksichtigt und für mittelständische Unternehmen konzipiert ist, soll eine solche Methodik initial entwickelt werden. Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit liegt jedoch auf dem übergeordneten Leitfaden für den Strategieprozess.

### 3.3 Forschungsfragen

Wie in Abbildung 3.1 gezeigt wurde, hat ein strukturierter Strategieprozess einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Da dieser jedoch erst retrospektiv, und meist erst Jahre später, gemessen werden kann, soll der Leitfaden anhand seiner Anwendbarkeit, der Unterstützung des Unternehmens und anhand der Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit der Ergebnisse bewertet werden.

Abgeleitet aus dem vorgestellten Forschungsbedarf werden folgende Forschungsfragen zur Strukturierung dieser Arbeit verwendet:

1. Wie ist ein übergeordneter Leitfaden zu gestalten, der die Herausforderungen mittelständischer Unternehmen bei Strategieprozessen adressiert und diese dazu befähigt, einen Strategieprozess durchzuführen, zu dokumentieren und zu kommunizieren?



- 1.1. Mit welchen Herausforderungen sind mittelständische Unternehmen in einem Strategieprozess konfrontiert, was sind Erfolgsfaktoren für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen und welche Ziele müssen in dem zu erstellenden Leitfaden berücksichtigt werden?
- 1.2. Wie ist der Leitfaden konkret zu gestalten und umzusetzen?
- 1.3. Welchen Beitrag liefert der Leitfaden und an welchen Stellen liegt Verbesserungspotenzial vor? (Exemplarische Zwischenevaluation)
2. Wie ist eine Methodik zu gestalten, die in den übergeordneten Leitfaden integriert werden kann und mittelständische Unternehmen dabei unterstützt, neue Geschäftsfelder zu erschließen und dabei unternehmensinterne Assets zu berücksichtigen?
  - 2.1. Welche Assets können Unternehmen bei dem Aufbau neuer Geschäftsbereiche unterstützen und welche Ziele müssen in der zu erstellenden Methodik berücksichtigt werden?
  - 2.2. Wie ist die Methodik konkret zu gestalten und umzusetzen?
  - 2.3. Welchen Beitrag liefert die Methodik und an welchen Stellen liegt Verbesserungspotenzial vor?
3. Welchen Beitrag liefern der Leitfaden und die Methodik in einer ausführlichen Fallstudie bei einem mittelständischen Unternehmen aus der Automobilzuliefererbranche hinsichtlich der Umsetzung in einem strukturierten Strategieprozess?
  - 3.1. Wie kann der Beitrag des Leitfadens und der Methodik gemessen werden?
  - 3.2. Wie wurde die ausführliche Fallstudie durchgeführt und welche Rahmenbedingungen lagen vor?
  - 3.3. Wie wird der Beitrag des Leitfadens und der Methodik im Rahmen der Fallstudie bewertet?



## 4 Forschungsmethodik

In dem folgenden Kapitel wird das Forschungsvorgehen im Rahmen der vorliegenden Arbeit erläutert. Dafür werden in Abschnitt 4.1 zunächst die grundlegenden Ansätze für Forschungsvorhaben, die in dieser Arbeit genutzt wurden, erläutert. In Abschnitt 4.2 werden diese dann auf den spezifischen Anwendungsfall adaptiert und die konkrete Nutzung im Kontext dieser Arbeit wird dargelegt. Dazu gehört auch eine konkrete Zuordnung der Kapitel dieser Arbeit zu den in Abschnitt 3.3 vorgestellten Forschungsfragen. Abschnitt 4.3 beschreibt die genutzten Forschungsmethoden, also beispielsweise leitfadenbasierte Experteninterviews. Abschließend wird in Abschnitt 4.4 der Praxispartner, bei dem der Autor dieser Arbeit über den Forschungszeitraum Action Research betrieben hat, vorgestellt.

### 4.1 Überblick über die DRM und Action Research

In diesem Abschnitt wird zunächst die Design Research Methodology (DRM) als generischer Ansatz für Forschungsvorhaben im Design Research und im weiteren Verlauf Action Research als die Idee der Kombination von Theorie und Praxis vorgestellt.

Blessing und Chakrabarti beschreiben vier verschiedene Stadien der DRM (Blessing & Chakrabarti, 2009). Zunächst wird die Research Clarification (RC) durchgeführt. Als Zweites wird die erste deskriptive Studie (DS-I) vorgenommen, bevor die präskriptive Studie (PS) stattfindet. Schließlich beendet die zweite deskriptive Studie (DS-II) den DRM-Ansatz. Die Schritte werden meist in der beschriebenen Reihenfolge durchlaufen. Allerdings kann der Ausgangspunkt in der Realität variieren, die Schritte können in einer anderen Reihenfolge durchgeführt werden, und es ist möglich, sich auf weniger als vier Schritte zu konzentrieren. Von besonderer Bedeutung für die vorliegende Forschung ist die Empfehlung, die Stadien der DRM parallel und iterativ zu durchlaufen. Durch Iterationen können Ergebnisverbesserungen erzielt werden, indem beispielsweise durch eine frühe Evaluation das Zielsystem und die Systematik selbst optimiert werden. Des Weiteren führt die DRM die drei Bewertungstypen Anwendbarkeit, Unterstützungsleistung und Erfolgsbeitrag ein, die auch in dieser Forschungsarbeit für das Zielsystem und die Evaluation genutzt werden.

Im Folgenden sollen die einzelnen Stadien der DRM kurz beschrieben werden. Für ausführlichere Erklärungen sei auf die zugrundeliegende Literatur nach Blessing und Chakrabarti (2009) verwiesen.

- **Research Clarification:** In dem ersten Stadium werden der Forschungsbedarf, die Forschungshypothese und die Forschungsfragen abgeleitet. Dafür wird ein grundlegendes Verständnis für das Thema aufgebaut. Dabei können bereits erste Faktoren, die für den Erfolg der zu erstellenden Systematik relevant werden (sogenannte Erfolgsfaktoren) abgeleitet werden. Die RC findet immer literaturbasiert statt, kann aber unterstützend beispielsweise Interviews enthalten.
- **Descriptive Study I:** In der DS-I sollen über verschiedene Forschungsmethoden die Erfolgsfaktoren für die zu erstellende Systematik analysiert und so ein Zielsystem für die Systematik synthetisiert werden. Die DS-I kann wie auch die RC literaturbasiert oder umfassend durchgeführt werden. Bei einer umfassenden DS-I enthält die Studie neben literaturbasierten Ergebnissen zusätzlich noch empirische Studien, die aus der Forschung selbst entstanden sind.
- **Prescriptive Study:** In der PS wird das in den vorherigen Stadien erschlossene Wissen genutzt, um aus dem definierten Zielsystem eine Systematik zur Unterstützung des Forschungsbereichs bzw. Schließung des Forschungsbedarfs abzuleiten. Diese Systematik kann beispielsweise in Form einer Methode, einer Checkliste oder, wie in der vorliegenden Arbeit, in Form eines Leitfadens vorliegen. Die PS kann umfassend oder initial durchlaufen werden, wobei eine initiale Studie nur eine oberflächliche Betrachtung der Themen beinhaltet und sonst einer umfassenden Betrachtung ähnelt.
- **Descriptive Study II:** In der DS-II wird der Einfluss der entwickelten Systematik auf den Forschungszusammenhang geprüft. So soll die Anwendbarkeit, die Unterstützung des Anwendenden und der Erfolgsbeitrag der Systematik ermittelt werden. Dabei können auch mögliche Verbesserungen der Systematik empfohlen werden. An dieser Stelle ist im Kontext der DRM nicht von einer Validierung, sondern einer Evaluation die Rede. Die DS-II kann initial oder umfassend vorgenommen werden, wobei eine umfassende DS-II eine mehrfache Anwendung bei verschiedenen Praxispartnern und eine Analyse der langfristigen Auswirkungen erfordert, was bei den meisten Forschungsprojekten den möglichen Zeitrahmen übersteigt.

Wie bereits angesprochen, können die einzelnen Stadien der DRM literaturbasiert, initial oder umfassend durchlaufen werden. Daraus leiten sich die in Tabelle 4.1 dargestellten Typen der DRM ab. Die vorliegende Arbeit ist einer DRM mit dem Typ 5 zuzuordnen.

Tabelle 4.1: Mögliche Typen der DRM nach Blessing und Chakrabarti (2009) und Einordnung des vorliegenden Forschungsvorhabens

Forschungsprojektyp	Klärung des Forschungsziels	Deskriptive Studie I	Präskriptive Studie	Deskriptive Studie II
1	literaturbasiert	umfassend		
2	literaturbasiert	umfassend	initial	
3	literaturbasiert	literaturbasiert	umfassend	initial
4	literaturbasiert	literaturbasiert	literaturbasiert initial/umfassend	umfassend
<b>5</b>	<b>literaturbasiert</b>	<b>umfassend</b>	<b>umfassend</b>	<b>initial</b>
6	literaturbasiert	literaturbasiert	umfassend	umfassend
7	literaturbasiert	umfassend	umfassend	umfassend

Action Research beschreibt keinen generischen Ansatz für Forschungsvorhaben. Stattdessen ist Action Research laut Avison die Kombination von Theorie und Praxis und löst dadurch echte Probleme (Avison, Lau, Myers & Nielsen, 1999). Als Begründer des Begriffs gilt Kurt Lewin, der Action Research 1946 in einem Paper geprägt hat (O'Brien, 2001). Durch den starken Bezug zur Praxis ermöglicht es laut Masters das Testen von Methoden und Prozessen in industrieller Anwendung (Masters, 1997). Dieselben Vorteile sieht auch Eckert, die Action Research als besonders nützlich für die Einführung und Bewertung von Methoden und Verfahren beschreibt (Eckert, Clarkson & Stacey, 2003). Marxen geht an der Stelle einen Schritt weiter und sieht in Action Research auch die Möglichkeit einer direkten Datenerhebung der Forscher in der Praxis (Marxen, 2014). Daher würde er auch „Industriepromotionen“, die an Fakultäten stattfinden, durch ihren kooperativen Charakter mit Partnern aus der Praxis jedoch einen Praxisanteil haben und oft als „externe Promotionen“ bezeichnet werden, eher als „interne Promotionen“ bezeichnen, da sich der Forschende in dem von ihm untersuchten Prozess befindet (Marxen, 2014). Aufgrund des starken Praxisbezugs der in dieser Arbeit beschriebenen Forschung und des Hintergrundes des Verfassers der Arbeit, der während seiner Forschung bei einem Unternehmen angestellt war, ist die Nutzung von Action Research sinnvoll, um die Erfahrungen aus der Praxis in der Forschung zu nutzen und die abgeleiteten Ziele an sowie die Systematik selbst iterativ in der Praxis zu evaluieren.

Laut verschiedenen Quellen kann Action Research also vor allem im Kontext der DS-II Mehrwert liefern. Der Autor der vorliegenden Arbeit kann die Aussage von Marxen, dass Action Research auch bei der Datenerhebung, also der RC und DS-I, helfen kann, nur unterstützen. Dabei ist im Rahmen der Forschung mehr und mehr aufgefallen, dass Action Research in allen Stadien der DRM angewandt werden kann. So ist der Forschungsbedarf beispielsweise initial anhand eines Beispiels aus

der Praxis abgeleitet und im Anschluss mithilfe einer ausführlichen Literaturrecherche und Experteninterviews bestätigt und geschärft worden. In der DS-I konnte Action Research bei der Ermittlung der spezifischen Anforderungen an die Systematik unterstützen. Zudem hat Action Research zur Umsetzung kurzer Analyse-Synthesekyklen beigetragen, wodurch der entwickelte Leitfaden durch schnelle Evaluationen Schritt für Schritt verbessert werden konnte. Dies gilt bereits für das Zielsystem, das in der DS-I entwickelt wurde, aber vor allem für die Unterstützung selbst, die mithilfe iterativer Evaluationen und der Nutzung der Erkenntnisse und Verbesserungsmöglichkeiten in der PS fortlaufend weiterentwickelt wurde.

Neben den Vorteilen und Chancen, die die Nutzung von Action Research mit sich bringt, birgt es das Risiko, dass sich die Forschung zu sehr auf die Bedarfe eines Anwendungsfalls bezieht und damit nicht den allgemeingültigen Anspruch der Forschung bedienen kann. Dieses Risiko soll im Kontext der vorliegenden Arbeit aktiv angegangen und mit Maßnahmen reduziert werden (siehe Abschnitt 4.2).

## 4.2 Struktur der Arbeit

Die Struktur der Arbeit orientiert sich an der in Abschnitt 4.1 vorgestellten DRM und ist in Abbildung 4.1 dargestellt. Dabei enthält die Grafik neben der Zuordnung der Forschungsfragen zu den Kapiteln die genutzten Forschungsmethoden und angestrebten Ergebnisse. In Kapitel 2 wurden bestehende Ansätze für den Strategieprozess und die Erschließung neuer Geschäftsfelder analysiert und so der in Abschnitt 3.1 dargestellte Forschungsbedarf abgeleitet. Die sich daraus ergebenden Forschungsfragen (Abschnitt 3.3) werden im weiteren Verlauf der Arbeit in drei separaten Ergebniskapiteln diskutiert. Kapitel 5 beschreibt die Erstellung des übergeordneten Leitfadens, Kapitel 6 die Erstellung der in den Leitfaden integrierten Methode und Kapitel 7 die abschließende Evaluation des Leitfadens.

In jeder der beschriebenen Stadien der DRM wird Action Research genutzt, um Erkenntnisse aus der Praxis zu gewinnen und durch kurze Analyse-Synthesekyklen die Ergebnisqualität zu erhöhen. Dadurch wurden im Rahmen der Forschung sowohl die Zielsysteme des Leitfadens und der Methodik als auch der Leitfaden und die Methodik selbst immer wieder an neue Erkenntnisse angepasst. Die Abschnitte 5.1, 5.2, 6.1 und 6.2 stellen jeweils nur die letzten Entwicklungsgenerationen der Zielsysteme, des Leitfadens und der Methode dar. Abschnitte 5.3 und 6.3 zeigen Zwischenevaluationen und die Verbesserungsvorschläge, die daraus abgeleitet wurden und in den Leitfaden und die Methode mit aufgenommen wurden. Während diese Verbesserungspotenziale bereits in den vorgestellten Ergebnissen integriert sind, werden die Verbesserungsvorschläge aus der Anwendung des Leitfadens, die

in Kapitel 7 beschrieben sind, für eine weiterführende Forschung dokumentiert und im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet.

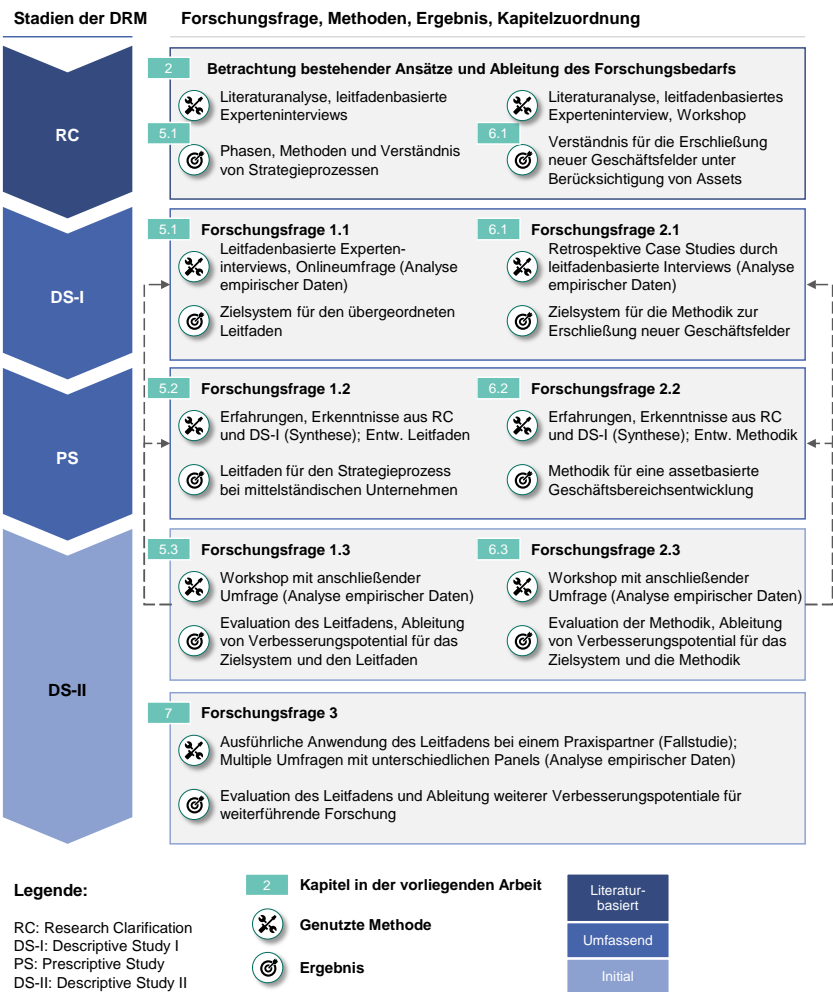


Abbildung 4.1: DRM nach Blessing und Chakrabarti (2009) für das vorliegende Forschungsvorhaben mit Darstellung der genutzten Methoden, der angestrebten Ergebnisse und der Zuordnung der Forschungsfragen zu den jeweiligen Ergebniskapiteln dieser Arbeit

In Abschnitt 4.1 wurde das Risiko angesprochen, dass Action Research dazu führen kann, dass sich die Forschung zu eng an einem spezifischen Anwendungsfall orientiert und so nicht den Forschungsanspruch erfüllen kann. Zur Reduzierung dieses Risikos wurden im Rahmen dieser Arbeit folgende Maßnahmen abgeleitet:

- Es wurden drei systematische Literaturanalysen durchgeführt (Kapitel 2)
- Bereits in der RC wurden Interviews mit Experten durchgeführt, die keine Verbindung zum Industriepartner aufzeigen
- In der DS-I flossen zwar viele Erkenntnisse des Praxispartners mit ein, da der Autor dieser Arbeit seine Erfahrungen aus der Praxis genutzt hat, die Experteninterviews für den Leitfaden (siehe Abschnitt 5.1) wurden jedoch zu einem Großteil mit Experten geführt, die keine Verbindung zum Praxispartner haben
- In der DS-I zur Erstellung des Zielsystems für die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung wurden retrospektive Fallstudien mit anderen Praxispartnern durchgeführt
- In verschiedenen Phasen der DRM, unter anderem auch in der DS-II, wurden Forschende des Instituts für Produktentwicklung (IPEK) am Karlsruher Institut für Technologie in die Forschung mit eingebunden

Der Autor der Arbeit ist sich also des Risikos bewusst und hat mithilfe der Auswahl der Interviewpartner und weiterer Fallstudien, sowie mithilfe einer ausführlichen Literaturanalyse Maßnahmen ergriffen, um das Risiko weitestgehend zu minimieren.

In Abbildung 4.1 erscheint die DS-II sehr ausführlich, wird jedoch lediglich als initial, also als DRM des Typs 5 (vergleiche Tabelle 4.1) dargestellt. Dies liegt daran, dass für eine umfassende DS-II, also für eine DRM des Typs 7 eine Betrachtung der langfristigen Auswirkungen der Anwendung des Leitfadens erfolgen muss. Ein Zeithorizont von mindestens drei bis fünf Jahren nach Anwendung des Leitfadens hätte jedoch nicht dem Zeitrahmen des Forschungsvorhabens entsprochen. Zudem wurde zwar eine sehr umfangreiche Fallstudie durchgeführt, für eine umfassende DS-II sollten jedoch weitere Anwendungen bei anderen mittelständischen Unternehmen durchgeführt werden.

### 4.3 Überblick genutzter Forschungsmethoden

Neben der DRM, die zur übergeordneten Planung des Forschungsvorhabens eingesetzt wurde, besteht für den Entwickler der unterstützenden Systematik noch der Bedarf an konkreten Methoden, mit denen die einzelnen Phasen der DRM durchge-



führt werden können. Dazu zählt beispielsweise auch Action Research, das in Abschnitt 4.1 vorgestellt und dessen Nutzung im Rahmen der Arbeit in Abschnitt 4.2 erklärt wurde. Der größte Vorteil dieser Forschungsmethode ist die direkte Datensammlung, da der Forscher, wie auch im Kontext dieser Arbeit, Teil der Datenquelle ist und das Unternehmen über Langzeitprojekte begleitet.

Zusätzlich werden in dem vorliegenden Forschungsbericht folgende Methoden genutzt:

- Leitfadenbasierte Experteninterviews
- Workshops
- Fallstudien
- (Online-)Umfragen mit Nutzung einer Likert-Skala

Leitfadenbasierte Experteninterviews wurden bereits in der RC zur Bestätigung des vermuteten Forschungsbedarfs genutzt. Zudem fanden sie in der DS-I Anwendung, um aus der Analyse der gesammelten, empirischen Daten das Zielsystem zu synthetisieren. Experteninterviews ermöglichen es, das Wissen und die Erfahrungen von Experten aus realen Prozessen in einer kontrollierten Umgebung zu erheben (Bogner & Menz, 2002; Marxen, 2014). Erfolgsentscheidend ist neben der strukturierten Durchführung des Interviews die Auswahl der Experten, die über relevantes Funktionswissen verfügen, das ansonsten nur schwer zugänglich ist (Kaiser, 2021). Im Kontext dieser Arbeit wurde vor allem darauf geachtet, Experten mit verschiedenen Hintergründen und Erfahrungen zum Strategieprozess zu befragen, um das angesprochene Risiko einer zu hohen Beeinflussung des Industriepartners durch die Nutzung von Action Research zu vermeiden. Ein Leitfaden, der für alle Interviews vorbereitet und genutzt wurde, ermöglicht die strukturierte Befragung des Interviewten zur Gewinnung der beabsichtigten Informationen. Dabei wird eine logische Argumentationsfolge ermöglicht, ohne eine flexible Gesprächsgestaltung zu verhindern. Durch die angesprochene Flexibilität lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte mit dem jeweiligen Experten ausarbeiten (Bogner, Littig & Menz, 2014).

Zusätzlich zu leitfadenbasierten Experteninterviews wurden Workshops genutzt, mithilfe derer die Meinungen verschiedener Teilnehmer abgefragt werden können (Kühn & Koschel, 2018). Auch hier ist die Wahl der Teilnehmer von hoher Bedeutung. Workshops wurden in der RC für ein erstes Verständnis unternehmensinterner Assets und vor allem in der DS-II zur Evaluation genutzt. Während die ursprüngliche Bedeutung von Workshops auf einen Ort abzielt, an dem etwas hergestellt oder re-

pariert wird, ist der Begriff mittlerweile in der Alltagssprache angekommen und beschreibt in dem jeweiligen Kontext meist eine kreative Problemlösung in einer Gruppe (Ørngreen & Levinsen, 2017; Osborn, 1948).

Fallstudien werden im Rahmen von Forschung vor allem für die Implementierung der entwickelten Systematik und somit für die Evaluation genutzt (Marxen, 2014). Ein Vorteil von Fallstudien ist, dass sie auch in sehr komplexen Situationen funktionieren und die Anwendbarkeit einer Entwicklungsunterstützung aufzeigen können. Diese Charakteristik wird auch dieser Arbeit genutzt. In der DS-II wird eine ausführliche Fallstudie durchgeführt, die in enger Kombination mit Action Research die Evaluation des entwickelten Leitfadens ermöglicht. Zudem können Fallstudien laut Frechtling Westat auch tiefe Erkenntnisse aus zurückliegenden Praxisprojekten ermöglichen (Frechtling Westat, 2002). In der DS-I zur Erarbeitung des Zielsystems der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung wurden Interviews mit Mitarbeitenden von Unternehmen geführt, die bereits neue Geschäftsfelder erschlossen haben und diese aus neuen Geschäftsbereichen beliefern. Dabei handelte es sich demnach um retrospektive, empirische Fallstudien. So konnten Erfolgsfaktoren für die Methodik abgeleitet werden und die Erfahrungen aus zurückliegenden Praxisprojekten genutzt werden (siehe Abschnitt 6.1.2).

Umfragen mithilfe von Fragebögen nutzen vor allem in der Evaluation von Systemen und helfen bei einer direkten, quantifizierbaren Datenerfassung (Bursac, 2016). In der vorliegenden Arbeit wurden Umfragen zur Evaluation des Zielsystems für den Leitfaden (siehe Abschnitt 5.1) und zur Evaluation des angewandten Leitfadens im Rahmen der ausführlichen Fallstudie (siehe Kapitel 7) eingesetzt. Für die Umfragen wurden Likert-Skalen verwendet, um die Ergebnisse der Umfragen quantifizierbar und standardisiert zu ermitteln (Mayer, 2013).

Auf die konkrete Nutzung und Umsetzung der Forschungsmethoden wird an der jeweiligen Stelle im Forschungsbericht genauer eingegangen.

### **4.4 Kurze Vorstellung des Praxispartners**

Die brandgroup ist ein mittelständisches, inhabergeführtes Unternehmen mit Sitz in Anröchte, Nordrhein-Westfalen, das Drahtbiegeteile, Federn und Federbaugruppen produziert. Der Hauptumsatz wird dabei als Zulieferer für die Automobilindustrie und konkret mit Federn für den Antriebsstrang erzielt. Dabei ist die brandgroup Weltmarktführer für die Bogenfeder, die in Zweimassenschwungrädern und Wandlerau-

tomatik-Getrieben verbaut wird. Da diese Bogenfedern nicht als Schwingungsdämpfer in batterieelektrisch betriebenen Fahrzeugen genutzt werden, ist die brandgroup direkt von dem Strukturwandel in der Automobilindustrie betroffen.

Die brandgroup beschäftigte im Jahr 2022 ca. 1.300 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz in Höhe von ungefähr 200 Millionen Euro. Diese Umsätze sind auf drei Produktionsstandorte in Deutschland und je einen Produktionsstandort in Polen, China und Mexiko aufgeteilt.

Bereits vor Beginn des offiziellen Forschungsvorhabens hat der Autor dieser Arbeit als Werksleiter des Standorts in Querétaro (Mexiko) für die brandgroup gearbeitet. Während dieser Zeit stand der Strukturwandel der Branche und die Frage „Quo vadis, brandgroup?“ immer mehr im Vordergrund. So ist auch die initiale Vermutung entstanden, dass mittelständische Unternehmen, die von einem Strukturwandel betroffen sind, Unterstützung bei ihrem Strategieprozess brauchen.

Auch nach Beginn seiner wissenschaftlichen Tätigkeit am IPEK mit dem Ziel einer Promotion, war der Autor der vorliegenden Arbeit bei der brandgroup angestellt (Rolle: Assistenz der Geschäftsleitung) und hat im Rahmen seiner DS-II die Rolle des Prozessverantwortlichen für den Strategieprozess übernommen. Dies ermöglichte die ausführliche Nutzung von Action Research.

Die brandgroup fällt damit genau in den beschriebenen Anwendungsfall von mittelständischen Unternehmen (250–3.000 Mitarbeiter), die im Bereich mechatronischer Systeme angesiedelt sind und von dem Strukturwandel einer Branche betroffen sind. Dieser Praxisbezug hat die konkrete Aufnahme von Bedarfen aus der Praxis in den Leitfaden ermöglicht und die iterative Entstehung des Zielsystems und des Leitfadens ermöglicht.



## **5 Leitfaden für einen Strategieprozess für mittelständische Unternehmen**

In Kapitel 5 wird die Erstellung des Leitfadens beschrieben. Dafür soll die folgende Forschungsfrage mit dazugehörigen Teilfragen beantwortet werden:

1. Wie ist ein übergeordneter Leitfaden zu gestalten, der die Herausforderungen mittelständischer Unternehmen bei Strategieprozessen adressiert und diese dazu befähigt, einen Strategieprozess durchzuführen, zu dokumentieren und zu kommunizieren?
  - 1.1 Mit welchen Herausforderungen sind mittelständische Unternehmen in einem Strategieprozess konfrontiert, was sind Erfolgsfaktoren für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen und welche Ziele müssen in dem zu erstellenden Leitfaden berücksichtigt werden?
  - 1.2 Wie ist der Leitfaden konkret zu gestalten und umzusetzen?
  - 1.3 Welchen Beitrag liefert der Leitfaden und an welchen Stellen liegt Verbesserungspotenzial vor? (Exemplarische Zwischenevaluation)

Zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage 1 wird in Abschnitt 5.1 das Zielsystem der zu erstellenden Systematik (in diesem Fall in Form eines Leitfadens) erarbeitet (Forschungsfrage 1.1). In Abschnitt 5.2 wird dann der Leitfaden vorgestellt, wobei an dieser Stelle immer wieder auf den ausführlichen Leitfaden in Anhang C dieses Forschungsberichts, der den gesamten Leitfaden enthält, verwiesen wird (Forschungsfrage 1.2). In Abschnitt 5.3 wird exemplarisch eine Zwischenevaluation vorgestellt (Forschungsfrage 1.3). Wie bereits in Kapitel 4 beschrieben, wurde im Rahmen der Forschung Action Research betrieben. Es wurden also immer wieder Zwischenevaluationen durchgeführt, deren Ergebnisse Einfluss auf die weitere Entwicklung des Zielsystems und der Systematik selbst hatten. Im Rahmen dieses Forschungsberichts werden lediglich das finale Zielsystem (Abschnitt 5.1) und die finale Systematik (Abschnitt 5.2) vorgestellt. Abschnitt 5.3 zeigt daher nur exemplarisch eine Zwischenevaluation und beschreibt, wie die gewonnenen Erkenntnisse in den Leitfaden eingeflossen sind.

## 5.1 Zielsystem der Systematik zur Unterstützung mittelständischer Unternehmen bei dem Strategieprozess

Die Erstellung des Zielsystems, das an die zu erstellende Systematik gestellt wird, erfolgte in drei zentralen Schritten: Zunächst wurden im Rahmen einer Vorstudie Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess durch eine Literaturanalyse und drei Experteninterviews ermittelt. Im Rahmen dieser Vorstudie wurde auch der Forschungsbedarf (siehe Abschnitt 3.1) validiert. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden als Input für die zweistufige Expertenstudie genutzt. In dieser wurden Erfolgsfaktoren für eine Systematik zur Unterstützung des Strategieprozesses abgeleitet und validiert. Abschließend wurde das Zielsystem durch eine ausführliche Analyse der bisherigen Erkenntnisse (Literaturanalyse, Vorstudie, zweistufige Expertenstudie, vor allem aber auch Action Research) synthetisiert. Das beschriebene Vorgehen wird in Abbildung 5.1 zusammengefasst:

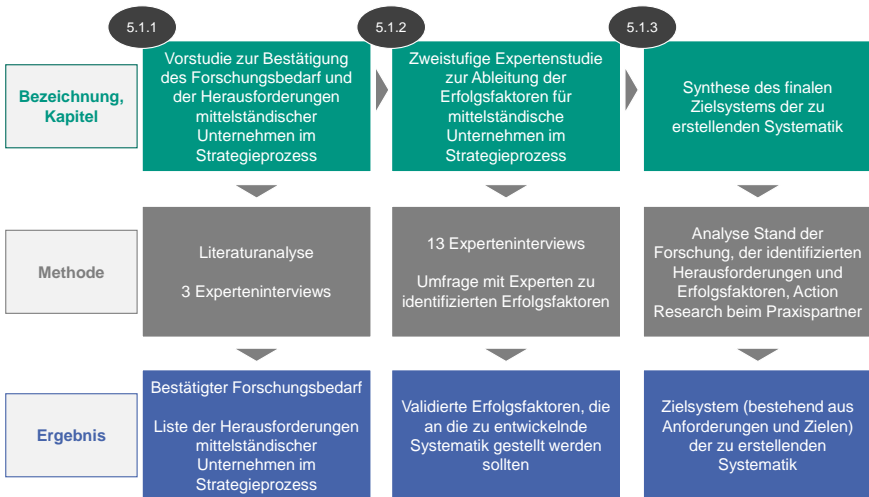


Abbildung 5.1: Vorgehen zur Erstellung des Zielsystems an die zu erstellende Systematik

### **5.1.1 Experteninterviews als Vorstudie zur Bestätigung des Forschungsbedarfs und zur Ableitung zentraler Herausforderungen**

Zur Bestätigung des Forschungsbedarfs und zur Ableitung der zentralen Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess wurden neben einer ausführlichen Literaturanalyse drei Experteninterviews durchgeführt. Der Leitfaden und die Erkenntnisprotokolle der Interviews der Vorstudie können Anhang A dieses Forschungsberichts entnommen werden. In diesem Abschnitt wird zunächst das Vorgehen erläutert und anschließend werden die Ergebnisse dargestellt.

#### **5.1.1.1 Forschungsvorgehen der Vorstudie**

Die Vorstudie wurde im Rahmen einer von dem Autor dieser Arbeit co-betreuten Masterarbeit durchgeführt (Wessels, 2022)<sup>1</sup>.

Ziel der Vorstudie ist die Bestätigung des Forschungsbedarfs sowie die Ableitung der Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess. Zudem sollen die Erkenntnisse für die Gestaltung der zweistufigen Expertenstudie genutzt werden und in dem Zielsystem, das an die zu entwickelnde Systematik gestellt wird, enthalten sein.

Dafür wurde ein Interviewleitfaden mit den drei Themenblöcken Strategieprozess & Herausforderungen, Methoden & Instrumente sowie Erfolgsfaktoren erstellt. Dieser verfolgt das Prinzip „so offen wie möglich, so strukturiert wie nötig“ (Helfferich, 2019). Der Leitfaden war für eine Interviewdauer von 60 Minuten konzipiert und wurde mit zwei potentiellen weiteren Experten (jeweils Geschäftsführende mittelständischer Unternehmen) einem Pre-Test unterzogen. Zudem enthielt der Leitfaden das aus der Literatur abgeleitete Phasenmodell zur Unterstützung des Strategieprozesses, welches dem Interviewpartner gezeigt wurde (siehe Abbildung 2.27 in Abschnitt 2.3.1). Zur Dokumentation wurden die Interviews mit dem Einverständnis der Interviewpartner aufgezeichnet.

Als Interviewpartner wurden drei Personen gewählt, die nachweislich Erfahrung mit dem Thema Strategieprozess haben. Dafür wurde je ein Interviewpartner mit dem Schwerpunkt Beratung, mittelständische Industrieunternehmen und Forschung gewählt (siehe Tabelle 5.1). Zudem wurden zwei weitere Interviews mit dem Geschäftsführer der Brandgroup und einem weiteren, externen Geschäftsführer geführt. Diese wurden allerdings nicht ausführlich dokumentiert, sondern galten eher

---

<sup>1</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

der organisatorischen Überprüfung des Ablaufs und zur Abstimmung erster Inhalte. Die Anzahl der Interviewpartner (insgesamt fünf) erschien, vor dem Hintergrund, dass im Anschluss insgesamt 13 Experteninterviews geführt werden, als guter Kompromiss hinsichtlich des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses.

Tabelle 5.1: Interviewte Experten im Rahmen der Vorstudie

ID	Name	Position & Unternehmen	Datum	Dauer
e1	Anonym	Mitglied der Unternehmensleitung bei Brand	24.03.2022	67 min
e2	Anonym	Promotion am IPEK zur Strategieentwicklung in Kooperation mit einem Automobilhersteller // Heute Führungsposition bei Automobilhersteller	30.03.2022	53 min
e3	Dr. Dirk D. Müller	Partner bei der Unternehmensberatung Horn & Company	31.03.2022	54 min

Die im Nachgang erstellten Erkenntnisprotokolle wurden den Experten zur Überprüfung und Einverständniserklärung geschickt.

Zur Identifizierung der Kernaussagen wurde eine Logik erstellt, in der die Nummer (im Folgenden ID) des Interviews, die Kategorie der Kernaussage und eine hochlaufende Nummerierung eine eindeutige Identifikation der Aussage ermöglichen. Die Kernaussagen wurden dabei den vier Kategorien *Erfahrungen Strategieprozess und Herausforderungen (ES)*, *Anforderungen Strategieprozess (AS)*, *Methodik und Instrument (MI)* sowie *Erfolgsfaktoren (EF)* zugeordnet (siehe Abbildung 5.2).

ID	-	XX	-	Nummer
ID des Interviews		Kategorie der Aussage		Nummer der Aussage im Protokoll
	ES	- Erfahrungen Strategieprozess und Herausforderungen		
	AS	- Anforderungen an Strategieprozess		
	MI	- Methodik & Instrument		
	EF	- Erfolgsfaktor		
	W	- Weitere Anmerkung		

Abbildung 5.2: Logik zur Identifizierung der Kernaussagen

### 5.1.1.2 Erkenntnisse der Vorstudie

Die drei Interviews dauerten im Schnitt 58 Minuten. In allen Interviews wurde der Bedarf an einer Unterstützung für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen herausgestellt. Dies wurde damit begründet, dass Strategiearbeit vor allem im Rahmen eines Strukturwandels helfen kann, von mittelständischen Unternehmen



jedoch oft nicht betrieben wird. Als Gründe dafür wurden folgende Herausforderungen genannt, die zu einem Großteil mit den im Rahmen der Literaturanalyse (siehe Abschnitt 2.3.3) abgeleiteten Herausforderungen übereinstimmen:

- Mangelnde Expertise (e1-MI-2)
- Fehlende Offenheit und dass mittelständische Unternehmen oft zu lange „an altem, ehemals erfolgreichem“ festhalten (e1-ES-3, e1-EF-4)
- Mangelhafte Kommunikation (e1-EF-5, e2-AS-2, e3-EF-4)
- Strategie wird oft von Leuten umgesetzt, die sie nicht entwickelt haben → Daher muss sie verständlich sein (e1-EF-6, e2-EF-1)
- Mittelständischen Unternehmen fällt die Dokumentation schwer, diese ist aber vor allem für die Implementierung wichtig (e3-MI-1)
- Fehlende Zeit durch Konflikte mit operativem Tagesgeschäft und Mangel an klaren Verantwortlichkeiten (e1-EF-8, e2-AS-3, e3-AS-2)
- Unterstützungen wie Phasenmodelle sind oft für Konzerne ausgelegt, daher werden Wechselwirkungen im Strategieprozess nicht beachtet und es gibt keinen geeigneten Methoden-Werkzeugkasten (e1-MI-2, e3-AS-1)
- Iterationen zwischen den einzelnen Phasen sind für Mittelständler schwer verständlich (e2-ES-4, e3-ES-6)
- Langfristige Ziele werden zwar erarbeitet, es fehlt jedoch an einem realistischen Plan, diese zu erreichen, also an der eigentlichen Strategie (e2-AS-1, e3-ES-1)
- Die Unternehmenskultur passt oft nicht zu den Anforderungen in einem Strategieprozess (Angst, Fehler zu machen, Mut „Nein“ zu sagen) (e2-EF-5, e3-EF-2, e3-EF-5)
- Auslöser werden nicht erkannt, Strategieprozesse finden stattdessen nach Periodizität statt, was nicht mehr zeitgemäß ist (e3-ES-3)

Nach Meinung der Experten kann ein anwenderfreundlicher Leitfaden mit enthaltenen (bereits bestehenden) Methoden helfen, die angesprochenen Herausforderungen zu überwinden. Dabei beschreiben folgende Zitate die Aussagen der Experten exemplarisch:

*„Ein Leitfaden für den Strategieprozess kann helfen, die genannten Erfolgsfaktoren in der Praxis umzusetzen und dabei den Blick für das Ganze zu behalten sowie unsichere Dinge mit Ressourcen zu belegen.“ (e1-ES-4)*

*„Es fehlt Zeit für Strategie. Ein Leitfaden zur strukturierten Orientierung wäre hilfreich.“* (Zitat aus einem der Pre-Tests mit einem der Geschäftsführer der brand-group)

*„Es mangelt im Mittelstand an Ressourcen, einem methodischen Grundgerüst und der Implementierung.“* (e3-ES-4)

Neben diesen konkreten Aussagen bezüglich der Herausforderungen und des möglichen Nutzens eines Leitfadens gab es in den Interviews weitere Aussagen, die für die Ausarbeitung der angestrebten Unterstützung nützlich sein könnten. Eine Strategie hat laut der Aussage der Experten genauso wie Produkte auch einen Lebenszyklus (e2-ES-2, e3-ES-3). Im Mittelstand sollte es klare Verantwortlichkeiten für den Prozess geben (e3-AS-2). Das Top-Management hat für diese Prozessorganisation oft keine Kapazitäten, dafür muss es aber Leitplanken vorgeben und Entscheidungen treffen (e2-AS-4). Der Strategieprozess sollte eine kontinuierliche Implementierung mit Kontrolle der Strategie enthalten (e1-AS-1). Zwischen den einzelnen Phasen des Prozesses sollten explizit Iterationen ermöglicht werden (e3-ES-6). Bei dem Prozess sollten sowohl Top-Down-Vorgaben als auch Bottom-Up-Einschätzungen berücksichtigt werden (e3-AS-1). Neben langfristigen Zielen sollte eine Strategie immer auch einen möglichen Weg zur Erreichung dieser Ziele enthalten, der in Form eines Implementierungsplans auch dokumentiert ist (e2-AS-1, e3-AS-3). Die jeweiligen Ziele müssen so früh wie möglich im Prozess SMART (spezifisch, messbar, ausführbar, relevant, terminiert) formuliert werden (e1-EF-2, E2-EF-2, e3-EF-3). Die Experten sehen nicht die eine, disruptive Methode, die jeder Strategieprozess enthalten sollte und bewerten Workshops zur Erarbeitung und Besprechung strategischer Themen teilweise sogar als relevanter für den Gesamtprozess (e1-MI-2, e2-MI-1). Die kulturellen Faktoren sind mit einem Leitfaden nur schwer zu beeinflussen, spielen jedoch eine entscheidende Rolle für den Strategieprozess. Dazu zählen beispielsweise Mut und Offenheit für neue Dinge, eine gesunde Fehlertoleranz und der konsequente Rückhalt und Antrieb der Führung (e1-EF-3, e1-EF-4, e2-EF-4).

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Interviews der Vorstudie zu einem tieferen Verständnis beigetragen haben und den vermuteten Forschungsbedarf bestätigt haben. Zudem konnten die aus der Literaturanalyse abgeleiteten Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess weiter ausgearbeitet und erste Anforderungen an die zu erarbeitende Systematik identifiziert werden. Die Research Clarification hat zudem bereits gezeigt, dass zur Unterstützung des Strategieprozesses bei mittelständischen Unternehmen ein anwendungsorientierter Leitfaden erarbeitet werden soll. Die Erkenntnisse dienen als Input für die folgende, zweistufige Expertenstudie.

### **5.1.2 Zweistufige Expertenstudie zur Ableitung der Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen im Strategieprozess**

Nach der Bestätigung des Forschungsbedarfs und Ableitung der zentralen Herausforderungen sollen im Rahmen der folgenden, zweistufigen Expertenstudie die Erfolgsfaktoren für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen abgeleitet werden. Die Zweistufigkeit der Studie ergibt sich dadurch, dass in einem ersten Schritt Interviews durchgeführt werden, aus denen im Anschluss Erfolgsfaktoren abgeleitet werden. Diese werden in dem zweiten Schritt der Studie mithilfe einer Umfrage (n=11) validiert. Der Interviewleitfaden und die Erkenntnisprotokolle der Interviews der Expertenstudie sowie die Ergebnisse der Umfrage können Anhang B dieses Forschungsberichts entnommen werden. In diesem Abschnitt wird zunächst das Vorgehen erläutert und anschließend werden die Ergebnisse dargestellt.

#### **5.1.2.1 Forschungsvorgehen der zweistufigen Expertenstudie**

Die zweistufige Expertenstudie wurde im Rahmen einer von dem Autor dieser Arbeit co-betreuten Masterarbeit durchgeführt (Wessels, 2022)<sup>2</sup>.

Dafür wurden, basierend auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse und der Vorstudie, 13 Experteninterviews geführt, um Erfolgsfaktoren für die zu erstellende Systematik abzuleiten. Im Nachgang wurden die abgeleiteten Erfolgsfaktoren in Kategorien geclustert und den insgesamt 16 Experten (13 Experten aus dieser Studie und zusätzlich die drei Experten der Vorstudie) im Rahmen einer Umfrage zugesickt. Diese Umfrage mit einer fünfstufigen Likert-Skala diente zur Validierung der Ergebnisse. Elf der insgesamt 16 Experten haben an der Umfrage teilgenommen.

Die Auswahl der Experten spielt vor allem vor dem Hintergrund der Nutzung von Action Research eine große Rolle. Das Panel bestand aus insgesamt 13 Experten, von denen sechs einen Industriehintergrund haben (drei der sechs Experten arbeiten bei der brandgroup), fünf Experten einen Forschungshintergrund haben und zwei Experten bei einer Strategieberatung tätig sind (siehe Tabelle 5.2).

---

<sup>2</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

Tabelle 5.2: Interviewte Experten im Rahmen der Expertenstudie

ID	Name	Position & Unternehmen	Datum	Dauer
1	Prof. Herbert Paul	Professor für Unternehmensführung, strategisches Management und BWL an der Hochschule Mainz	21.04.2022	60 min
2	Prof. Hagen Lindstädt	Leiter des Lehrstuhls für Unternehmensführung am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	25.04.2022	90 min
3	Falk Aßmus	Berater bei einer Top-Managementberatung im Private Equity	26.04.2022	75 min
4	Dr. Friedhelm Böttcher	Selbstständiger Unternehmensberater mit über 25-jähriger Erfahrung im Mittelstand und bei Großunternehmen	27.04.2022	55 min
5	Sascha Ott	Geschäftsführer des Instituts für Produktentwicklung (IPEK) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	27.04.2022	58 min
6	Dr. Ottmar Müller	Leitung Strategy & Business Development der VAT Group	28.04.2022	60 min
7	Anonym	Business Development bei einem Softwareunternehmen im Automotive Bereich sowie Promotion am IPEK	28.04.2022	53 min
8	Prof. Orestis Terzidis	Leiter des Lehrstuhls für Entrepreneurship und Technologie-Management (EnTechnon) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)	02.05.2022	48 min
9	Prof. Jürgen Gausemeier	Seniorprofessor am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn sowie Mitgründer und Aufsichtsratsvorsitzender der Beratung Unity AG	03.05.2022	65 min
10	Daniel Kleineheilmann	Geschäftsleitung Forschung und Entwicklung bei Brand	03.05.2022	54 min
11	Lars Henkel	Geschäftsleitung Marketing und Vertrieb bei Brand	03.05.2022	72 min
12	Wolfgang Hesse	Geschäftsleitung Produktion Antriebsstrang und Industrial Engineering bei Brand	04.05.2022	45 min
13	Dr. Thomas Muhr	Geschäftsführer von Mubea	04.05.2022	40 min

### 5.1.2.2 Erkenntnisse der zweistufigen Expertenstudie

Die Interviews wurden erneut in Erkenntnisprotokollen zusammengefasst, welche den Interviewpartnern zur Freigabe geschickt wurden. Diese Erkenntnisprotokolle lieferten insgesamt 203 Kernaussagen, die wie in Abbildung 5.3 dargestellt in die vorgestellten Kategorien aufgeteilt waren. Die Identifizierung der Kernaussagen erfolgte weiterhin nach dem aus Abbildung 5.2 bekannten Schema.

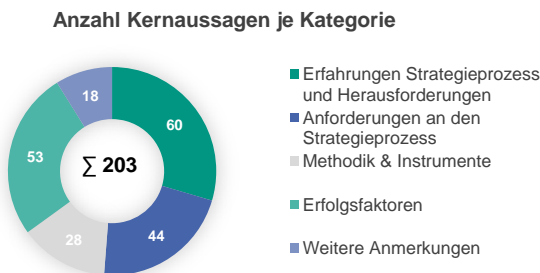


Abbildung 5.3: Verteilung der Kernaussagen aus den Experteninterviews

Die Ergebnisse der Expertenstudie wurden von dem Autor der vorliegenden Arbeit in einem Paper auf der ISPIM in Athen veröffentlicht (Stammnitz et al., 2022). Die Tabellen mit allen Kernaussagen finden sich in Anhang B dieses Forschungsberichts. An dieser Stelle werden die aus den Interviews abgeleiteten Erfolgsfaktoren vorgestellt. Die weiteren Aussagen wurden ebenfalls in der Zielsystemerstellung (siehe Abschnitt 5.1.3) einbezogen, werden an dieser Stelle aufgrund der sich ergebenden Dopplungen jedoch nicht ausführlich vorgestellt.

Die Erfolgsfaktoren wurden in die Kategorien *Prozessgestaltung*, *Kultur*, *Informationspolitik* und *Ressourcen / Fähigkeiten* unterteilt. Dabei wurde aus den Interviews ersichtlich, dass der Leitfaden auf direkte Art und Weise nur die Erfolgsfaktoren der Kategorie Prozessgestaltung beeinflussen kann. Die Faktoren der restlichen Kategorien können vom Leitfaden nicht direkt beeinflusst werden. Allerdings sollte der Leitfaden auf die Relevanz hinweisen, da diese indirekten Erfolgsfaktoren ebenfalls erfolgsentscheidend für einen Strategieprozess sind. So kann eine offene Diskussionskultur beispielsweise von der Geschäftsführung vorgelebt werden. Tabelle 5.3 zeigt die Erfolgsfaktoren der Kategorie Prozessgestaltung, Tabelle 5.4 die Erfolgsfaktoren der indirekt beeinflussbaren Kategorien. Die Tabellen enthalten zudem eine kurze Beschreibung des Erfolgsfaktors sowie die Quellen, die sich auf die Kernaussagen der Experteninterviews beziehen:

Tabelle 5.3: Erfolgsfaktoren der Kategorie Prozessgestaltung (direkt beeinflussbar durch den Leitfaden)

Kategorie	ID	Erfolgsfaktor	Beschreibung	Quellen
Prozessgestaltung	P-1	Projektmanagement	Es gibt einen konkreten Plan aller Maßnahmen mit Meilensteinen und klaren Verantwortlichkeiten. Jede Aufgabe hat einen direkten Ansprechpartner. Regelmäßig werden Berichte zum Stand und Status aller Aufgaben von den verantwortlichen Personen gegeben.	e1-EF-1, e2-EF-3, 3-ES-2
	P-2	Prozessverantwortliche	Es braucht jemanden, der für die Organisation des Strategieprozesses als solches verantwortlich ist (Einladungen, Vor- und Nachbereitung von Terminen, etc.). Die Person muss den Prozess vorantreiben sowie den Status von Maßnahmen überprüfen.	4-AS-4, 9-AS-1, 10-AS-1, 12-AS-4,
	P-3	Strategieteam	Es gibt ein Strategieteam, welches sich in regelmäßigen Abständen zum Strategieprozess austauscht. Das Strategieteam sollte aus Führungspersonen sowie Personen mit der notwendigen Methoden- und Fachkompetenz bestehen (intern oder Berater), die den Prozess vorbereiten, unterfüttern und anleiten.	9-EF-4, 9-W-1
	P-4	Rolle der Führung	Die Unternehmensführung sollte dauerhaft am Strategieprozess beteiligt sein, um hinter der Strategie zu stehen. Sie muss grundlegende Leitplanken geben und Entscheidungen treffen sowie die strategische Arbeit im Unternehmen unterstützen und fördern (z.B. durch zur Verfügung stellen von Zeit für strategische Themen).	e1-EF-7, e2-AS-3, e2-EF-4, e3-EF-2, 8-AS-1, 9-EF-2, 12-AS-1
	P-5	Ziele	Ziele müssen konkret, messbar, erreichbar, terminiert und transparent sein. Die Konzepte SMART (Specific, Measurable, Attractive, Realistic, Time-bound) sowie die agile Weiterentwicklung zu FAST (Frequent, Ambitious, Specific, Transparent) beschreiben die Anforderungen an die Zielstellung im Strategieprozess.	e1-EF-2, e2-EF-2, e3-EF-3, 1-EF-1, 5-EF-3, 6-EF-3
	P-6	Fokus	Genau zu wissen, was man macht und was man nicht macht, ist elementar für den Erfolg eines Strategieprozesses. Strategie kann auch eine bewusste Entscheidung gegen etwas sein.	e3-EF-5, 1-EF-2, 2-ES-6
	P-7	Checklisten & Templates	Checklisten und Templates sind hilfreich, um die wesentlichen Punkte und Ergebnisse je Phase im Prozess zu berücksichtigen.	e1-W-2, 3-AS-4, 5-AS-3, 10-AS-3, 11-AS-3, 12-AS-3
	P-8	Ressourcenplanung	Eine Abschätzung des Ressourcenbedarfs in mehreren Jahren ist aufgrund der damit verbundenen Unsicherheit herausfordernd. Dennoch sollte beschrieben werden, welche Ressourcen voraussichtlich wann im Prozess gebraucht werden, um die Verfügbarkeit sicherzustellen.	5-EF-4, 6-EF-4
	P-9	Grad an Agilität	Der Prozess sollte aufgrund schneller Veränderungen iterativ und agil durchlaufen werden, aber zugleich einen strukturierten Ablauf sicherstellen. Je nach Umweltreaktion bedarf es Anpassungen des Prozesses. Es muss regelmäßig überprüft werden, ob Prämissen noch Bestand haben oder überarbeitet werden müssen.	2-AS-2, 2-EF-1, 2-EF-2, 4-EF-1, 9-AS-2
	P-10	Change Management	Die Mitarbeiter müssen nach einer Entscheidung durch ein angemessenes Changeprogramm informiert und mitgenommen werden. Ängste müssen genommen und ein Gefühl von Sicherheit durch das Aufzeigen kleiner Erfolge vermittelt werden, um Akzeptanz zu schaffen.	e3-EF-1, 5-EF-5, 7-EF-1, 7-EF-3, 8-EF-5
	P-11	Partizipation	Mitarbeiter sollten in den Prozess eingebunden werden, damit sie am Ende hinter einer Strategie stehen und mit Herzblut dabei sind. Dies beginnt im Kreis der Führung und Vorgesetzten und kann dann sukzessive ausgeweitet werden. Es müssen nicht alle Ebenen direkt an der Strategiearbeit mitwirken, aber zumindest ausreichend informiert und dadurch zur Umsetzung motiviert werden.	3-EF-1, 8-EF-1, 10-EF-2, 11-EF-3, 9-EF-2, 13-EF-2
	P-12	Lernkurve	Der Strategieprozess ist ein Lernprozess. Je öfter Zyklen zur Strategieentwicklungen durchlaufen werden, desto vertrauter werden die Mitarbeiter mit dem Prozess.	E2-EF-5, 4-EF-4,

## Zielsystem der Systematik zur Unterstützung mittelständischer Unternehmen bei dem Strategieprozess

Tabelle 5.4: Erfolgsfaktoren der Kategorien Kultur, Informationspolitik und Ressourcen / Fähigkeiten (indirekt beeinflussbar durch den Leitfaden)

Kategorie	ID	Erfolgsfaktor	Beschreibung	Quellen
Kultur	K-1	Mut zu Entscheidungen	Man muss sich sowohl neue Dinge zutrauen als auch bewusst Dinge ablehnen, um sich nicht zu viel aufzubürden. Bei beidem bedarf es Mut zu einer Entscheidung, statt zu lange zu warten.	e1-EF-3, e3-EF-5, 2-EF-2, 11-EF-1
	K-2	Aufgeschlossene Denkweise	Es muss eine Bereitschaft bestehen, sich im Strategieprozess auch neue Dinge anzuschauen und sich in der Denkweise nicht nur auf sein bekanntes Umfeld zu beschränken. Man muss sich freimachen von Abhängigkeiten von Produkten oder Kunden, die strategisch nicht sinnvoll sind und nur aus Prestige oder persönlichen Gründen bestehen.	e1-EF-4, 4-ES-2, 4-EF-6, 9-EF-3, 10-EF-1
	K-3	Offene Diskussionskultur	Jeder sollte sich sicher fühlen, Dinge anzusprechen und sein Handeln zu hinterfragen. Es darf keine Hemmungen in Diskussionen aufgrund der Teilnehmer oder der Dominanz der Geschäftsführung geben.	5-EF-5, 9-EF-5, 11-EF-2
	K-4	Fehlertoleranz	Fehler sollten toleriert werden, damit Leute sich trauen, Dinge anzugehen und auch sagen, wenn sie etwas falsch eingeschätzt haben. Leute, die einen Fehler machen, sollten aufgebaut statt runtergemacht werden.	e2-EF-5, 2-EF-3, 5-EF-5
	K-5	Vorbildfunktion der Führung	Die Führung muss kulturelle Aspekte wie Leitbild, Offenheit, Fehlertoleranz, Mut, etc. aktiv vorleben und ins Unternehmen übertragen.	e2-EF-5, e3-EF-2
	K-6	Gelebtes Leitbild	Es ist wichtig, dass Leitbild und Strategie im gesamten Unternehmen aktiv gelebt werden.	7-EF-5
	K-7	Herkunft des Unternehmens respektieren	Man sollte die Herkunft des Unternehmens respektieren und daraus ableiten, was dem Unternehmen mit seinen Mitarbeitern zuzumuten ist.	6-W-1, 8-EF-1
Informationspolitik	I-1	Verständliche Kommunikation	Strategie muss regelmäßig, einfach, adressatengerecht und gut strukturiert kommuniziert werden, damit Mitarbeiter die Strategie verstehen und dahinterstehen können. Hilfreich ist ein Narrativ oder die Visualisierung, damit sich Mitarbeiter in Diskussionen intensiv mit der Strategie auseinandersetzen.	e1-EF-5, e3-EF-4, 3-EF-2, 4-EF-2, 5-EF-2, 7-EF-4, 8-EF-2, 9-EF-1, 13-EF-1
	I-2	Transparenz	Mitarbeiter sollten mitgenommen werden und nachvollziehen können, welche Entscheidungen im Prozess warum getroffen wurden und welche Abhängigkeiten sich hieraus ergeben. Hierfür müssen die Gründe für oder gegen eine Entscheidung offengelegt werden, sobald eine Entscheidung getroffen wurde.	2-EF-4, 4-EF-3, 5-EF-1, 6-EF-2, 7-EF-4, 8-EF-4, 12-EF-2
	I-3	Inspiration	Es ist wichtig, die Mitarbeiter mit einer Strategie und der Verbreitung dieser zu inspirieren.	3-EF-3
	I-4	Verständnis der Relevanz	Mitarbeiter müssen verstehen, warum eine Strategie und strategische Maßnahmen wichtig und unternehmensrelevant sind. Hierfür müssen Strategie und ihre Folgen als komplexes Thema empfängergerecht aufbereitet werden.	e1-EF-6, e2-EF-1, 6-EF-1, 7-EF-2, 8-EF-2
Ressourcen / Fähigkeiten	RF-1	Zeit	Den Mitarbeitern muss ausreichend Zeit für die Arbeit an strategischen Themen zur Verfügung gestellt werden.	e1-EF-8
	RF-2	Geld	Zur Umsetzung der Strategie muss das notwendige Kapital zur Verfügung gestellt werden. Es ist eine Umverteilung der Budgets entsprechend den Ergebnissen der Strategieplanung notwendig.	1-AS-2, 13-EF-3
	RF-3	Managementpotenzial	Es muss ausreichend Führungskräfte geben, die die notwendigen Kompetenzen für einen Strategieprozess mitbringen (Know-How, Methoden, Kommunikation, etc.). Sie müssen den Prozess anleiten sowie Entscheidungen treffen können.	1-EF-3, 2-ES-3, 3-EF-2, 9-EF-4, 11-EF-1
	RF-4	Keine Überforderung	Mitarbeiter dürfen nicht durch strategische Maßnahmen oder die Konfrontation mit der Strategie überfordert werden.	e1-EF-84-EF-5, 8-EF-4, 10-EF-2

Um Missverständnisse oder Fehler aufgrund der qualitativen Ableitung der Erfolgsfaktoren basierend auf Interviewaussagen zu vermeiden, wurden diese im Nachgang validiert. Dazu wurde eine Umfrage an die insgesamt 16 Interviewpartner (13 Interviewpartner aus der Expertenstudie, drei Interviewpartner aus der Vorstudie) verteilt, in denen die Relevanz der Erfolgsfaktoren mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala eingeschätzt werden sollte. Die Umfrage findet sich, wie auch der Interviewleitfaden der zweistufigen Expertenstudie und die Erkenntnisprotokolle der Interviews, in Anhang B dieses Forschungsberichts. Die Erfolgsfaktoren waren dabei bereits um die in den Tabellen gezeigten Beschreibungen ergänzt. Insgesamt nahmen elf der 16 Experten an der Umfrage teil. Abbildung 5.4, Abbildung 5.5, Abbildung 5.6 und Abbildung 5.7 zeigen die Ergebnisse der Umfrage. Alle identifizierten Faktoren der vier Kategorien wurden als relevant eingeschätzt. Dabei gab es jedoch einige Faktoren, die als besonders relevant und einige Faktoren, die tendenziell als weniger relevant bewertet wurden. Auf einige Faktoren wird im weiteren Verlauf eingegangen.

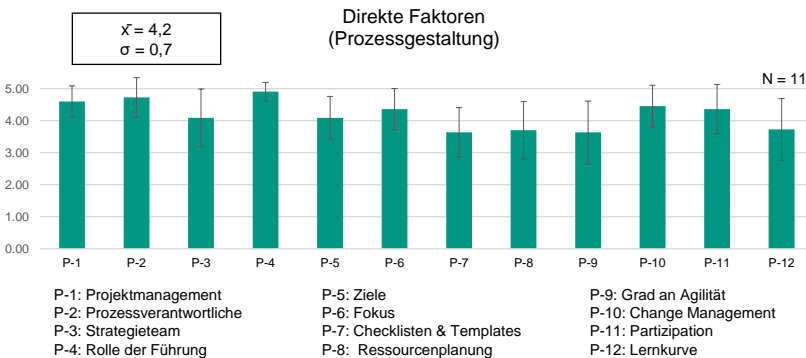


Abbildung 5.4: Mittelwert ( $\bar{x}$ ) und Standardabweichung ( $\sigma$ ) der Bewertungen der direkt beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Prozessgestaltung) (Stammnitz et al., 2022)

Die höchste Bewertung erhielt die Rolle der Führung (Mittelwert 4,9; Standardabweichung 0,3). Auch in den Interviews war immer wieder betont worden, wie relevant die Geschäftsführung für den Prozess ist. Dies liegt auch daran, dass durch eine Geschäftsführung, die die indirekten Faktoren der Kategorien Kultur, Informationspolitik und Ressourcen / Fähigkeiten positiv vorlebt, auch diese positiv beeinflusst werden können. Einschränkend muss erwähnt werden, dass alle Teilnehmer der Studie Führungsverantwortung tragen und die Ergebnisse somit leicht verzerrt



sein können. Der Faktor Checklisten und Templates wurde im Vergleich zu den anderen Faktoren eher als nicht so relevant eingestuft (Mittelwert 3,6; Standardabweichung 0,8). Checklisten und Templates helfen gerade mittelständischen Unternehmen und können eine bessere Struktur schaffen (e2-MI-2, 10-AS-3). Da die Umfrage teilweise personalisiert stattfand, konnte ein Teilnehmer im Nachgang nach seiner niedrigen Bewertung des Faktors befragt werden. Dieser gab an, dass er die Vorteile von Checklisten und Templates zwar auch sieht, jedoch die Gefahr berücksichtigt hat, dass sie die Kreativität in dem Prozess zu sehr einschränken. Es sollte also in der zu erstellenden Unterstützung der richtige Mittelweg zwischen einer sinnvollen Strukturierung und einer zu starken Einschränkung gewählt werden. Bezüglich der Ressourcenplanung gaben zwei der Teilnehmer an, dass sie den Faktor niedrig bewertet hatten, da sie den Strategieprozess nicht zu sehr basierend auf aktuellen Ressourcenbeschränkungen einschränken würden. Trotzdem müssen Ressourcen in dem Strategieprozess geplant und, falls notwendig, geschaffen werden.

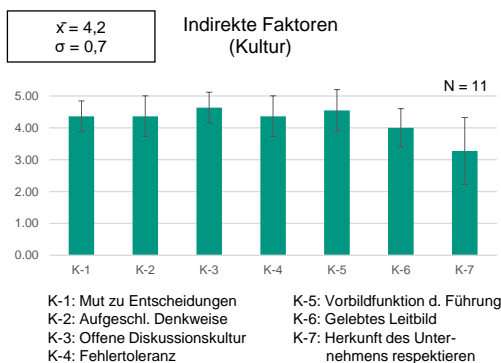


Abbildung 5.5: Mittelwert ( $\bar{x}$ ) und Standardabweichung ( $\sigma$ ) der Bewertungen der indirekt beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Kultur)

Die kulturellen Faktoren wurden fast komplett als sehr relevant (Mittelwert über vier) bewertet. Einzige Ausnahme ist der Faktor, die Herkunft des Unternehmens zu respektieren. Dieser Faktor hatte bereits im Rahmen der Interviews kontroverse Aussagen mit sich gebracht. Auf der einen Seite kann es hilfreich sein, wenn Unternehmen sich an ihrer Herkunft orientieren und so die Mitarbeiter besser mitnehmen können (6-EF-5). Auf der anderen Seite kann es auch zu einer übertriebenen Einschränkung führen und so einen anderen Erfolgsfaktor (K-2, aufgeschlossene Denkweise) negativ beeinflussen.

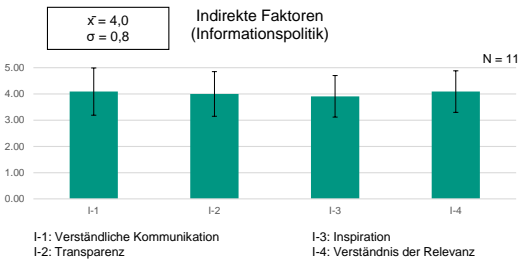


Abbildung 5.6: Mittelwert ( $\bar{x}$ ) und Standardabweichung ( $\sigma$ ) der Bewertungen der indirekt beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Informationspolitik)

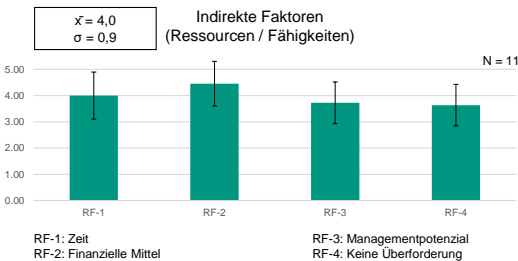


Abbildung 5.7: Mittelwert ( $\bar{x}$ ) und Standardabweichung ( $\sigma$ ) der Bewertungen der indirekt beeinflussbaren Erfolgsfaktoren (Ressourcen)

Die Faktoren der Kategorien Informationspolitik und Ressourcen / Fähigkeiten wurden leicht niedriger als die Faktoren der anderen Kategorien, aber immer noch als sehr relevant (beide Kategorien mit einem Mittelwert von 4,0) bewertet. Auffallend sind die hohe Bewertung des Erfolgsfaktors RF-2, finanzielle Mittel (Mittelwert 4,5; Standardabweichung 0,7) und die hohe Standardabweichung des Faktors RF-3, Managementpotenzial (Mittelwert 3,7; Standardabweichung 1,2). Die Standardabweichung des Faktors Managementpotenzial deutet nach Rücksprache mit den Teilnehmern der Umfrage darauf hin, dass einige Teilnehmer die methodischen Fähigkeiten der Führungskräfte für einen Strategieprozess als äußerst relevant erachten, andere Teilnehmer jedoch davon ausgehen, dass ein Strategieprozess auch mithilfe methodischer Unterstützung (bspw. durch Berater oder durch einen Leitfaden) erfolgreich zu gestalten ist, selbst wenn die Führungskräfte nicht über die notwendigen methodischen Fähigkeiten verfügen.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass mithilfe der zweistufigen Expertenstudie insgesamt 27 Erfolgsfaktoren abgeleitet, beschrieben und validiert werden

konnten. Diese sind in vier Kategorien unterteilt, von denen eine durch eine methodische Unterstützung beeinflussbar ist und die anderen drei Kategorien nicht direkt durch eine methodische Unterstützung beeinflusst werden können. Die Faktoren werden als Input für das in Abschnitt 5.1.3 beschriebene Zielsystem der zu erstellenden Systematik genutzt.

### **5.1.3 Synthese des Zielsystems der zu erstellenden Systematik**

Die Synthese des Zielsystems erfolgte durch ein iteratives Vorgehen (für ein näheres Verständnis des ZHO-Tripels siehe auch ausführliche Erklärungen auf den Seiten 27 und 30 dieser Arbeit). Dabei wurden in der Analyse die folgenden Aspekte berücksichtigt:

- Die Ergebnisse der Literaturanalyse (v.a. die identifizierten Herausforderungen)
- Die Erkenntnisse der in der DS-I geführten Interviews und die daraus abgeleiteten Erfolgsfaktoren
- Die Erfahrungen, die im Rahmen der Action Research über mehrere Jahre gesammelt wurden

Das Zielsystem wurde über ca. anderthalb Jahre Schritt für Schritt weiterentwickelt und enthält somit nicht nur die in Abschnitt 5.1.2 abgeleiteten Erfolgsfaktoren. An dieser Stelle wird nur das finale Zielsystem der zu erstellenden Systematik vorgestellt.

Blessing und Chakrabarti definieren in der DRM Bewertungstypen für eine Entwicklungsmethode (2009): Die Bewertung der Anwendbarkeit, der Unterstützungsleistung und des Erfolgsbeitrags. Nach diesen Bewertungstypen sind auch das Zielsystem und die spätere Evaluation (siehe Abschnitt 7) aufgebaut. Die Unterstützungsleistung hinterfragt, ob die Methode die an sie gestellten Ziele adressiert, und bezieht sich damit auf eine Verifikation der Methode. Die Bewertung der Anwendbarkeit bezieht sich dagegen bereits auf eine erste Stufe der Validierung, indem überprüft wird, ob die Methode intuitiv anwendbar ist. Abschließend wird der Erfolgsbeitrag der Methode hinterfragt und damit die Validierung fortgesetzt. Während die Anwendbarkeit hinterfragt, ob die Methode die Ziele berücksichtigt, überprüft der Erfolgsbeitrag, wie (gut) die Methode die Ziele berücksichtigt.

Laut Ebel können sowohl Ziele als auch Anforderungen Zielsystemelemente darstellen (2015). Ziele sind die bewusste, gedankliche Vorwegnahme eines zukünftigen Soll-Zustands, der durch aktives Handeln in der Systematik erreicht oder vermieden werden soll. Anforderungen konkretisieren diese Ziele im Anschluss. Es

kann somit im Zuge der Evaluation die binäre Frage gestellt werden, ob die entwickelte Systematik die jeweilige Anforderung erfüllt, oder nicht. Ziele dagegen können auch zu einem gewissen Grad erfüllt werden. Eine klassische Evaluation von Zielen erfolgt über eine mehrstufige Likert-Skala. Das im Rahmen dieser Arbeit erarbeitete Zielsystem besteht aus Zielen, die an die Systematik gestellt werden und deren Erreichungsgrad in der abschließenden Evaluation bewertet werden.

Tabelle 5.5 enthält die Ziele des Bewertungstyps Erfolgsbeitrag. Dabei bezieht sich die positive Beeinflussung des Aufwand-Nutzen-Verhältniss (E2) auf die Herausforderung, dass mittelständische Unternehmen oftmals nicht genug Ressourcen für einen Strategieprozess haben. Durch die Systematik sollen also Ressourcen geschont werden, indem der Prozess effizient gestaltet wird. Auf der anderen Seite sollen notwendige Ressourcen aber eindeutig beschrieben und eingefordert werden, um eine zu große Einschränkung des zukünftigen Unternehmenserfolgs aufgrund aktuell fehlender Ressourcen zu verhindern. Da Strategien mittelständischer Unternehmen oft nur aus langfristigen Zielen bestehen, soll der Leitfaden explizit die Ableitung eines möglichen Wegs zur Erreichung der Ziele fördern (E1). Um die Implementierung und kontinuierliche Kontrolle der Strategie (E4), die eigentlich nicht mehr Teil des Leitfadens sind, zu fördern, soll der Leitfaden die Dokumentation eines konkreten Implementierungsplans vorsehen. Dieser soll die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen und Abteilungen berücksichtigen und SMARTe Ziele und Meilensteine enthalten. Zur Kontrolle der Strategie soll der Leitfaden die Vorbereitung eines geeigneten Instruments enthalten.

Tabelle 5.5: Zielsystem der Systematik (Bewertungstyp Erfolgsbeitrag)

Die Systematik soll...	
E1	... zum Abschluss des Strategieprozesses zu einer nachvollziehbaren, erfolgsversprechenden Strategie, bestehend aus langfristigen Zielen und einem Weg dahin, führen.
E2	... das Aufwand-Nutzen-Verhältnis des Strategieprozesses positiv beeinflussen.
E3	... die Dokumentation des Prozesses und der Strategie positiv beeinflussen.
E4	... die Implementierung und kontinuierliche Kontrolle der Strategie fördern.
E5	... den Anwendern ein positives Gefühl für die erfolgreiche Durchführung des Strategieprozesses geben.
E6	... klare Verantwortlichkeiten definieren, einen Prozessverantwortlichen einfordern und dessen Aufgaben genau beschreiben.
E7	... Wechselwirkungen zwischen der Unternehmens- und jeweiligen Geschäftsbereichsstrategie berücksichtigen.
E8	... ein Gegenstromverfahren vorsehen, das zwar Top-Down Vorgaben berücksichtigt, aber auch eine Bottom-Up Einbindung berücksichtigt.

Tabelle 5.6 enthält die Ziele des Bewertungstyps Unterstützungsleistung. Zwischen den Zielen der Unterstützungsleistung und den Zielen des Erfolgsbeitrags liegen

Wechselwirkungen vor. So sollen eine gute Kommunikation (U1) und frühe Einbindung der Mitarbeitenden (U6) beispielsweise die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Implementierung erhöhen (E4), da die Interviews gezeigt haben, dass Mitarbeitende, die Einfluss auf den Strategieprozess nehmen konnten und die endgültige Strategie verstehen, die Implementierung stärker vorantreiben. Ein weiteres Beispiel ist, dass eine sinnvolle Struktur (U3) und ein funktionierendes Projektmanagement (U4) dazu beitragen können, das Aufwand-Nutzen-Verhältnis positiv zu beeinflussen (E2). Obwohl in Abschnitt 5.1.2 festgehalten wurde, dass die Erfolgsfaktoren der Kategorie Kultur nicht direkt durch einen Leitfaden beeinflussbar sind, sind sie Teil des Zielsystems (U5). Dies liegt zum einen an der Relevanz der kulturellen Faktoren für den Strategieprozess, zum anderen daran, dass sich Unternehmen der Erfolgsfaktoren bewusst sein sollen. Ob diese Faktoren wie eine offene Diskussionskultur oder aufgeschlossene Denkweise dann aktiv in dem jeweiligen Unternehmen gelebt werden, ist stark von der Geschäftsführung abhängig.

Tabelle 5.6: Zielsystem der Systematik (Bewertungstyp Unterstützungsleistung)

Die Systematik soll...	
U1	... die regelmäßige, adressatengerechte Kommunikation des Strategieprozesses und der Strategie unterstützen.
U2	... die Begriffe in dem Prozess klar definieren, um ein eindeutiges und einheitliches Verständnis zu garantieren.
U3	... eine sinnvolle, sequenzielle Struktur vorgeben, die ein anpassbares Maß an Agilität fördert und zulässt.
U4	... beim Projektmanagement für den Strategieprozess unterstützen (Meetings, Projektplan, zentrale Meilensteine und Ziele der Aktivitäten).
U5	... das Verständnis für die kulturellen Erfolgsfaktoren eines Strategieprozesses unterstützen.
U6	... die Partizipation der Mitarbeitenden (v.a. des mittleren Managements) im Strategieprozess fördern.
U7	... dabei unterstützen, den Fokus des Strategieprozesses auf die Zukunft und nicht auf die Vergangenheit zu legen.
U8	... früh ein Zielbild für den Strategieprozess ableiten, damit dieser fokussiert abläuft.
U9	... die Aufgaben der Geschäftsführung (Leitplanken vorgeben, Entscheidungen treffen) verständlich beschreiben.
U10	... die agile Bildung eines Strategieteams unterstützen.
U11	... die explizite Betrachtung der Chancen und Risiken der entwickelten Strategie unterstützen.

Tabelle 5.7 enthält die Ziele des Bewertungstyps Anwendbarkeit. Eine Besonderheit ist, dass der Strategieprozess an sich zwar ein kontinuierlicher Prozess ist, der Leitfaden jedoch abgeschlossen werden kann. Es hat sich in der Praxis an verschiedenen Stellen gezeigt, dass es allein schon für die Motivation der Mitarbeitenden hilfreich ist, einen Prozess abschließen zu können. Teilt man den Strategieprozess generisch in die Phasen Analyse (mit Initiierung und Zielsetzung), Entwicklung und Implementierung (mit Kontrolle) auf, soll der Leitfaden also die Phasen Analyse und

Entwicklung abbilden und in Aktivitäten operationalisieren. Die Implementierung und Kontrolle der Strategie soll jedoch bereits detailliert vorbereitet werden. Dieses Ziel stammt aus einer der angesprochenen Iterationen und frühen Evaluationen des Zielsystems und Leitfadens in der Praxis. Abschnitt 5.3 zeigt diese Zwischenevaluationen beispielhaft. Zu der in Abschnitt 5.3 gezeigten Evaluation lag beispielsweise noch eine Entwicklungsgeneration des Leitfadens vor, die einen kontinuierlichen Prozess mitsamt der Implementierung und Kontrolle vorsieht. Dies wurde jedoch sowohl in der Praxis als auch in Forschungsgesprächen als Herausforderung für den Anwender gesehen. Im Anschluss daran wurde das Zielsystem entsprechend der neuen Anforderungen angepasst.

Tabelle 5.7: Zielsystem der Systematik (Bewertungstyp Anwendbarkeit)

Die Systematik soll...	
A1	... als Problemlösungsprozess aufgebaut sein.
A2	... die Anwendung von sinnvollen, ausgewählten Methoden, Hilfestellungen und Tools unterstützen.
A3	... nützliche Checklisten zur einfacheren Anwendung in der Praxis enthalten.
A4	... Templates zur einfacheren Dokumentation enthalten.
A5	... für den Prozessverantwortlichen und die weiteren Beteiligten einfach anwendbar sein.
A6	... die groben Phasen des idealtypischen Strategieprozesses aufzeigen, diese jedoch über Aktivitäten weiter detaillieren.
A7	... ein praxisnaher Leitfaden sein.
A8	... einen abschließbaren Prozess beschreiben, der jedoch die kontinuierliche Implementierung und Kontrolle der Strategie vorbereitet.

## 5.2 Entwicklung des Leitfadens

In diesem Abschnitt soll die Entwicklung des Leitfadens zusammenfassend beschrieben und essentielle Elemente des Leitfadens kurz vorgestellt werden. Eine ausführliche Beschreibung würde den Umfang dieses Forschungsberichts überschreiten. Der 150-seitige Leitfaden findet sich in Anhang C dieser Arbeit. Im Laufe des Kapitels und der Unterkapitel wird daher immer wieder auf den Leitfaden verwiesen. Dabei sind die Verweise in Form von Kapitelnummern und Seitenzahlen aus dem Leitfaden angegeben. Auf weitere Verweise auf den Anhang C wird aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

Der Leitfaden entstand im Zeitraum Januar 2022 bis Juni 2023. Dabei wurden zunächst Erkenntnisse aus der Literaturrecherche (siehe Abschnitt 2.3), anschließend neue Erkenntnisse aus der zweistufigen Expertenstudie (siehe Abschnitt 5.1.2) und ab Juli 2022 vermehrt Erkenntnisse aus der Action Research verarbeitet. Über die

insgesamt 18 Monate entstanden verschiedene Entwicklungsgenerationen, die meist nicht als eine konkrete Entwicklungsgeneration deklariert wurden. Eine Ausnahme stellt der erste, abgeschlossene Leitfaden (Entwicklungsgeneration 1) aus Juni 2022 dar. Dieser wurde mit einer Zwischenevaluation bewertet (siehe Abschnitt 5.3). Nach dieser Zwischenevaluation begann der Verfasser der Arbeit, sich intensiv mit dem Industriepartner auf die ausführliche Fallstudie vorzubereiten. Die zweite, als solche deklarierte Entwicklungsgeneration, lag dann im Februar 2023 vor und wies große Unterschiede zu der ersten Entwicklungsgeneration auf. Unter anderem hatte ein aktivitätenbasiertes Prozessmodell nach Vorbild der SPALTEN-Problemlösungsmethodik das vorherige phasenbasierte Prozessmodell abgelöst. Zudem waren mittlerweile Templates entstanden, da die weiterführende Literaturanalyse und die Erfahrung aus der Praxis ergeben hatten, dass die Dokumentation der Ergebnisse eine zentrale Herausforderung darstellt. Während der ersten Monate der Fallstudie bei der brandgroup (siehe Abschnitt 7.2) wurde der Leitfaden noch leicht angepasst. Dabei handelte es sich jedoch eher um kleine Optimierungen als um große Veränderungen. Die vorerst letzte Entwicklungsgeneration des Leitfadens lag dann im Juli 2023 vor. Auch danach wurden noch Verbesserungspotenziale erkannt. Diese wurden jedoch nicht mehr in den Leitfaden eingearbeitet, sondern finden sich in dem Ausblick dieses Forschungsberichts (siehe Abschnitt 8.2). Abbildung 5.8 zeigt den groben Ablauf der Entwicklung des Leitfadens. Es sei jedoch erneut darauf hingewiesen, dass es deutlich mehr als die hier gezeigten drei Entwicklungsgenerationen des Leitfadens gab. Die Analyse- und Synthese-Zyklen waren jedoch so kurz und so agil, dass eine Auflistung der einzelnen Generationen kaum möglich wäre.

Bei der Entwicklung des Leitfadens wurden die Erkenntnisse zunächst im Zielsystem festgehalten und dort mithilfe von Umfragen oder Praxisstudien evaluiert. Die jeweiligen Ziele nutzte der Verfasser der Arbeit dann für die Entwicklung des Leitfadens. Aus diesem Grund ist die abschließende Evaluation des Leitfadens mithilfe des Zielsystems extrem relevant, da an dieser Stelle geprüft werden wird, ob die validierten Ziele in dem Leitfaden ausreichend berücksichtigt worden sind (siehe Abschnitt 7).

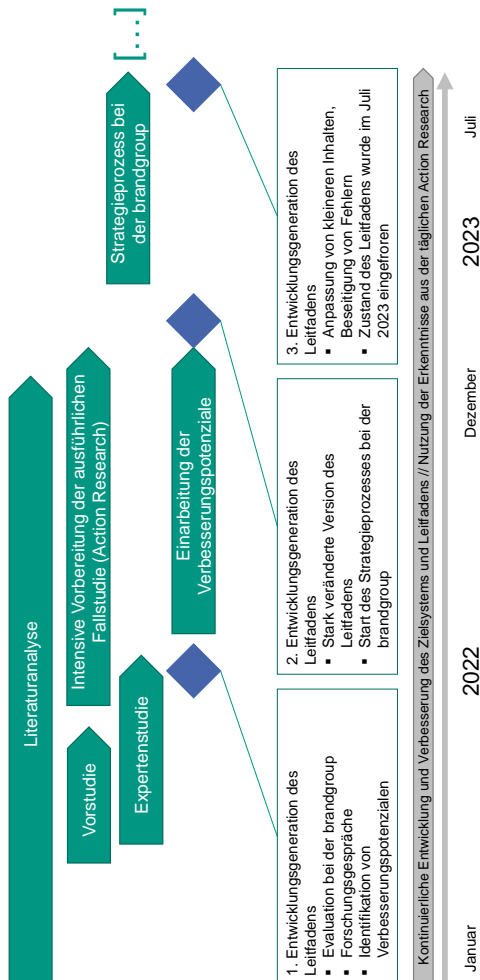


Abbildung 5.8: Grober Ablauf der Entwicklung des Leitfadens, begleitet von Action Research

Zunächst werden die Kapitel des Leitfadens aufgezählt. In Klammern stehen die Abschnitte dieses Forschungsberichts, in denen das Kapitel des Leitfadens genauer beschrieben wird, sowie die zugehörigen Seitenzahlen des Anhangs. Wie oben angekündigt, geht der Forschungsbericht nicht auf alle Kapitel des Leitfadens ein. Die



wichtigsten Elemente sollen jedoch auch in diesem Forschungsbericht kurz erläutert werden.

1. Der directStrategy Leitfaden – ein Überblick (Seite LXXIX)
2. Präambel (Abschnitt 5.2.1 im Forschungsbericht; Seite LXXIX)
3. Die SPALTEN-Problemlösungsmethodik (Abschnitt 2.3.4; Seite LXXIX)
4. Der Mensch als Problemlöser: Das Strategieteam (Abschnitt 5.2.2; Seite LXXIX)
5. Templates zur Unterstützung des Strategieprozesses (Abschnitt 5.2.3; Seite LXXIX)
6. Das SPALTEN-Prozessmodell des Strategieprozesses (Abschnitt 5.2.4; Seite LXXIX)
7. Implementierung der erarbeiteten Strategie (Abschnitt 5.2.5; Seite LXXIX)
8. Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung (Abschnitt 6; Seite LXXIX)
9. Fazit (Seite LXXIX)
10. Literaturverzeichnis (Seite LXXIX)

In dem ersten Kapitel des Leitfadens wird der grundsätzliche Umfang des Leitfadens abgegrenzt. Dabei wird ein Verständnis dafür geschaffen, dass der übergeordnete Strategieprozess aus drei Phasen besteht und der Leitfaden die Analysephase und Entwicklung der Strategie unterstützt (siehe Abbildung 5.9). Zudem zeigt die Abbildung einen Grundgedanken des Leitfadens auf, der das strategische Management mit dem Modell der SGE – Systemgenerationsentwicklung verbindet. Dieser Zusammenhang wurde vom Verfasser dieser Arbeit auf der Konferenz FISITA veröffentlicht (Stammnitz, Schlegel, Pfaff & Albers, 2023). Demnach werden Strategien in Generationen entwickelt. Der Leitfaden unterstützt mithilfe eines Frühwarnsystems dabei, die aktuelle Implementierung zu einem sinnvollen Zeitpunkt zu unterbrechen und einen neuen Strategieprozess zur Entwicklung der folgenden Strategiegeneration auszulösen. Das Frühwarnsystem wird in Abschnitt 5.2.3 dieses Forschungsberichts genauer beschrieben. Die vorherige Strategiegeneration fließt als Referenzelement mit in die Erstellung der neuen Generation ein. Da der Strategieprozess trotz der Unterstützung des Leitfadens noch immer ein komplexer und zeitintensiver Prozess ist, helfen Lerneffekte, die folgenden Analysen und Strategieentwicklungen schneller zu durchlaufen als den ersten vom Leitfaden unterstützten Strategieprozess. Daher ist der angegebene Zeitbedarf für die Entwicklung der ersten Strategiegeneration länger als der Zeitbedarf für die Entwicklung der folgenden Generationen. Zudem stellt das Kapitel kurz den Aufbau des Leitfadens dar und beschreibt, welche Inhalte in welchem Kapitel behandelt werden.

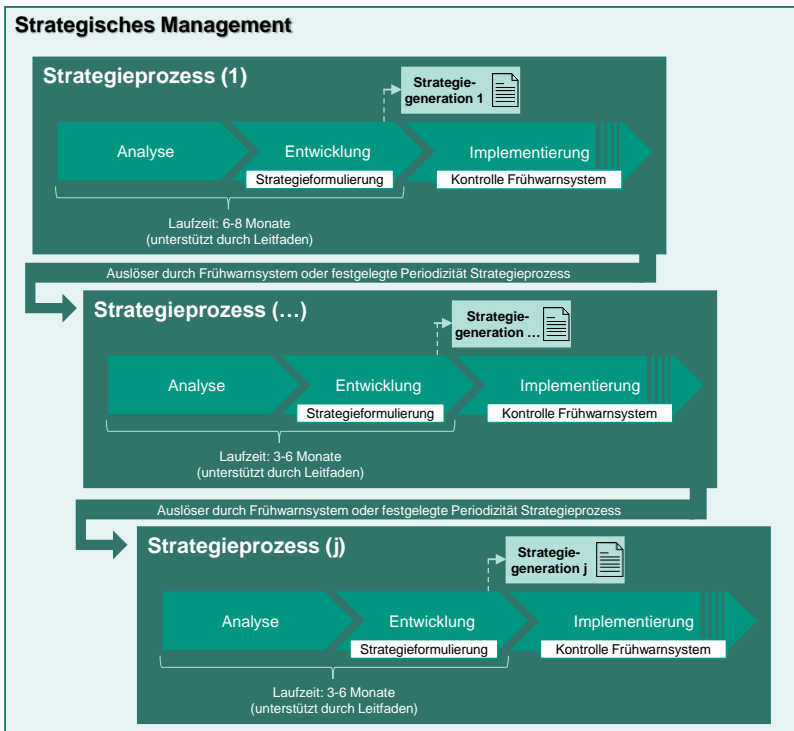


Abbildung 5.9: Einordnung der Begrifflichkeiten des strategischen Managements und Reichweite des Leitfadens (Stammnitz, Schlegel, Pfaff & Albers, 2023).

Nachdem in der Präambel grundlegende Definitionen und weitere Grundlagen wie die indirekten Erfolgsfaktoren eines Strategieprozesses dargestellt wurden, wird in Kapitel 3 des Leitfadens der grundlegende Denkansatz des Leitfadens präsentiert. Dabei sollte es sich – wie bereits im Zielsystem definiert (siehe Abschnitt 5.1.3, Ziel A1) – um einen Problemlösungsprozess handeln. Für die Auswahl einer geeigneten Problemlösungsmethode wurden die in Abschnitt 2.3.4 vorgestellten Prozesse bewertet. Dafür wurden Kriterien genutzt, die zum Teil bereits im Zielsystem des Leitfadens enthalten sind. Damit sollte sichergestellt werden, dass der Problemlösungsprozess einen positiven Einfluss auf die weiteren Ziele des Leitfadens hat. Die Analyse der Problemlösungsprozesse und Definition der Bewertungskriterien erfolgte in einer von dem Verfasser dieser Arbeit co-betreuten Masterarbeit (Frank,

2023)<sup>3</sup>. Tabelle 5.8 zeigt die Bewertungsfaktoren für die Auswahl einer geeigneten Problemlösungsmethode.

Tabelle 5.8: Beschreibung und Herleitung der Bewertungskriterien für die Auswahl einer geeigneten Problemlösungsmethode

Kurzform Bewertungsfaktor	Bewertungsfaktor	Beschreibung	Herleitung und Begründung der Auswahl des Bewertungsfaktors
Agilität	Grad an Agilität anpassbar	Sequenzielles Vorgehen soll Struktur schaffen, Agilität und Iterationen sollen aber zugelassen und teilweise sogar gefördert werde.	Zielsystem U3
LL	Lessons Learned bezüglich des Vorgehens des Prozesses	Die Reflexion des Prozesses sollte integrierter Bestandteil des Prozesses sein.	Der Strategieprozess wird zukünftig mehrfach durchlaufen werden. Um den Lernprozess zu unterstützen, sollten Lessons Learned dokumentiert werden.
Universell	Universell einsetzbar	Problemlösungsmethode ist für unterschiedliche Anwendungsfälle sinnvoll einsetzbar. Die Methode sollte an die Gegebenheiten anpassbar und skalierbar sein.	Strategieprozess ist nicht der klassische Anwendungsfall für einen Problemlösungsprozess.
Detailgrad	Hoher bzw. anpassbarer Detaillierungsgrad	Der Detaillierungsgrad des Prozesses sollte anpassbar sein und es ermöglichen große Probleme in viele kleinere Teilprobleme aufzuteilen. Die Teilprobleme sollten mit einem hohen Detailgrad betrachtet werden.	Problemlösungsmethode soll durchgehender Denkansatz sein. Daher auf oberstem Level zu abstrahieren und auf tieferen Ebenen detailliertere Anwendung notwendig.
Zwischenprüfung	Konsistenz- und Plausibilitätsprüfung zwischen den Phasen bzw. Aktivitäten möglich	Zwischen den jeweiligen Phasen und Aktivitäten sollten Überprüfungen der Plausibilität und Konsistenz vorgesehen sein.	Strategieprozess erstreckt sich über einen langen Zeitraum, dokumentierte Zwischenprüfungen helfen bei der Anwendung.
Ideen dokumentieren	Möglichkeit Ideen flexibel zu dokumentieren	Es sollte eine Möglichkeit vorgesehen werden, Ideen flexibel und zu jeder Zeit zu dokumentieren.	Aufgrund der Länge des Strategieprozesses ist eine strukturierte Dokumentation notwendig. Zudem wird während der Analyse bereits die Kreativität angeregt. Dies sollte nicht unterdrückt, sondern genutzt und dokumentiert werden.
Strategieteam	Bildung eines Teams und flexible Anpassung vorgesehen	Es sollte ein Strategieteam gebildet werde, dass für die unterschiedlichen Phasen des Strategieprozesses und Aktivitäten im Rahmen des Leitfadens flexibel anpassbar ist.	Zielsystem U10

<sup>3</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

Auf Basis dieser Bewertungskriterien und der grundlegenden Quellen für die Problemlösungsmethoden (siehe Abschnitt 2.3.4) wurde eine Bewertung der Problemlösungsmethoden durchgeführt (siehe Tabelle 5.9):

Tabelle 5.9: Bewertung der Problemlösungsmethoden basierend auf den abgeleiteten Bewertungsfaktoren

	Agilität	LL	Uni- versell	Detail- grad	Zwischen- prüfung	Ideen dokumen- tieren	Strategie- team
TOTE-Schema							
Problemanalyse nach Kepner und Tregoe							
Genereller Lösungsprozess nach Pahl und Beitz							
Verfahrenszyklus nach Ehrlenspiel							
8D-Methode							
Systems Engineering							
Problemlösungsprozess nach VDI 2221							
REFA-Methode							
SPALTEN-Methodik							

→

Bewertungskriterium wurde in Problemlösungsprozess nicht beachtet

Bewertungskriterium wurde in Problemlösungsprozess komplett berücksichtigt

Basierend auf dieser Bewertung wurde die SPALTEN-Problemlösungsmethodik als grundlegender Denkansatz für den Leitfaden ausgewählt. Im Leitfaden wird dieser Denkansatz in Kapitel 3 beschrieben, in diesem Forschungsbericht ist die SPALTEN-Problemlösungsmethodik in Abschnitt 2.3.4 erklärt. Für den Strategieprozess ist vor allem der fraktale Charakter der SPALTEN-Methodik relevant. Diese wird also beispielsweise auch zur Operationalisierung der einzelnen Aktivitäten oder zur Zusammenstellung des Strategieteams genutzt.

Die Unterkapitel 5.2.2, 5.2.3, 5.2.4 und 5.2.5 beschreiben die Kapitel 4 bis 7 des Leitfadens in gleicher Reihenfolge. Kapitel 8 des Leitfadens bezieht sich auf die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung, die in Kapitel 6 dieses Forschungsberichts entwickelt wird.

Neben dem ausformulierten Leitfaden wird dem Anwender ein digitaler Anhang zur Verfügung gestellt. In diesem finden sich beispielsweise die Templates als Druckvorlage oder auch als digitale Vorlage, falls diese Form des Ausfüllens im Unternehmen bevorzugt wird. Zudem ist eine Schulungsunterlage hinterlegt, mithilfe derer der Prozessverantwortliche den Mitgliedern des Strategieteams und weiteren Mitarbeitenden den Strategieprozess und den Leitfaden erläutern kann.

### 5.2.1 Präambel

Die Präambel dient als eine Art Einleitung und Vorbereitung des Anwenders für den Strategieprozess. Zunächst wird der Anwendungsfall beschrieben. Der Leitfaden bezieht sich auf mittelständische Unternehmen mit 250–3.000 Mitarbeitenden, die im Bereich der Produktion mechatronischer Systeme angesiedelt sind und die von einem Strukturwandel betroffen sind. Im Anschluss folgen zentrale Definitionen der Arbeit. Die Begriffe *Strategie*, *Strategieprozess*, *Geschäftsfeld / Geschäftsbereich*, *Strukturwandel* und *Assets* sind von zentraler Bedeutung für den Leitfaden. Daher soll ein klares und einheitliches Verständnis geschaffen werden. In diesem Forschungsbericht wurden die Begriffe *Strategie*, *Geschäftsfeld / Geschäftsbereich*, *Strukturwandel* und *Assets* bereits in Kapitel 2 definiert. An dieser Stelle wird daher nur die Definition des Begriffs *Strategieprozess* aufgezeigt:

Definition 6: Strategieprozess

Der Strategieprozess dient dazu, die langfristigen Unternehmensziele und die Strategie, um eben jene zu erreichen, zu entwickeln. Der Prozess kann mit folgenden Leitfragen beschrieben werden: Wo stehen wir heute? Welche Ziele setzen wir uns für die Zukunft (Zeitpunkt spezifizieren)? Wie erreichen wir diese Ziele? Der Prozess für mittelständische Unternehmen sollte nicht hierarchisch aufgebaut werden. Während es in Konzernen sinnvoll sein kann, zunächst eine übergeordnete Unternehmensstrategie zu entwickeln, an derer sich die Geschäftsbereichs- und Funktionalstrategien orientieren, sollte ein mittelständisches Unternehmen lediglich einen Strategieprozess durchlaufen, der die Wechselwirkungen der Geschäfts- und Funktionsbereiche berücksichtigt und in der zu erstellenden Unternehmensstrategie integriert. Während des Strategieprozesses sollte konsequent der Fokus auf der Zukunft und auf der Entwicklung der relevanten Märkte liegen.

Da bereits in Abschnitt 5.1.2.2 festgestellt wurde, dass nicht alle für einen Strategieprozess relevanten Erfolgsfaktoren direkt durch den Leitfaden beeinflussbar sind, wird der Anwender in der Präambel auf prozessübergreifende Erfolgsfaktoren hingewiesen. Diese können als Prämisse für einen erfolgreichen Strategieprozess angesehen werden. Abbildung 5.10 zeigt die Darstellung dieser Faktoren in dem Leitfaden:




<u>Kultur</u> 	<u>Informationspolitik</u> 	<u>Ressourcen / Fähigkeiten</u> 
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mut zeigen und Entscheidungen treffen</li><li>▪ Offene Diskussionskultur fördern</li><li>▪ Aufgeschlossene Denkweise vorleben</li><li>▪ Fehlertoleranz (Strategie ist mit Ungewissheit verbunden)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Regelmäßige Kommunikation über den Strategieprozess und Entscheidungen</li><li>▪ Transparentes Vorgehen für die Mitarbeiter</li><li>▪ Relevanz von strategischen Maßnahmen verdeutlichen</li><li>▪ Strategie inspirierend verbreiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Methodenkompetenz fördern und trainieren</li><li>▪ Ausreichend Zeit für Strategiearbeit einplanen</li><li>▪ Umverteilen von Ressourcen entsprechend der Strategie</li><li>▪ Gefühle und Ängste der Mitarbeiter ernstnehmen, um Überforderung zu vermeiden</li></ul>

Abbildung 5.10: Prozessübergreifende Erfolgsfaktoren für den im Leitfaden beschriebenen Prozess (in Anlehnung an Wessels (2022)<sup>4</sup>)

Die Präambel erläutert zudem den Einfluss kognitiver Verzerrungen im Strategieprozess. Diese können vor allem Unternehmen mit geringer Fluktuation betreffen. Daher sind der angesprochene confirmation-bias (Individuen oder Gruppen suchen Bestätigung für ihre Meinung), der status-quo-bias (Präferenzen für den aktuellen Zustand und Tendenzen, diesen zu erhalten) und der conformity-bias (die Meinung von Individuen beeinflusst die Meinung der Gruppe) beschrieben und der Anwender des Leitfadens wird darauf hingewiesen, dass man sich dieser Verzerrungen bewusst sein sollte und sein Denken gezielt reflektieren sollte. Der Leitfaden soll Unternehmen dazu befähigen, den Strategieprozess selbst zu gestalten, da dies die Erfolgswahrscheinlichkeit der Implementierung erhöht. Beratende können trotzdem an verschiedenen Stellen sinnvoll unterstützen. Zudem wird in der Präambel der Einsatz der im folgenden Verlauf vorgeschlagenen Methoden beschrieben. Diese sollten nicht inflationär genutzt werden. Stattdessen sollten lediglich einzelne, sinnvolle Methoden genutzt werden, die konsequent und detailliert umgesetzt werden sollten. Im Anschluss beschreibt die Präambel den Arbeitsmodus des Leitfadens und erläutert, inwiefern Lerneffekte bei der Nutzung des Leitfadens eine Rolle spielen. Der Arbeitsmodus bezieht sich vor allem auf das Verständnis, dass sich die Phasen des Strategieprozesses (siehe Abbildung 5.9) und die Aktivitäten des Leitfadens nicht klar voneinander trennen lassen, sondern Wechselwirkungen und notwendige Iterationen dafür sorgen, dass die Phasen und Aktivitäten sich gegenseitig überlappen. Trotzdem hilft das grundlegende Verständnis für die Stufen eines Strategieprozesses, um dem Prozess eine Struktur zu geben, die auch im Unternehmen kommuniziert werden kann. Der Lernprozess bezieht sich auf die erstmalige Anwendung des Leitfadens. In diesem Stadium ist ein ausführlicher Strategieprozess für viele mittelständische Unternehmen eine Herausforderung. Der Leitfaden unterstützt dabei zwar, jedoch werden die Erkenntnisse des ersten Strategieprozesses

---

<sup>4</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

beim zweiten Strategieprozess sehr hilfreich sein. Abschließend weist die Präambel darauf hin, dass virtuelle Meetings seit der Corona-Pandemie eine Art Standard geworden sind und diese auch im Leitfaden genutzt werden können. Allerdings hilft der persönliche Kontakt bei den Analyse Interviews und den zentralen Workshops des Leitfadens, da die nonverbale Kommunikation und die Kreativität, die durch das persönliche Aufeinandertreffen von Menschen erzeugt werden kann, nur schwer durch virtuelle Meetings darstellbar sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Präambel als eine Einleitung dient, die dem Anwender zentrale Begriffe und Prämissen für einen erfolgreichen Strategieprozess vorstellt.

5.2.2 Strategieteam

Die ausführliche Literaturanalyse und die Interviews im Rahmen der RC und DS-I haben die Relevanz der Mitarbeitenden, die den Strategieprozess gestalten, immer wieder herausgestellt. Dies bezieht sich vor allem auf die Geschäftsführung und den Prozessverantwortlichen, aber auch auf die Struktur und die Mitglieder des Strategieteams. Daher beschreibt der Leitfaden in Kapitel 4 ausführlich die Zusammensetzung des Strategieteams sowie die Aufgaben der jeweiligen Rollen im Strategieteam. Zusammenfassend lassen sich die Vorschläge des Leitfadens Abbildung 5.11 entnehmen:

Rolle, Besetzung der Rolle (Profil, Vorschlag)		Aufgaben
<div>Entscheider<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Zwingend die Geschäftsführung</li><li>▪ Nur die GF kann dem Prozess die notwendige Wichtigkeit und Autorität verleihen</li></ul></div>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Festlegen der Themen und Rahmenbedingungen</li><li>▪ Diskussion und Bewertung der strategischen Optionen</li><li>▪ Genehmigung der finalen Dokumente</li></ul>
<div>Prozessverantwortlicher<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Motiviert, verantwortungsbewusst, diszipliniert, organisiert</li><li>▪ Gut vernetzt im Unternehmen</li><li>▪ Methodenwissen von Vorteil</li><li>▪ Mögl. keine große Verantw. im operativen Geschäft (Fokus)</li></ul></div>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organisation, Steuerung, Überwachung und ggf. Anpassung des Gesamtprozesses</li><li>▪ Koordination der Arbeitsgruppen &amp; Meetings (Zeit des Strategieteams effizient nutzen)</li><li>▪ Unterstützung beim Entwurf von Strategieoptionen</li><li>▪ Vorbereitung, Moderation und Protokollieren der Sitzungen und Workshops</li></ul>
<div>Mitglieder Strategieteam<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ca. 4-8 weitere Mitglieder</li><li>▪ Leiter wichtiger Geschäftsbereiche, Leiter Vertrieb, Leiter Entwicklung, ...</li></ul></div>	<div>Mitglieder Strategieteam<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ca. 4-8 weitere Mitglieder</li><li>▪ Leiter Innovation, Leiter Finanzen, Leiter Operations, Leiter Personal, ...</li></ul></div>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mitarbeit in Workshops und Sitzungen</li><li>▪ Ausführen von Analyse und Aufgaben</li><li>▪ Umsetzung von Maßnahmen (im weiteren Verlauf Verantwortung für strat. Initiativen)</li><li>▪ Unterstützung bei der Entwicklung strategischer Optionen und bei der späteren Lösungsauswahl und Tragweitenanalyse</li></ul>

Abbildung 5.11: Rollen und Aufgaben des Strategieteams (in Anlehnung an Wes-sels (2022)<sup>5</sup>)

<sup>5</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

Bei der Zusammensetzung des Strategieteams kann ebenfalls die SPALTEN-Methodik als grundlegender Denkansatz des Leitfadens unterstützen. Neben dem grundsätzlichen Aufbau des Strategieteams ist die jeweilige, flexible Anpassung des Strategieteams (in Analogie zum Problemlösungsteam der SPALTEN-Methodik) von großer Relevanz. Nicht für alle Aktivitäten des Leitfadens werden die gleichen Mitarbeitenden oder die gleiche Anzahl an Mitarbeitenden benötigt. Während im Leitfaden empfohlen wird, die Rolle des Entscheiders und die Rolle des Prozessverantwortlichen über den gesamten Strategieprozess hinweg konstant zu halten, sollten die Mitglieder des Strategieteams den Anforderungen der jeweiligen Aktivität entsprechend ausgewählt werden. Dafür werden diese Anforderungen für alle der sieben Aktivitäten beschrieben. An dieser Stelle soll dafür nur ein Beispiel geliefert werden, die ausführliche Beschreibung kann auf den Seiten 14 und 15 des Leitfadens nachgelesen werden. Während für die Aktivität *Alternative Lösungen* die Kreativität und Weitsichtigkeit sowie die Marktkenntnisse der Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung sind, sollten gerade diese Mitarbeitenden die erarbeiteten Alternativen in der Aktivität *Lösungsauswahl* nicht bewerten. Die Mitarbeitenden, die die Alternativen erarbeitet haben, könnten diese und andere Alternativen wahrscheinlich nicht objektiv bewerten. Stattdessen sollten Mitarbeitende aus den Bereichen Operations und Controlling hinzugezogen werden. Operations Mitarbeitende können einschätzen, ob die internen Gegebenheiten für die Umsetzung der Strategie gegeben sind oder erschlossen werden können und Controlling Mitarbeitende sind bei der quantitativen, also finanziellen Bewertung der Strategie unerlässlich.

Abschließend enthält das Kapitel 4 des Leitfadens einige Empfehlungen, die direkt an den Prozessverantwortlichen gerichtet sind (siehe S. 17 im Leitfaden). Dabei wird der Prozessverantwortliche beispielsweise darauf hingewiesen, dass er den Leitfaden komplett gelesen und verstanden haben sollte, bevor das Kick-Off Meeting durchgeführt wird. Zudem wird der Prozessverantwortliche dafür sensibilisiert, dass seine Rolle auch einige unangenehme Aufgaben beinhaltet, wie beispielsweise die konsequente Durchführung aller Meetings und Einforderung der Teilnahme der Teammitglieder. Eine professionelle Organisation des Strategieprozesses ist sowohl für die Dokumentation als auch für die Motivation des Strategieteams essentiell. Zudem wird der Prozessverantwortliche darauf hingewiesen, dass er der Geschäftsführung ihre Rolle im Strategieprozess genau erklären muss. Die Geschäftsführung wird den Leitfaden voraussichtlich nicht selber lesen und daher ist es umso wichtiger, dass der Prozessverantwortliche sie auf die indirekten Erfolgsfaktoren aufmerksam macht. Dies ist vor allem für die kulturellen Faktoren entscheidend, die in der Präambel beschrieben wurden und die im Idealfall von der Geschäftsführung vorgelebt werden sollten.



### 5.2.3 Templates des Leitfadens

Das Zielsystem enthält das Ziel, dass der Leitfaden Templates zur einfacheren Dokumentation enthalten soll (A4). Dieses Ziel hat sich aus den Interviews in der DS-I und aus den Erfahrungen im Rahmen der Action Research ergeben. Mittelständischen Unternehmen helfen Vorlagen, um die Prozesse zu strukturieren und die Erkenntnisse zu dokumentieren. Die Templates sollen unter anderem dazu beitragen, dass der Leitfaden die Dokumentation des Prozesses und der Strategie positiv beeinflusst (E3). Auf der anderen Seite bergen Templates die Gefahr, dass die Kreativität und Offenheit, die innerhalb des Strategieprozesses wichtig sind, eingeschränkt werden.

Aus diesem Grund liefert der Leitfaden ein übergeordnetes Template, das eine Struktur vorgibt und eine einfachere Dokumentation ermöglicht, sowie zwei untergeordnete Templates, die von dem jeweiligen Unternehmen flexibel anzupassen sind. Zudem sind in dem Kapitel über Templates das Frühwarnsystem, das in der Implementierung als Instrument zur Überprüfung der Auslöser für einen zukünftigen Strategieprozess dient, der kontinuierliche Ideenspeicher und der Lessons Learned Katalog erklärt. Sämtliche Templates liegen auch in digitaler Form vor und sind Teil des digitalen Anhangs des Leitfadens. Die Templates wurden im Rahmen einer vom Verfasser dieser Arbeit co-betreuten Masterarbeit erstellt (Frank, 2023)<sup>6</sup>. Das übergeordnete Template wurde zudem von dem Verfasser dieser Arbeit auf einer Konferenz veröffentlicht (Stammnitz, Frank et al., 2023).

Das übergeordnete Template des Leitfadens, das sogenannte „directStrategy Template“ ist in Abbildung 5.12 dargestellt:

---

<sup>6</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

## directSTRATEGY Template

**Name der Strategie:**

---

Logo der Strategie

**S** Strategieteam

Entscheider:  
Prozessverantwortlicher:  
Teammitglieder:

Fokus des Strategieprozesses

Ziel des Strategieprozesses

**P** Analyse des Unternehmens – Wo stehen wir heute?

Template Geschäftsbereich A

Template Geschäftsbereich B

Template Geschäftsbereich C

Template Geschäftsbereich D

↑ Umsatz & EBIT-% der letzten 10 Jahre:

S	W
O	T

**P** Assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung

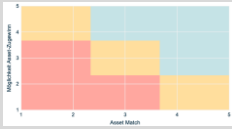
**A**  
**L**

Neuer Geschäftsbereich 1 Template

Neuer Geschäftsbereich 2 Template

Neuer Geschäftsbereich X Template

**Asset Evaluations Matrix für neue Geschäftsfelder**



**A** Ziele – Wo wollen wir in Zukunft hin?

Strategische Ziele und initiale Initiativen – Geschäftsbereich A

Strategische Ziele und initiale Initiativen – Geschäftsbereich B

Strategische Ziele und initiale Initiativen – Geschäftsbereich C

Strategische Ziele und initiale Initiativen – Geschäftsbereich D


↑ Geplanter Umsatz der nächsten 10 Jahre:

↑ Geplante Investitionen der nächsten 10 Jahre:

**A**  
**L**  
**E**


Strategische Initiativen – Wie kommen wir dorthin?

Name Initiative 1



Verantwortliche Person


Name Initiative X



Verantwortliche Person

**T**

Risiken und Frühwarnsystem




- Indikatoren
- Kipppunkte (qualitativ/quantitativ)
- Echtzeit-Tracking

Abbildung 5.12: Das übergeordnete Template des Leitfadens, das directStrategy Template (abgewandelt von Stammnitz und Frank et al. (2023))

Eine grobe Beschreibung des Templates findet sich auf den Seiten 20–22 des Leitfadens, die genauen Inhalte wird der Anwender jedoch erst mithilfe des Prozessmodells erarbeiten können. Das directStrategy Template wird demnach mithilfe der Aktivitäten des Prozessmodells befüllt. Die Buchstaben an den Segmenten des Templates geben einen ersten Indikator, in welcher Aktivität dieses Segment voraussichtlich befüllt wird. Dies ist aber nicht als trennscharf zu betrachten, da Inhalte der einzelnen Segmente in allen Aktivitäten angepasst werden können. Das directStrategy Template kann durchaus an die spezifischen Anforderungen des Unternehmens angepasst werden, sollte aber seine grundsätzliche Struktur beibehalten. Dies garantiert eine verständliche Struktur für alle Beteiligten und erleichtert die Dokumentation.

Im Gegensatz dazu werden die Unternehmen, die den Leitfaden anwenden, dazu angehalten, die untergeordneten Analyse und Ziel Templates anzupassen. Dies gilt vor allem für spezifische Kennzahlen, die sich für unterschiedliche Unternehmen und sogar innerhalb eines Unternehmens für unterschiedliche Geschäftsbereiche unterscheiden können. Das Analyse und Ziel Template werden für alle relevanten Geschäftsbereiche separat ausgefüllt. Für die externe Analyse ist sogar eine Betrachtung je Geschäftsfeld notwendig, da viele Firmen aus einem Geschäftsbereich unterschiedliche Geschäftsfelder beliefern, marktseitig aber jedes Geschäftsfeld einzeln betrachtet werden muss. Dies ist gerade in dem ersten Strategieprozess sehr zeit- und kapazitätsaufwendig und stellt einen der Hauptgründe dar, warum die Folgestrategieprozesse weniger Zeit in Anspruch nehmen. Diese beiden untergeordneten Templates werden in jeweils einer Aktivität befüllt und anschließend in dem übergeordneten directStrategy Template dokumentiert. Dabei erfolgt die Erarbeitung der Analyse Templates in der Aktivität *Problemeingrenzung* und die Erarbeitung der Ziel Templates in der Aktivität *Alternative Lösungen*. Die Ziel Templates können jedoch in den folgenden Aktivitäten nachgeschärft werden. Die Templates sind auf den Seiten 22–28 des Leitfadens genauer beschrieben. Auch an dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass ein Befüllen der Templates nur mithilfe des folgenden Prozessmodells möglich ist.

Abbildung 5.13 und Abbildung 5.14 zeigen das Analyse und Ziel Template auf den beiden folgenden Seiten:



# STRATEGISCHE ANALYSE

## GESCHÄFTSBEREICH

direct STRATEGY

Platzhalter Foto Geschäftsbereich

---

**Interne Analyse**

Quantitative Daten:

Kennzahlen  
  
 Umsatz:  
  
 Umsatzwachstum der letzten 5 und 10 Jahre:  
  
 EBIT-Marge:  
  
 Anteile verschiedener Geschäftsfelder und deren jeweiliger Marktanteil:

Qualitative Daten (leitfadenbasierte Interviews):

Kostentreiber

Kernkompetenzen

Weiteres

**Externe Analyse** (durch Marktstudien oder leitfadenbasierte Interviews)

Globale Umwelt (PESTEL)

Branchendynamik (Lebenszyklusanalyse)

Kunden und Markt (Segmentierung und Marktpotential)

Branchenstruktur (Porters Five Forces)

Konkurrenz (Benchmarking)

Kundengespräche und Studienanalyse (Zukunft, Kundenzufriedenheit)

Erfolgsfaktoren

**Geschäftsbereichs SWOT Analyse** (Zusammenfassung der relevantesten int. und ext. Erkenntnisse)

<b>Interne Perspektive</b>	<u>Stärken</u>	<u>Schwächen</u>
	<u>Chancen</u>	<u>Risiken</u>
<b>Externe Perspektive</b>		

Abbildung 5.13: Analyse Template des Leitfadens

A

Alternative Lösungen

direct

STRATEGY

your flexible strategy guideline

STRATEGISCHE  
ZIELE & INITIALE INITIATIVEN

GESCHÄFTSBEREICH \_\_\_\_\_

Strategische Ziele (qualitativ)

▪ Konkrete Formulierung der qualitativen Ziele und des Zeitrahmens:

- In welchem unternehmensinternen Bereich wollen wir uns verbessern?
- Auf welchem Markt/Marktsegment/Geschäftsfeld wollen wir „Best in Class“ werden?

▪ Motivation für die Ziele:

▪ Machbarkeit der Ziele:

Strategische Ziele (quantitativ)

Entwicklung der quantitativen Kennzahlen für die nächsten Jahre:

Jahr					
Zielumsatz					
Angestrebte EBIT-%					
Investitionen					

Ziel Hit Rate %:

Ziel OTD:

Ziel Bestände:

Ziel „X“:

Geplanter Umsatz der nächsten 5-10 Jahre:

Geplante Investitionen der nächsten 5-10 Jahre:

Strategische Initiativen

▪ Welche (zwei bis drei) Initiativen können initial definiert werden, um das Ziel zu erreichen?

Abbildung 5.14: Ziel Template des Leitfadens

Das Frühwarnsystem, der kontinuierliche Ideenspeicher und der Lessons Learned Katalog sind in dem Leitfaden auf den Seiten 28–30 beschrieben. Auf das Frühwarnsystem wird im Laufe des Prozessmodells an verschiedenen Stellen hingewiesen. Es dient als Instrument, um den nächsten Strategieprozess während der Implementierung der aktuellen Strategie bedarfsgerecht auszulösen, da sich in der

DS-I gezeigt hat, dass viele mittelständische Unternehmen ihren Strategieprozess noch immer nach Periodizität auslösen. Das Frühwarnsystem sollte also Indikatoren mit entsprechenden Schwellen enthalten, die anzeigen, wenn ein neuer Strategieprozess ausgelöst werden sollte. Dabei ist die Schwierigkeit, dass der Indikator die Notwendigkeit so früh anzeigen sollte, dass das Unternehmen durch eine Strategieanpassung noch Einfluss nehmen kann. Indikatoren im Rahmen der Automobilbranche können beispielsweise Studien zum Absatz und zur Verteilung der Antriebsformen in den nächsten Jahren sein. Dabei sollte unternehmensindividuell entschieden werden, ob globale Studien ausreichen oder spezifische Regionen betrachtet werden. Ein anderes Beispiel für einen Indikator könnte die Leitzinsentwicklung des jeweiligen Marktes für ein in der Baubranche aktives Unternehmen sein. Für diese quantitativen Indikatoren sollten im späteren Verlauf konkrete Kippunkte definiert werden. Da die Warnung dieser quantitativen Faktoren jedoch meist bereits zu spät erfolgt, sollen explizit auch qualitative Faktoren in das Frühwarnsystem integriert werden. Dabei kann es sich beispielsweise um Inventionen in einer Branche handeln. Auch wenn es für diese Faktoren keine eindeutigen Kippunkte gibt, hilft ein Frühwarnsystem dabei, sich mit der Sinnhaftigkeit der aktuellen Strategie zu beschäftigen und mögliche Auslöser für einen neuen Strategieprozess zu hinterfragen. Dies kann das jeweilige Unternehmen dabei unterstützen, sich die notwendige Flexibilität beizubehalten und die Strategie früh genug anzupassen. Auf der anderen Seite weist der Leitfaden darauf hin, dass eine Vielzahl an Strategieprozessen einem Unternehmen eher schadet als nutzt, da es die Mitarbeitenden verunsichern kann und die Stabilität des Unternehmens gefährdet. Eine grobe Orientierung ist, dass ein Strategieprozess ungefähr alle zwei bis fünf Jahre stattfinden sollte.

Der kontinuierliche Ideenspeicher ist bereits Bestandteil der SPALTEN-Methodik. Gerade in einem langen Strategieprozess kann es sinnvoll sein, Ideen zur strategischen Ausrichtung während aller Schritte im Strategieprozess zentral zu dokumentieren. Dies ist vor allem für die Aktivität *Alternative Lösungen* hilfreich. Der Lessons Learned Katalog ist eine kleine Ergänzung und eine Kombination des Ideenspeichers und der Aktivität *Nachbereiten und Lernen*, die gemäß dem fraktalen Charakter der SPALTEN-Methodik zum Abschluss jeder übergeordneten Aktivität stattfindet. Aufgrund der Herausforderung, die ein Strategieprozess für das anwendende Unternehmen darstellt, kann es für folgende Strategieprozesse extrem hilfreich sein, die Verbesserungspotentiale während des gesamten Prozesses zu dokumentieren und den Leitfaden in der abschließenden Aktivität *Nachbereiten und Lernen* für den folgenden Strategieprozess nachhaltig zu adaptieren und so den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens anzupassen. Innerhalb beider Templates sollten verschiedene Dateiformate zugelassen werden, um die Beschreibung nicht durch eine Verschriftlichung einzugrenzen.

## 5.2.4 SPALTEN-Prozessmodell des Leitfadens

Das SPALTEN-Prozessmodell stellt den Kern des Leitfadens dar und unterstützt mittelständische Unternehmen bei der Analyse und Strategieentwicklung. Innerhalb der Aktivitäten werden zudem die anschließende, kontinuierliche Implementierung und die Kontrolle ausführlich geplant. Im Leitfaden ist das Prozessmodell auf den Seiten 31–113 ausführlich beschrieben. Während in der Literatur größtenteils Phasenmodelle für den Strategieprozess vorgestellt werden, ist der Leitfaden in Aktivitäten unterteilt. Der Begriff Phasen impliziert eine zeitliche Abhängigkeit, die nicht dem iterativen und agilen Charakter eines Strategieprozesses entspricht. Das Prozessmodell gibt durch seinen sequenziellen Charakter eine Struktur vor, lässt aber Iterationen zu und fördert diese an einigen Stellen explizit.

Das Prozessmodell beginnt mit der Bildung des Strategieteams. An dieser Stelle wird auf die Hinweise zur flexiblen Zusammensetzung des Teams in Kapitel 4 des Leitfadens verwiesen. Abbildung 5.15 zeigt das Prozessmodell in kompakter Form. In der Abbildung können nicht alle Inhalte des Prozessmodells wiedergegeben werden, es soll dem Anwender lediglich einen ersten Überblick verschaffen. Dafür werden die sieben zentralen Aktivitäten aufgezeigt und die Ziele und Inhalte jeder Aktivität sowie mögliche Methoden für die Aktivität in kurzen Stichpunkten beschrieben. Zudem wird angedeutet, dass der fraktale Charakter der SPALTEN-Methodik genutzt wird und es zwischen den Aktivitäten einen Informationscheck in Form von Checklisten gibt. Das Strategieteam kann und sollte zwischen den Aktivitäten angepasst werden. Das übergeordnete *directStrategy* Template, der kontinuierliche Ideenspeicher und der Lessons Learned Katalog finden über alle Aktivitäten hinweg Anwendung.





Die Aktivitäten sind im Leitfaden jeweils in der gleichen Struktur beschrieben, um dem Anwender ein einfacheres Verständnis zu ermöglichen. Diese Struktur ist in Tabelle 5.10 dargestellt:

Tabelle 5.10: Struktur der Beschreibung der Aktivitäten im Leitfaden

Element	Beschreibung
Deckblatt der Aktivität	Übersichtliche Darstellung bestehend aus der Leitfrage der Aktivität, der Kernelemente, die in der Aktivität zu bearbeiten und zu beachten sind, sowie der vorgesehenen Meetings und beispielhafter Methoden für die Aktivität
Checkliste zu Beginn der Aktivität	Checkliste, mithilfe derer das angepasste Strategieteam beispielsweise überprüft, ob der Informationsstand aus den vorherigen Aktivitäten ausreichend für den weiteren Prozess ist. Zudem hinterfragen die Checklisten, ob das Strategieteam angepasst wurde und die neuen Mitglieder mit den Templates des Leitfadens vertraut sind. Die Checklisten dienen also zum Einen für den Informationscheck, zum anderen zur einfachen Operationalisierung und Anwendung des Leitfadens.
Kernelemente der Aktivität	In diesem Abschnitt werden die tatsächlichen Aufgaben und Ziele innerhalb der Aktivität beschrieben. Diese dienen der inhaltlichen Orientierung, der grundlegende Denkansatz der SPALTEN-Methodik soll jedoch immer wieder aufgegriffen und genutzt werden. Die Abfolge der Inhalte kann im tatsächlichen Prozess variieren und vor allem innerhalb einer Aktivität sind Iterationen notwendig.
Meetings der Aktivität	Der Prozessverantwortliche soll durch eine Vorstellung relevanter Meetings unterstützt werden. Dabei wird betont, dass weitere Abstimmungen notwendig sein können. Für die Meetings gibt der Leitfaden einen Vorschlag für das Ziel des jeweiligen Meetings, eine mögliche Agenda und die Teilnehmer für das Meeting. Zudem werden die Vorschläge um eine sogenannte „directStrategy Tipp-Box“ ergänzt, in der weitere Hinweise geliefert werden, die für das Meeting nützlich sein können. Jede Aktivität enthält neben den für alle Aktivitäten vorgesehenen Kick-Off- und Abschluss-Meetings, zwei bis drei weitere Meetings.
Methoden der Aktivität	Die DS-I hat gezeigt, dass es bereits viele sinnvolle Methoden gibt, die jedoch oftmals als Ersatz für einen strukturierten Strategieprozess gesehen werden. Der Leitfaden soll also sinnvolle, ausgewählte Methoden enthalten (A2). Daher enthält der Leitfaden eine Art Methoden-Werkzeugkoffer. Für jede Aktivität werden Methoden vorgestellt, die bei der Bearbeitung dieser Aktivität unterstützen können. Neben einer Beschreibung der Methode, liefert der Leitfaden eine subjektive Einschätzung, wie gut die Methode für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen geeignet ist.
Checkliste zum Abschluss der Aktivität	Checkliste, mithilfe derer in operationalisierter Form geprüft wird, ob die Aufgaben der Aktivität bearbeitet wurden und ob die entsprechenden Templates befüllt wurden. Dabei wird auch explizit nach dem kontinuierlichen Ideenspeicher und dem Lessons Learned Katalog gefragt. Zudem werden in den Checklisten aktiv Iterationen gefordert, falls dies notwendig erscheint.

Im Folgenden sollen die einzelnen Aktivitäten des Prozessmodells kurz beschrieben werden. Diese Kurzbeschreibungen der Aktivitäten stammen abgewandelt aus der Schulungsunterlage, mithilfe derer für das Strategieteam ein erstes Verständnis vom Leitfaden aufgebaut werden kann. Im Anschluss wird für jedes der strukturierenden Elemente (siehe Tabelle 5.10) ein Beispiel aufgezeigt. Auf diesem Weg soll in dem vorliegenden Forschungsbericht ein grobes Verständnis für die Inhalte und für den Aufbau des Leitfadens ermöglicht werden. Sämtliche Inhalte finden sich, wie bereits erwähnt, in Anhang C, Kapitel 6 des Leitfadens, auf den Seiten 31–113.

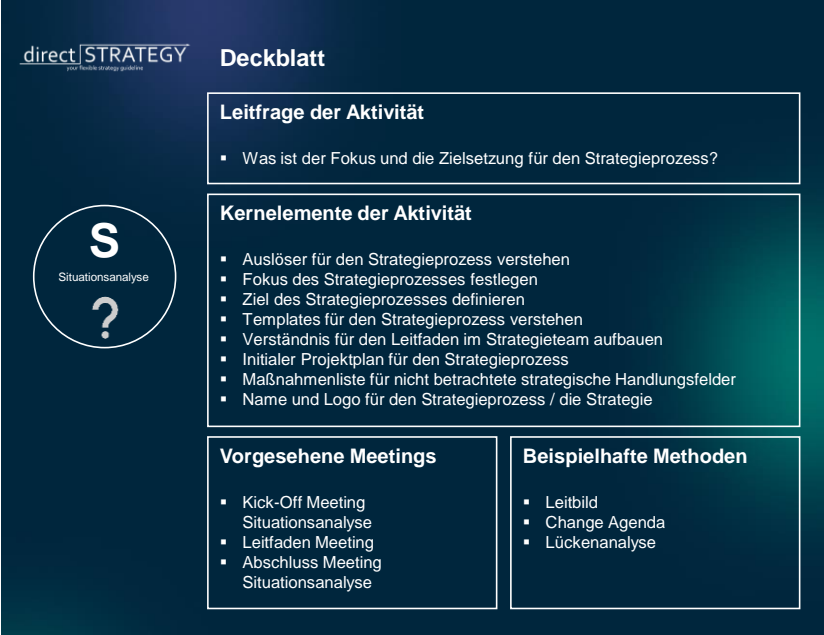
Die *Situationsanalyse* bildet den Auftakt des Strategieprozesses und legt den Grundstein für ein gemeinsames Verständnis, auf dem die folgenden Aktivitäten aufbauen, es wird also der Rahmen für den Strategieprozess festgelegt. Dafür werden der Fokus und die übergeordnete Zielsetzung für den Strategieprozess erarbeitet. Zudem wird mithilfe des Leitfadens ein initialer Projektplan aufgestellt, der den

Mitarbeitenden die zentralen Meilensteine und den Zeitbedarf aufzeigen soll. Die Geschäftsführung muss an dieser Stelle zwingend Teil des Strategieteams sein und die Rahmenbedingungen und Leitplanken für den Prozess bestimmen. In der *Problemeingrenzung* werden die einzelnen Geschäftsbereiche analysiert, mit dem Hintergrund, die heutige Ausgangssituation und die Entwicklungen der relevanten Zukunft abzuschätzen. Es soll also die aktuelle Marktposition und die zukünftige Entwicklung der relevanten Geschäftsfelder analysiert werden. Dafür sollten Interviews zur Wissensgenerierung mit unterschiedlichen Mitarbeitenden des Unternehmens geführt werden. Der Leitfaden gibt dafür auf den Seiten 46–48 Tipps für eine sinnvolle Auswahl der Interviewteilnehmer und Struktur der Interviews und liefert zahlreiche Beispielfragen für die Erarbeitung eines effizienten Interviewleitfadens. Für die Analyse der Marktentwicklung kann es zusätzlich sinnvoll sein, mit strategisch wichtigen Kunden und Lieferanten zu sprechen, um deren Verständnis und Szenarien berücksichtigen zu können. In der Aktivität *Problemeingrenzung* werden zudem die in Abschnitt 5.2.3 gezeigten Analyse Templates ausgefüllt (siehe Abbildung 5.13). Die Aktivität *Alternative Lösungen* stellt den eigentlichen Auftakt der Strategieentwicklung dar. Nun werden langfristige Ziele und mögliche Initiativen zur Umsetzung erarbeitet. Dafür werden die Ergebnisse der internen und externen Analyse genutzt. Zur Erarbeitung der Ziele und möglicher Initiativen werden im Leitfaden vor allem kreativitätsfördernde Workshops, wie die Ideenworkshops, der Partizipationsworkshop oder die Kreativitätsworkshops, vorgesehen. Zudem werden Methoden aufgezeigt und mit Beispielen erklärt, wie diese Methoden (beispielsweise Portfolio-Methoden) zur Erarbeitung konkreter Strategien genutzt werden können. Falls an der Stelle Informationen fehlen, weist der Leitfaden daraufhin, dass der Anwender in die Aktivität *Situationsanalyse* oder *Problemeingrenzung* zurückspringen sollte. Für eine Dokumentation der Ziele und Initiativen kann das Ziel Template des Leitfadens genutzt werden (siehe Abbildung 5.14). In der *Lösungsauswahl* werden die bis hierhin erarbeiteten Alternativen anhand von qualitativen und quantitativen Kriterien objektiv bewertet, und anschließend wird die am besten geeignete Lösung ausgewählt. Dafür stellt der Leitfaden qualitative Bewertungskriterien vor und beschreibt die Möglichkeit, diese zu nutzen und zu kombinieren (Plausibilität, Durchführbarkeit, Konsistenz, Erfolgsversprechen). Mithilfe dieser Kriterien sollen die Alternativen auf maximal zwei bis drei Alternativen reduziert werden. Die verbleibenden, wenigen Alternativen sollen erst dann weiter ausgearbeitet werden, da eine detaillierte Ausarbeitung vieler Alternativen viele Ressourcen binden würde. Mithilfe der weiteren Ausarbeitung sollen zukünftige Zahlungsströme der jeweiligen Strategien abgeleitet werden können, die dann mit einer der vorgestellten, quantitativen Methoden bewertet werden können. Mithilfe dieser Bewertung soll die Vielversprechendste der Alternativen ausgewählt werden. Diese dient dann als Input für die nächste Aktivität, die *Tragweitenanalyse*. In dieser wird die erarbeitete und ausgewählte Strategie erneut objektiv betrachtet und es werden mögliche Chancen und

Risiken, die sich durch die Strategie ergeben könnten, explizit untersucht und bewertet. Falls in den vorherigen Aktivitäten nur interne Mitarbeitende des Unternehmens involviert waren, sollten spätestens hier Externe einbezogen werden. Dabei kann es sich beispielsweise um Beratende oder auch um den Beirat des Unternehmens handeln. Wichtig ist nur, dass die erarbeitete Strategie und die Prämissen und Annahmen, auf denen diese beruht, von Leuten, die nicht in der eigentlichen Erstellung involviert waren, kritisch hinterfragt werden. Falls die abgeleiteten Risiken nicht akzeptiert werden können, wird empfohlen, in eine der vorherigen Aktivitäten zurückzuspringen. Falls die gewählte Strategie und die sich ergebenden Risiken akzeptiert werden, soll an dieser Stelle das Frühwarnsystem weiter ausgearbeitet werden. Dies ist als erster Schritt der Operationalisierung der Strategie zu verstehen, die in der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* weiter vorangetrieben wird. Dabei werden die initialen Initiativen zu konkreten Maßnahmenplänen mit Verantwortlichkeiten detailliert. Zudem schlägt der Leitfaden vor, dass Abteilungsleiter Präsentationen vorbereiten, in denen sie die Strategie des Unternehmens in ihren eigenen Worten beschreiben und ihren Einfluss auf die Erreichung der langfristigen Ziele aufzeigen. Diese Präsentationen stellen die Abteilungsleiter dann der Geschäftsführung und dem Prozessverantwortlichen vor. Ein ähnliches Vorgehen kann auch für Teamleiter gewählt werden, die ihre Präsentation dementsprechend den jeweiligen Abteilungsleitern vorstellen. Eine wichtige Rolle spielt die adressatengerechte Kommunikation, die zudem die Abstimmung der Abteilungen untereinander beinhaltet. Die Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* wird im Leitfaden als entscheidende Aktivität des gesamten Prozesses beschrieben. Nur wenn die Mitarbeiter die Strategie verstehen und sich mit ihrem Beitrag zur Erreichung der langfristigen Unternehmensziele identifizieren können, steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit der Implementierung. An dieser scheitern laut verschiedenen Studien ca. 60–90 % der Strategieprozesse (Welge & Al-Laham, 2001). Neben der Operationalisierung der Strategie, an deren Ende ein Projektplan mit konkreten Meilensteinen und Verantwortlichkeiten stehen sollte, sollten in dieser Aktivität die Strukturen und Systeme des Unternehmens angepasst werden. Chandler sagte bereits 1962, „structure follows strategy“. Diese Anpassung der Aufbauorganisation wird im Leitfaden beschrieben. Entscheidend ist, die richtigen Mitarbeitenden in den relevanten Rollen zu haben, denen die Geschäftsführung die Umsetzung der Strategie zutraut. Zudem sollten Informationssysteme, zu denen auch die Kennzahlssysteme des Unternehmens gehören, der neuen Strategie entsprechend angepasst werden. Idealerweise werden auch die Anreizsysteme im Sinne der Objective Key Results Methode überarbeitet. Dies erfordert jedoch einen hohen Ressourceneinsatz. Daher schlägt der Leitfaden vor, die Unternehmensziele Schritt für Schritt während der Implementierung in Abteilungs- und Mitarbeitendenziele aufzuschlüsseln. Der Leitfaden erläutert zudem die geläufigsten Gründe für Widerstand der Mitarbeitenden gegen die Strategie (fehlende Kommunikation, fehlende Motivation, fehlende Qualifikation) und

nennt mögliche Maßnahmen dagegen. Der Leitfaden wird mit der Aktivität *Nachbereiten & Lernen* abgeschlossen. In dieser Aktivität soll der Lessons Learned Katalog genutzt werden, um den Leitfaden für den nächsten Strategieprozess zu optimieren. Außerdem sollten Mitarbeitende interviewt werden, wie sie den Strategieprozess wahrgenommen haben und ob die Kommunikation auf allen Ebenen des Unternehmens ausreichend war.

Abbildung 5.16 zeigt das Deckblatt der Aktivität *Situationsanalyse*. In diesem Format sind alle Deckblätter der Aktivitäten aufgebaut. Neben einer einleitenden Leitfrage, die das Verständnis für die Aktivität verbessern kann, werden die Kernelemente, die vorgesehenen Meetings und beispielhafte Methoden genannt. Die Kernelemente, Meetings und Methoden werden im Anschluss genauer beschrieben.



The image shows a template for the 'Situationsanalyse' activity. It features a dark blue background with a circular logo on the left containing a large 'S' and a question mark, with the text 'Situationsanalyse' below it. The main content is organized into four sections: 'Leitfrage der Aktivität', 'Kernelemente der Aktivität', 'Vorgesehene Meetings', and 'Beispielhafte Methoden'. Each section contains a list of bullet points.

**direct STRATEGY**  
your future strategy guides

### Deckblatt

#### Leitfrage der Aktivität

- Was ist der Fokus und die Zielsetzung für den Strategieprozess?

#### Kernelemente der Aktivität

- Auslöser für den Strategieprozess verstehen
- Fokus des Strategieprozesses festlegen
- Ziel des Strategieprozesses definieren
- Templates für den Strategieprozess verstehen
- Verständnis für den Leitfaden im Strategieteam aufbauen
- Initialer Projektplan für den Strategieprozess
- Maßnahmenliste für nicht betrachtete strategische Handlungsfelder
- Name und Logo für den Strategieprozess / die Strategie

#### Vorgesehene Meetings

- Kick-Off Meeting  
Situationsanalyse
- Leitfaden Meeting
- Abschluss Meeting  
Situationsanalyse

#### Beispielhafte Methoden

- Leitbild
- Change Agenda
- Lückenanalyse


Abbildung 5.16: Beispiel für ein Aktivitäten Deckblatt in dem Leitfaden (Aktivität *Situationsanalyse*)

Die folgenden Bullet Points stellen beispielhaft die Checkliste zu Beginn der Aktivität *Lösungsauswahl* dar:

- Haben Sie Ihr Strategieteam den Anforderungen der Aktivität *Lösungsauswahl* entsprechend angepasst? (siehe Kapitel 4)
- Liegt Ihnen die Dokumentation der Aktivität *Alternative Lösungen* vor?
- Sind die alternativen Lösungen in vergleichbarer Form sauber dokumentiert?
- Kann durch die Dokumentation ein Grundverständnis für die angedachte Strategie sichergestellt werden? Falls nein: Rücksprache mit dem Team, das die alternative Lösung erarbeitet hat und Ergänzung der Dokumentation
- Ist allen Teammitgliedern der Nutzen des kontinuierlichen Ideenspeichers bewusst?
- Liegen dem Team alle für die Aktivität benötigten Informationen vor? (vom neu gebildeten Team und Prozessverantwortlichen zu bestätigen)
- Ist das aktuelle Strategieteam mit den Templates des Leitfadens vertraut?

Die Kernelemente der jeweiligen Aktivitäten werden im Leitfaden als Fließtext beschrieben. Dafür werden sie nach den jeweiligen Überschriften aus dem Deckblatt der Aktivität strukturiert. Der Leitfaden weist an mehreren Stellen darauf hin, dass die Reihenfolge der Beschreibung der Aktivitäten nur eine grobe Richtlinie ist, die Aufgaben der Aktivität jedoch parallel erledigt werden sollten.

Die Meetings der Aktivität werden im Leitfaden als Abbildungen vorgestellt. Dabei werden die Ziele des Meetings genannt und eine mögliche Agenda vorgeschlagen. Der Leitfaden weist darauf hin, dass die Meetings den unternehmensindividuellen Gegebenheiten angepasst werden müssen und zusätzliche Meetings notwendig sein können. Zusätzlich gibt die sogenannte „directStrategy Tipp-Box“ weitere Empfehlungen, die zur erfolgreichen Durchführung des jeweiligen Meetings beitragen können. Abbildung 5.17 zeigt beispielhaft die Abbildung für das Meeting Kreativitätsworkshop Führungskräfte aus der Aktivität *Alternative Lösungen*.



**direct STRATEGY**  
for small and medium business

**Kreativitätsworkshop Führungskräfte**

**Ziel des Meetings**

- Leitfrage: Wo wollen wir im Jahr x stehen und wie kommen wir dorthin?
- Verständnis strategischer Grundprinzipien und möglicher generischer Strategien
- Erarbeitung alternativer Lösungen mithilfe des Zieltemplates (individualisierbar)


**Mögliche Agenda**

1. Prozessverantwortlicher stellt die Abschlussunterlage der internen und externen Analyse vor
2. Vertiefendes Verständnis der strategischen Grundprinzipien und möglicher generischer Strategien
3. Auswahl einer oder mehrerer Methoden
4. Offene Diskussion über mögliche Zielbilder mithilfe der Grundprinzipien und Methoden
5. Erarbeiten alternativer Strategien (mithilfe der Zieltemplates) in 3-4 Teams bestehend aus je 3-4 Personen
6. Gruppen stellen ihre Alternativen vor
7. Diskussion und Verbesserung der alternativen Lösungen

**Teilnehmer (max. 8-12)**

- Strategieteam (wichtig: Tipps zur Teamanpassung für Aktivitäten berücksichtigen)

**direct STRATEGY**  
**Tipp-Box**



- Diversität ist der wichtigste Stellhebel um Kreativität zu erzeugen
- Diversität kann auch von außen hinzugekauft werden – in Form von Beratern oder auch mithilfe von Universitätsprojekten
- Seien Sie sich Ihres Bias bewusst, Mittelständler halten häufig zu lange an bewährten Geschäftsmodellen fest
- Bereiten Sie den Workshop gut vor (drucken Sie das individualisierte Ziel-Template, organisieren Sie genug Moderationskoffer etc.)
- Wählen Sie einen geeigneten Moderator für Ihren Workshop aus (aufgeschlossene Persönlichkeit, konsequent, organisiert) → Falls Sie keinen geeigneten Kandidaten im Unternehmen finden, ziehen Sie externe Unterstützung in Betracht
- Nutzen Sie den kontinuierlichen Ideenspeicher – eventuell wurden bereits hilfreiche Ideen eingetragen

Abbildung 5.17: Beispiel für die Beschreibung der Meetings im Leitfaden (Meeting aus der Aktivität *Alternative Lösungen*)

Auch die Methoden werden im Leitfaden meist als Abbildung visualisiert und mithilfe von Fließtext beschrieben. Abbildung 5.18 zeigt beispielhaft die Darstellung der relevantesten Portfolio Methoden (BCG-Matrix und McKinsey Matrix) aus der Aktivität *Alternative Lösungen*.

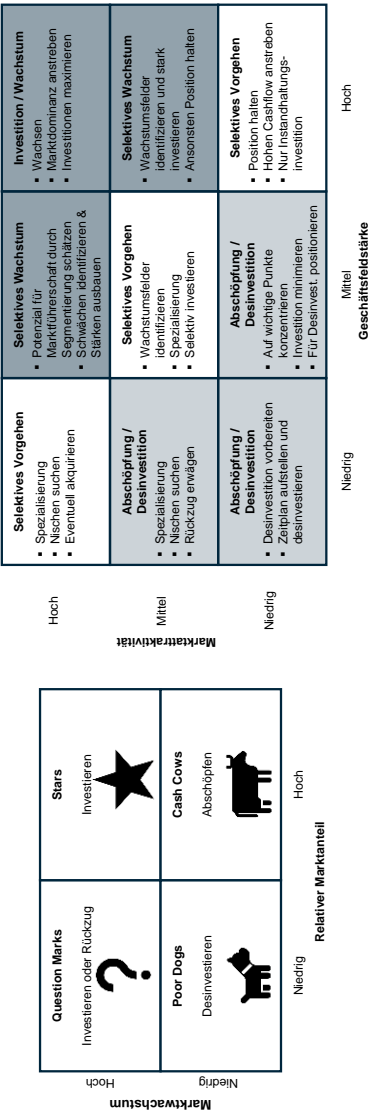


Abbildung 5.18: Beispiel für die Darstellung von Methoden im Leitfaden (Portfolio Methoden aus der Aktivität *Alternative Lösungen*)

Jede Aktivität endet mit einer Checkliste, die den Anwender dabei unterstützt, sicherzustellen, dass keine Aufgaben in der jeweiligen Aktivität vergessen wurden. Die folgenden Bullet Points stellen beispielhaft die Checkliste zum Abschluss der Aktivität *Problemeingrenzung* dar:

- Haben Sie den kontinuierlichen Ideenspeicher bereits weiter befüllt?
- Haben Sie das Analyse Template für jedes Geschäftsfeld mit quantitativen und qualitativen Daten ausgefüllt und so eine interne und externe Analyse für jeden Bereich durchgeführt?
- Haben Sie aus den Ergebnissen eine unternehmensweite SWOT abgeleitet?
- Sind alle Ergebnisse in dem directStrategy Template dokumentiert worden?
- Haben Sie interne Interviews geführt, um die Mitarbeiter mit einzubinden und verlässlichere sowie robustere Analyse Ergebnisse zu erhalten?
- Sind die Ergebnisse für jeden im Strategieteam verständlich dokumentiert (Stichwort: Abschlussdokumentation Analyse Workshop)?
- Passen die Analyse Ergebnisse zu dem eingangs festgelegten Ziel des Strategieprozesses? Passen Sie andernfalls das Ziel in der Aktivität Situationsanalyse erneut an.
- Würden Sie an Ihrer Herangehensweise beim nächsten Mal etwas ändern? Sind alle Verbesserungsvorschläge im Lessons Learned Katalog vermerkt?
- Welche Kennzahlen / Indikatoren sind zur Sprache gekommen, die später im Frühwarnsystem nützlich sein können? Sind diese bereits im Frühwarnsystem vorgemerkt?
- Die Datengrundlage ist entscheidend im Strategieprozess: Reichen die von Ihnen gesammelten Daten Ihrer Meinung nach aus? Wo müssen Sie akut nachschärfen? Welche Informationen wären darüber hinaus hilfreich, können aber parallel erarbeitet werden?
- Liegen Sie noch im Zeitplan des initialen Projektplans? Passen Sie diesen notfalls an und kommunizieren Sie den neuen Projektplan mit dem Strategieteam.

An dieser Stelle wurden nur einzelne Elemente der jeweiligen Aktivitäten vorgestellt. Zudem wurde der Inhalt der Aktivitäten kurz und knapp beschrieben. Wie bereits vermerkt, können genauere Beschreibungen der Aktivitäten sowie alle strukturierenden Elemente der Aktivitäten im Leitfaden im Anhang C dieses Forschungsberichts nachgelesen werden.



## 5.2.5 Hinweise zur Implementierung im Leitfaden

Wie auch in Abbildung 5.9 angedeutet, bezieht sich der Leitfaden auf die Analyse und die Strategieentwicklung in dem Strategieprozess. Dies liegt vor allem daran, dass es möglich sein soll, den Leitfaden abzuschließen. Die Implementierung ist anschließend ein kontinuierlicher Prozess, in dem die Umsetzung kontrolliert wird und die Auslöser für einen neuen Strategieprozess überprüft werden. Der Leitfaden gibt dem Anwender in Kapitel 7 einige Hinweise, wie die Implementierung erfolgreich gestaltet werden kann. Diese wurde in der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* im Leitfaden bereits ausführlich geplant. In der Implementierung sollen der geplante Projektplan und die jeweiligen Meilensteine und Maßnahmen geprüft werden. Zudem hilft das ebenfalls im Leitfaden erstellte Frühwarnsystem dabei, die Auslöser für einen neuen Strategieprozess zu überprüfen. Dafür werden im Leitfaden zwei rollierende Meetings vorgestellt (siehe Abbildung 5.19 und Abbildung 5.20):

**direct|STRATEGY**  
your business strategy partner

**Rollierende Meetings: Status Umsetzung**

**Ziel des Meetings**

- Monatlich rollierendes Meeting zur Prüfung des Fortschritts der Umsetzung
- Abstimmung bezüglich kritischer Pfade
- Falls Verzögerungen / Probleme vorliegen, Maßnahmen ableiten

**Mögliche Agenda**

1. Aktualisierter Projektstatus wird diskutiert (Verantwortliche der Initiativen müssen Status aktualisiert zum Meeting mitbringen)
2. Falls erforderlich: gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen
3. Abstimmen konkreter Punkte, die im nächsten Meeting besprochen werden

**Teilnehmer**

- Strategieteam
- Bei Bedarf Mitarbeiter der einzelnen Thementteams, die an der Umsetzung kritischer und relevanter Punkte arbeiten (vom Verantwortlich der Initiative einzuladen)

**direct STRATEGY**  
**Tipp-Box**

- Diese Meetings wirken simpel, sollten aber nicht unterschätzt werden
- Wird der Umsetzung und Implementierung nicht genug Relevanz verliehen, kann der ganze Strategieprozess scheitern
- Lassen Sie diese Meetings nicht ausfallen, die Dringlichkeit sollte hoch gehalten werden
- Die Rolle der Geschäftsführung ist an dieser Stelle besonders hervorzuheben, Anwesenheit und Konstanz sind hier erfolgsentscheidend

Abbildung 5.19: Rollierende Meetings zur Überprüfung der Umsetzung

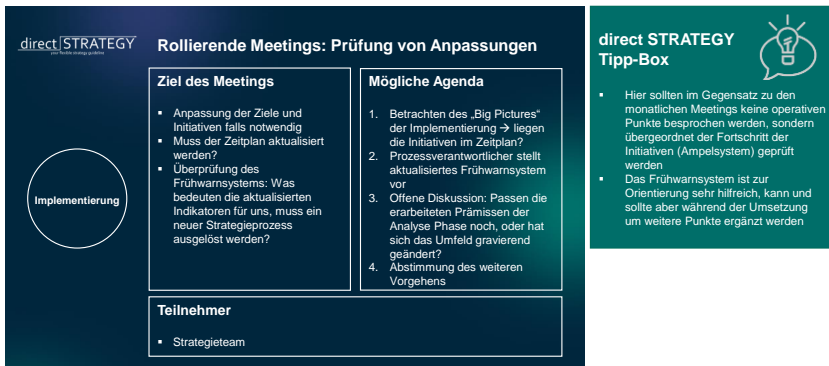


Abbildung 5.20: Rollierende Meetings zur Überprüfung von Anpassungen

Da die Aufrechterhaltung der notwendigen Motivation in der Implementierung eine deutlich größere Herausforderung darstellt als während des abgeschlossenen Prozesses der Analyse und Strategieentwicklung, wird an dieser Stelle nochmal auf die Relevanz der persönlichen Ziele der Mitarbeitenden hingewiesen. Eine Verknüpfung dieser Ziele mit den langfristigen Unternehmenszielen und einer zusätzlichen Einbindung eines sinnvollen Prämiensystems kann die Umsetzung der Strategie deutlich vereinfachen.

### 5.3 Exemplarische Zwischenevaluation des Leitfadens

Wie bereits in den Abschnitten 4.2 und 5 beschrieben, wurde das Zielsystem des Leitfadens und der Leitfaden selbst basierend auf Zwischenevaluationen iterativ weiterentwickelt. Diese fanden im Rahmen der Action Research beim Industriepartner und auch durch Forschungsgespräche mit dem Betreuer dieser Arbeit und weiteren Forschenden des IKEPs (KIT) statt. Dabei standen qualitative Rückmeldungen im Vordergrund, die im Anschluss in das Zielsystem und den Leitfaden eingearbeitet wurden. Das grobe Vorgehen ist in Abbildung 5.8 zu erkennen. Dabei sei erneut darauf hingewiesen, dass sich Action Research nicht durch exemplarische Zwischenevaluationen, sondern durch kurze Analyse-Synthese-Zyklen im Tagesgeschäft auszeichnet.

Beispielsweise wurde noch während der zweistufigen Expertenstudie eine erste Entwicklungsgeneration des Leitfadens vorgestellt. Diese ist Abbildung 5.21 zu entnehmen:

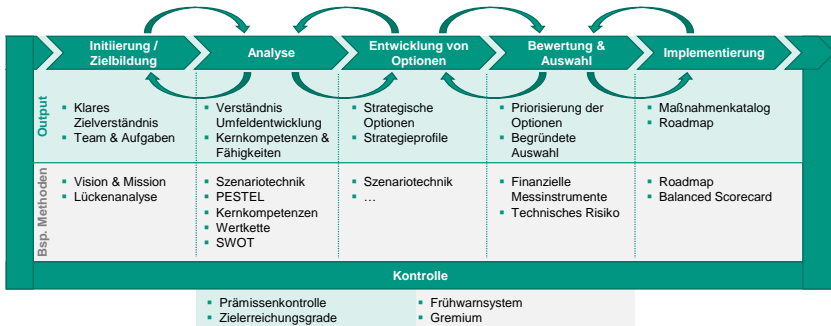


Abbildung 5.21: Erste Entwicklungsgeneration des Leitfadens (in bereits weiterentwickelter Form zu finden bei Wessels (2022)<sup>7</sup>)

Diese Entwicklungsgeneration berücksichtigte bereits einige der aktuellen Ziele, wie beispielsweise die frühe Zielbildung für eine sinnvolle Fokussierung des Strategieprozesses (U8), oder die Anwendung sinnvoller Methoden (A2). Allerdings fehlten auch noch entscheidende Ziele, die an die aktuelle Entwicklungsgeneration des Leitfadens gestellt werden. So wurde beispielsweise in Workshops beim Industriepartner klar, dass Checklisten und Templates für eine Operationalisierung des Leitfadens bei mittelständischen Unternehmen unerlässlich sind. Diese wurden in dieser ersten Entwicklungsgeneration bewusst herausgelassen, um das Risiko einer zu großen Beeinflussung des Anwenders zu vermeiden.

Die folgenden Stichpunkte zeigen das qualitative Feedback, das aus der Praxis und Forschung gesammelt wurde und in die folgende Entwicklungsgeneration eingearbeitet wurde:

- Um für mittelständische Unternehmen einfach anwendbar zu sein, muss der Leitfaden Checklisten und Templates enthalten
- Es sollte einen kontinuierlichen Denkansatz geben, der auf allen Flughöhen des Leitfadens immer wieder Anwendung findet
- Es sollte für das anwendende Unternehmen möglich sein, den Leitfaden abzuschließen
- Der Leitfaden sollte als Problemlösungsprozess aufgebaut sein

Die oben genannten Punkte zeigen exemplarisch die iterative Erarbeitung des Zielsystems und des Leitfadens selbst in Entwicklungsgenerationen. In einer weiteren

<sup>7</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

Zwischenevaluation wurde beispielsweise die agile Bildung und Anpassung des Strategieteams als Ziel des Leitfadens vorgeschlagen. Die frühe Validierung rudimentärer Entwicklungsgenerationen hat die Erarbeitung des Leitfadens nach Meinung des Verfassers dieser Arbeit stark positiv beeinflusst. Ohne beispielhafte Entwicklungsgenerationen wären Ziele wie, dass es möglich sein soll, den Leitfaden abzuschließen, erst in der abschließenden Evaluation aufgefallen. So konnten diese Ziele für die in diesem Forschungsbericht vorgestellte Entwicklungsgeneration berücksichtigt werden.

## **5.4 Fazit zur Erstellung des übergeordneten Leitfadens**

In Kapitel 5 dieses Forschungsberichts wurde in Abschnitt 5.1 zunächst das finale Zielsystem der letzten Entwicklungsgeneration des Leitfadens erarbeitet. Dafür wurde das Vorgehen mitsamt einer Vorstudie zur Ableitung zentraler Herausforderungen mittelständischer Unternehmen im Strategieprozess (Abschnitt 5.1.1) und einer zweistufigen Expertenstudie zur Identifikation der Erfolgsfaktoren (Abschnitt 5.1.2) aufgezeigt. Diese Ergebnisse wurden neben der Analyse der Action Research zur Synthese des Zielsystems genutzt (Abschnitt 5.1.3). Tabelle 5.11 zeigt das gesamte Zielsystem der Systematik, dessen Ziele in die drei Bewertungstypen Anwendbarkeit, Unterstützungsleistung und Erfolgsbeitrag unterteilt sind.

Tabelle 5.11: Zielsystem der Systematik

Die Systematik soll...	
E1	... zum Abschluss des Strategieprozesses zu einer nachvollziehbaren, erfolgsversprechenden Strategie, bestehend aus langfristigen Zielen und einem Weg dahin, führen.
E2	... das Aufwand-Nutzen-Verhältnis des Strategieprozesses positiv beeinflussen.
E3	... die Dokumentation des Prozesses und der Strategie positiv beeinflussen.
E4	... die Implementierung und kontinuierliche Kontrolle der Strategie fördern.
E5	... den Anwendern ein positives Gefühl für die erfolgreiche Durchführung des Strategieprozesses geben.
E6	... klare Verantwortlichkeiten definieren, einen Prozessverantwortlichen einfordern und dessen Aufgaben genau beschreiben.
E7	... Wechselwirkungen zwischen der Unternehmens- und jeweiligen Geschäftsbereichsstrategie berücksichtigen.
E8	... ein Gegenstromverfahren vorsehen, das zwar Top-Down Vorgaben berücksichtigt, aber auch eine Bottom-Up Einbindung berücksichtigt.
U1	... die regelmäßige, adressatengerechte Kommunikation des Strategieprozesses und der Strategie unterstützen.
U2	... die Begriffe in dem Prozess klar definieren, um ein eindeutiges und einheitliches Verständnis zu garantieren.
U3	... eine sinnvolle, sequenzielle Struktur vorgeben, die ein anpassbares Maß an Agilität fördert und zulässt.
U4	... beim Projektmanagement für den Strategieprozess unterstützen (Meetings, Projektplan, zentrale Meilensteine und Ziele der Aktivitäten).
U5	... das Verständnis für die kulturellen Erfolgsfaktoren eines Strategieprozesses unterstützen.
U6	... die Partizipation der Mitarbeitenden (v.a. des mittleren Managements) im Strategieprozess fördern.
U7	... dabei unterstützen, den Fokus des Strategieprozesses auf die Zukunft und nicht auf die Vergangenheit zu legen.
U8	... früh ein Zielbild für den Strategieprozess ableiten, damit dieser fokussiert abläuft.
U9	... die Aufgaben der Geschäftsführung (Leitplanken vorgeben, Entscheidungen treffen) verständlich beschreiben.
U10	... die agile Bildung eines Strategieteams unterstützen.
U11	... die explizite Betrachtung der Chancen und Risiken der entwickelten Strategie unterstützen.
A1	... als Problemlösungsprozess aufgebaut sein.
A2	... die Anwendung von sinnvollen, ausgewählten Methoden, Hilfestellungen und Tools unterstützen.
A3	... nützliche Checklisten zur einfacheren Anwendung in der Praxis enthalten.
A4	... Templates zur einfacheren Dokumentation enthalten.
A5	... für den Prozessverantwortlichen und die weiteren Beteiligten einfach anwendbar sein.
A6	... die groben Phasen des idealtypischen Strategieprozesses aufzeigen, diese jedoch über Aktivitäten weiter detaillieren.
A7	... ein praxisnaher Leitfaden sein.
A8	... einen abschließbaren Prozess beschreiben, der jedoch die kontinuierliche Implementierung und Kontrolle der Strategie vorbereitet.

In Abschnitt 5.2 wurde dann der Leitfaden selbst kurz vorgestellt. Dafür wurden relevante Inhalte kurz erklärt und die Struktur des Leitfadens dargelegt. Der gesamte Leitfaden befindet sich in Anhang C dieser Arbeit, weshalb in Abschnitt 5.2 oft auf den Leitfaden verwiesen wurde. Abbildung 5.22 zeigt das SPALTEN-Prozessmodell für den Strategieprozess, das den Kern des Leitfadens darstellt und das directStrategy Template, das als übergeordnetes Template zur Dokumentation der Ergebnisse genutzt wird.

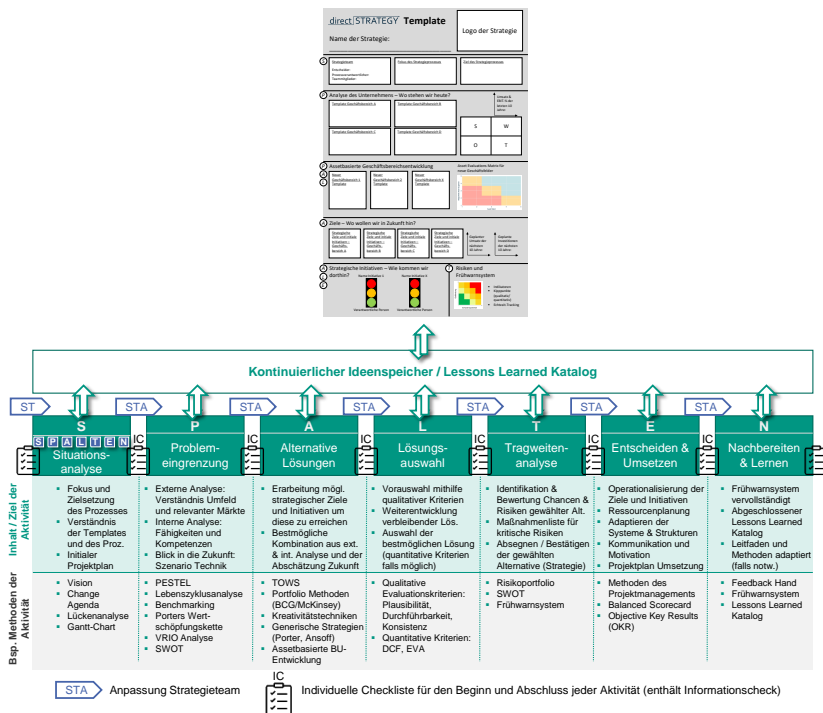


Abbildung 5.22: SPALTEN-Prozessmodell und das übergeordnete directStrategy Template zur Dokumentation der Ergebnisse

Abschnitt 5.3 hat dann eine exemplarische Zwischenevaluation gezeigt. Diese fanden im Rahmen der Action Research sehr häufig statt und halfen dabei, das Ziel-system und den Leitfaden selbst iterativ zu entwickeln. Wie bereits in Abschnitt 5.3 beschrieben, half dieses iterative Vorgehen dabei, Ziele aus der Praxis aufzunehmen. Die Identifikation dieser erwies sich in Workshops, in denen bereits über erste

Entwicklungsgenerationen gesprochen wurde, als viel einfacher als in vorbereiteten Interviews, in denen noch keine konkrete Diskussionsgrundlage vorlag.

Abschließend lässt sich sagen, dass die iterative Erstellung des Leitfadens bei der Berücksichtigung praxisrelevanter Anforderungen sehr geholfen hat. Die Iterationen beziehen sich dabei wie beschrieben ausdrücklich nicht nur auf den Leitfaden, sondern auch auf das Zielsystem des Leitfadens.





## **6 Methodik für eine assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung**

In Kapitel 6 wird die Erstellung der Methodik für eine assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung beschrieben. Diese ergänzt den in Kapitel 5 vorgestellten Leitfaden für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen. Bislang steht mittelständischen Unternehmen keine Methode zur Verfügung, die die Entwicklung eines neuen Geschäftsbereichs auf Basis bestehender Assets beschreibt (siehe Abschnitt 3.1). Oftmals wird zwischen den Wörtern Methode und Methodik in der Praxis kein Unterschied gemacht. Im Zuge dieser Arbeit sind Methoden ein konkretes und zielgerichtetes Vorgehen mit deskriptivem Charakter (Oerding, 2009). Methodiken hingegen beschreiben die übergeordnete Theorie von Methoden allgemein sowie die Zusammenfassung von Methoden und Vorgehensplänen (Pulm, 2004). Die angestrebte Systematik soll eine übergeordnete Vorgehensweise beschreiben, die zu einer assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung führt. In diesem Zuge sind verschiedene Prozesse und Methoden zusammengefasst. Somit handelt es sich bei der Systematik um eine Methodik.

Im Folgenden soll die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit mit den dazugehörigen Teilfragen beantwortet werden:

2. Wie ist eine Methodik zu gestalten, die in den übergeordneten Leitfaden integriert werden kann und mittelständische Unternehmen dabei unterstützt, neue Geschäftsfelder zu erschließen und dabei unternehmensinterne Assets zu berücksichtigen?
  - 2.1 Welche Assets können Unternehmen bei dem Aufbau neuer Geschäftsbereiche unterstützen und welche Ziele müssen in der zu erstellenden Methodik berücksichtigt werden?
  - 2.2 Wie ist die Methodik konkret zu gestalten und umzusetzen?
  - 2.3 Welchen Beitrag liefert die Methodik und an welchen Stellen liegt Verbesserungspotenzial vor?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird in Abschnitt 6.1 zunächst die Ableitung des Zielsystems, das an die Methodik gestellt wird, beschrieben. In Abschnitt 6.2 wird dann die Methodik selbst erläutert, wobei immer wieder auf den Leitfaden in

Anhang C dieser Arbeit verwiesen wird. Die Methodik ist dort in Kapitel 8 (S. 117 bis S. 144) ausführlich beschrieben. Abschnitt 6.3 zeigt dann initial eine Evaluation der Methodik. Für die Erstellung des Zielsystems und der Methodik selbst wurde ebenfalls Action Research betrieben, es gab also auch kleinere, informelle Zwischenevaluationen. Allerdings wurden diese bei der Leitfadenerstellung ausgeprägter formalisiert, da sich die Erstellung des Leitfadens über achtzehn Monate zog, wohingegen die Methodik in ca. sechs Monaten erstellt wurde. Das Zielsystem sowie die Methodik selbst wurden teilweise in Kooperation mit einer vom Verfasser dieser Arbeit co-betreuten Masterarbeit erarbeitet (Behling, 2022)<sup>1</sup>.

## 6.1 Definition des Zielsystems der Methodik

Die Definition des Zielsystems, das an die zu erstellende Methodik gestellt wird, erfolgte in drei Schritten: Zunächst erfolgte eine Vorstudie, in der mithilfe eines Workshops mit Forschenden des IPEKs und eines Experteninterviews der Forschungsbedarf bestätigt und ein erstes Verständnis für das Thema erarbeitet wurde (siehe Abschnitt 6.1.1). In Abschnitt 6.1.2 wird dann die zentrale Studie zur Erarbeitung des Zielsystems beschrieben. Dabei wurden drei Unternehmen, die in der Vergangenheit einen neuen Geschäftsbereich aufgebaut hatten, mithilfe von Experteninterviews analysiert. Die Ergebnisse dieser retrospektiven Fallstudien werden in Form von Erkenntnisprotokollen tabellarisch aufgezeigt. Die Inhalte der ersten beiden Abschnitte, sowie die Erfahrungen, die im Rahmen der Action Research gesammelt wurden, fließen dann in die Synthese des finalen Zielsystems in Abschnitt 6.1.3 ein. Das beschriebene Vorgehen wird in Abbildung 6.1 zusammengefasst.

Das Forschungsdesign wurde dabei bewusst designt, um das Zielsystem für die Methodik mithilfe der Analyse verschiedener Aspekte zu synthetisieren. Der Workshop mit Forschenden des IPEKs half zunächst, die Thematik aus einer theoretischen Perspektive zu betrachten und mit dem initialen Experteninterview, in dem die Perspektive der Praxis wiedergespiegelt wurde, ein generelles Verständnis aufzubauen. Dies war neben der Literaturanalyse eine grundlegende Basis für die retrospektiven Fallstudien. Zudem konnten durch den Workshop generische Assets von deutlich mehr Personen vorgeschlagen werden, als das mithilfe von Interviews möglich gewesen wäre. Die retrospektiven Fallstudien halfen anschließend dabei, mithilfe von tatsächlichen Entwicklungen neuer Geschäftsbereiche in der Praxis die Erfolgsfaktoren aus Erfahrungswerten abzuleiten. Dabei flossen natürlich auch die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und den Vorstudien mit ein. Während des

---

<sup>1</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

gesamten Prozesses wurde Action Research genutzt, um die Ziele aus der Praxis mit zu übernehmen und die spezifischen Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen zu berücksichtigen.

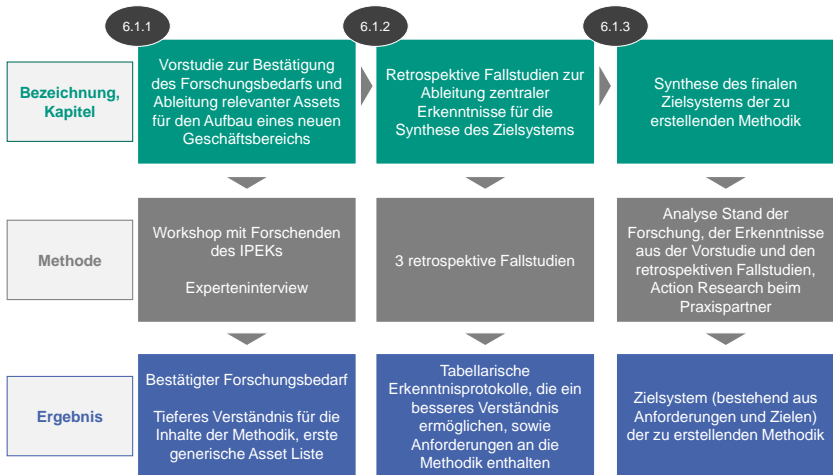


Abbildung 6.1: Vorgehen zur Erstellung des Zielsystems an die zu erstellende Methodik

### 6.1.1 Vorstudie zur Bestätigung des Forschungsbedarfs und Ableitung relevanter Assets für den Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs

Die Vorstudie wurde durchgeführt, um den basierend auf Erfahrung und Literaturanalyse angenommenen Forschungsbedarf zu bestätigen und ein erstes, tieferes Verständnis für das Forschungsthema aufzubauen. Da in der Literaturanalyse keine Methodik gefunden werden konnte, die sich mit der Geschäftsbereichsentwicklung beschäftigt und Assets dabei in den Vordergrund rückt, half die Vorstudie dabei, erste Ideen zu generieren, wie so eine Methodik gestaltet sein könnte. Zudem wurde eine Liste generischer Assets abgeleitet, die in abgewandelter Form in der Methodik enthalten ist. In diesem Abschnitt wird zunächst das Vorgehen erläutert (Abschnitt 6.1.1.1), bevor in Abschnitt 6.1.1.2 die Erkenntnisse beschrieben werden.

### 6.1.1.1 Forschungsvorgehen der Vorstudie

Die Vorstudie bestand aus zwei Teilen. Zunächst wurde ein Workshop mit insgesamt 25 Forschenden des IPEKs durchgeführt, bei dem eine Ableitung der relevanten Assets für die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche und erste Ideen für eine Methodik im Vordergrund standen. Die Teilnehmenden des Workshops sind in ihrer Rolle mit Methoden und der Erstellung von Methoden vertraut. Zudem wurde ein Interview mit einer Mitarbeiterin eines Konzerns geführt, der in der Automobilbranche tätig ist. Die Expertin ist für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und somit auch die Organisation und Entwicklung neuer Geschäftsbereiche mitverantwortlich. Das industriespezifische Wissen aus einer solchen Position wurde von dem Autor dieser Arbeit als so relevant erachtet, dass auf das Kriterium „Mittelstand“ an dieser Stelle verzichtet wurde. Die Kombination aus einem Workshop mit Forschenden sowie einem Interview mit einer Expertin aus dem passenden Industriekontext ermöglicht es, den Forschungsbedarf von zwei verschiedenen Blickwinkeln aus bestätigen zu lassen und erste Rückschlüsse für die spätere Methodik zu ziehen.

Für den Workshop mit den IPEK Forschenden wurde das Online Tool Miro genutzt. Die Screenshots des Workshops finden sich in Anhang D dieser Arbeit. Abbildung 6.2 zeigt das Vorgehen im Rahmen des Workshops:

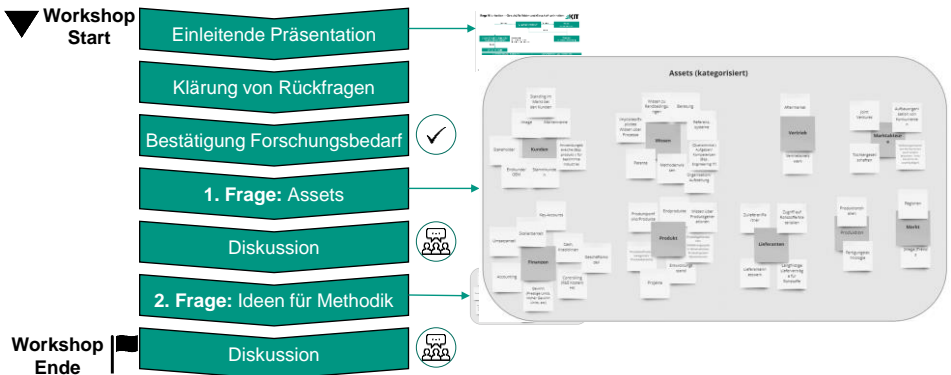


Abbildung 6.2: Vorgehen Workshop mit 25 IPEK-Forschenden

Für das Experteninterview wurde ein Leitfaden vorbereitet, der ebenfalls in Anhang D dieser Arbeit zu finden ist. Unter anderem wurde die Expertin nach einer bestehenden Methodik für die assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung gefragt, ohne vorher anzugeben, dass die Forschenden dort einen Forschungsbedarf sehen. Durch die Industrieerfahrung der Expertin sollte so erneut bestätigt werden, dass

auch in der Praxis keine strukturierte Methodik für diesen Bedarf vorliegt. Zudem wurde die Expertin nach den Unterschieden zwischen Konzernen und Mittelständlern in dem betrachteten Thema befragt.

Die Interviews wurden wie auch in Abschnitt 5.1 mit Erkenntnisprotokollen transkribiert. Dabei wurde eine ähnliche Logik zur Identifizierung der Kernaussagen gewählt (siehe Abbildung 6.3):

ID	-	XX	-	Nummer
ID des Interviews		Kategorie der Aussage		Nummer der Aussage im Protokoll
	EBU	-	Erfahrungen Geschäftsbereichsentwicklung	
	EBA	-	Erfahrungen Geschäftsfeldentwicklung	
	RBU	-	Anforderungen Geschäftsbereichsentwicklung	
	RA	-	Relevante Assets	
	MT	-	Methoden und Werkzeuge	
	SF	-	Erfolgsfaktoren	
	W	-	Weitere Anmerkung	

Abbildung 6.3: Logik zur Identifizierung der Kernaussagen in der RC und DS-I für die Entwicklung einer Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung

### 6.1.1.2 Erkenntnisse der Vorstudie

Sowohl in dem Workshop als auch in dem Experteninterview wurde der Forschungsbedarf bestätigt. Im Workshop wurde der Forschungsbedarf zunächst aus Sicht des Autors vorgestellt, woraufhin die Teilnehmer zugestimmt haben und die Frage, ob sie eine ähnliche Methodik kennen, verneint haben. In dem Experteninterview wurde nach einer Methodik zur Geschäftsbereichsentwicklung gefragt, die Assets in den Vordergrund rückt. Die Expertin kannte nach eigener Aussage keine solche Methodik (1-MT-1).

Für die erste Frage bezüglich nützlicher Assets für die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche konnten die Teilnehmenden des Workshops auf dem Miro Board Ideen in Form von Stickern sammeln. Diese wurden bereits während des Workshops von den Organisatoren zu Kategorien zusammengefasst. Diese Kategorien wurden im Anschluss diskutiert und weitere Assets ergänzt. Die erarbeiteten Assets und Kategorien lassen sich Tabelle 6.1 entnehmen:

Tabelle 6.1: Im Rahmen des Workshops erarbeitete Kategorien und Assets

Kategorie	Genannte Assets
Kunden	Bestandskunden, Image des Unternehmens im Markt, Markenname, Anwendungsbereiche bestehender Produkte, Stakeholder
Wissen	Methodenwissen, Wissen über Randbedingungen, Patente, implizites und explizites Wissen über Prozesse, Referenzsysteme, erhaltene Beratungsleistungen, Wissen über Querschnittsaufgaben und Kompetenzen (z.B. Engineering IT), Wissen zum Aufbau einer Organisationsstruktur
Produkt	Produktportfolio, Produktkategorien und Produktbereiche, Endprodukte, Produktprojekte, Entwicklungsstand, Produktgenerationen, Wissen über Produktgenerationen, Produktsystemgenerationen, Validierungssystemgenerationen
Finanzen	Barmittel (Cash), Kreditlinien, Buchhaltung, Umsatzanteil, Großkunden, Skalierbarkeit, Gewinn, Controlling, Geschäftsmodell, Produktionskosten
Marktakteure	Wettbewerber und ihre Organisationsstruktur, Tochtergesellschaften, Joint Ventures
Lieferanten	Partner, Lieferanten, Lieferantennetz, Zugang zu Rohstoffen, langfristige Lieferverträge für Rohstoffe
Distribution	Vertriebsnetz, Aftermarket
Markt	Regionen, Trends und Megatrends
Produktion	Produktionsanlagen, Fertigungstechnologien

Es wurde als sehr hilfreich erachtet, Unternehmen Checklisten mit solchen generischen Assets als Unterstützung zur Verfügung zu stellen, da viele Mittelständler ihre eigenen, vorhandenen Assets nach Erfahrung der Teilnehmenden des Workshops nur unzureichend beschreiben können. Im zweiten Teil des Workshops sollten die Teilnehmenden erste Ideen sammeln, wie eine Methodik gestaltet sein könnte oder welche Elemente die Methodik enthalten sollte. Dabei wurden folgende Ideen in der anschließenden Diskussion als besonders relevant erachtet:

- Übertragung des Produktprofils auf die Geschäftsbereichsentwicklung
- Kernkompetenzanalysen nutzen
- Der erste Schritt muss zwingend vom Markt kommen (Assets nachgelagert)
- Einkauf von Start-Ups
- Szenarioanalyse
- Kreativitätsmethoden

Das Erkenntnisprotokoll des Experteninterviews ist ebenfalls in Anhang D dieser Arbeit dokumentiert. Dabei wird dem jeweiligen Zitat eine zusammenfassende Überschrift und eine Identifikation nach der Logik aus Abbildung 6.3 zugeordnet. Tabelle 6.2 zeigt die zusammenfassende Überschrift und Identifikation der wichtigsten Kernaussagen des Experteninterviews:

Tabelle 6.2: Kernaussagen aus dem Experteninterview der Vorstudie

Identifikation	Zusammenfassende Überschrift der Kernaussage
1-EBU-1	Die Business Units werden vor einer Erschließung aus Marktsicht betrachtet. Kompetenzen oder vorhandene Maschinen werden nur in Sonderfällen betrachtet.
1-EBA-2	Kooperationen, um an Zukunftsthemen beteiligt zu bleiben und damit mögliche zukünftige Business Areas erschließen zu können.
1-RBU-1	Economies of Scale muss berücksichtigt und Doppelstrukturen vermieden werden.
1-RBU-3	Business Unit-Entwicklung erfolgreich, wenn Sie transparent kommuniziert wird.
1-RA-1	Kundenstamm als wichtiges Asset.
1-RA-2	Kompetenz als zentrales Asset muss stetig weiterentwickelt werden.
1-MT-5	M&A als wirksames Tool Kompetenzen einzukaufen. Aber eigentlich nachgelagerter Schritt und auch mit Aufwand verbunden.
1-SF-1	Business Unit-Entwicklung erfolgreich, wenn eine Marktsicht und potenzielle Kunden des Produktes aus der neuen Business Unit mitberücksichtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Workshop mit 25 Forschenden des IPEKs und das Experteninterview mit einer Mitarbeiterin eines Konzerns, die für die strategische Ausrichtung und Neuentwicklung von Geschäftsbereichen zuständig ist, den Forschungsbedarf nach einer Methodik zur Geschäftsbereichsentwicklung, die Assets berücksichtigt, bestätigt haben. Zudem wurden erste Ideen für das Zielsystem gesammelt und es wurde eine Liste generischer Assets abgeleitet.

## 6.1.2 Retrospektive Fallstudien zur Ableitung zentraler Erkenntnisse für die Synthese des Zielsystems

Nachdem der Forschungsbedarf mithilfe der Literaturanalyse und der Vorstudie klar abgegrenzt wurde, sollen drei retrospektive Fallstudien dabei unterstützen, die benötigten Assets weiter auszuarbeiten und Erkenntnisse für die Synthese des Zielsystems in Abschnitt 6.1.3 zu liefern. Dabei wird zunächst das Forschungsvorgehen beschrieben (Abschnitt 6.1.2.1), bevor in Abschnitt 6.1.2.2 die Erkenntnisse aufgezeigt werden.

### 6.1.2.1 Forschungsvorgehen der retrospektiven Fallstudien

Zur Synthese des Zielsystems sollen neben den Erkenntnissen der Action Research, der Literaturanalyse, sowie dem bereits durchgeführten Workshop und Experteninterview weitere Daten gesammelt werden. Dafür eignen sich besonders retrospektive Fallstudien mit Unternehmen, die einen solchen Prozess bereits durchlaufen haben. Diese Informationen sollen durch Experteninterviews mit involvierten Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Ein Vorteil dieses Vorgehens ist,

dass die Fallstudien nicht durch die Forschung beeinflusst werden können, da die Ereignisse bereits in der Vergangenheit liegen. Zudem können die Daten vergleichsweise schnell und komprimiert gesammelt werden. Auf der anderen Seite besteht das Risiko, dass relevante Faktoren von den Experten vergessen werden oder auch bewusst nicht genannt werden, da sie als nicht relevant erachtet werden.

Für die Auswahl geeigneter Fallstudien wurden Unternehmen gesucht, die die in Abbildung 6.4 gezeigten Kriterien erfüllen:

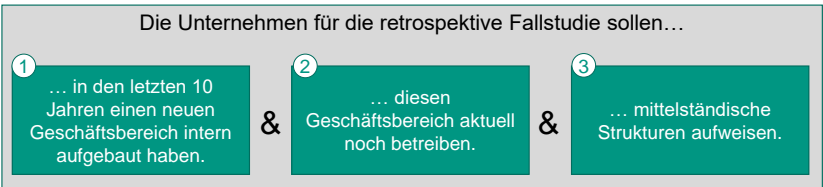


Abbildung 6.4: Kriterien für die Auswahl der Unternehmen der retrospektiven Fallstudien

Auch für die retrospektiven Fallstudien wurde das Kriterium mittelständischer Unternehmen leicht aufgeweicht. Im Gegensatz zu dem Interview in der Vorstudie, in dem die Expertin für einen Konzern tätig war, sollen die betrachteten Unternehmen jedoch mittelständische Strukturen aufweisen. Die Unternehmen sollten also die folgenden Kriterien größtenteils erfüllen: familiengeführt, schnelle und flexible Entscheidungsstrukturen, wenig Formalisierung, regionale Verwurzelung, langfristige Denkweise. (siehe Abschnitt 2.1.2)

Tabelle 6.3 zeigt die geführten Interviews im Rahmen der retrospektiven Studie. Im Gegensatz zu den Interviews in Abschnitt 5.1.2 wollten die Interviewpartner und Unternehmen an dieser Stelle anonym bleiben.

Tabelle 6.3: Informationen über die betrachteten Unternehmen der retrospektiven Fallstudien und die Position der interviewten Experten

ID	Position Interviewpartner im betrachteten Unternehmen	Gründung des neuen Geschäftsbereichs	Kommentar	Dauer
2	Leiter des neu aufgebauten Geschäftsbereichs	2014	Neuer Geschäftsbereich mittlerweile fest etabliert neben dem ursprünglichen Geschäftsbereich	70 min
3	Corporate Development Manager	2018 und 2020	Neue Geschäftsbereiche im Vergleich zum ursprünglichen Geschäft (hängt am Verbrennungsmotor) noch sehr klein	65 min
4	Geschäftsführer	mehrere, zuletzt 2019	Großer Mittelständler, der mittlerweile viele Standbeine hat, sich jedoch aufgrund seiner Nähe zum Verbrennungsmotor in den letzten Jahren u.a. mit neuen Geschäftsbereichen stark diversifiziert hat	50 min



Die ID der Interviews beginnt mit zwei, da das initiale Experteninterview aus Abschnitt 6.1.1 ebenfalls mithilfe eines Erkenntnisprotokolls transkribiert wurde.

### **6.1.2.2 Erkenntnisse der retrospektiven Fallstudien**

Wie bereits in Abschnitt 6.1.1.2 sollen die wichtigsten Kernaussagen der drei Interviews tabellarisch wiedergegeben werden. Die kompletten Erkenntnisprotokolle finden sich in Anhang D dieser Arbeit.

Tabelle 6.4 zeigt Kernaussagen der ersten Fallstudie, die in dem zweiten Experteninterview zur Methodik für eine assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung analysiert wurde. Ein viel diskutierter Punkt war die Darstellung des neuen Geschäftsbereichs nach außen hin. Auf der einen Seite hat das Unternehmen gute Erfahrungen damit gemacht, den neuen Geschäftsbereich klar von den alten Geschäftsbereichen abzugrenzen (2-EBU-3), also beispielsweise neue Mail Adressen und Marketingdesigns einzufügen. Auf der anderen Seite hilft es, auf die bestehende Reputation des Unternehmens zurückzugreifen (2-RA-2). Bei der Berücksichtigung vorhandener Assets war die starke Kooperation mit bestehenden Querschnittsbereich als zentraler Erfolgsfaktor herausgestellt worden. Als Beispiel nannte der Interviewpartner das Controlling und die HR Abteilung. Zudem war es für das Unternehmen sehr hilfreich, während des Aufbaus einer neuen Produktion auf die Erfahrung aus der bestehenden Produktion zurückgreifen zu können (2-RA-7). Jedoch gab der Interviewpartner an, dass trotz vorhandener Assets die Marktsicht zu Beginn im Vordergrund stand. Hätte das Unternehmen keinen attraktiven Markt gesehen, wäre dementsprechend auch kein neuer Geschäftsbereich aufgebaut worden (2-EBU-1).

Tabelle 6.4: Kernaussagen des zweiten Experteninterviews (Fallstudie eins)

Identifikation	Zusammenfassende Überschrift der Kernaussage
2-EBU-1	Der Aufbau einer neuen Business Unit ergibt Sinn, wenn ein Wachstumspotenzial vorhanden ist. → Die Marktsicht muss also im Vordergrund stehen.
2-EBU-3	Unterschiedliche Business Units sollten nach außen hin auch getrennt dargestellt werden.
2-EBU-4	Neue Business Units generieren in den ersten Monaten noch keinen Umsatz. → Dies muss allen bewusst sein, aufbauorganisatorisch und P&L Verantwortung erst später.
2-EBU-5	Der Aufbau neuer Produktionskompetenzen ist sehr aufwendig.
2-RBU-1 / 2-RA-5 / 2-RA-6	Schnittstellen und Querschnittsfunktionen zu anderen Business Units müssen gewährleistet werden. Vorhandene Human Resources und räumliche Einrichtungen sind von Vorteil. Controlling und allgemeine Prozesse sind hilfreich, wenn sie schon vorhanden sind.
2-RBU-2	Geschäftsführung oder Inhaber müssen Business Unit-Entwicklung mittreiben.
2-RBU-4	Eine Business Unit-Entwicklung ist erfolgsversprechend, wenn sie in einer wirtschaftlich guten Situation geschieht und nicht auf (Markt-) Zwang.
2-RA-2	Auf bestehendes Branding zurückgreifen.
2-RA-3	Ein bestehendes Kundennetzwerk ist langfristig von Vorteil.
2-RA-7	Experten was das Thema Produktion angeht sind sehr hilfreich.
2-MT-2	Kooperationen können bei Entwicklung neuer Business Units hilfreich sein.
2-M-1	Breite Aufstellung des Unternehmens, bspw. durch mehrere bzw. neu gebildete Business Units, erhöht die Krisensicherheit.

Tabelle 6.5 zeigt die Erkenntnisse aus dem dritten Interview bezüglich der zweiten Fallstudie. Um den neuen Geschäftsbereich nicht zu früh zu großem Druck auszusetzen, hatte das Unternehmen sich dafür entschieden, den Geschäftsbereich erst nach ca. 2 Jahren aufbauorganisatorisch als Geschäftsbereich zu verankern (3-EBU-1). Dieses Vorgehen hat der Interviewpartner als sehr hilfreich empfunden, da sich der neue Geschäftsbereich so ohne Ergebnisdruk auf den Aufbau von Kompetenzen und Kundennetzwerken fokussieren konnte. Trotzdem gab es sehr früh einen klaren Verantwortlichen mit definierten Zielvereinbarungen (3-SF-4). Auch in dieser Fallstudie stellte die Marktsicht die Basis für den Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs dar (3-SF-3). Assets standen vor allem für die Schonung der begrenzten Ressourcen im Vordergrund (3-EBU-3). Zur Identifikation attraktiver Geschäftsfelder hatte das Unternehmen ein kleines Innovationsteam gegründet, in das auch die Geschäftsführung involviert war (3-EBU-2). Generell wurde die Rolle der Geschäftsführung für einen solchen Wandel als entscheidend angesehen und von dem Interviewpartner als sehr relevant beschrieben (3-RBU-6).

Tabelle 6.5: Kernaussagen des dritten Experteninterviews (Fallstudie zwei)

Identifikation	Zusammenfassende Überschrift der Kernaussage
3-EBU-1	Aufbauorganisatorische Umsetzung erst, wenn BU groß und erfolgreich genug ist.
3-EBU-2	Innovation Team zur Identifikation neuer, zukunftssträchtiger Business Areas und damit auch Business Units.
3-EBU-3	Finanzielle Ressourcen sind im Mittelstand begrenzt. Neue Business Units sollten deshalb auf bestehende Assets wie Maschinen zurückgreifen.
3-RBU-3	Wissensdatenbank mit Informationen zu Kunden wichtig, wenn es darum geht, neue Business Units zu entwickeln.
3-RBU-6	Geschäftsführung muss Business Unit-Entwicklung mit vorantreiben.
3-MT-1	Workshops als Tool, um neue Business Areas zu identifizieren, wo bestehende Assets (Lösungskompetenzen) zum Einsatz kommen können.
3-SF-1	Externe Unterstützung liefert Know-How und ein Netzwerk.
3-SF-3	Ein hohes Marktverständnis und der Miteinbezug des Marktvolumens sind hilfreich, um sich für die Entwicklung einer neuen Business Unit zu entscheiden.
3-SF-4	Jemand der sich früh für den neuen Geschäftsbereich verantwortlich fühlt, ist sehr wichtig.
3-M-1	Im Mittelstand ist es wichtig die vorhandenen Ressourcen auf erfolgsversprechende Projekte zu fokussieren.

Tabelle 6.6 zeigt die Erkenntnisse aus dem vierten Interview bezüglich der dritten Fallstudie. Diese Fallstudie baute auf den Erkenntnissen der ersten beiden Fallstudien auf, weshalb das Interview inhaltlich einen leicht anderen Verlauf nahm. Im Gegensatz zu den ersten beiden Fallstudien lag der Fokus nicht auf einem spezifischen Geschäftsbereich, der in dem Unternehmen aufgebaut wurde, sondern auf generellen Punkten, die man bei dem Aufbau neuer Geschäftsbereiche beachten sollte. Dieser Fokus war zu dem Zeitpunkt (das Zielsystem war bereits zum Teil ausgearbeitet) und aufgrund der Position und Erfahrung des Interviewpartners (Geschäftsführer eines größeren Mittelständlers, der bereits vier neue Geschäftsbereiche aufgebaut hat) nach Meinung des Verfassers der Arbeit sinnvoller als die konkrete Betrachtung eines Geschäftsbereichs. Auch dieser Interviewpartner sieht die Marktsicht an erster Stelle und als Ausgangspunkt für weitere Schritte (4-SF-1). Zudem wurden in dem Unternehmen gute Erfahrungen damit gemacht, nach der Entscheidung für einen neuen Geschäftsbereich mit kleineren Unternehmen, darunter teilweise Start-Ups zu kooperieren. Statt einer Kooperation fanden in zwei Fällen auch M&A Prozesse statt. Grundsätzlich sieht der Experte in der kontinuierlichen Entwicklung neuer Geschäftsbereiche sogar eine generische, strategische Option für Unternehmen (4-M-2). Daher sollten Unternehmen den Markt dauerhaft nach Möglichkeiten beobachten (4-M-3). Zwar stellte sich in dem Gespräch heraus, dass neue Geschäftsbereiche in dem Unternehmen nicht sofort eine Ergebnisverantwortung übertragen bekommen, jedoch wird früh ein initialer Finanzplan erstellt. Dieser

sollte vom Worst-Case Szenario ausgehen, da neue Geschäftsbereiche nach Meinung des Autors nur sehr schwer abzuschätzen sind, da die Marktkenntnisse noch nicht so ausgereift sind, wie es in bestehenden Bereichen der Fall ist.

Tabelle 6.6: Kernaussagen des vierten Experteninterviews (Fallstudie drei)

Identifikation	Zusammenfassende Überschrift der Kernaussage
4-EBA-1	Die Übernahme von oder Kooperation mit kleinen Unternehmen schafft Möglichkeiten zur Markterschließung.
4-SF-1	Branchenentwicklungen müssen bei der Business Unit-Entwicklung zuerst berücksichtigt werden.
4-SF-2	Ein qualitativer Fokus der Methodik und Freiraum bei der Anwendung sind wichtig.
4-SF-4	Bei der Entwicklung neuer Business Units müssen vorhandene Kernkompetenzen und allgemein Assets berücksichtigt werden.
4-M-2	Die Entwicklung neuer Business Units kann eine Strategieoption sein und im Interesse der Eigentümer eines Unternehmens liegen.
4-M-3	Es muss kontinuierlich betrachtet werden, ob eine neue Business Unit-Entwicklung sinnvoll ist.
4-M-4	Die Entwicklung des Geschäfts einer Business Unit betreffend sollte vom worst-case ausgegangen werden.

### 6.1.3 Synthese des Zielsystems der zu erstellenden Methodik

Die Synthese des Zielsystems der zu erstellenden Methodik erfolgte in einem iterativen Vorgehen, das die folgenden Aspekte berücksichtigte:

- Die Erkenntnisse aus der systematischen Literaturanalyse (siehe Abschnitt 2.2.3)
- Die Erkenntnisse aus der Vorstudie (Workshop und Experteninterview)
- Die Erkenntnisse aus den drei retrospektiven Fallstudien
- Die Erkenntnisse aus der Action Research des Verfassers der Arbeit

Die Ziele der zu erstellenden Methodik werden erneut den Bewertungstypen der DRM zugeordnet (siehe Abschnitt 5.1.3). Alle Ziele enthalten in ihrer Bezeichnung ein „M“ vor der jeweiligen Identifikation des Bewertungstyps. Dies dient zur eindeutigen Unterscheidung der Ziele der Methodik von den Zielen des Leitfadens.

Tabelle 6.7 enthält die Ziele des Bewertungstyps Erfolgsbeitrag. Das übergeordnete Ziel ist es, eine Methodik zu entwickeln, die sich in den Leitfaden einbetten lässt und das jeweilige Unternehmen dabei unterstützt, neue Geschäftsbereiche aufzubauen, in denen bestehende Assets weiter genutzt werden. Dies ist vor allem für Unternehmen relevant, die von einem Strukturwandel betroffen sind. Diese Unternehmen

müssen zukünftig wegbrechende Umsätze ersetzen und sollten im Idealfall bestehende Assets weiter nutzen können. Der Asset Begriff ist dabei im Rahmen dieser Arbeit sehr weit gefasst und umfasst beispielsweise auch Kundenkontakte, Kompetenzen oder Fertigungstechnologien (siehe Abschnitt 2.1.5). Wie das Ziel ME1 zeigt, soll dafür jedoch lediglich eine Entscheidungsunterstützung erarbeitet werden. Basierend auf den Ergebnissen soll die Geschäftsführung dazu befähigt werden, eine Entscheidung darüber zu treffen, welche Geschäftsfelder in Zukunft erschlossen und durch neue Geschäftsbereiche beliefert werden sollen. Die Entscheidung soll dabei auf einer Asset-, aber auch auf einer Marktbasis erfolgen.

Tabelle 6.7: Zielsystem der Methodik (Bewertungstyp Erfolgsbeitrag)

Die Methodik soll...	
ME1	... eine asset- und marktbasierende Entscheidungsunterstützung für die Auswahl zukünftiger Geschäftsbereiche liefern.
ME2	... das Aufwand-Nutzen-Verhältnis der Geschäftsbereichsentwicklung positiv beeinflussen.
ME3	... eine Unterstützung für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen sein und die Erarbeitung zusätzlicher strategischer Alternativen ermöglichen.
ME4	... bei der Nutzung vorhandener Assets in neuen Geschäftsbereichen unterstützen.

Tabelle 6.8 enthält die Ziele des Bewertungstyps Unterstützungsleistung. Neben der Entscheidung für den Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs soll die Methodik auch einen generischen Weg aufzeigen, wie ein solcher Aufbau ablaufen kann (MU3). Dies liegt daran, dass in allen drei retrospektiven Fallstudien betont wurde, wie relevant es ist, dass der neue Geschäftsbereich Zeit erhält und nicht direkt eigene Ergebnisverantwortung trägt. Zudem sollen Möglichkeiten für die Erschließung fehlender Assets (MU1) und mögliche strategische Alternativen für die bestehenden (und vermeintlich gefährdeten) Geschäftsbereiche (MU2) aufgezeigt werden.

Tabelle 6.8: Zielsystem der Methodik (Bewertungstyp Unterstützungsleistung)

Die Methodik soll...

MU1	... Möglichkeiten aufzeigen, wie fehlende Assets beschafft werden können.
MU2	... Möglichkeiten aufzeigen, wie bestehende Geschäftsbereiche weiter vorgehen können.
MU3	... generischen Plan für den Aufbau neuer Geschäftsbereiche aufzeigen (früh anstoßen, zunächst keine Ergebnisverantwortung).
MU4	... Skaleneffekte berücksichtigen und Doppelstrukturen vermeiden.
MU5	... schnelle Entscheidungsstrukturen in neuen Geschäftsbereichen fördern.
MU6	... klare Verantwortlichkeiten einfordern und diese beschreiben sowie die richtigen Leute einbeziehen.
MU7	... bei der Bildung eines kleinen, agilen Innovationsteams unterstützen.

Tabelle 6.9 enthält die Ziele des Bewertungstyps Anwendbarkeit. Diese beziehen sich zum Teil auf bestehende Ziele aus dem übergeordneten Leitfaden, in den die Methodik eingeordnet wird. So soll es sich beispielsweise auch bei der Methodik um einen Problemlösungsprozess handeln (MA1). Damit ist der grundlegende Denkan-satz des Leitfadens, die SPALTEN-Problemlösungsmethodik gemeint. Zudem soll die Methodik ebenso einfach anwendbar sein wie auch der Leitfaden und daher Checklisten und Templates enthalten (MA6, MA2, MA5). Gerade für die Überprüfung benötigter und vorhandener Assets kann eine Checkliste sehr hilfreich sein, da bereits in der Vorstudie auffiel, welche Vielzahl an Assets ein Unternehmen besitzen kann.

Tabelle 6.9: Zielsystem der Methodik (Bewertungstyp Anwendbarkeit)

Die Methodik soll...

MA1	... als Problemlösungsprozess aufgebaut sein.
MA2	... eine generische Liste an Assets vorgeben, an der sich die Anwendenden orientieren können.
MA3	... die Marktattraktivität als Ausgangsbasis berücksichtigen.
MA4	... sich in den übergeordneten Leitfaden eingliedern, aber auch einzeln anwendbar sein.
MA5	... Templates zur einfacheren Dokumentation enthalten.
MA6	... einfach anwendbar sein und ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen aufweisen.

## **6.2 Kurzbeschreibung der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung**

In diesem Abschnitt soll die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung zusammenfassend beschrieben werden. Die ausführliche Beschreibung der Methodik erfolgt in Kapitel 8 des Leitfadens und kann daher im Anhang C dieses Forschungsberichts nachgelesen werden. Die Methodik ist im Leitfaden mithilfe von drei Unterkapiteln erläutert. Zunächst erfährt der Leser in Abschnitt 8.1, in der *Einführung in die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung* mehr über den Anwendungsbereich und Grundlagen der Methodik. Abschnitt 8.2 stellt dann die *Templates der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung* vor. Abschließend beschreibt Abschnitt 8.3 die *Aktivitäten der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung*. Wie auch in Abschnitt 5.2 dieser Arbeit sollen die zentralen Elemente der einzelnen Kapitel auch in diesem Forschungsbericht dargestellt werden.

Bereits vor dem ersten Unterkapitel wird das Ziel der Methodik beschrieben, eine Entscheidungsgrundlage für das Management des Unternehmens zu schaffen, mithilfe derer entschieden werden kann, welche neuen Geschäftsbereiche aufgebaut werden sollen. Dabei steht die weiterführende Nutzung von im Unternehmen vorhandenen Assets im Vordergrund. Dies soll vor allem Unternehmen helfen, die sich in einem Strukturwandel befinden und wegbrechende Umsätze aus bestehenden Geschäftsbereichen ersetzen müssen. Dafür werden mithilfe der Methodik eine Matrix zur Bewertung von Geschäftsfeldern aus Asset-Perspektive und für positiv bewertete Geschäftsfelder sogenannte Business Unit Profile entwickelt. Die Methodik greift dabei auf das in Abbildung 2.6 dargestellte Verständnis von Geschäftsfeldern (Business Areas) und Geschäftsbereichen (Business Units) zurück.

### **6.2.1 Einführung in die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung**

In diesem Kapitel, dem Abschnitt 8.1 des Leitfadens werden Auslöser, grundlegende Begriffe und Vorgaben sowie der übergeordnete Kontext der Methodik beschrieben.

Die Attraktivität von Geschäftsfeldern kann sich im Laufe der Zeit ändern, da die angebotenen Produkte den Industrie- und Technologie-Lebenszyklen unterliegen. In dem Strukturwandel einer Branche kann die Attraktivität eines Geschäftsfelds demnach sinken. Dies kann ein Auslöser für die Methodik sein. Andere Auslöser sind beispielsweise eine Veränderung in der Gesellschafterstruktur oder Geschäftsführung eines Unternehmens.

Das Kapitel weist den Leser zudem darauf hin, dass die Präambel (Kapitel 2 des Leitfadens) auch für die Methodik relevant ist. Dazu zählen vor allem die prozessübergreifenden Erfolgsfaktoren (siehe Abbildung 5.10 in Abschnitt 5.2.1 dieses Forschungsberichts). Anschließend werden die Begriffe Assets, Geschäftsfeld und Geschäftsbereich erneut erläutert. Zudem wird die SPALTEN-Problemlösungsmethodik als zentraler Denkansatz der Methodik genannt. Dies hilft vor allem bei der übergeordneten Eingliederung der Methodik in den Leitfaden und bei der Umsetzung eines durchgängigen Denkansatzes über den gesamten Strategieprozess hinweg. So zeigt Abbildung 6.5 einen untergeordneten SPALTEN-Prozess, der sich aus dem fraktalen Charakter des Prozessmodells des Leitfadens ergeben kann. Der Handlungsbedarf kann sich beispielsweise in den übergeordneten Aktivitäten *Problemeingrenzung* oder *Alternative Lösungen* des Leitfadens ergeben. Dies stellt dann die Aktivitäten *Situationsanalyse* und *Problemeingrenzung* der Methodik dar. In der Aktivität *Alternative Lösungen* kann die Methodik dabei unterstützen, mögliche neue Geschäftsfelder zu identifizieren und diese mithilfe einer Matrix hinsichtlich der benötigten Assets zu bewerten. Zusammen mit den Business Unit Profilen stellt dies eine Entscheidungsgrundlage für die *Lösungsauswahl* dar. Im Anschluss sollte das ausgewählte Geschäftsfeld zunächst aus der bestehenden Aufbauorganisation, jedoch mit einem Hauptverantwortlichen, initial erschlossen werden. So können im Sinne der *Tragweitenanalyse* Chancen und Risiken des neuen Geschäftsfelds erkannt werden. Zudem kann dem Verantwortlichen genug Zeit für den Aufbau fehlender Assets gegeben werden und es liegt zunächst keine Ergebnisverantwortung vor. Diese Aspekte wurden in Abschnitt 6.1 als zentrale Erfolgsfaktoren für den späteren Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs identifiziert. Nach einer erfolgreichen Testphase erfolgt in der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* die Entscheidung über den aufbauorganisatorischen Aufbau des Geschäftsbereichs. Der Zeitpunkt dafür ist unternehmensindividuell festzulegen, Erfahrungen zeigen jedoch, dass erste Prototypenaufträge ein Auslöser dafür sein können. Bei der Umsetzung empfiehlt die Methodik dann eine Mischung aus neuen Mitarbeitenden mit fachspezifischem Wissen (je nach Übernahme vorhandener Kompetenzen) und Mitarbeitenden aus bestehenden Bereichen, die bei der Vernetzung im bestehenden Unternehmen besser unterstützen können als neue Mitarbeitende, die die Strukturen und Ansprechpartner noch nicht so gut kennen. In der Aktivität *Nachbereiten & Lernen* soll die Methodik dann, wie bereits für den Leitfaden in Abschnitt 5.2.4 beschrieben, evaluiert werden und für die nächste Entwicklung eines neuen Geschäftsbereichs angepasst werden.



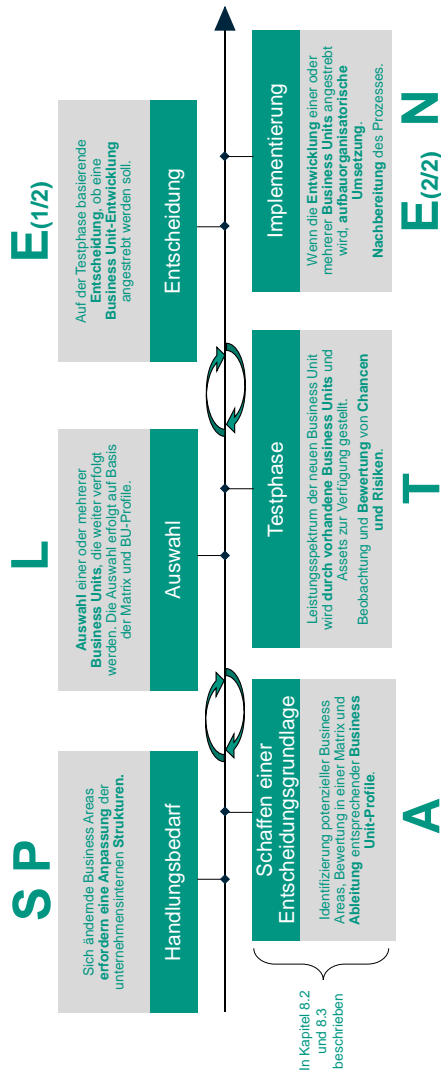


Abbildung 6.5: Einordnung der Methodik in den übergeordneten SPALTEN-Prozess vom Handlungsbedarf bis zur Implementierung der neuen Business Unit

Die in den Abschnitten 6.2.2 und 6.2.3 beschriebene Methodik bezieht sich demnach auf die Aktivität *Alternative Lösung* und mit Abstrichen ebenfalls auf die Aktivität *Lösungsauswahl* der dargestellten Entwicklung eines neuen Geschäftsbereichs.

## **6.2.2 Templates der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung**

Ebenso wie der in Abschnitt 5.2 beschriebene Leitfaden enthält die Methodik Templates, die den Anwender bei der Nutzung der Methodik und der Dokumentation unterstützen. Die ausführliche Erläuterung der drei Templates findet sich auf den Seiten 122 bis 132 in Abschnitt 8.2 des Leitfadens in Anhang C. Bei den Templates handelt es sich um eine Vorlage generischer Assets, die in Kategorien geclustert sind, eine Matrix, die mögliche Geschäftsfelder anhand der Kriterien Asset-Match und Möglichkeit Asset-Zugewinn bewertet und darstellt und das Business Unit Profil, das für vielversprechende Geschäftsbereiche die notwendigen Informationen für eine Entscheidungsgrundlage liefert.

Tabelle 6.10 zeigt die generischen Assets und Kategorien der Methodik. Diese entstammen der Literaturrecherche, sämtlichen in Abschnitt 6.1 gezeigten Interviews, dem Workshop mit Forschenden des IPEKs sowie der Erfahrung des Autors aus der Praxis. Die Liste kann mittelständischen Unternehmen dabei helfen, bestehende Assets zu identifizieren und sich einen Überblick zu verschaffen, welche Assets für einen möglichen neuen Geschäftsbereich benötigt werden. Die Methodik weist jedoch darauf hin, dass die Liste keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Es gibt hochspezialisierte Assets, die mit einer generischen Liste nur schwer abzudecken sind. Zudem kann der Detailgrad bei Bedarf erhöht werden. Ein Beispiel dafür sind Maschinen, die unter anderem als Fräs-, Dreh- oder Schleifmaschinen spezifiziert werden könnten.

Tabelle 6.10: Auflistung möglicher Assets und übergeordneter Kategorien zur Unterstützung der Anwendenden der Methodik

Kategorie	Assets
<b>Kunden &amp; Distribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Stamm-)Kunden (Key Accounts)</li> <li>▪ Image und Ansehen auf dem Markt bei den Kunden (in Bezug auf die Branche, in der das Unternehmen tätig ist bzw. tätig sein möchte)</li> <li>▪ Distributionsnetzwerk</li> <li>▪ Distributionskanäle</li> <li>▪ Marketingstrategien</li> </ul>
<b>Allgemeines Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Methodisches Wissen</li> <li>▪ Implizites Wissen über Prozesse (Prozesskontrolle etc.)</li> <li>▪ Querschnittskompetenzen (Kompetenzen von Querschnittsbereichen)</li> <li>▪ Wissensarchitektur</li> <li>▪ Wissen über Randbedingungen</li> </ul>
<b>Produktion &amp; Qualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktionshallen</li> <li>▪ Fertigungstechnologie (bei Bedarf in einzelne Technologien aufteilen)</li> <li>▪ Maschinen (bei Bedarf in einzelne Maschinen aufteilen)</li> <li>▪ Explizites Prozesswissen (Prozesssicherheit; Einhaltung von Toleranzen im Prozess etc.)</li> <li>▪ Prozesskontrolle und benötigte Messmittel (Qualitätskontrolle, bspw. in Form von SPC Messungen oder auch einer 100%-Kontrolle)</li> <li>▪ Zertifikate (bspw. Qualitätszertifikate oder benötigte Umweltzertifikate)</li> </ul>
<b>Produkt &amp; Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsysteme bestehender Produkte und Übernahme der Lagerbestände (Bsp.: für ein neues Produkt werden die gleichen Vorprodukte benötigt)</li> <li>▪ Übernahme bestehender Materialbestände</li> <li>▪ Mögl. Übernahme von Mitarbeitern (expliziter Bezug zum Bildungsstand / zur Ausbildung)</li> </ul>
<b>Finanzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kassenbestand und Bankguthaben</li> <li>▪ Kreditlinien</li> </ul>
<b>Marktakteure &amp; Zulieferer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnernetzwerk für Entwicklung, Produktion o. Ä. (explizit keine Kunden oder Lieferanten)</li> <li>▪ Joint Ventures (Bsp.: sind bereits JV mit Partnern angedacht, die beim Markteintritt helfen können, oder Wettbewerbsvorteile liefern)</li> <li>▪ Lieferantennetzwerk (welche Lieferantenbeziehungen bestehen heute und können diese genutzt werden)</li> <li>▪ Zugang zu seltenen Materialien</li> </ul>
<b>Global Footprint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Service / Ansprechpartner / Expertise in relevanten Märkten</li> <li>▪ Produktionsstandorte in Kundennähe (local for local; auch auf anderen Kontinenten)</li> </ul>
<b>Weiteres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lizenzen und IT-Ausstattung</li> <li>▪ Patente</li> <li>▪ Gebäudeausstattung</li> <li>▪ Grundstücke &amp; Immobilien</li> <li>▪ Fahrzeuge</li> </ul>

Abbildung 6.6 zeigt die Matrix zur Einordnung der in Schritt 2 als potentiell interessant definierten Geschäftsfelder (siehe Abschnitt 6.2.3). Das Ziel der Matrix ist die Unterstützung des Managements des Unternehmens bei der Entscheidung, welche Geschäftsfelder aus Asset-Perspektive näher betrachtet werden sollten. Dafür spannt sie die beiden Dimensionen Asset-Match (x-Achse) und Möglichkeit Asset-

Zugewinn auf. Dadurch kann visualisiert werden, wie hoch der Anteil an bestehenden Assets aus dem gefährdeten Geschäftsbereich sind, die übernommen werden können und wie schwierig es auf der anderen Seite ist, die restlichen Assets hinzuzugewinnen. Somit spiegeln diese beiden Dimensionen eine Bewertung des Geschäftsbereichs aus Asset-Perspektive gut wider. Ein hoher Asset-Match (Einordnung weiter rechts in der Matrix) bedeutet inhaltlich, dass viele der bereits vorhandenen Assets für das neu angestrebte Geschäftsfeld genutzt werden können. Können die fehlenden Assets einfach hinzugewonnen werden, so wird das angestrebte Geschäftsfeld weiter oben (einfache Möglichkeit Asset-Zugewinn) eingeordnet. Die Matrix kann also so interpretiert werden, dass eine Einordnung eines Geschäftsfelds weiter oben und weiter rechts aus Asset-Perspektive besser ist. Einschränkend sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass die Quantifizierung des Asset-Matches und der Möglichkeit des Asset-Zugewinns eine Objektivität suggeriert, die Zahlenwerte jedoch auf subjektiven Einschätzungen, die mithilfe einer Likert-Skala getroffen wurden, basieren.

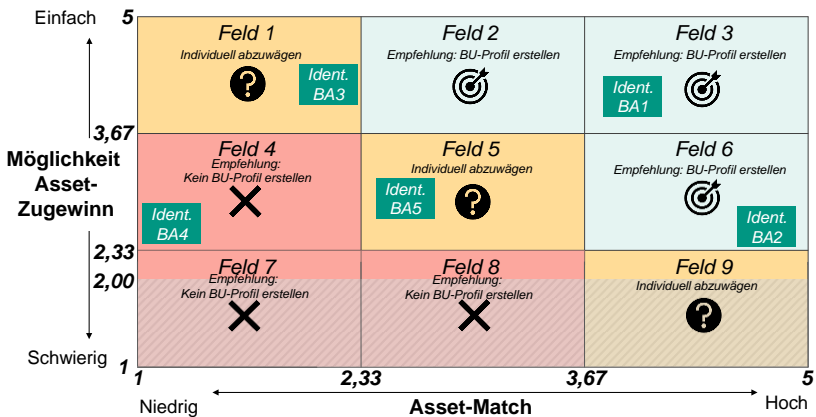


Abbildung 6.6: Matrix zur Einordnung der identifizierten Geschäftsfelder abhängig von dem jeweiligen Asset-Match und der Möglichkeit des Asset-Zugewinns zur Bewertung der Geschäftsfelder aus Asset-Perspektive

Die farblichen Markierungen zeigen an, welche Felder aus Asset-Perspektive interessant (grün) und uninteressant (rot) erscheinen. Eine genauere Beschreibung der einzelnen Felder findet sich im Leitfaden. Der Bereich 1–2,00 der Möglichkeit des Asset-Zugewinns ist schraffiert, da in diesem Bereich keine Geschäftsfelder platziert werden können. Dies liegt daran, dass Geschäftsfelder, die die Assets benötigen, die

unmöglich zu erschließen sind (und somit mit 1 bewertet werden), von der Methodik für die weiteren Schritte ausgeschlossen werden.

Aufgrund der Grenzen der Matrix spielt die *Tragweitenanalyse* und in diesem Zuge die Analyse möglicher Chancen bei der Interpretation der Ergebnisse eine entscheidende Rolle. Zwar scheint die Asset-Perspektive, basierend auf der RC und DS-I, einen großen Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines neuen Geschäftsbereichs zu haben, es sollten jedoch noch andere Faktoren in die Entscheidungsfindung mit einfließen. Dabei ist vor allem die Marktattraktivität als mögliche Chance zu nennen. Diese wird zwar in Schritt 2 der Methodik bewertet und auch in dem Business Unit Profil festgehalten, ist aus der Matrix jedoch nicht sofort erkenntlich. So kann es durchaus eine strategische Entscheidung sein, ein Geschäftsfeld zu erschließen, das in der Matrix in einem roten Feld gelandet ist, wenn das Geschäftsfeld entsprechend attraktiv erscheint und die Markteintrittsbarrieren für das Unternehmen nicht zu groß sind.

Ein zentrales Ziel des Leitfadens und auch der Methodik ist es, die Dokumentation der Ergebnisse für mittelständische Unternehmen zu erleichtern. Für die verschiedenen Geschäftsfelder, die im Zuge des Vorgehens analysiert werden, wurde daher ein Template erstellt, in das die relevantesten Informationen übernommen werden können. Dieses Template orientiert sich an dem Template für Produktprofile (siehe 2.2.1), welches sich aufgrund seiner Struktur in der Praxis bewährt hat. Die Inhalte der einzelnen Felder wurden jedoch dem Bedarf der Methodik entsprechend angepasst.

Abbildung 6.7 zeigt das Template für die Business Unit Profile. Diese Profile werden für alle als interessant erachteten Geschäftsfelder aus der Matrix erstellt. Je nach Tragweitenanalyse und der Meinung der Geschäftsführung sind das nur die Geschäftsfelder aus den grünen Feldern oder auch zusätzlich Geschäftsfelder aus den gelben und roten Feldern. Die Methodik weist darauf hin, dass die Profile lediglich einen Überblick verschaffen sollen. Die Profile sollten also nicht überladen werden. Weiterführende Informationen können stattdessen in separaten Dokumenten dargestellt werden. In der Methodik sind alle Felder des Templates in ausformulierter Form beschrieben. An dieser Stelle soll daher lediglich auf die stichpunktartigen Kurzbeschreibungen in Abbildung 6.7 sowie auf Anhang C (S. 127–132) hingewiesen werden.

<b>Business Unit-Claim</b> Wir brauchen eine Business Unit, die...		
<b>Initiale Beschreibung</b> → <u>Knappe</u> Beschreibung des Zielmarktes, den Business Unit adressiert: Größe, Wachstum... → <u>Knappe</u> Beschreibung in Business Unit hergestellter Produkt(-klasse) für Zielmarkt → Grobe Beschreibung weiterverwendbarer und neu anzuschaffender Assets (und wie) → ...		
<b>Interne Referenzelemente (vorhandene Assets)</b>		
<b>Produktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktionshalle</li> <li>■ Maschinen</li> <li>■ ...</li> </ul>	<b>Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Methodenwissen</li> <li>■ Patente</li> <li>■ ...</li> </ul>	<b>(Bisheriges) Produkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Endkunde</li> <li>■ Produktportfolio</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>Externe Referenzelemente (hinzuzugewinnende Assets)</b>		<b>Handlungsoptionen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interner Aufbau (bspw. über Schulungen oder neues Pers.)</li> <li>■ Kooperationen &amp; Zukauf (Joint Ventures, M&amp;A)</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozesswissen</li> <li>■ ...</li> </ul>	<b>(Bisheriges) Produkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Materialien</li> <li>■ ...</li> </ul>	
<b>Bedienbare Business Area</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bündel an Produktprofilen</li> <li>■ Industriezweig- &amp; Marktattraktivität</li> <li>■ Marktgröße &amp; -wachstum</li> <li>■ Prognostizierte Umsatzmöglichk.</li> <li>■ Wettbewerbssituation (Anzahl &amp; Stärke)</li> <li>■ Markteintrittsbarrieren &amp; Patentsituation</li> <li>■ Kundensegmente</li> <li>■ Produktvielfalt &amp; -beschreibung               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktprofilportfolios</li> <li>■ Funktion (welcher Bedarf wird befriedigt; enthält Kunden- &amp; Anwendernutzen)</li> <li>■ Technologie (wie wird der Bedarf befriedigt)</li> </ul> </li> <li>■ ...</li> </ul>		
<b>Nutzenbündel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmensnutzen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vordringen in neue Regionen</li> </ul> </li> <li>■ ...</li> </ul>	<b>Stakeholder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiter aus Bereich A</li> <li>■ Kundengruppe B</li> <li>■ Lieferant C</li> <li>■ ...</li> </ul>	<b>Auswirkungen auf bestehende BUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Handlungsmöglichkeiten</li> <li>■ „Abgabe“ von Assets</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>Key Performance Indikatoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ KPI A</li> <li>■ KPI B</li> <li>■ ...</li> </ul>	<b>Validierung...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ...des KPI A durch...</li> <li>■ ...des KPI B durch...</li> <li>■ ...</li> </ul>	
<b>Rahmenbedingungen / Einschränkungen / Anforderungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rückendeckung zur Transformation durch Management</li> <li>■ Branchenoftenes Denken</li> <li>■ ...</li> </ul>		

Abbildung 6.7: Template zur Erstellung der Business Unit Profile mit einer Kurzbeschreibung der Inhalte je Feld

## 6.2.3 Aktivitäten der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung

Die Aktivitäten der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung sind in ausführlicher Form auf den Seiten 133 bis 144 in Abschnitt 8.2 des Leitfadens in Anhang C beschrieben. An dieser Stelle soll ein erster Einblick in die Schritte der Methodik gegeben werden. Die Aktivitäten basieren ebenfalls auf der SPALTEN-Methodik, der Anwendende befindet sich also im Strategieprozess auf der dritten fraktalen Ebene. Zur einfacheren Anwendung ist die Methodik in sechs Schritte unterteilt. Diese sind zunächst sequenziell zu betrachten, lassen jedoch Iterationen bewusst zu (siehe Abbildung 6.8). Der kontinuierliche Denkansatz der SPALTEN-Methodik wird auch in der Methodik bewusst eingefordert. Demnach soll ein Methodik-Team gebildet werden, das zwischen den Schritten angepasst wird. Zudem soll es analog zu dem übergeordneten Leitfaden des Strategieprozesses einen Prozessverantwortlichen für die Methodik geben. Dies kann, muss aber nicht der gleiche Prozessverantwortliche wie in dem Strategieprozess sein. Auch der kontinuierliche Ideenspeicher findet in der Methodik Anwendung. Der Prozessverantwortliche sollte das Team für die kognitiven Verzerrungen, die bereits in der Präambel des Leitfadens erklärt wurden, sensibilisieren. Zudem sollte sich das gesamte Team darüber bewusst sein, dass die Methodik durch die Quantifizierung des Asset-Matches und der Möglichkeit des Asset-Zugewinns eine Objektivität suggeriert, die so nicht garantiert werden kann, da die Zahlen auf subjektiven Einschätzungen zu den einzelnen Assets beruhen.

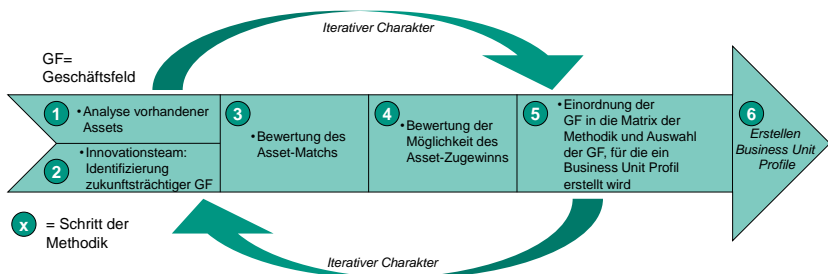


Abbildung 6.8: Zusammenfassende Darstellung der Schritte der Methodik

### Schritt 1: Analyse vorhandener Assets

In dem ersten Schritt der Methodik sollen die im Unternehmen vorhandenen Assets analysiert werden. Dabei fokussiert sich die Methodik zunächst auf die Assets des gefährdeten Geschäftsbereichs und auf die Assets der Querschnittsbereiche. Dem-

nach sollten in den Workshops vor allem Mitarbeitende aus dem alten Geschäftsbereich teilnehmen, die die spezifischen Assets des Geschäftsbereichs gut einschätzen können. Als Ausgangslage kann die digitale Checkliste der Methodik genutzt werden, die sich im digitalen Anhang des Leitfadens befindet. Diese Checkliste enthält alle in Tabelle 6.10 aufgeführten Assets und Kategorien. Besonders relevant sind an dieser Stelle die Kernkompetenzen des Geschäftsbereichs. Um diese zu ermitteln, kann beispielsweise die VRIO-Methode genutzt werden, die im Leitfaden als eine Methode der Aktivität *Problemeingrenzung* auf den Seiten 57 und 58 erläutert ist (im Forschungsbericht wurde die Methode in Abschnitt 2.3.2 erläutert).

### **Schritt 2: Identifizierung zukunftssträchtiger Geschäftsfelder**

In dem zweiten Schritt der Methodik sollen dann zukunftssträchtige Geschäftsfelder identifiziert werden. In der DS-I wurde immer wieder betont, dass die Marktattraktivität des Geschäftsfelds im Vordergrund stehen soll. Daher rät die Methodik an dieser Stelle dazu, branchenoffen vorzugehen und die Attraktivität des jeweiligen Geschäftsfelds (bspw. potenzielle Marktgröße, Wettbewerber, Markteintrittsbarrieren oder Marktwachstum) in den Vordergrund zu rücken. Alternativ kann die Geschäftsführung eine bestimmte Branche vorgeben oder ein Asset vorschreiben, das definitiv behalten werden soll.

Für die Identifizierung der interessanten Geschäftsfelder wird ein Innovationsteam gebildet. Für die Festlegung der Mitglieder kann die SPALTEN-Methodik genutzt werden. In den retrospektiven Fallstudien haben die betrachteten Unternehmen gute Erfahrungen mit kleinen, interdisziplinären Teams gemacht. So hatte eines der Unternehmen ein Innovationsteam aus einem Geschäftsführer, dem Vertriebsleiter, dem Produktionsleiter und dem Leiter der Entwicklung aufgebaut. Bei der Entwicklung von Produktideen können Produktprofile (siehe Abschnitt 2.2.1) helfen. Ein mögliches Geschäftsfeld ist ein Bündel aus mehreren Produktprofilen. Die Methodik beschreibt an dieser Stelle auch in kurzer Form Szenariotechnik und Kreativitätstechnik, weist aber auch darauf hin, dass Beratende oder Universitätsprojekte bei der Ableitung von Produktprofilen helfen können. Ein Beispiel wäre das Projekt „Integrierte Produktentstehung“ am IPEK.

Helfen können bei der Ableitung von Ideen für neue Geschäftsfelder auch die Kompetenzen, die Tittel und Terzidis als relevant für Entrepreneurship herausgearbeitet haben (2020).

### **Schritt 3: Bewertung des Asset-Matches**

Die Berechnung des Asset-Matches erfolgt für jedes der in Schritt 2 identifizierten Geschäftsfelder individuell. Dabei sollten Mitglieder des Innovationsteams bei der



Einschätzung der benötigten Assets helfen. Für die Bewertung, ob diese Assets in dem bedrohten Geschäftsbereich vorliegen, kann auf die Expertise der Mitglieder des Teams aus Schritt 1 zurückgegriffen werden. Die Spezifizierung der für den neuen Geschäftsbereich benötigten Assets kann gerade zu Beginn der Überlegungen herausfordernd sein. Die Bewertung sollte daher bei neuen Informationsgewinnen weiterentwickelt werden.

Die digitale Checkliste leitet die Anwendenden Schritt für Schritt durch die Bewertung des Asset-Matches. Zunächst erfolgt für jedes generische Asset eine Einschätzung, ob es in dem neuen Geschäftsbereich zur Belieferung des identifizierten Geschäftsfelds benötigt wird. Dabei sollte das generische Asset durch die Anwendenden weiter spezifiziert werden. Im nächsten Teilschritt wird eine fünfstufige Likert-Skala eingeführt, auf der eine hohe Bewertung zeigt, dass das benötigte Asset bereits in dem alten Geschäftsbereich oder in den Querschnittsbereichen vorhanden ist. Eine niedrige Bewertung zeigt dahingegen, dass das Asset noch gar nicht in dem bedrohten Geschäftsbereich oder den Querschnittsbereichen vorhanden ist. Zur Unterstützung der Anwendenden liefert die digitale Checkliste für jedes Asset eine kurze Beschreibung der fünfstufigen Likert-Skala. So gibt die Checkliste beispielsweise an, dass man für das Asset Fertigungstechnologie eine fünf vergeben sollte, wenn „alle benötigten Fertigungstechnologien zur Herstellung der Produkte des neuen Geschäftsbereichs vollumfänglich beherrscht werden“. Eine eins sollte dahingegen vergeben werden, wenn „die Fertigungstechnologien [...] zu keinem Grad beherrscht werden“. Trotz dieses Versuchs, die Bewertung zu objektivieren, müssen sich die Anwendenden natürlich der Subjektivität ihrer Einschätzung bewusst sein und vor allem kognitive Verzerrungen berücksichtigen. Für Assets, die in dem neuen Geschäftsbereich nicht benötigt werden, muss auch keine Einschätzung bezüglich des Asset-Matches getroffen werden.

Da nicht alle Assets für den neu zu entwickelnden Geschäftsbereich die gleiche Relevanz haben, können die Anwendenden in diesem Schritt den Kategorien der Assets eine Relevanz zuordnen. Die digitale Checkliste berechnet dann basierend auf den Angaben in den Likert-Skalen und den Gewichtungen einen Asset-Match für den Aufbau eines Geschäftsbereichs für das betrachtete Geschäftsfeld.

### **Schritt 4: Bewertung der Möglichkeit des Asset-Zugewinns**

In dem vierten Schritt der Methodik wird die Möglichkeit der Beschaffung der für den neuen Geschäftsbereich benötigten Assets evaluiert. Dies ist für alle Assets notwendig, die nicht mit einem Asset-Match von fünf bewertet wurden, die also nicht oder in nicht ausreichender Form oder Menge in dem bedrohten Geschäftsbereich oder den Querschnittsbereichen vorliegen. Auch hierfür wird eine fünfstufige Likert-Skala eingeführt. Eine hohe Punktzahl bedeutet, dass es leicht ist, das jeweilige

Asset hinzuzugewinnen. Eine eins bedeutet hingegen, dass es für das Unternehmen nicht möglich ist, das Asset hinzuzugewinnen. In diesem Fall wird die Möglichkeit einer Erschließung des betrachteten Geschäftsfelds ausgeschlossen. Die Methodik gibt zudem eine generische Orientierung vor, wann welche Punktzahl zu wählen ist. Da bislang lediglich Assets des bedrohten Geschäftsbereichs und der Querschnittbereiche betrachtet wurden, kann hier beispielsweise ein sehr leichter Asset-Zugewinn erreicht werden, indem das Asset von einem dritten unternehmens-internen Geschäftsbereich übernommen wird. Auch dabei wird auf eine Tragweitenanalyse hingewiesen. Die Gewichtung der Asset Kategorien wird aus dem dritten Schritt der Methodik übernommen. Die Methodik erläutert ohne Anspruch auf Vollständigkeit folgende Möglichkeiten zum Asset-Zugewinn: Übernahme von Assets aus anderen Geschäftsbereichen des Unternehmens, eigene Entwicklung fehlender Assets, Zukauf ausgewählter Assets (bspw. über Mitarbeiter, die ein bestimmtes Asset mitbringen), Initiieren von Kooperationen mit anderen Organisationen, eingehen eines Joint Ventures mit einem oder mehreren anderen Unternehmen, M&A um Assets hinzuzugewinnen. Welche der jeweiligen Optionen geeignet ist, ist stark von dem spezifischen Asset abhängig. Geht es beispielsweise um neue, innovative Produktideen oder Fertigungstechnologien, kann auch eine Zusammenarbeit mit Start-Ups im Rahmen von Kooperationen oder M&A Aktivitäten angestoßen werden.

### **Schritt 5: Einordnung der Geschäftsfelder in die Matrix der Methodik**

Mit den in Schritt drei und Schritt vier errechneten Zahlen für den Asset-Match und die Möglichkeit des Asset-Zugewinns können die betrachteten Geschäftsfelder in Schritt fünf der Methodik in die in Abschnitt 6.2.2 vorgestellte Matrix eingeordnet werden. Falls die Anwendenden während der Methodik die digitale Checkliste genutzt haben, erstellt die Matrix sich automatisch.

In diesem Schritt wird erneut die Unterstützung durch den fraktalen Charakter der SPALTEN-Methodik deutlich. Durch die Beurteilung der Geschäftsfelder aus Asset-Perspektive findet eine erste Lösungsauswahl statt. Wie jedoch bereits in Abschnitt 6.2.2 beschrieben wurde, ist eine ausführliche Tragweitenanalyse hier von großer Relevanz, um keine Geschäftsfelder auszuschließen, die zwar aus Asset-Perspektive nicht optimal erscheinen, die jedoch aufgrund der hohen Marktattraktivität tolle strategische Chancen für das Unternehmen darstellen. Auch bei diesen Geschäftsfeldern hilft die Methodik im Nachhinein, da sich das Unternehmen bewusst machen kann, welche Assets konkret fehlen und Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie diese fehlenden Assets beschafft werden können.

### **Schritt 6: Erarbeitung der Business Unit Profile**

Für die ausgewählten Geschäftsfelder werden in Schritt sechs der Methodik die Business Unit Profile (siehe Abschnitt 6.2.2) ausgefüllt. Die Hauptfelder des Templates für die Profile, wie zum Beispiel vorhandene Assets, hinzuzugewinnende Assets oder Handlungsoptionen für den Zugewinn der Assets können mit den Informationen aus den Schritten zwei bis fünf ausgefüllt werden. Die Informationen für die weiteren Felder sollten in diesem Schritt der Methodik beschafft werden. Dies ist zwar zeitaufwändig, aber notwendig, um eine solide Grundlage für eine Entscheidung für den Aufbau eines oder mehrerer neuer Geschäftsbereiche zu schaffen. Ein Vorteil ist an dieser Stelle, dass durch die Vorauswahl basierend auf der Asset-Perspektive nicht mehr für alle in Schritt zwei der Methodik identifizierten Geschäftsfelder der Business Unit Profile erarbeitet werden müssen. Die in dem kontinuierlichen Ideenspeicher dokumentierten Punkte sollten in diesem Schritt ebenfalls in die Business Unit Profile übernommen werden.

Abschließend zeigt die Methodik sechs generische Strategien auf, wie das Unternehmen mit dem alten, bedrohten Geschäftsbereich weiter fortfahren kann (siehe S. 143 des Leitfadens).

## **6.3 Initiale Evaluation der Methodik**

Die in Abschnitt 6.2 beschriebene Methodik wurde anschließend in den Leitfaden integriert. An dieser Stelle findet eine initiale Evaluation der Schritte 1–5 der Methodik statt. Die Evaluation fand ebenfalls bei dem in Abschnitt 4.4 vorgestellten Praxispartner statt. Die Ergebnisse der Methodik werden in Abschnitt 7.2 des Forschungsberichts mit vorgestellt.

Bei dem Praxispartner wurden bereits in der Vergangenheit drei Geschäftsfelder identifiziert, die als attraktiv für die Zukunft galten. Diese wurden für die Anwendung der Methodik genutzt. Aus diesem Grund wurde der Schritt 2 der Methodik (Identifizierung zukunftssträchtiger Geschäftsfelder) an dieser Stelle nicht betrachtet. An der Anwendung der Methodik nahmen insgesamt acht Mitarbeitende der brandgroup teil. Jeweils zwei Mitarbeitende, die als Experten für die neuen Geschäftsfelder auftraten, der Geschäftsleiter des bedrohten Geschäftsbereichs und der Verfasser der Arbeit in seiner Rolle als Prozessverantwortlicher. Nach einem Kick-Off Workshop, in dem die Methodik erklärt wurde, folgten für jedes betrachtete Geschäftsfeld drei Workshops:

1. Workshop zur Identifizierung der benötigten Assets für das neue Geschäftsfeld

2. Workshop zur Bestimmung des Asset-Matches und der Möglichkeit des Asset-Zugewinns
3. Betrachtung der Matrix der Methodik mit eingeordneten Geschäftsfeldern und Diskussion der Ergebnisse

In allen drei Workshops wurde die vorbereitete digitale Checkliste genutzt. Diese enthielt zur Orientierung die generischen Assets und Kategorien aus Tabelle 6.10.

Übergeordnet erhielt die Methodik im Rahmen der Anwendung viel Zuspruch. Vor allem die digitale Checkliste mit ihren generischen Assets und der automatisierten Erstellung der Matrix wurden als hilfreich angesehen. Allerdings wurde auch erkenntlich, dass ein Moderator der Workshops, der die Methodik als Prozessverantwortlicher vorantreibt, unerlässlich ist. Dies lag jedoch auch daran, dass die restlichen Mitglieder des Teams den Leitfaden im Zuge der Anwendung der Methodik nicht oder nur teilweise gelesen hatten. Für zukünftige Anwendungen wurde daher festgehalten, dass ein ausführlicher Kick-Off Workshop mit einer detaillierten Erklärung der Methodik erfolgsentscheidend ist. Zudem stellte die Subjektivität der Beurteilung des Asset-Matches und der Möglichkeit des Asset-Zugewinns eine Herausforderung dar. Dies lag vor allem daran, dass für die unterschiedlichen Geschäftsfelder unterschiedliche Experten zum Einsatz kamen. Aus diesem Grund ist die Rolle des Prozessverantwortlichen und dessen Verständnis für die einzelnen Geschäftsfelder sowie die Kommunikation möglicher kognitiver Verzerrungen erfolgsentscheidend.

Aufgrund der Anwendungsform der Methodik, in der in diesem Zuge lediglich die Schritte 1 und 3–5 zur Anwendung kamen, sollte sich die Evaluation auf diese Schritte fokussieren. Es wurden daher die in Tabelle 6.11 gezeigten Faktoren bei den Teammitgliedern abgefragt:

Tabelle 6.11: Faktoren zur Evaluation der Anwendung der Methodik

Faktor	ID im Zielsystem	Beschreibung
Assets	ME4	Assets, die in dem Unternehmen bereits in dem bedrohten Geschäftsbereich oder in Querschnittsbereichen vorliegen, werden bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt und die Nutzung in zukünftigen Geschäftsbereichen wird angeregt.
Asset Kategorien	ME1	Dabei werden Assets aus verschiedenen Kategorien berücksichtigt und generisch aufgezeigt. Diese Betrachtung hilft bei der assetbasierten Entscheidungsunterstützung für die Auswahl zukünftiger Geschäftsbereiche.
Checklisten	MA2	Die Methodik enthält eine Checkliste, die bei der Anwendung unterstützt und eine generische Liste an Assets aufzeigt.
Templates	MA5	Templates, die lediglich ausgefüllt werden müssen, helfen im Rahmen der Methodik bei der Anwendung
Aufwand & Nutzen	ME2	Die Anwendung der Methodik führt mit einem guten Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu einer Entscheidungsgrundlage, in welche Geschäftsbereiche investiert werden sollte

Dabei wurde nur ein Teil der in Abschnitt 6.1.3 definierten Ziele evaluiert. Dies lag wie angesprochen zum einen an der Anwendung der Methodik, die nur die Schritte 1 und 3–5 beinhaltete und zum anderen an der iterativen Erarbeitung der Methodik. Während dieser ersten, ausführlichen Anwendung wurde das Zielsystem für die gesamte Methodik sowie die Methodik selbst weiter ausgearbeitet. Die Umfrage bezog sich daher lediglich auf die oben gezeigten fünf Faktoren, die zu diesem Zeitpunkt der Forschung Elemente des Zielsystems waren. Dafür wurde eine fünfstufige Likert-Skala genutzt. Die Teammitglieder beantworteten also per Online-Tool zu allen fünf Faktoren die Frage, „Inwieweit werden Ihrer Meinung nach folgende Faktoren in der angewandten Methodik umgesetzt bzw. berücksichtigt?“. Dabei konnten sie zwischen folgenden Antwortmöglichkeiten auswählen:

- 1 – gar nicht umgesetzt
- 2 – eher nicht umgesetzt
- 3 – eher umgesetzt
- 4 – größtenteils umgesetzt
- 5 – vollständig umgesetzt

Abbildung 6.9 zeigt die Ergebnisse der Umfrage mit sechs Teilnehmenden:

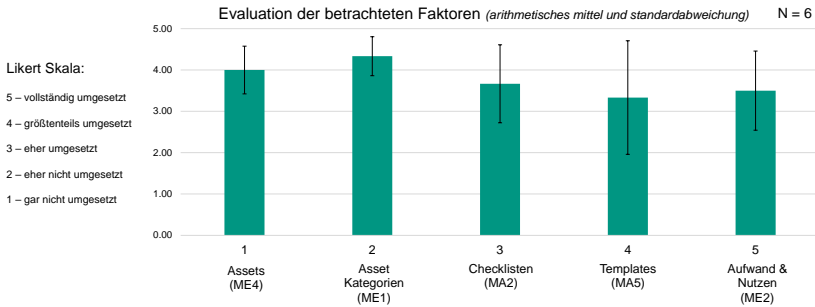


Abbildung 6.9: Evaluationsergebnisse der Anwendung der Schritte 1 und 3-5 der Methodik

Die Klammern unter den jeweiligen Faktoren zeigen eine Zuordnung zu den Zielen des finalen Zielsystems der Methodik (siehe Abschnitt 6.1.3).

Sowohl die Berücksichtigung vorhandener Assets (arithmetisches Mittel 4,0; Standardabweichung 0,58), als auch die Berücksichtigung verschiedener Asset Kategorien (arithmetisches Mittel 4,33; Standardabweichung 0,47) wurden von den Teilnehmern als umgesetzt bewertet. Checklisten (arithmetisches Mittel 3,67; Standardabweichung 0,94) und das Aufwand-Nutzen-Verhältnis (arithmetisches Mittel 3,5; Standardabweichung 0,96) wurden als größtenteils umgesetzt bewertet. Lediglich der Faktor Templates (arithmetisches Mittel 3,33; Standardabweichung 1,37) wurde nur als eher umgesetzt bewertet. Als Reaktion darauf wurde die Methodik im Nachgang an diese erste Anwendung weiterentwickelt und mit Schritt 6, der Erstellung des Business Unit Profils ein übergeordnetes Template eingeführt, das die erarbeiteten Inhalte der Methodik zusammenfasst.

## 7 Anwendung und Evaluation des Leitfadens

In Kapitel 7 werden die Entwicklung des Evaluationskonzepts, die ausführliche Fallstudie bei dem Praxispartner und die Ergebnisse der Evaluation beschrieben. Dafür soll die dritte Forschungsfrage mit den dazugehörigen Teilfragen beantwortet werden:

3. Welchen Beitrag liefern der Leitfaden und die Methodik in einer ausführlichen Fallstudie bei einem mittelständischen Unternehmen aus der Automobilzuliefererbranche hinsichtlich der Umsetzung in einem strukturierten Strategieprozess?
  - 3.1 Wie kann der Beitrag des Leitfadens und der Methodik gemessen werden?
  - 3.2 Wie wurde die ausführliche Fallstudie durchgeführt und welche Rahmenbedingungen lagen vor?
  - 3.3 Wie wird der Beitrag des Leitfadens und der Methodik im Rahmen der Fallstudie bewertet?

Zur Beantwortung der Teilfrage 3.1 wird in Abschnitt 7.1 ein geeignetes Evaluationskonzept entwickelt. Anschließend wird in Abschnitt 7.2 die Fallstudie bei der brandgroup beschrieben. Abschnitt 7.3 geht abschließend im Detail auf die durchgeführten Umfragen, das jeweils angesprochene Panel und die Ergebnisse der Umfragen ein. Das Evaluationskonzept wurde im Rahmen einer vom Verfasser dieser Arbeit co-betreuten Masterarbeit entwickelt (Krüger, 2023)<sup>1</sup>. Die Umfragen wurden zum Teil ebenfalls im Zuge dieser Masterarbeit durchgeführt. Die Fallstudie als solche, also der Strategieprozess bei der brandgroup wurde von dem Autor dieser Arbeit als Prozessverantwortlicher geleitet.

### 7.1 Entwicklung eines geeigneten Evaluationskonzepts

Die Entwicklung des Evaluationskonzepts wird im Rahmen dieser Arbeit in zwei Schritten beschrieben. Zunächst werden in Abschnitt 7.1.1 die Anforderungen an

---

<sup>1</sup> Unveröffentlichte Abschlussarbeit, vom Verfasser co-betreut

das Evaluationskonzept mithilfe einer Literaturrecherche abgeleitet. Diese Anforderungen werden in Anforderungen an die Vorgehensweise und Anforderungen an die Evaluationsumgebung unterteilt. In Abschnitt 7.1.2 werden dann die Brandgroup und das IPEK als Evaluationsumgebung vorgestellt und es wird ein Überblick über das Evaluationskonzept geliefert.

### 7.1.1 Anforderungen an die Vorgehensweise der Evaluation und die Evaluationsumgebung

Die Anforderungen an das Evaluationskonzept werden in Anforderungen an die Vorgehensweise (siehe Abschnitt 7.1.1.1) und Anforderungen an die Evaluationsumgebung (siehe Abschnitt 7.1.1.2) unterteilt. Das grundlegende Evaluationskonzept beruht auf der DRM und Marxen (Blessing & Chakrabarti, 2009; Marxen, 2014). Eine initiale Literaturanalyse hat dabei geholfen, weitere Anforderungen zur Ableitung des Evaluationskonzepts zu definieren. Die Recherche wurde mithilfe von Google Scholar und dem KIT-Katalog durchgeführt. Insgesamt wurden zehn Suchbegriffe analysiert (siehe Abbildung 7.1). Die resultierenden Quellen sollen an dieser Stelle nicht im Detail beschrieben werden, sind jedoch bei den Anforderungen als Verweis hinterlegt.

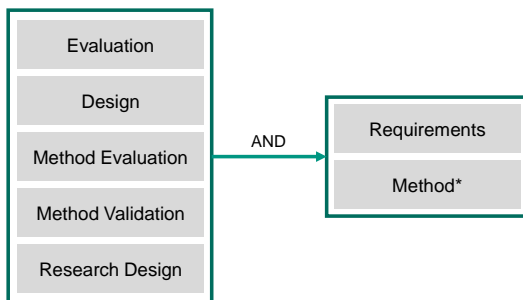


Abbildung 7.1: Zur Ableitung relevanter Literatur wurden die Begriffe der linken Box jeweils mit den Begriffen der rechten Box kombiniert

#### 7.1.1.1 Anforderungen an die Vorgehensweise der Evaluation

Es wurden insgesamt sieben Anforderungen definiert, die die Vorgehensweise des Evaluationskonzepts berücksichtigen soll. Diese sind in Tabelle 7.1 beschrieben und mit den entsprechenden Quellenangaben ergänzt:



Tabelle 7.1: Anforderungen an die Vorgehensweise des Evaluationskonzepts

<b>Anforderung</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Quelle</b>
V1 – Berücksichtigung des Zielsystems	Das Zielsystem des Leitfadens sollte die Basis der Evaluation sein. Mithilfe der Umfragen sollte geprüft werden, ob die Ziele des Erfolgsbeitrags und die Anforderungen der Unterstützungsleistung und Anwendbarkeit, die für die Entwicklung des Leitfadens abgeleitet wurden, mithilfe des Leitfadens erreicht werden konnten. (Das Zielsystem ist in Abschnitt 5.1.3 beschrieben)	(Blessing & Chakrabarti, 2009)
V2 – Durchführung mehrerer Umfragen	Vor allem aufgrund der Dauer der Fallstudie, sollten zu verschiedenen Zeitpunkten Umfragen durchgeführt werden, um die jeweiligen Inhalte zur richtigen Zeit zu evaluieren. Eine umfassende Umfrage zum Abschluss des Strategieprozesses könnte die Teilnehmenden überfordern. Zudem könnten wichtige Aspekte vergessen werden, da sie bereits bis zu sechs Monaten in der Vergangenheit liegen.	(Blessing & Chakrabarti, 2009; Gericke, Eckert & Stacey, 2017); wissenschaftliche Gespräche zur Ableitung des Konzepts
V3 – Anwendbarkeit	Das Evaluationskonzept sollte leicht anwendbar und klar verständlich sein. Zudem sollte die Anwendbarkeit des Leitfadens selbst geprüft werden. Dazu gehört vor allem auch die Anwendbarkeit ohne spezifisches Vorwissen.	(Eisenmann, Grauberg, Üreten, Krause & Matthiesen, 2021; Marxen & Albers, 2012; Pedersen, Emblemssvåg, Bailey, Allen & Mistree, 2000)
V4 – Effizienz	Das Evaluationskonzept sollte effizient anwendbar sein. Der Zeitaufwand für die Teilnehmer der Evaluation sollte nicht zu hoch sein.	(Bender, 2003; Moody, 2003)
V5 – Akzeptanz	Es muss ein Evaluationskonzept entwickelt werden, dass von den Teilnehmern und den Anwendern des Leitfadens akzeptiert wird. Zudem sollte die Akzeptanz des Leitfadens selbst bei den Anwendern evaluiert werden.	(Moody, 2003; Üreten et al., 2019)

<b>Anforderung</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Quelle</b>
V6 – Messbare Faktoren	Das Evaluationskonzept sollte messbare Faktoren enthalten. Diese sollten zum Teil quantifizierbar sein. Umfrageergebnisse können durch die Nutzung einer Likert-Skala quantifiziert werden.	(Blessing & Chakrabarti, 2009; Pedersen et al., 2000)
V7 – Objektivität	Die Vorgehensweise und Ergebnisse sollten reproduzierbar sein, also nicht von den Personen und der Durchführung beeinflusst werden.	(Bender, 2003; Marxen, 2014)

### 7.1.1.2 Anforderungen an die Evaluationsumgebung

Neben den Anforderungen für das Vorgehen im Rahmen der Evaluation sollen auch die Anforderungen an die Evaluationsumgebung abgeleitet werden. Zur Ableitung der Anforderungen wurden die mithilfe der in Abbildung 7.1 beschriebenen Literaturanalyse identifizierten Quellen genutzt. Dabei wurden vier Anforderungen identifiziert, die in Tabelle 7.2 beschrieben sind.

Tabelle 7.2: Anforderungen an die Evaluationsumgebung des Evaluationskonzepts

<b>Anforderung</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Quelle</b>
EU1 – Bezug zur Realität	Die Evaluationsumgebung sollte reale Probleme behandeln und einen hohen Praxisbezug aufweisen. Im Idealfall kann die Methodik in der Industrie eingesetzt werden und so überprüft werden, ob sie in dem Anwendungsfall die gewünschte Unterstützung liefert. Laborstudien können eine hilfreiche Unterstützung sein, sie ersetzen jedoch keine Praxis-Fallstudien, da es schwierig ist, das Verhalten in Realsituationen zu simulieren.	(Blessing & Chakrabarti, 2009; Marxen, 2014; von Aufschnaiter, 2014)

<b>Anforderung</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Quelle</b>
EU2 – Mehrere Evaluationsumgebungen	Wird die Evaluation lediglich mithilfe einer einzelnen Fallstudie durchgeführt, besteht die Gefahr, dass lediglich firmenspezifische Erkenntnisse gewonnen werden können. Für eine ausführliche Evaluation, sollte die entwickelte Methodik in verschiedenen Praxis- und Laboranwendungen evaluiert worden sein.	(Albers, Walter, Wilmsen & Bursac, 2018; Blessing & Chakrabarti, 2009)
EU3 – Verfügbarkeit der Anwender	Die Evaluation sollte sich an Teilnehmende richten, die Teil der Anwendung sind. Die limitierte Verfügbarkeit (v.a. bei Fallstudien in der Praxis) sollte daher berücksichtigt werden.	(Bender, 2003; Blessing & Chakrabarti, 2009)
EU4 – Akzeptable Rahmenbedingungen	Neben einer akzeptablen Projektdauer, sollte auch die Evaluation selbst einen angemessenen Detaillierungsgrad anstreben. Eine zu bürokratische und umfangreiche Erhebung der Ergebnisse sollte demnach vermieden werden.	(Blessing & Chakrabarti, 2009; Marxen, 2014)

### 7.1.2 Evaluationskonzept für die Evaluation des directStrategy Leitfadens

Nachdem in Abschnitt 7.1.1 die Anforderungen an das Evaluationskonzept erläutert wurden, soll im Folgenden das Evaluationskonzept an sich beschrieben werden.

Als Datenerhebungsmethode werden Umfragen genutzt, da diese gut zu den beschriebenen Anforderungen passen. Mithilfe von Umfragen können effizient Daten zu verschiedenen Zeitpunkten gesammelt und verschiedene Personen einbezogen werden. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund des langen Strategieprozesses relevant. Zudem werden gerade bei online durchgeführten Umfragen keine großen Kosten fällig und der Ressourceneinsatz der Teilnehmenden kann im Vergleich zu anderen Datenerhebungsmethoden reduziert werden. Die Teilnehmenden werden durch den ausbleibenden persönlichen Kontakt nicht beeinflusst, was durch die Möglichkeit einer anonymen Befragung noch verstärkt wird. So kann ehrliches Feedback gesammelt werden. Eine Herausforderung bei Umfragen stellt jedoch die präzise Formulierung der Fragen dar, um Missverständnisse und falsche Rückmeldungen zu vermeiden.

Die Grundlage für die Evaluation ist das in Abschnitt 5.1.3 beschriebene Zielsystem des Leitfadens. Auch in der Evaluation werden demnach die drei Bewertungstypen Erfolgsbeitrag, Unterstützungsleistung und Anwendbarkeit berücksichtigt.

In den Abschnitten 7.1.2.1 und 7.1.2.2 wird zunächst die Evaluation bei der brandgroup und anschließend beim IPEK beschrieben. Zum Abschluss des Abschnitts 7.1 wird dann ein Überblick über das Evaluationskonzept und das Design der Umfragen gegeben.

### 7.1.2.1 Die brandgroup als Evaluationsumgebung

Wie bereits in Abschnitt 4 angekündigt, wurde Action Research an vielen Stellen der Forschung genutzt. In dem Zuge wurde der entwickelte directStrategy Leitfaden in einer zehnmonatigen Fallstudie bei der brandgroup angewandt. So konnte die Anforderung EU1 (siehe Abschnitt 7.1.1.2) ideal berücksichtigt werden, da der entwickelte Leitfaden bei einem realen Unternehmen in der Praxis eingesetzt werden konnte. Dies geht zwar mit einer hohen Komplexität und einem hohen Umfang einher, ermöglicht jedoch Ergebnisse, die die Realität widerspiegeln. Entscheidend ist, dass die Anwendenden des Leitfadens und die Mitarbeitenden der brandgroup, die von dem Strategieprozess betroffen sind, in die Evaluation mit eingebunden werden. Für die Umfrage wurden drei Zielgruppen definiert:

- Das Strategieteam
- Die Mitarbeitenden
- Der Beirat

Das Strategieteam soll an zwei Stellen des Strategieprozesses befragt werden. Zum einen nach der Aktivität *Alternative Lösungen* und zum anderen nach der Aktivität *Nachbereiten und Lernen*, also zum Abschluss des Strategieprozesses. So können auch Aspekte aus der frühen Phase des Strategieprozesses, in der vor allem die Analyse stattfand, berücksichtigt werden, da diese dem Strategieteam in der ersten Umfrage dann noch präsenter sind (siehe auch Anforderung V2 in Abschnitt 7.1.1.1). Im Rahmen der Umfragen mit dem Strategieteam wurden Ziele und Anforderungen aller drei Bewertungstypen berücksichtigt (siehe Abbildung 7.2). In der abschließenden Umfrage mit dem Strategieteam (siehe Umfrage S3 in Abbildung 7.2) werden auch Mitarbeitende des Unternehmens befragt, die nicht direkt Teil des Strategieteams waren. Diese Mitarbeitenden sind jedoch für die Umsetzung der Strategie von hoher Relevanz. Da der Leitfaden die spätere Implementierung vorbereiten soll, ist die Einbindung der Abteilungsleiter, die die spätere Umsetzung der Strategie im operativen Geschäft vorantreiben müssen, unerlässlich.

In den Abbildungen sind die Umfragen mit „S“ statt mit „U“ abgekürzt, um eine Verwechslung mit dem Zielsystem (der Bewertungstyp Unterstützungsleistung wurde ebenfalls mit „U“ abgekürzt) zu vermeiden. Das „S“ steht dabei für die englische Übersetzung des Worts Umfrage (Survey).

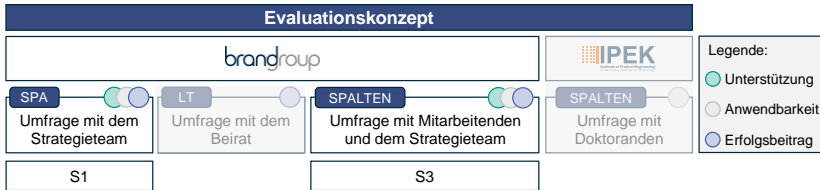


Abbildung 7.2: Evaluationskonzept - Umfragen mit dem Strategieteam und Mitarbeitenden

Die Umfrage mit dem Beirat fand im Zuge der Tragweitenanalyse des Strategieprozesses statt. In diese wurde der Beirat als „externes Organ“ mit eingebunden, um die Chancen und Risiken der erarbeiteten Strategie mit zu evaluieren. Da der Beirat nicht direkt in die Anwendung des Leitfadens mit eingebunden war, konnten die Anwendbarkeit und Unterstützungsleistung des Leitfadens nicht mit evaluiert werden. Stattdessen konnte der Beirat das Ergebnis des Strategieprozesses, also die entwickelte Strategie als solche bewerten. Daher wurde explizit der Erfolgsbeitrag des Leitfadens abgefragt (siehe Abbildung 7.3). Helfen konnte an dieser Stelle die Erfahrung des Beirats mit vergangenen Strategien. So konnten die Beiräte beispielsweise die Dokumentation und Sinnhaftigkeit der Strategie mit vorherigen Erfahrungen vergleichen.



Abbildung 7.3: Evaluationskonzept - Umfrage mit dem Beirat

Die brandgroup-Fallstudie ist in Abschnitt 7.2 ausführlich beschrieben. An dieser Stelle wird auch nochmal auf die verschiedenen Stakeholder und ihre Rolle im Strategieprozess eingegangen. Genauere Infos zu den Umfragen werden in Abschnitt 7.3 beschrieben.

### 7.1.2.2 Das IPEK als Evaluationsumgebung

Wie bereits beschrieben, fand die Hauptevaluation des Leitfadens mithilfe einer praktischen Anwendung bei der brandgroup statt. Um den Leitfaden auch aus einer anderen Perspektive zu evaluieren (siehe Anforderung EU2 in Abschnitt 7.1.1.2), wurde eine weitere Evaluation am IPEK durchgeführt. Dort wird der Leitfaden nicht angewandt. Stattdessen lesen wissenschaftliche Mitarbeitende des IPEKs den Leitfaden und bewerten dessen Anwendbarkeit. Die Expertise und Erfahrung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden im Bereich der Methodenentwicklung soll dabei helfen, die Anwendbarkeit und den methodischen Ansatz des Leitfadens aus einer anderen, eher theoretischen Perspektive zu bewerten. Im Rahmen des Evaluationskonzepts wird die Studie am IPEK als eine Teilstudie betrachtet (siehe Abbildung 7.4). Die Studie ist jedoch in vier Teilpakete unterteilt. Diese Teilpakete wurden vor dem Hintergrund gebildet, dass eine Bewertung des kompletten Leitfadens (umfasst ca. 150 Seiten) einen zu hohen Aufwand für die Teilnehmenden der Studie dargestellt hätte (siehe Anforderungen V3, V4 und V5 in Abschnitt 7.1.1.1). Zusätzlich zu dem Leitfaden wurde den Befragten die Schulungsunterlage des Leitfadens zur Verfügung gestellt, mithilfe derer sie sich mit dem Konzept und dem Aufbau des Leitfadens vertraut machen konnten. Für jedes Paket nahmen jeweils zwei wissenschaftliche Mitarbeitende des IPEKs an der Umfrage teil, es gab also insgesamt acht Teilnehmende an der Studie. Genauere Infos zu den Teilpaketen und Umfragen werden in Abschnitt 7.3 beschrieben.



Abbildung 7.4: Evaluationskonzept - Umfragen mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden des IPEKs

### 7.1.2.3 Überblick über das Evaluationskonzept und das Design der Umfragen

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln gezeigt, finden insgesamt zwei übergeordnete Studien mit sieben Umfragen statt (siehe Abbildung 7.5). Bei der brandgroup finden insgesamt drei Studien zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt. Diese Studien

ermöglichen eine praxisnahe Evaluation und richten sich somit an die Anforderung EU1 (siehe Abschnitt 7.1.1.2). Um eine zu firmenspezifische und einseitige Evaluation zu vermeiden (siehe Anforderung EU2), wurde am IPEK eine weitere Studie mit vier Umfragen durchgeführt. Allerdings muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass der Leitfaden lediglich bei einem Praxispartner ausführlich angewandt wurde und somit keine Übertragbarkeit auf andere Unternehmen nachgewiesen werden kann. Dafür konnte der Leitfaden mithilfe von Action Research und einer sehr ausführlichen Fallstudie im Detail und sehr praxisnah (siehe Anforderung EU1) getestet werden.



Abbildung 7.5: Überblick über das Evaluationskonzept

Da sich die Studien bei der brandgroup auf die tatsächliche Anwendung des Leitfadens in der Praxis beziehen, können im Rahmen dieser Studien die Unterstützungsleistung, die Anwendbarkeit und der Erfolgsbeitrag des Leitfadens bewertet werden. In der Studie am IPEK wird der Leitfaden von den wissenschaftlichen Mitarbeitenden lediglich gelesen. Gerade vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Mitarbeitenden als Methodenentwickler wird so jedoch eine Bewertung der Anwendbarkeit aus einer theoretischen und methodischen Perspektive ermöglicht.

Die Zielgruppen und die Umfragen an sich werden in Abschnitt 7.3 genauer beschrieben. Wie bereits in Abschnitt 7.1.2.1 dargelegt, finden die Umfragen bei der brandgroup zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt, um ein möglichst aktuelles und realitätsnahes Feedback zu erhalten (siehe auch Anforderung V2). Jede Umfrage wird entsprechend der Situation und der Zielgruppe individuell designt (siehe Abschnitt 7.3). Um die Anforderungen V3-V7 (siehe Abschnitt 7.1.1.1) zu erfüllen, ist der grundlegende Aufbau der Umfragen jedoch vorgegeben: Jede Umfrage hat maximal 20 Fragen und eine gerade Anzahl an Antwortmöglichkeiten, die mithilfe einer Likert-Skala dargestellt sind. Diese hat die vier Antwortmöglichkeiten „Ich stimme überhaupt nicht zu“, „Ich stimme eher nicht zu“, „Ich stimme eher zu“ und „Ich stimme voll und ganz zu“. Eine gerade Anzahl wurde gewählt, damit die Teilnehmenden sich für einen eher positiven oder eher negativen Einfluss des Leitfadens

entscheiden müssen. Zusätzlich hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, die Frage nicht zu beantworten und/oder weitere Kommentare anzugeben. Abbildung 7.6 zeigt die Darstellung der Antwortmöglichkeiten in dem genutzten Online-Tool Lime-Survey.

The image shows a LimeSurvey interface. On the left, there are five radio button options for a Likert scale: 'Ich stimme überhaupt nicht zu', 'Ich stimme eher nicht zu', 'Ich stimme eher zu', 'Ich stimme voll und ganz zu', and 'Keine Antwort' (which is selected and highlighted in green). To the right of these options is a text label 'Bitte geben Sie hier Ihren Kommentar ein:' followed by a large, empty rectangular text input box.

Abbildung 7.6: Darstellung der Antwortmöglichkeiten in dem genutzten Online-Tool Lime-Survey

Zur einfacheren Analyse der Ergebnisse wurden den Antwortmöglichkeiten Werte von eins bis vier zugeordnet. Während die eins für die vollständige Ablehnung („Ich stimme überhaupt nicht zu“) steht, steht die vier für die vollständige Zustimmung („Ich stimme voll und ganz zu“). Bei keiner Antwort erhält die Frage den Wert Null, wird aber aus einer späteren Mittelwertsberechnung herausgerechnet.

Gemäß Marxen (2014) sollen die schwierigsten Fragen einer Umfrage an dessen Anfang gestellt werden. Die Fragen sind demnach nicht gemäß Zielsystem sortiert. Stattdessen wurden die Fragen so sortiert, dass die vermeintlich anspruchsvollsten Fragen zu Beginn der Umfrage gestellt werden.

## 7.2 Beschreibung der Fallstudie bei der brandgroup

Wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, wurde Action Research für die iterative Erarbeitung des Zielsystems und des Leitfadens genutzt (siehe Kapitel 5). Im Zuge der Evaluation wird ebenfalls die Forschungsumgebung des Industriepartners – der brandgroup – genutzt. Der Strategieprozess bei der brandgroup wurde im Februar 2023 begonnen und orientierte sich komplett an dem im Rahmen dieser Forschung entstandenen Leitfaden. Teil des Strategieprozesses waren die in Abschnitt 7.1.2.1 eingeleiteten Studien. Die Umfragen und Teilnehmer der Studien sowie die detaillierten Ergebnisse werden in Abschnitt 7.3 vorgestellt. Abbildung 7.7 zeigt den groben Ablauf des Strategieprozesses bei der brandgroup. Der zeitliche Ablauf ist dabei nicht zu verallgemeinern, da dieser teilweise von individuellen Verfügbarkeiten abhängig war. Der Workshop mit dem Beirat im Zuge der Tragweitenanalyse war beispielsweise ursprünglich für den September 2023 geplant gewesen, musste jedoch auf den 26.10.2023 verschoben werden.



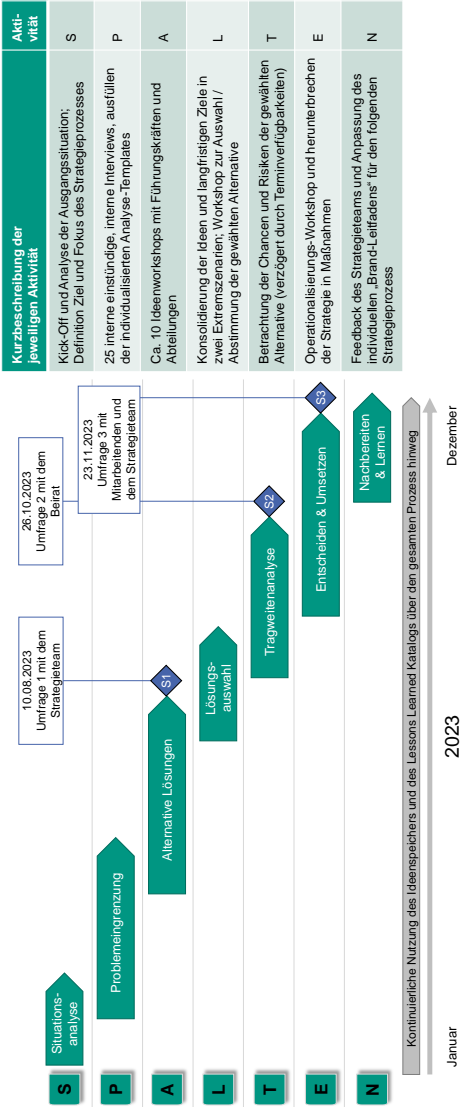


Abbildung 7.7: Vereinfachter Ablauf des Strategieprozesses bei der brandgroup mit zentralen Meilensteinen und der zeitlichen Einordnung der durchgeführten Umfragen

In Abbildung 7.7 sind zentrale Meilensteine des Strategieprozesses sowie die in Abschnitt 7.1.2.1 vorgestellten Umfragen dargestellt. Der Verfasser dieser Arbeit agierte im Rahmen des Strategieprozesses bei der brandgroup als Prozessverantwortlicher. Die Überlappung der einzelnen Aktivitäten wird im Leitfaden empfohlen.

Aufgrund der sensiblen, internen Daten, die im Zuge eines Strategieprozesses benötigt werden, sollen an dieser Stelle lediglich relevante Meilensteine und Herausforderungen sowie das generelle Vorgehen beschrieben werden. In Abbildung 7.7 lässt sich auf den ersten Blick erkennen, dass der Strategieprozess deutlich länger als drei bis sechs Monate dauerte. Dies war bereits während der Erstellung des Leitfadens antizipiert worden (siehe Abbildung 5.9). Ursache dafür sind hauptsächlich Herausforderungen in der Datenbeschaffung. Die Daten liegen zum Teil nicht automatisiert vor, sondern müssen manuell beschafft werden. Zudem waren die Marktkenntnisse über vereinzelte Geschäftsfelder nicht ausreichend. Neben dem bereits in der Präambel angesprochenen Lerneffekt sorgen solche Aspekte dafür, dass folgende Strategieprozesse deutlich schneller ablaufen können als der erste Prozess, der in dieser Form durchgeführt wird.

Die Interviews im Zuge der Analyse wurden sehr positiv von den Mitarbeitenden aufgenommen. Es wurden von verschiedensten Hierarchiestufen Mitarbeitende involviert. Dabei lag der Fokus natürlich zu einem Großteil auf Mitarbeitenden aus dem Vertrieb und aus der Entwicklung, um die aktuelle Marktstellung und Aussichten der verschiedenen Geschäftsfelder verstehen zu können. Auch aus den anderen Abteilungen wurden Mitarbeitende einbezogen, um die internen Prozesse und eventuelle Verbesserungsmöglichkeiten nachvollziehen zu können. Allerdings wurde an dieser Stelle bereits deutlich, dass die Ausgangslage und Einstellung der Mitarbeitenden sehr unterschiedlich war. Dies stellte auch im weiteren Verlauf (v. a. während der Entwicklung alternativer Lösungen) eine Herausforderung dar, da die Mitarbeitenden teilweise unterschiedliche Vorstellungen von der angestrebten Flughöhe einer Strategie hatten. Die daraus resultierenden, sehr unterschiedlichen Interviewverläufe führten auf der einen Seite zu einem sehr umfassenden und diversen Gesamtbild, auf der anderen Seite aber auch zu der Herausforderung, die erhaltenen Informationen zu konsolidieren. Dabei halfen die einheitlichen Templates des Leitfadens, die vor allem eine Vergleichbarkeit der einzelnen Geschäftsfelder (die brandgroup beliefert insgesamt mehr als 10 verschiedene Geschäftsfelder) ermöglichten. Die Analyse-Templates des Leitfadens wurden dafür leicht an die spezifischen Bedürfnisse der brandgroup angepasst. Zusätzlich zu der in Abbildung 7.8 gezeigten Zusammenfassung gab es jeweils weitere Folien mit tiefergehenden Informationen bzgl. der einzelnen Kunden, Margen und Umsatzentwicklungen.

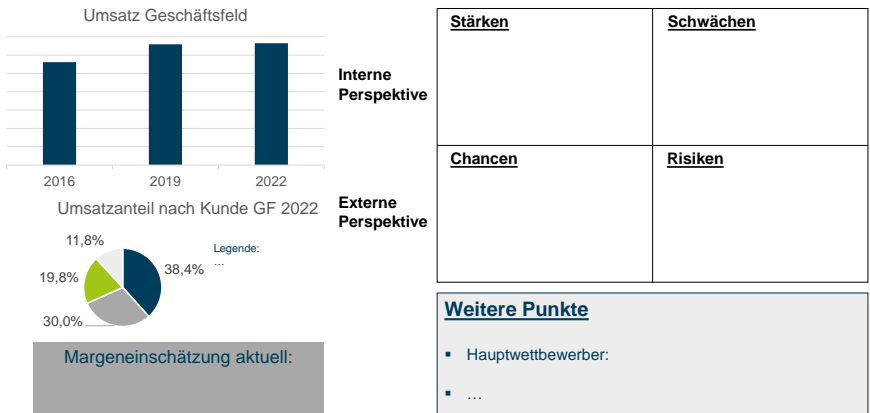


Abbildung 7.8: Analyse-Template der brandgroup zur Zusammenfassung der wichtigsten Informationen

Des Weiteren wurden Excel-Modelle entwickelt, mit deren Hilfe die potenziell gefährdeten Umsätze aus der Automobilbranche (Teile für den Antriebsstrang mit Verbrennungsmotor) prognostiziert werden können. Dafür wurden verschiedene Studien zur weiteren Entwicklung der Verteilung der Antriebsarten analysiert.

Zur Identifikation neuer Geschäftsbereiche wurde die in Kapitel 6 erarbeitete Methodik angewandt. Die grundsätzliche Idee für drei neue Geschäftsbereiche bestand bereits, die Methodik half aber dabei, potenzielle Synergieeffekte aufzuzeigen. Abbildung 7.9 zeigt die (anonymisierte) Matrix der Methodik. Man kann erkennen, dass zwei der betrachteten Geschäftsbereiche aus Asset-Perspektive sinnvoll erscheinen. Für den dritten betrachteten Geschäftsbereich liegen jedoch bislang eher wenige nutzbare Assets im Unternehmen vor. Zudem sind die fehlenden Assets schwierig hinzuzugewinnen. Das Beispiel zeigt jedoch, dass eine ausführliche Tragweitenanalyse an dieser Stelle extrem relevant ist. So wurde im Zuge des Strategieprozesses entschieden, auch diesen Geschäftsbereich weiter aufzubauen.

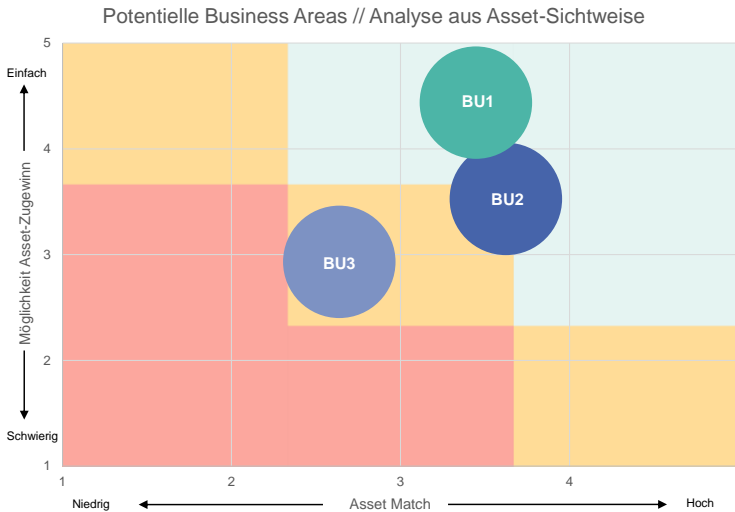


Abbildung 7.9: Teilergebnis der Anwendung der Methodik für eine assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung (Bezeichnung der Geschäftsbereiche [BUs – Business Units] anonymisiert)

Die vielen Workshops im Rahmen des Strategieprozesses (insgesamt waren es ca. 15) haben dabei geholfen, auf den höheren Managementleveln ein gemeinsames Verständnis und eine verbesserte Kommunikation zu erreichen. Die konkrete Operationalisierung der Strategie mit Maßnahmenplänen und Abteilungszielen fiel den Mitarbeitenden erwartungsgemäß noch schwer. Auch hier erwartet der Verfasser der Arbeit Lerneffekte in den folgenden Strategieprozessen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Fallstudie gezeigt hat, dass die externe Analyse, also das Marktwissen und -verständnis, und die interne Analyse, also das Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen die zentrale Basis für den Strategieprozess sind. Dieses Wissen entscheidet auch maßgeblich über die Dauer des Strategieprozesses. Bei der brandgroup war es beispielsweise so, dass das Marktwissen über einzelne Geschäftsfelder extrem ausgeprägt war, es jedoch einzelne Geschäftsfelder gab, die intern nur schwer eingeschätzt werden konnten. Aus diesem Grund wurden für einzelne Anwendungssgmente (interne Bezeichnung der brandgroup, die praktisch deckungsgleich mit der Defintion für Geschäftsfelder ist) neue Lenkungsreisemeetings eingeführt, in denen die notwendigen Marktkenntnisse erarbeitet werden sollen.

Eine weitere Erkenntnis der Fallstudie war, dass ein Strategieprozess nur dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn die gesamte Führungsriege und vor allem das Strategieteam hochmotiviert zusammenarbeiten. Dies liegt allein schon an den zeitlichen Ressourcen, die ein Strategieprozess neben dem Tagesgeschäft von den Mitarbeitenden erfordert.

Die Einbindung der Mitarbeitenden konnte durch den Leitfaden (Interviews in der Analyse und Ideenworkshops in der Entwicklung) gut unterstützt werden. Die Kommunikation des Prozesses und der Ergebnisse bedarf jedoch einer starken Kommunikation in den einzelnen Bereichen des Unternehmens. So wurde bei der brandgroup schnell klar, dass die Weitergabe der Informationen in einzelnen Abteilungen einfacher funktionierte als in anderen.

Im Sinne der Tragweitenanalyse konnte der Beirat als externes Organ hinzugezogen werden. Es wurde demnach an keiner Stelle des Strategieprozesses auf externe Beratende zurückgegriffen. Dies ist zwar eine hohe Kosteneinsparung, eine der Lessons Learned Einträge war jedoch, dass beim nächsten Strategieprozess ein Beratungsunternehmen mit spezifischem Branchenwissen in der Aktivität *Alternative Lösungen* sinnvoll unterstützen könnte.

Die Geschäftsführung der brandgroup, sowie auch der Beirat waren mit dem Vorgehen des Strategieprozesses und der Durchführung zufrieden. Es gibt aber nach Meinung des Autors und Prozessverantwortlichen natürlich weiteres Verbesserungspotenzial, gerade was die Datenbeschaffung und Kommunikation des Prozesses betrifft. Das übergeordnete positive Bild wird auch in den durchgeführten Umfragen (siehe Abschnitt 7.3) widerspiegelt.

### **7.3 Durchführung der Evaluation**

Das folgende Kapitel beschreibt die Umsetzung des in Abschnitt 7.1.2.3 vorgestellten Evaluationskonzepts. Dafür werden für die vier Studien das Studienpanel (die Teilnehmenden der Umfrage), die Umfrage an sich und die Ergebnisse der Umfrage detailliert beschrieben. Dabei stellt das Studienpanel jeweils das erste Unterkapitel dar, die Umfrage wird in dem zweiten Unterkapitel beschrieben und die Ergebnisse beenden die jeweiligen Kapitel über die vier Studien. Studie vier besteht dabei aus vier einzelnen Umfragen, die jedoch in einem Unterkapitel konsolidiert beschrieben werden. Durch die Verwendung einer vierstufigen Likert-Skala können die Ergebnisse der qualitativen Umfragen teilweise quantifiziert dargestellt werden. Aufgrund der geringen Stichprobengröße (insgesamt sieben Umfragen mit jeweils zwei bis 15 Teilnehmenden) kann keine Signifikanz angenommen beziehungsweise berechnet

werden. Die Ergebnisse der Umfragen werden der Übersichtlichkeit halber teilweise mit Boxplots und teilweise in Tabellenform ausgewertet.

### 7.3.1 Studie 1: Erste Studie bei der brandgroup mit dem Strategieteam

Die Umfrage zur ersten Studie fand am 10.08.2023 bei der brandgroup statt (siehe auch Abbildung 7.5 und Abbildung 7.7).

#### 7.3.1.1 Beschreibung des Studienpanels

Im Rahmen der ersten Studie wurde das Strategieteam befragt, welches den Strategieprozess bei der brandgroup durchgeführt hat (siehe Abschnitt 7.2). Zum Zeitpunkt der Umfrage (zum Abschluss der Aktivität *Alternative Lösungen*) bestand das Strategieteam aus acht Mitarbeitenden der brandgroup. Es kann angenommen werden, dass die Mitglieder des Strategieteam bereits vorher aufgrund ihrer Seniorität (die Hälfte der Teammitglieder ist Teil des Top-Managements der brandgroup) Teil verschiedener Strategieprozesse waren. Allerdings waren die acht Teammitglieder nach eigener Auskunft keine Experten für Prozessmodelle oder Methoden zur Unterstützung des Strategieprozesses. Alle Teammitglieder haben aktiv an den ersten drei Aktivitäten des Prozessmodells mitgearbeitet und waren somit vertraut mit dem directStrategy Leitfaden. Dieser wurde ihnen zudem zu Beginn des Strategieprozesses zur Verfügung gestellt. Die aktive Einbindung in Workshops, Meetings, Interviews und weitere Aktivitäten des Strategieprozesses ermöglicht es den Teilnehmenden, eine spezifische Bewertung der Anwendbarkeit, der Unterstützungsleistung und des Erfolgsbeitrags des directStrategy Leitfadens zu liefern.

#### 7.3.1.2 Beschreibung der Umfrage

Tabelle 7.3 zeigt die Fragen der ersten Umfrage und deren Zuordnung zu den Zielen des Zielsystems des Leitfadens (siehe Tabelle 5.5, Tabelle 5.6 und Tabelle 5.7). Die Umfrage deckt alle drei Bewertungstypen der DRM ab und ermöglicht eine umfassende Bewertung der Anwendung des Leitfadens bis zu diesem Zeitpunkt. Die Umfrage fand zum Abschluss der Aktivität *Alternative Lösungen* statt und bezieht sich damit auf die Aktivitäten *Situationsanalyse*, *Problemeingrenzung* und *Alternative Lösungen*. Die Fragen der Umfrage beziehen sich auf verschiedene Aspekte, wie den generellen Aufbau des Strategieprozesses (und somit die strukturierende Wirkung des Leitfadens). Des Weiteren werden die Teilnehmenden befragt, wie hilfreich die Templates, die Methoden sowie die vorgeschlagenen Meetings und Workshops sind. Alle Fragen beziehen sich auf die ersten drei Aktivitäten des Prozessmodells und decken zehn Ziele des Bewertungstyps Unterstützungsleistung und jeweils vier Ziele der Bewertungstypen Anwendbarkeit und Erfolgsbeitrag ab.

Tabelle 7.3: Umfrage 1 der Studie 1 bei der brandgroup

DRM Bewertungstyp	Zielsystem-element	Frage (mithilfe von Q [Question] nummeriert)
Erfolgsbeitrag	E6	Q1. Die bisherige Anwendung des Leitfadens beeinflusst die Strategieentwicklung positiv.
Anwendbarkeit	A1	Q2. Der Leitfaden ist in sinnvolle Abschnitte in Form der SPALTEN Aktivitäten (Phasen) gegliedert.
Unterstützung	U4	Q3. Durch die konsequente Anwendung des Leitfadens ist es früh im Prozess klar, welches Ziel und welchen Fokus der Strategieprozess verfolgt.
Unterstützung	U4	Q4. Der Leitfaden unterstützt dabei, konkrete, messbare und transparente Ziele für den Strategieprozess des Unternehmens zu entwickeln.
Unterstützung	U4	Q5. Das übergeordnete Ziel der jeweiligen Phasen (der 7 Phasen im SPALTEN Prozess) ist klar und wird im Rahmen der Meetings kommuniziert.
Anwendbarkeit	A2	Q6. Der kontinuierliche Ideenspeicher ist bei der Entwicklung der Strategie hilfreich.
Unterstützung	U6	Q7. Verschiedene Mitarbeitende (nicht nur die Geschäftsführung) werden in den Prozess mit eingebunden, beispielsweise durch gezielte Interviews mit den Mitarbeitenden zur Wissensgenerierung.
Unterstützung	U6	Q8. Der Leitfaden unterstützt dabei, Ideen aller Mitarbeitenden zu sammeln und somit eine Vielzahl an Ideen zu generieren.
Unterstützung	U2	Q9. Die Unternehmensführung war bisher bei den Entscheidungen im Strategieprozess beteiligt.
Erfolgsbeitrag	E1	Q10. Es gibt einen Prozessverantwortlichen, an den ich mich bei Bedarf wenden kann.
Anwendbarkeit	A6	Q11. Die Nutzung eines einheitlichen Templates (enthält beispielsweise SWOT, Umsätze und Margeneinschätzungen) im Rahmen der Analyse für die verschiedenen Geschäftsfelder ist hilfreich.
Anwendbarkeit	A2	Q12. Die vorgeschlagenen Methoden (z.B. Interviews, SWOT-Analyse, etc.) unterstützen dabei, Daten zu sammeln und dadurch die Datengrundlage für den durchzuführenden Strategieprozess zu verbessern.
Unterstützung	U8	Q13. Die Workshops und Phasen (die ersten 3 der 7 Phasen im SPALTEN Prozess) sind im Rahmen des Projektmanagements gut organisiert.
Unterstützung	U7	Q14. In Workshops wird eine Atmosphäre geschaffen, die offene Diskussionen fördert.
Unterstützung	U7	Q15. Die für Workshops aufgewendete Zeit wurde effektiv genutzt.
Unterstützung	U3	Q16. Die Relevanz einer neuen Strategie wurde im Rahmen des Strategieprozesses ausreichend dargelegt.
Erfolgsbeitrag	E5	Q17. Der Leitfaden hat ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen.
Erfolgsbeitrag	E6	Q18. Ich würde die Anwendung des Leitfadens bisher als erfolgreich bezeichnen.
		Q19. Ich bin Teil der...
		Q20. Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge für uns?

### 7.3.1.3 Beschreibung der Umfrage-Ergebnisse

Die in Abschnitt 7.3.1.2 vorgestellte Umfrage wurde nach der Aktivität *Alternative Lösungen* mit dem in Abschnitt 7.3.1.1 beschriebenen Studienpanel durchgeführt. Dieser Abschnitt soll die Ergebnisse der Umfrage aufzeigen. Diese sind in Abbildung 7.10 dargestellt.

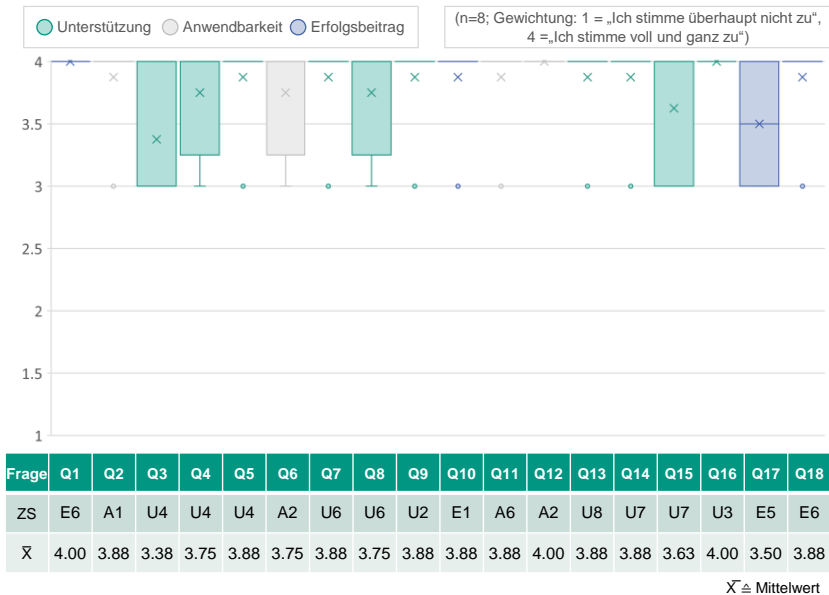


Abbildung 7.10: Ergebnisse der Umfrage 1 der Studie 1 mit dem Strategieteam der brandgroup (n=8)

Die insgesamt 18 Fragen wurden von acht Teilnehmenden beantwortet. Alle 144 erhaltenen Antworten deuten auf eine deutliche Zustimmung hin, indem die Teilnehmenden „Ich stimme eher zu“ oder „Ich stimme voll und ganz zu“ auswählten. Insgesamt beträgt der Mittelwert der Umfrage 3,81. Zwar immer noch sehr positiv, jedoch am kritischsten wurden die Fragen Q3 („Durch die konsequente Anwendung des Leitfadens ist es früh im Prozess klar, welches Ziel und welchen Fokus der Strategieprozess verfolgt.“; Mittelwert 3,375) und Q17 („Der Leitfaden hat ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen“; Mittelwert 3,5) bewertet.



Es scheint demnach so, dass der Leitfaden eine klare Kommunikation der früh gesetzten Zielsetzung (diese wurde auch im Strategieprozess bei der brandgroup zwischen der Geschäftsführung und dem Prozessverantwortlichen früh definiert) noch stärker unterstützen könnte. Dies wurde als Konsequenz in den Lessons Learned Katalog des ersten Strategieprozesses mit aufgenommen. Die Beantwortung der Frage Q17 zeigt, dass der erste, komplett intern durchgeführte Strategieprozess mithilfe des Leitfadens, einen hohen Aufwand für das Strategieteam darstellt. Zum jetzigen Zeitpunkt geht der Autor dieser Arbeit jedoch davon aus, dass der Aufwand in folgenden Strategieprozessen deutlich abnimmt. Dies wurde auch unter dem Stichwort „Lernprozess“ in der Präambel des Leitfadens so prognostiziert (siehe Abschnitt 5.2.1). Dieser Umstand ist auch in der Abbildung mehrerer Strategieprozesse mithilfe der Ontologie der SGE dargestellt (siehe Abbildung 5.9).

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass das Strategieteam die Anwendung des Leitfadens bis nach der Aktivität *Alternative Lösungen* als sehr positiv bewertet. Dieser Eindruck kann auch durch abgegebene Kommentare wie „weiter so“ und „äußerst zufrieden“ bekräftigt werden.

### **7.3.2 Studie 2: Studie mit dem Beirat der brandgroup**

Die Umfrage zur zweiten Studie fand im Oktober 2023 mit dem Beirat der brandgroup statt (siehe auch Abbildung 7.5).

#### **7.3.2.1 Beschreibung des Studienpanels**

Der Beirat dient bei vielen mittelständischen Unternehmen als Kontrollgremium für die Geschäftsführung. Im Rahmen des Strategieprozesses wurde der Beirat als externes, beratendes Organ genutzt, das die entwickelte Strategie im Zuge der *Tragweitenanalyse* hinterfragt und die sich ergebenden Chancen und Risiken mit evaluiert hat. Die drei Beiräte, erfahrene Wirtschaftsexperten oder Professoren, waren somit nicht aktiv in den Strategieprozess eingebunden und können daher die Anwendbarkeit und Unterstützungsleistung des Leitfadens nicht bewerten. Externe Stakeholder einzubinden ist jedoch ein Schlüsselement des Leitfadens. An dieser Stelle sollen die Stakeholder implizit auch die Erfolgswahrscheinlichkeit der entwickelten Strategie bewerten. Damit kann auch vermieden werden, dass die Strategie zu sehr von internen, kognitiven Verzerrungen beeinflusst wird. Das primäre Ziel dieser Studie ist es, die Verständlichkeit, die Ergebnisse und die Erfolgswahrscheinlichkeit der mit dem directStrategy Leitfaden entwickelten Strategie zu bewerten. Dabei können die Beiräte auf ihre langjährige Erfahrung mit verschiedenen Vorstel-

lungen von Unternehmensstrategien zurückgreifen und somit die Strategievorstellung im Rahmen der *Tragweitenanalyse* mit vergangenen Strategieprozessen vergleichen.

### 7.3.2.2 Beschreibung der Umfrage

Tabelle 7.4 zeigt die Fragen der zweiten Umfrage und deren Zuordnung zu den Zielen des Zielsystems des Leitfadens (siehe Tabelle 5.5, Tabelle 5.6 und Tabelle 5.7). Die Umfrage bezieht sich auf die Ziele des Beurteilungstyps Erfolgsbeitrag, da die Beiräte aufgrund ihrer in Abschnitt 7.3.2.1 beschriebenen Rolle lediglich die Ergebnisse der Anwendung des directStrategy Leitfadens evaluieren können.

Tabelle 7.4: Umfrage 2 der Studie 2 bei der brandgroup

DRM Bewertungs- typ	Zielsystem- element	Frage (mithilfe von Q [Question] nummeriert)
Erfolgsbeitrag	E7	Q1. Die erarbeitete Unternehmensstrategie ist basierend auf den Analyseergebnissen schlüssig.
Erfolgsbeitrag	E3	Q2. Die Risiken der ausgewählten Unternehmensstrategie wurden ausreichend betrachtet und dokumentiert.
Erfolgsbeitrag	E3	Q3. Die Chancen der ausgewählten Unternehmensstrategie wurden ausreichend betrachtet und dokumentiert.
Erfolgsbeitrag	E7	Q4. Es wurde eine Abschätzung bezüglich der zukünftigen Ressourcenplanung getroffen.
Erfolgsbeitrag	E7	Q5. Es wurde eine Abschätzung bezüglich der zukünftigen Umsatzplanung getroffen.
Erfolgsbeitrag	E7	Q6. Es ist ausreichend Kapital vorhanden, um die entwickelte Unternehmensstrategie umsetzen zu können.
Erfolgsbeitrag	E4	Q7. Aus meiner Sicht wurden alle wesentlichen und relevanten Aspekte für eine nachvollziehbare Unternehmensstrategie betrachtet.
Erfolgsbeitrag	E5	Q8. Das entsprechende Meeting der Tragweitenanalyse war effizient organisiert.
Erfolgsbeitrag	E3	Q9. Die Entscheidungen im Laufe des Strategieprozesses sind ausreichend und sinnvoll dokumentiert.
Erfolgsbeitrag	E7	Q10. Die erarbeitete Unternehmensstrategie ist aus Sicht des Beirats nachvollziehbar.
Erfolgsbeitrag	E3	Q11. Die neue Unternehmensstrategie wurde strukturiert präsentiert.
Erfolgsbeitrag	E7	Q12. Die Unternehmensstrategie ist klar und ausführlich formuliert.
Erfolgsbeitrag	E3	Q13. Der angewendete Strategieprozess ist nachvollziehbar dokumentiert.
Erfolgsbeitrag	E2	Q14. Die Kommunikation der Strategie und die Einbeziehung der Mitarbeitenden erscheint sinnvoll.
Erfolgsbeitrag	E8	Q15. Der Plan zur Operationalisierung des Strategieprozesses sowie die anschließende Kontrolle mit rollierenden Meetings erscheint sinnvoll.
		Q16. Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge für uns?

Die Umfrage zielt darauf ab, die Erfolgswahrscheinlichkeit und Verständlichkeit der mit dem directStrategy Leitfadens entwickelten Strategie zu bewerten. In dem Zuge sollen die Beiräte auch evaluieren, ob die Schritte des Strategieprozesses, wie beispielsweise die Schlussfolgerungen aus der Analyse, sinnvoll erscheinen. Neben diesen Punkten adressiert die Umfrage auch die Verständlichkeit, Klarheit und Qualität der Dokumentation. Zudem wird die Effizienz des Meetings zur *Tragweitenanalyse* hinterfragt, da dessen Aufbau und Agenda dem Leitfadens entstammen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Umfrage versucht, den Erfolg der Anwendung des Leitfadens aus einer externen Perspektive zu bewerten. Dafür sollen die Beiräte ihre Erfahrungen aus vergangenen Strategieprozessen und Strategievorstellungen nutzen.

### 7.3.2.3 Beschreibung der Umfrage-Ergebnisse

Die in Abschnitt 7.3.2.2 vorgestellte Umfrage wurde im Zuge der Aktivität *Tragweitenanalyse* mit dem in Abschnitt 7.3.2.1 beschriebenen Studienpanel durchgeführt. Dieser Abschnitt soll die Ergebnisse der Umfrage aufzeigen. Diese sind in Tabelle 7.5 dargestellt.

Tabelle 7.5: Ergebnisse der Umfrage 2 der Studie 2 mit dem Beirat der brand-group (n=3)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
T1	4	3	3	3	4	3	3	T	4	4	4	3	3	4	4
T2	4	3	3	4	4	3	4	T	3	3	4	4	4	4	4
T3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3

T  $\triangleq$  Enthaltung des Teilnehmers

100 % der erhaltenen Antworten (43 von 43) deuten auf eine deutliche Zustimmung hin, indem die Teilnehmenden „Ich stimme eher zu“, oder „Ich stimme voll und ganz zu“ auswählten. Insgesamt beträgt der Mittelwert der Umfrage 3,56, die drei befragten Beiräte bewerten die Ergebnisse aus der Anwendung des Leitfadens demnach positiv.

Am kritischsten wurden die Fragen Q2, Q3 und Q6 bewertet (Mittelwert 3), die sich auf die Betrachtung der Chancen und Risiken und die Betrachtung des Kapitals beziehen. Dabei gaben zwei der drei Beiräte in den Kommentaren an, dass die Analyse der Chancen und Risiken noch nicht tief genug ging. Dies lag nach Meinung des Autors zum einen an der fehlenden Zeit in dem Meeting mit den Beiräten an sich, zum anderen aber auch an der Komplexität der Fragestellung. Es wurden auf relativ hoher Flugebene Chancen und Risiken betrachtet, diese müssen jedoch kontinuierlich im Rahmen der Umsetzung weiter betrachtet und ausgearbeitet werden. Gerade in den Geschäftsfeldern, in denen die externen Marktkennntnisse noch nicht

ausreichend waren (siehe Abschnitt 7.2), ist es für das Strategieteam eine große Herausforderung gewesen, die Chancen und Risiken detaillierter zu beschreiben. Nach Meinung des Verfassers der Arbeit liegt dies jedoch eher an der Fallstudie als an dem Leitfaden. Ähnlich verhält es sich auch mit der Betrachtung des Kapitals. Die ausgearbeitete Strategie sieht vor, mithilfe von Lenungskreismeetings die Attraktivität einzelner Anwendungssegmente weiter zu analysieren. Dadurch kann an dieser Stelle des Strategieprozesses jedoch noch keine konkrete Abschätzung des Investitionsbedarfs getroffen werden.

Zusammenfassend lässt sich demnach festhalten, dass die Beiräte den Strategieprozess der brandgroup und die zwischenzeitlichen Ergebnisse als sehr positiv bewertet haben. Dies belegen auch einige Kommentare, in denen beispielsweise die Dokumentation des Prozesses sowie die Einbindung der Mitarbeitenden explizit hervorgehoben wurden.

### **7.3.3 Studie 3: Studie mit dem Strategieteam und Mitarbeitenden der brandgroup**

Die Umfrage zur dritten Studie fand im November 2023 bei der brandgroup statt (siehe auch Abbildung 7.5).

#### **7.3.3.1 Beschreibung des Studienpanels**

Die Teilnehmenden der Umfrage entsprechen zum Teil den gleichen Mitarbeitenden wie in der ersten Studie (siehe Abschnitt 7.3.1.1). Neben Mitgliedern des Strategieteams nahmen weitere Mitarbeitende (vor allem Team- und Abteilungsleiter) an der Umfrage teil. Diese waren im Rahmen der Operationalisierung (Aktivität *Entscheiden & Umsetzen*) in den Strategieprozess mit eingebunden worden. Ein Großteil dieser Mitarbeitenden war auch bereits in der Analysephase in Form von Interviews mit dem Strategieprozess in Berührung gekommen. Man könnte demnach an dieser Stelle auch schreiben, dass alle Teilnehmenden zum Zeitpunkt der Umfrage Teil des Strategieteams waren. Dies würde jedoch dem teilweise unterschiedlichen Hintergrund der Teilnehmenden, die über den gesamten Strategieprozess mit eingebunden waren und den Teilnehmenden, die lediglich in den Interviews und der späteren Operationalisierung aktiv an dem Prozess mitarbeiteten, nicht gerecht werden. Zudem ist das vorhandene Methodenwissen und die Erfahrung mit vergangenen Strategieprozessen vermeintlich unterschiedlich.

Um eine gute Basis für die spätere Implementierung zu schaffen, weist der Leitfaden immer wieder auf die Einbindung des mittleren Managements hin. Dies gilt zum ei-

nen für die Interviews in der Analysephase und für die Einbindung in die Ideenworkshops in der Aktivität *Alternative Lösungen*. Zum anderen gilt dies aber auch für die Operationalisierung der Strategie. Aus diesem Grund ist die Kommunikation im Rahmen des Prozesses so relevant. Nur wenn die Mitarbeitenden die Strategie verstehen, kann sie erfolgreich umgesetzt werden.

### 7.3.3.2 Beschreibung der Umfrage

Tabelle 7.6 zeigt die Fragen der dritten Umfrage und deren Zuordnung zu den Zielen des Zielsystems des Leitfadens (siehe Tabelle 5.5, Tabelle 5.6 und Tabelle 5.7). Die Umfrage deckt die Bewertungstypen Unterstützungsleistung und Erfolgsbeitrag der DRM ab und ermöglicht eine umfassende Bewertung der Anwendung des Leitfadens (mit Fokus auf den Aktivitäten *Lösungsauswahl* bis *Entscheiden & Umsetzen*).

Tabelle 7.6: Umfrage 3 der Studie 3 bei der brandgroup

DRM Bewertungstyp	Zielsystem-element	Frage (mithilfe von Q [Question] nummeriert)
Unterstützung	U11	Q1. Der Ablauf des Strategieprozesses ist strukturiert, trotzdem ist es möglich bei Bedarf auch in eine vorherige Aktivität zurückzukehren und den Prozess an das eigene Unternehmen anzupassen.
Unterstützung	U1	Q2. Das Strategieteam besteht je nach Aktivität aus den relevanten Personen.
Unterstützung	U5	Q3. Es wird stets ein klarer Fokus auf die Tätigkeiten gewahrt, immer mit Blick auf die Zukunft, nicht auf die Vergangenheit.
Unterstützung	U10	Q4. Es werden sowohl die Chancen als auch Risiken der gewählten Unternehmensstrategie berücksichtigt.
Unterstützung	U9	Q5. Genutzte Begriffe werden klar und verständlich definiert, um ein einheitliches Verständnis zu gewährleisten.
Unterstützung	E2	Q6. Es werden nicht nur Top-down Entscheidungen getroffen, sondern verschiedene Mitarbeitende in den Strategieprozess einbezogen.
Unterstützung	E2	Q7. Ich wurde in den neuen Strategieprozess stärker mit einbezogen und informiert, als dies bei früheren Prozessen der Fall war.
Unterstützung	U3	Q8. Die neue Unternehmensstrategie wurde verständlich kommuniziert und erklärt.
Unterstützung	U3	Q9. Ich kann die Entscheidung des Unternehmens für die neue Unternehmensstrategie nachvollziehen.
Unterstützung	U3	Q10. Ich habe verstanden, warum die neue Unternehmensstrategie für unser Unternehmen wichtig ist.
Unterstützung	U3	Q11. Ich kenne die Aufgaben / das Aufgabenpaket meiner Abteilung, um die neue Unternehmensstrategie umzusetzen und habe meine entsprechenden Aufgaben verstanden.

Die Umfrage fokussiert auf die Einbindung der Mitarbeitenden in den Strategieprozess und das Verständnis für die Strategie. Dabei soll aktiv hinterfragt werden, wie die Mitarbeitenden ihre Rolle in dem Strategieprozess wahrnehmen. Im Idealfall soll

len die Mitarbeitenden im Zuge des Gegenstromverfahrens auch in der Lage gewesen sein, ihre eigenen Ideen in die Strategieentwicklung einzubringen. Diese Form der Partizipation soll ebenfalls in der Umfrage evaluiert werden. Um die spätere Erfolgswahrscheinlichkeit der Implementierung zu erhöhen, wird die Strategie in der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* operationalisiert. Um diese Operationalisierung in dem Strategieprozess zu bewerten, wird in der Umfrage hinterfragt, ob die Mitarbeitenden die Strategie verstanden haben und vor allem, ob sie wissen, wie sie selbst bzw. ihr Team/ihre Abteilung zu einer erfolgreichen Umsetzung beitragen können. Zusätzlich wurde auch in dieser Umfrage erneut die Struktur des Strategieprozesses evaluiert. Dabei fokussiert die Umfrage alleine schon aufgrund des Zeitpunktes der Umfrage primär auf die späteren Aktivitäten des Strategieprozesses.

### 7.3.3.3 Beschreibung der Umfrage-Ergebnisse

Die in Abschnitt 7.3.3.2 vorgestellte Umfrage wurde zum Abschluss der Strategieentwicklung bei der brandgroup mit dem in Abschnitt 7.3.3.1 beschriebenen Studienpanel durchgeführt. Dieser Abschnitt soll die Ergebnisse der Umfrage aufzeigen. Diese sind in Abbildung 7.11 dargestellt.

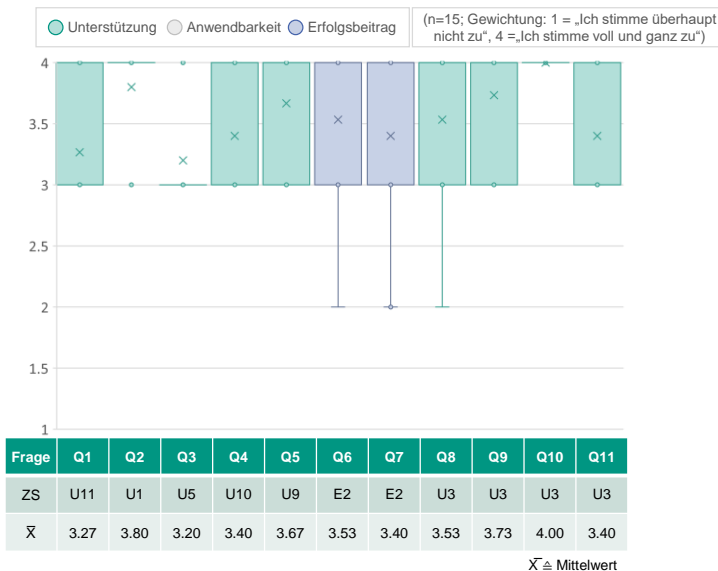


Abbildung 7.11: Ergebnisse der Umfrage 3 der Studie 3 mit dem Strategieteam und Mitarbeitenden der brandgroup (n=15)

Über 90 % der erhaltenen Antworten (162 von 165) deuten auf eine deutliche Zustimmung hin, indem die Teilnehmenden „Ich stimme eher zu“, oder „Ich stimme voll und ganz zu“ auswählten. Insgesamt beträgt der Mittelwert der Umfrage 3,54, die 15 befragten Mitarbeitenden bewerten die Anwendung des Leitfadens bei der brandgroup demnach positiv.

Da keine der Fragen mit einem Mittelwert von 3 oder schlechter bewertet wurde, sollen an dieser Stelle zwei positive Aspekte herausgestellt werden: Die Mitarbeitenden bewerten die Fragen Q9 und Q10 sehr gut (Mittelwert der Frage neun 3,73; Mittelwert der Frage zehn 4,0). Durch die Anwendung des Leitfadens konnte demnach erreicht werden, dass die Relevanz der neuen Strategie im Unternehmen bekannt ist und die Mitarbeitenden die Entscheidung für die geplante Ausrichtung nachvollziehen können. Diese beiden Aspekte sind für ein Unternehmen, das sich in einem Strukturwandel befindet, von entscheidender Bedeutung.

### **7.3.4 Studie 4: Studie am IPEK mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden**

Die Umfragen zur vierten Studie fanden im Oktober 2023 mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden des IPEKs am KIT statt. Während die ersten drei Studien alle bei der brandgroup im Rahmen eines Strategieprozesses stattfanden, wurde bei der vierten Studie ein anderer Ansatz gewählt. Wie in Abschnitt 7.1.2.2 beschrieben, wurde der Leitfaden wissenschaftlichen Mitarbeitenden des IPEKs zur Verfügung gestellt. Zur Reduzierung des Aufwands für die wissenschaftlichen Mitarbeitenden wurde der Leitfaden in vier Pakete unterteilt (siehe Abbildung 7.4). Jeder teilnehmende wissenschaftliche Mitarbeitende las also sein jeweiliges Paket und beantwortete danach die ihm zugeordnete Umfrage. Die Umfragen unterscheiden sich leicht für die Pakete P1 und P4. Für die Pakete P2 und P3 wurde eine identische Umfrage genutzt. Es wurden also für die insgesamt vier Pakete drei Umfragen entworfen. Diese Umfragen evaluieren lediglich die Ziele der Anwendbarkeit, da die Teilnehmenden der Umfragen den Leitfaden lediglich gelesen und nicht aktiv angewandt werden. Inwieweit der Leitfaden die Ziele der Unterstützungsleistung und des Erfolgsbeitrags fördert, kann durch die wissenschaftlichen Mitarbeitenden demnach nicht evaluiert werden. Wie auch in den vorherigen Studien wird zunächst das Studienpanel vorgestellt. Danach folgt die Vorstellung der drei Umfragen in Abschnitt 7.3.4.2. Abschließend werden die jeweiligen Ergebnisse präsentiert.

### 7.3.4.1 Beschreibung des Studienpanels

Die Teilnehmenden der vierten Studie sind wissenschaftliche Mitarbeitende am IPEK und in den Forschungsgruppen Entwicklungsmethodik und -management sowie Advanced Systems Engineering tätig. In dieser Rolle verfügen die wissenschaftlichen Mitarbeitenden über signifikantes Methodenwissen. Ein Großteil hat sogar selbst Methoden entwickelt. Vor diesem Hintergrund geht der Verfasser dieser Arbeit davon aus, dass es keine größeren Verständnisprobleme geben wird, und erhofft sich zudem wertvolle Verbesserungsvorschläge. Ein weiterer Vorteil ist, dass die wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit der von Prof. Albers entwickelten SPALTEN-Problemlösungsmethodik, auf der auch der Leitfaden zu einem Großteil beruht, vertraut sind. Auf der anderen Seite sind die Teilnehmenden nicht mit Strategieprozessen in der Praxis vertraut. Zudem wenden sie den Leitfaden nicht aktiv an, sondern lesen diesen lediglich. Es handelt sich demnach um eine sehr theoretische Evaluation, bei der der Hintergrund der Teilnehmenden berücksichtigt werden sollte.

### 7.3.4.2 Beschreibung der Umfrage

Wie bereits in dem Evaluationskonzept (siehe Abschnitt 7.1.2.2) beschrieben, ist der Leitfaden in vier Pakete unterteilt. Da die Umfragen für die Pakete P2 und P3 identisch sind, werden in diesem Abschnitt insgesamt drei Umfragen vorgestellt. An dieser Stelle sollen die zugrundeliegenden Pakete kurz beschrieben werden (siehe Abbildung 7.12):

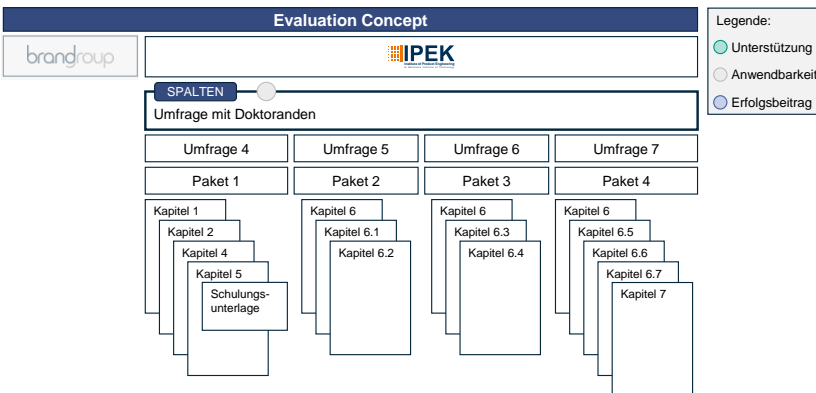


Abbildung 7.12: Überblick über die vier Pakete des Leitfadens im Rahmen der vierten Studie



Die Pakete bestehen aus einzelnen Kapiteln bzw. Unterkapiteln des Leitfadens und umfassen jeweils ca. 30 Seiten. Paket P1 enthält die Kapitel 1 („Einleitung“), 3 („Präambel“), 4 („Das Strategieteam“) und 5 („Templates des Leitfadens“). Kapitel 2 beschreibt die SPALTEN-Problemlösungsmethodik und wurde aufgrund des hohen Übernahmeanteils aus bestehenden Veröffentlichungen von der Evaluation ausgenommen. Zudem enthält Paket P1 die Schulungsunterlage, die auch dem Prozessverantwortlichen in dem digitalen Anhang des Leitfadens zur Verfügung gestellt wird. Diese Schulungsunterlage wurde auch den wissenschaftlichen Mitarbeitenden, die die Pakete P2 bis P4 bearbeiten, bereitgestellt. Konkrete Bewertungsfragen zur Schulungsunterlage wurden jedoch lediglich im Zuge des Pakets P1 gestellt. Die Pakete P2 und P3 enthalten jeweils die Einleitung sowie zwei Aktivitäten des Prozessmodells. Paket P4 beinhaltet die Einleitung des Prozessmodells, drei Aktivitäten sowie das Kapitel 7, in welchem Empfehlungen für die Implementierung der erarbeiteten Strategie gegeben werden.

Tabelle 7.7 zeigt Umfrage 4, die sich an das Paket eins richtet. Die Umfrage bezieht sich vor allem auf das einleitende Verständnis des Leitfadens und der ersten Kapitel. Tabelle 7.8 zeigt die Fragen der Umfragen 5 und 6. Diese Umfrage bezieht sich auf die Pakete P2 und P3. Die 20 Fragen sind vor dem Hintergrund des Studienpanels (Methodenforschende) formuliert und adressieren Inhalte des Prozessmodells. Damit sind beispielsweise die Verständlichkeit und Sinnhaftigkeit der im Leitfaden vorgestellten Meetings, Methoden und Kernelemente gemeint. Außerdem werden auch weitere Inhalte des Leitfadens, wie die genutzten Templates und Checklisten, bewertet. Tabelle 7.9 zeigt Umfrage 7, die an die teilnehmenden wissenschaftlichen Mitarbeitenden des Pakets P4 gerichtet war. Die Umfrage ähnelt zu einem Großteil den Umfragen 5 und 6. Neben drei Aktivitäten des SPALTEN-Prozessmodells enthält Paket P4 jedoch zusätzlich Kapitel 7, in dem der Leitfaden Hinweise zur Implementierung (die nicht mehr von dem Prozessmodell abgedeckt ist) liefert. Aus diesem Kapitel werden in Umfrage 7 die Zeitintervalle der rollierenden Meetings evaluiert (siehe Frage 18 in Tabelle 7.9).

Tabelle 7.7: Umfrage 4 der Studie 4 am IPEK

DRM Bewertungs- typ	Zielsystem- element	Frage (mithilfe von Q [Question] nummeriert)
		Q1. Mein Name ist...
Anwendbarkeit	A7	Q2. Der Leitfaden ist aus meiner Sicht als Methodenforschender intuitiv anwendbar.
Anwendbarkeit	A2	Q3. Die Präambel erklärt verständlich, wann der Leitfaden Anwendung finden kann.
Anwendbarkeit	A2	Q4. In der Präambel werden relevante Begriffe verständlich eingeführt und erklärt.
Anwendbarkeit	A7	Q5. Die Wechselwirkung zwischen der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie wird erläutert und in dem betrachteten Paket berücksichtigt.
Anwendbarkeit	A1	Q6. Es ist sinnvoll, die einzelnen Aktivitäten des SPALTEN Prozesses in folgende Abschnitte zu untergliedern: 1. Deckblatt der Aktivität 2. Checkliste zu Beginn der Aktivität 3. Kernelemente der Aktivität 4. Meetings der Aktivität 5. Methoden der Aktivität 6. Checkliste zum Abschluss der Aktivität
Anwendbarkeit	A3	Q7. Die Relevanz des Strategieteams wird eindeutig beschrieben.
Anwendbarkeit	A3	Q8. Es ist klar verständlich in welcher Aktivität das Strategieteam wie zusammengesetzt sein sollte.
Anwendbarkeit	A2	Q9. Die Aufteilung der Rollen im Strategieprozess werden klar beschrieben.
Anwendbarkeit	A4	Q10. Dem Prozessverantwortlichen wird seine Verantwortung deutlich vermittelt und seine Rolle im Prozess erläutert.
Anwendbarkeit	A6	Q11. Es ist klar verständlich, wann welches Template genutzt werden soll.
Anwendbarkeit	A6	Q12. Die Templates werden verständlich erläutert.
Anwendbarkeit	A6	Q13. Die Templates sind für die Unterstützung des Prozesses geeignet.
Anwendbarkeit	A8	Q14. Das Frühwarnsystem fördert die kontinuierliche Kontrolle während der Implementierung.
Anwendbarkeit	A2	Q15. Die Schulungsunterlage gibt einen guten Überblick über den gesamten Leitfaden.
Anwendbarkeit	A2	Q16. Die Schulungsunterlage stellt eine sinnvolle Ergänzung zum Leitfaden dar.
Anwendbarkeit	A4	Q17. Die Schulungsunterlage unterstützt den Prozessverantwortlichen dabei, dem Strategieteam oder anderen Beteiligten eine Einführung in den Leitfaden und den Strategieprozess zu geben.
Anwendbarkeit	A7	Q18. Insgesamt erscheint mir der Leitfaden als eine sinnvolle Unterstützung für den Strategieprozess von Unternehmen.
		Q19. Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge für uns?

Tabelle 7.8: Umfragen 5 und 6 der Studie 4 am IPEK

DRM Bewertungs- typ	Zielsystem- element	Frage (mithilfe von Q [Question] nummeriert)
		Q1. Mein Name ist...
		Q2. Ich habe Paket XXX bearbeitet
Anwendbarkeit	A7	Q3. Der Leitfaden ist aus meiner Sicht als Methodenforschender intuitiv anwendbar.
Anwendbarkeit	A1	Q4. Es ist sinnvoll, die einzelnen Aktivitäten des SPALTEN Prozesses in folgende Abschnitte zu untergliedern: 1. Deckblatt der Aktivität 2. Checkliste zu Beginn der Aktivität 3. Kernelemente der Aktivität 4. Meetings der Aktivität 5. Methoden der Aktivität 6. Checkliste zum Abschluss der Aktivität
Anwendbarkeit	A5	Q5. Es ist nachvollziehbar, in welchen Fällen es sinnvoll sein kann, zu vorherigen Aktivitäten zurückzukehren.
Anwendbarkeit	A5	Q6. Die betrachteten Aktivitäten umfassen aus meiner Sicht die relevantesten Inhalte.
Anwendbarkeit	A2	Q7. Die Inhalte der betrachteten Aktivitäten unterstützen aus meiner Sicht die Umsetzung der Aktivitäten im Unternehmen.
Anwendbarkeit	A3	Q8. Die Checklisten unterstützen bei der Operationalisierung des Strategieprozesses.
Anwendbarkeit	A2	Q9. In den betrachteten Aktivitäten wird eine angemessene Auswahl an Methoden bereitgestellt.
Anwendbarkeit	A2	Q10. Die vorgeschlagenen Methoden unterstützen den Ablauf der betrachteten Aktivitäten in sinnvoller Weise.
Anwendbarkeit	A2	Q11. Es werden ausreichend Informationen zu den vorgeschlagenen Methoden bereitgestellt.
Anwendbarkeit	A2	Q12. In den betrachteten Aktivitäten wird eine angemessene Auswahl an Meetings bereitgestellt.
Anwendbarkeit	A2	Q13. Die vorgeschlagenen Meetings unterstützen den Ablauf der betrachteten Aktivitäten in sinnvoller Weise.
Anwendbarkeit	A2	Q14. Es werden ausreichend Informationen zu den vorgeschlagenen Meetings bereitgestellt.
Anwendbarkeit	A2	Q15. Es ist klar verständlich, wann welches Template (directStrategy Template, Analyse Template und Ziel Template) genutzt werden soll.
Anwendbarkeit	A3	Q16. In den betrachteten Aktivitäten wird darauf hingewiesen, den Kontinuierlichen Ideenspeicher und Lessons Learned Katalog zu befüllen.
Anwendbarkeit	A6	Q17. Die Templates (directStrategy Template, Analyse Template, Ziel Template, Lessons Learned Katalog und Kontinuierlicher Ideenspeicher) sind für die Unterstützung des Prozesses geeignet.
Anwendbarkeit	A8	Q18. Der Leitfaden unterstützt dabei neben den langfristigen Unternehmenszielen einen möglichen Weg dorthin in Initiativen zu erarbeiten.
Anwendbarkeit	A7	Q19. Insgesamt erscheint mir der Leitfaden als eine sinnvolle Unterstützung für den Strategieprozess von Unternehmen.
		Q20. Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge für uns?

Tabelle 7.9: Umfrage 7 der Studie 4 am IPEK

DRM Bewertungs- typ	Zielsystem- element	Frage (mithilfe von Q [Question] nummeriert)
Anwendbarkeit	A7	Q1. Der Leitfaden ist aus meiner Sicht als Methodenforschender intuitiv anwendbar.
Anwendbarkeit	A1	Q2. Es ist sinnvoll, die einzelnen Aktivitäten des SPALTEN Prozesses in folgende Abschnitte zu untergliedern: 1. Deckblatt der Aktivität 2. Checkliste zu Beginn der Aktivität 3. Kernelemente der Aktivität 4. Meetings der Aktivität 5. Methoden der Aktivität 6. Checkliste zum Abschluss der Aktivität
Anwendbarkeit	A5	Q3. Es ist nachvollziehbar, in welchen Fällen es sinnvoll sein kann, zu vorherigen Aktivitäten zurückzukehren.
Anwendbarkeit	A5	Q4. Die betrachteten Aktivitäten umfassen aus meiner Sicht die relevantesten Inhalte.
Anwendbarkeit	A2	Q5. Die Inhalte der betrachteten Aktivitäten unterstützen aus meiner Sicht die Umsetzung der Aktivitäten im Unternehmen.
Anwendbarkeit	A3	Q6. Die Checklisten unterstützen bei der Operationalisierung des Strategieprozesses.
Anwendbarkeit	A2	Q7. In den betrachteten Aktivitäten wird eine angemessene Auswahl an Methoden bereitgestellt.
Anwendbarkeit	A2	Q8. Die vorgeschlagenen Methoden unterstützen den Ablauf der betrachteten Aktivitäten in sinnvoller Weise.
Anwendbarkeit	A2	Q9. Es werden ausreichend Informationen zu den vorgeschlagenen Methoden bereitgestellt.
Anwendbarkeit	A2	Q10. In den betrachteten Aktivitäten wird eine angemessene Auswahl an Meetings bereitgestellt.
Anwendbarkeit	A2	Q11. Die vorgeschlagenen Meetings unterstützen den Ablauf der betrachteten Aktivitäten in sinnvoller Weise.
Anwendbarkeit	A2	Q12. Es werden ausreichend Informationen zu den vorgeschlagenen Meetings bereitgestellt.
Anwendbarkeit	A2	Q13. Es ist klar verständlich, wann welches Template (directStrategy Template, Analyse Template und Ziel Template) genutzt werden soll.
Anwendbarkeit	A3	Q14. In den betrachteten Aktivitäten wird darauf hingewiesen, den Kontinuierlichen Ideenspeicher und Lessons Learned Katalog zu befüllen.
Anwendbarkeit	A6	Q15. Die Templates (directStrategy Template, Analyse Template, Ziel Template, Lessons Learned Katalog und Kontinuierlicher Ideenspeicher) sind für die Unterstützung des Prozesses geeignet.
Anwendbarkeit	A8	Q16. Der Leitfaden unterstützt dabei neben den langfristigen Unternehmenszielen einen möglichen Weg dorthin in Initiativen zu erarbeiten.
Anwendbarkeit	A8	Q17. Es ist klar verständlich, dass sich der Leitfaden auf die Phasen Analyse und Entwicklung der Strategie bezieht und lediglich sinnvolle Hinweise zur Implementierung gibt.
Anwendbarkeit	A8	Q18. Mir erscheint es sinnvoll, alle 4 Wochen den Status der Umsetzung sowie alle 12 Wochen das Frühwarnsystem zu kontrollieren.
Anwendbarkeit	A7	Q19. Insgesamt erscheint mir der Leitfaden als eine sinnvolle Unterstützung für den Strategieprozess von Unternehmen.
		Q20. Haben Sie noch weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge für uns?

### 7.3.4.3 Beschreibung der Umfrage-Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Studie 4 vorgestellt. Dafür werden die Ergebnisse aller am IPEK durchgeführten Umfragen in tabellarischer Form gezeigt. Zudem wird ein kurzes Gesamtfazit, basierend auf allen Antworten der Studie 4 gegeben, und Ausreißer werden genauer betrachtet. Tabelle 7.10 zeigt einen Überblick über die Ergebnisse der Umfrage 4.

Tabelle 7.10: Ergebnisse der Umfrage 4 (Paket P1) der Studie 4 am IPEK (n=2)

	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
T1	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
T2	3	3	4	3	3	3	T	3	3	4	3	3	3	T	2	2	3

T  $\triangleq$  Enthaltung des Teilnehmers

Über 90 % der erhaltenen Antworten (30 von 32) deuten auf eine deutliche Zustimmung hin, indem die Teilnehmenden „Ich stimme eher zu“, oder „Ich stimme voll und ganz zu“ auswählten. Insgesamt beträgt der Mittelwert der Umfrage 3,44, die zwei befragten wissenschaftlichen Mitarbeitenden bewerten das Paket P1 des Leitfadens demnach positiv.

Am kritischsten wurden die Fragen Q16 und Q17 bewertet (Mittelwert 3), die sich auf die Schulungsunterlage des Leitfadens beziehen. In diesem Zuge gab einer der beiden wissenschaftlichen Mitarbeitenden mithilfe der Kommentarfunktion den zusätzlichen Hinweis, dass der Nutzen der Schulungsunterlage präziser herausgestellt werden sollte. Eine Idee im Rahmen der Forschung war es, eine Internetseite zu entwickeln, die den Leitfaden interaktiver darstellen kann, als es bei einer Power-Point Präsentation der Fall ist. Dies ist initial sogar bereits geschehen, eine weitere Ausarbeitung und Veröffentlichung der Website wird im Ausblick dieser Arbeit nochmal aufgegriffen.

Tabelle 7.11 zeigt einen Überblick über die Ergebnisse der Umfrage 5.

Tabelle 7.11: Ergebnisse der Umfrage 5 (Paket P2) der Studie 4 am IPEK (n=2)

	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
T1	4	4	3	4	3	4	T	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4
T2	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4

T  $\triangleq$  Enthaltung des Teilnehmers

Über 90 % der erhaltenen Antworten (32 von 33) deuten auf eine deutliche Zustimmung hin, indem die Teilnehmenden „Ich stimme eher zu“, oder „Ich stimme voll und ganz zu“ auswählten. Insgesamt beträgt der Mittelwert der Umfrage 3,64, die zwei

befragten wissenschaftlichen Mitarbeitenden bewerten das Paket P2 des Leitfadens demnach positiv.

Am kritischsten wurde die Frage Q11 bewertet (Mittelwert 2,5), in der die Teilnehmenden nach den bereitgestellten Informationen zu den im Leitfaden enthaltenen Methoden befragt wurden. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Festlegung des Informationsumfangs zu den Methoden bereits während der iterativen Erstellung des Leitfadens kritisch hinterfragt wurde. Eine ausführlichere Beschreibung der Methoden hätte aufgrund der Anzahl der Methoden den Umfang des Leitfadens zu stark erhöht. Dies war zumindest das Ergebnis der Action Research bei der brand-group zu den ersten Entwicklungsgenerationen des Leitfadens. Das Ergebnis der Umfrage wurde daher vom Verfasser der Arbeit zum Teil so erwartet. Eine Gegenmaßnahme könnte sein, dass noch deutlicher auf die weiterführende Literatur zu den Methoden hingewiesen wird. Von einer ausführlicheren Beschreibung der Methoden, die den Umfang des Leitfadens von ca. 150 auf ca. 180 Seiten erhöhen würde, sollte aus Gründen der Übersichtlichkeit und der Zielgruppe (praxisorientierte, mittelständische Unternehmen) nach Meinung des Autors abgesehen werden.

Tabelle 7.12 zeigt einen Überblick über die Ergebnisse der Umfrage 6.

Tabelle 7.12: Ergebnisse der Umfrage 6 (Paket P3) der Studie 4 am IPEK (n=2)

	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
T1	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
T2	3	4	2	4	3	4	4	T	2	4	4	3	3	4	4	3	4

T  $\triangleq$  Enthaltung des Teilnehmers

Über 90 % der erhaltenen Antworten (31 von 33) deuten auf eine deutliche Zustimmung hin, indem die Teilnehmenden „Ich stimme eher zu“, oder „Ich stimme voll und ganz zu“ auswählten. Insgesamt beträgt der Mittelwert der Umfrage 3,55, die zwei befragten wissenschaftlichen Mitarbeitenden bewerten das Paket P3 des Leitfadens demnach positiv.

Am kritischsten wurden die Fragen Q5 (Mittelwert 3) und Q11 (Mittelwert 2,5) bewertet. Frage Q11 bezieht sich wie im Abschnitt oben bereits beschrieben auf die bereitgestellten Informationen zu den im Leitfaden enthaltenen Methoden. Frage Q5 wiederum bezieht sich auf bewusste Iterationen aufgrund fehlender Informationen aus vorangegangenen Aktivitäten. Diese Frage wurde in Umfrage 5 ebenfalls abgefragt und da von beiden Teilnehmenden mit 4 („Ich stimme voll und ganz zu“) beantwortet. In der aktuell betrachteten Umfrage 6 hat einer Teilnehmender die Frage ebenfalls mit 4 beantwortet, der andere Teilnehmende jedoch nur mit 2 („Ich stimme

eher nicht zu“). Der Kommentar deutet an dieser Stelle darauf hin, dass die Abbildungen des Prozessmodells die angesprochene Agilität noch stärker visualisieren könnten.

Tabelle 7.13 zeigt einen Überblick über die Ergebnisse der Umfrage 7.

Tabelle 7.13: Ergebnisse der Umfrage 7 (Paket P4) der Studie 4 am IPEK (n=2)

	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
T1	3	4	3	3	2	2	3	3	1	4	3	3	3	T	2	3	3	3
T2	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4

T  $\triangleq$  Enthaltung des Teilnehmers

Über 85 % der erhaltenen Antworten (31 von 35) deuten auf eine deutliche Zustimmung hin, indem die Teilnehmenden „Ich stimme eher zu“, oder „Ich stimme voll und ganz zu“ auswählten. Insgesamt beträgt der Mittelwert der Umfrage 3,29, die zwei befragten wissenschaftlichen Mitarbeitenden bewerten das Paket P3 des Leitfadens demnach größtenteils positiv. Allerdings muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Umfrage die kritischsten Ergebnisse ergeben hat.

Am kritischsten wurden dabei die Fragen Q6, Q7 (beide Mittelwert 3), Q10 (Mittelwert 2,5) und Q16 (Mittelwert 3) bewertet. Es gab weitere Fragen, die mit einem Mittelwert von 3 bewertet wurden, an dieser Stelle werden jedoch nur die Fragen näher betrachtet, bei denen mindestens eine der beiden Antworten eine tendenzielle Ablehnung (Antwort mit „Ich stimme überhaupt nicht zu“, oder „Ich stimme eher nicht zu“) zeigt.

Frage Q6 bezieht sich auf die Unterstützung der Checklisten zur Operationalisierung des Leitfadens. Während diese Frage bislang in allen Umfragen gestellt und positiv bewertet wurde, hat ein Teilnehmer der Umfrage 7 angegeben, dass die Checklisten für den Fall einer Beantwortung der Fragen mit „nein“ eine Maßnahme vorschlagen sollten. Der Verfasser der Arbeit hält dies für eine sinnvolle Ergänzung der Checklisten. Daher wird dieser Punkt ebenfalls in den Ausblick zur Weiterentwicklung des Leitfadens mit aufgenommen. Der Umfang dieser Maßnahmen sollte jedoch im Vorfeld genau geprüft und mithilfe von Action Research auf Anwendbarkeit in der Praxis geprüft werden.

In Frage Q7 wird von einem der beiden Teilnehmenden die Anzahl der bereitgestellten Methoden kritisiert. Die Auswahl und Beschreibung der Methoden war eine der Schwierigkeiten während der Erstellung des Leitfadens. Auf der einen Seite hätten weitere Methoden und eine detailliertere Beschreibung den Leitfaden durchaus noch kompletter gestalten können. Auf der anderen Seite wäre ein Leitfaden mit

deutlich mehr als den aktuell 150 Seiten nur schwer in der industriellen Praxis anwendbar.

Frage Q10 bezieht sich auf die im Leitfaden vorgeschlagenen Meetings. Die Kritik eines Teilnehmenden bezieht sich dabei darauf, dass es weitere Meetings geben sollte, in denen die erwähnten Methoden umgesetzt werden. An dieser Stelle hat der Autor der Arbeit eine andere Meinung, da explizit erwähnt wird, dass die vorgestellten Meetings eine Grundstruktur darstellen und durch weitere Meetings ergänzt werden müssen. Eine minimale, unternehmensspezifische Adaption des Leitfadens ist leider nicht komplett zu vermeiden und sollte nach Meinung des Autors auch für die Individualität des Prozesses zugelassen werden. Dabei ist es Unternehmen durchaus zumutbar, zusätzliche Meetings zu organisieren, in denen die im Leitfaden beschriebenen Methoden umgesetzt werden. Die restlichen Teilnehmer der IPEK Umfrage haben diese Frage mit einem Mittelwert von 3,8 ( $n=5$ ) bewertet.

Frage Q16 bezieht sich auf die Erarbeitung von Initiativen zur Erreichung der langfristigen Ziele. Die Kritik eines Teilnehmenden bezieht sich darauf, dass dies im Leitfaden zwar angesprochen, aber nicht detailliert beschrieben wird. Auch während der Anwendung des Leitfadens in der Praxis stellte die Ableitung konkreter Maßnahmen eine Herausforderung dar. Dies liegt an der Individualität der Unternehmen und der erarbeiteten Ziele. Trotzdem erscheint es sinnvoll, eine weitere Erforschung der konkreten Ableitung von Maßnahmen in den Ausblick mit aufzunehmen.

### **7.4 Abschließende Analyse der Umfrageergebnisse**

Dem Verfasser der Arbeit war während der Evaluation bewusst geworden, dass durch die Anzahl von sieben Umfragen und die Operationalisierung der Ziele des Leitfadens durch Fragen der konkrete Bezug der Umfrageergebnisse zu den einzelnen Zielen nur schwer nachzuvollziehen ist. Dieser Bezug soll in diesem Kapitel zusammenfassend und als Abschluss der Evaluation geschaffen werden und ist in Tabelle 7.14 dargestellt. Die Leseweise der Tabelle ist dabei die folgende: Ziel E2 des Leitfadens („Die Systematik soll das Aufwand-Nutzen-Verhältnis des Strategieprozesses positiv beeinflussen“) wurde mithilfe der Frage Q14 der Umfrage 2 und der Fragen Q6 und Q7 der Umfrage 3 evaluiert. Die Frage Q14 in Umfrage 2 wurde von den drei Beiräten, die Fragen Q6 und Q7 jeweils von 15 Mitarbeitenden beantwortet. Es gibt also insgesamt 33 Antworten, die sich auf dieses Ziel beziehen. Zur Berechnung des Mittelwerts werden diese 33 Antworten gleich gewichtet.



Tabelle 7.14: Zuordnung der Fragen zu den Zielen und Auswertung der Gesamtantworten zu dem jeweiligen Ziel mit Angabe des Mittelwerts

Ziel	Die Systematik soll...	S1	S2	S3	S4	S5 & S6	S7	Anz. Antw. gesamt	MW*
		n=8	n=3	n=15	n=2	n=4	n=2		
U1	... die regelmäßige, adressatengerechte Kommunikation des Strategieprozesses und der Strategie unterstützen.			Q2				15	3.8
U2	... die Begriffe in dem Prozess klar definieren, um ein eindeutiges und einheitliches Verständnis zu garantieren.	Q9						8	3.88
U3	... eine sinnvolle, sequenzielle Struktur vorgeben, die ein anpassbares Maß an Agilität fördert und zulässt.	Q16		Q8, Q9, Q10, Q11				68	3.71
U4	... beim Projektmanagement für den Strategieprozess unterstützen (Meetings, Projektplan, zentrale Meilensteine und Ziele der Aktivitäten).	Q3, Q4, Q5						24	3.67
U5	... das Verständnis für die kulturellen Erfolgsfaktoren eines Strategieprozesses unterstützen.			Q3				15	3.2
U6	... die Partizipation der Mitarbeitenden (v.a. des mittleren Managements) im Strategieprozess fördern.	Q7, Q8						16	3.81
U7	... dabei unterstützen, den Fokus des Strategieprozesses auf die Zukunft und nicht auf die Vergangenheit zu legen.	Q14, Q15						16	3.75
U8	... früh ein Zielbild für den Strategieprozess ableiten, damit dieser fokussiert abläuft.	Q13						8	3.88
U9	... die Aufgaben der Geschäftsführung (Leitplanken vorgeben, Entscheidungen treffen) verständlich beschreiben.			Q5				15	3.67
U10	... die agile Bildung eines Strategieams unterstützen.			Q4				15	3.4
U11	... die explizite Betrachtung der Chancen und Risiken der entwickelten Strategie unterstützen.			Q1				15	3.27
A1	... als Problemlösungsprozess aufgebaut sein.	Q2			Q6	Q4	Q3	14	3.79
A2	... die Anwendung von sinnvollen, ausgewählten Methoden, Hilfestellungen und Tools unterstützen.	Q6, Q12			Q3, Q4, Q9, Q15, Q16	Q7, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15	Q5, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13	67	3.54
A3	... nützliche Checklisten zur einfacheren Anwendung in der Praxis enthalten.				Q7, Q8	Q8, Q16	Q6, Q14	13	3.51
A4	... Templates zur einfacheren Dokumentation enthalten.				Q10			4	3.25
A5	... für den Prozessverantwortlichen und die weiteren Beteiligten einfach anwendbar sein.					Q5, Q6	Q4	4	3.75
A6	... die groben Phasen des idealtypischen Strategieprozesses aufzeigen, diese jedoch über Aktivitäten weiter detaillieren.	Q11			Q11, Q12, Q13	Q17	Q15	19	3.74
A7	... ein praxisnaher Leitfaden sein.				Q2, Q5, Q18	Q3, Q19	Q2, Q19	18	3.56
A8	... einen abschließbaren Prozess beschreiben, der jedoch die kontinuierliche Implementierung und Kontrolle der Strategie vorbereitet.				Q14	Q18	Q16, Q17, Q18	12	3.42
E1	... zum Abschluss des Strategieprozesses zu einer nachvollziehbaren, erfolgsversprechenden Strategie, bestehend aus langfristigen Zielen und einem Weg dahin, führen.	Q10						8	3.88
E2	... das Aufwand-Nutzen-Verhältnis des Strategieprozesses positiv beeinflussen.		Q14	Q6, Q7				33	3.52
E3	... die Dokumentation des Prozesses und der Strategie positiv beeinflussen.		Q2, Q3, Q9, Q11, Q13					15	3.4
E4	... die Implementierung und kontinuierliche Kontrolle der Strategie fördern.		Q7					3	3.33
E5	... den Anwendern ein positives Gefühl für die erfolgreiche Durchführung des Strategieprozesses geben.	Q17	Q8					9	3.56
E6	... klare Verantwortlichkeiten definieren, einen Prozessverantwortlichen einfordern und dessen Aufgaben genau beschreiben.	Q1, Q18						16	3.94
E7	... Wechselwirkungen zwischen der Unternehmens- und jeweiligen Geschäftsbereichsstrategie berücksichtigen.		Q1, Q4, Q5, Q6, Q10, Q12, Q15					18	3.61
E8	... ein Gegenstromverfahren vorsehen, das zwar Top-Down Vorgaben berücksichtigt, aber auch eine Bottom-Up Einbindung berücksichtigt.							3	3.67
Anzahl Gesamtantworten und Mittelwert (jede Antwort gleich gewichtet)								471	3.613
Anzahl Gesamtantworten und Mittelwert (jedes Ziel gleich gewichtet)								471	3.610

\*MW =Mittelwert (Skala der Ergebnisse für die Mittelwertberechnung: 1 [ich stimme überhaupt nicht zu] bis 4 [ich stimme voll und ganz zu])

Demnach wurden im Zuge der sieben Umfragen insgesamt 471 Fragen beantwortet und in der Evaluation analysiert. Der Mittelwert kann entweder basierend auf einer gleichen Gewichtung aller Antworten, oder über die gleiche Gewichtung jedes einzelnen Ziels berechnet werden. Die Ergebnisse unterscheiden sich dabei allerdings nur marginal (3,613 zu 3,610). Daher werden für die weiteren Berechnungen die Mittelwerte nach einer Gleichgewichtung der Ziele betrachtet. Es liegen keine signifikanten Unterschiede zwischen der Bewertung der einzelnen Bewertungstypen vor. Die Unterstützungsleistung wurde insgesamt mit einem Mittelwert von 3,64, die Anwendbarkeit mit einem Mittelwert von 3,57 und der Erfolgsbeitrag mit einem Mittelwert von 3,61 evaluiert.

Somit kann abschließend festgehalten werden, dass der Leitfaden im Rahmen einer ausführlichen Fallstudie bei der brandgroup von den relevanten Stakeholdern (Strategieteam, Beirat und Mitarbeitenden) und im Rahmen einer theoretischen Evaluation mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden des IPEKs mit einem Gesamtmittelwert von 3,61 sehr positiv bewertet wurde.

## 8 Zusammenfassung und Ausblick

Im abschließenden Kapitel 8 soll der vorliegende Forschungsbericht in Abschnitt 8.1 zunächst zusammengefasst und ein Gesamtfazit gezogen werden, bevor in Abschnitt 8.2 ein Ausblick für weiteren Forschungsbedarf erfolgt.

### 8.1 Zusammenfassung und Gesamtfazit

Unternehmen, die einen strukturierten Strategieprozess durchlaufen und eine dokumentierte Strategie haben, sind wirtschaftlich erfolgreicher als vergleichbare Wettbewerber ohne dokumentierte Strategie (vgl. Abschnitt 2.1.1). Trotzdem haben viele mittelständische Unternehmen keine dokumentierte Strategie. Dies liegt unter anderem daran, dass bestehende Prozessmodelle und Methoden für Großunternehmen ausgelegt sind und mittelständischen Unternehmen die Zeit und die Ressourcen fehlen, diese für ihren konkreten Anwendungsfall zu adaptieren (vgl. Abschnitt 2.3.3). Gerade Unternehmen, die von einem Strukturwandel betroffen sind, sollten einen Strategieprozess durchlaufen, da sich durch die schwerwiegenden Änderungen in dem von ihnen belieferten Geschäftsfeld Risiken ergeben können (vgl. Abschnitt 2.1.3).

Um mittelständische Unternehmen bei einem solchen Strategieprozess zu unterstützen, ist es das Ziel der Arbeit, für diesen Anwendungsfall einen anwenderfreundlichen Leitfaden zu entwickeln (vgl. Abschnitt 3.2). Dafür wurden in der Analyse des Stands der Forschung das *Grundlegende Verständnis wichtiger Begriffe im Kontext des Strategieprozesses bei mittelständischen Unternehmen*, die *Innovation und Produktentstehung im Kontext des Strategieprozesses* und die *Unterstützung von Unternehmen im Rahmen des Strategieprozesses* untersucht (vgl. Kapitel 2).

Der aus dem Stand der Forschung hergeleitete Forschungsbedarf wurde zusätzlich durch drei initiale Experteninterviews belegt (vgl. Abschnitte 3.1 und 5.1.1). Während der Erstellung des Zielsystems für den Leitfaden wurde der Bedarf an einer Methodik identifiziert, die bei der Entwicklung neuer Geschäftsbereiche unter der Berücksichtigung unternehmensinterner Assets unterstützt. Dieser Bedarf wurde mithilfe einer Literaturanalyse, eines Workshops mit wissenschaftlichen Mitarbeitern und einem Experteninterview belegt (vgl. Abschnitte 3.1 und 6.1.1).

Daher ist das Ziel der vorliegenden Arbeit wie folgt formuliert (vgl. Abschnitt 3.2):

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Leitfadens, der mittelständische Unternehmen, die sich im Rahmen eines Strukturwandels befinden, bei einem strukturierten Strategieprozess und dessen Dokumentation unterstützt und eine Methodik enthält, mithilfe derer neue Geschäftsbereiche unter Berücksichtigung unternehmensinterner Assets entwickelt werden können.

Zur Strukturierung und Operationalisierung des Forschungsziels dienen die folgenden Forschungsfragen:

1. Wie ist ein übergeordneter Leitfaden zu gestalten, der die Herausforderungen mittelständischer Unternehmen bei Strategieprozessen adressiert und diese dazu befähigt, einen Strategieprozess durchzuführen, zu dokumentieren und zu kommunizieren?
2. Wie ist eine Methodik zu gestalten, die in den übergeordneten Leitfaden integriert werden kann und mittelständische Unternehmen dabei unterstützt, neue Geschäftsfelder zu erschließen und dabei unternehmensinterne Assets zu berücksichtigen?
3. Welchen Beitrag liefern der Leitfaden und die Methodik in einer ausführlichen Fallstudie bei einem mittelständischen Unternehmen aus der Automobilzuliefererbranche hinsichtlich der Umsetzung in einem strukturierten Strategieprozess?

In Abschnitt 3.3 sind diese Forschungsfragen jeweils noch in drei Unterfragen unterteilt. Die Forschungsarbeit wurde mit der Design Research Methodology (DRM) strukturiert (Blessing & Chakrabarti, 2009). Zudem wird der Hintergrund des Verfassers der Arbeit, der während seiner Forschung bei einem mittelständischen Automobilzulieferer – der brandgroup – tätig war, beschrieben. Aufgrund dieser Verbindung wird in allen Stadien der DRM Action Research genutzt (vgl. Abschnitt 4.2). Das bedeutet beispielsweise, dass die Ziele an den Leitfaden nicht nur aus Interviews und der Literaturanalyse, sondern zu einem Großteil auch aus der praktischen Erfahrung des Autors abgeleitet wurden. Die erste Entwicklungsgeneration des Leitfadens wurde dann früh in der Praxis evaluiert. Durch diese schnellen Analyse-Synthese-Zyklen konnten die Erkenntnisse aus der Praxis in das Zielsystem und den Leitfaden selbst integriert werden.

Abbildung 8.1 zeigt das Gesamtvorgehen des vorliegenden Forschungsberichts:

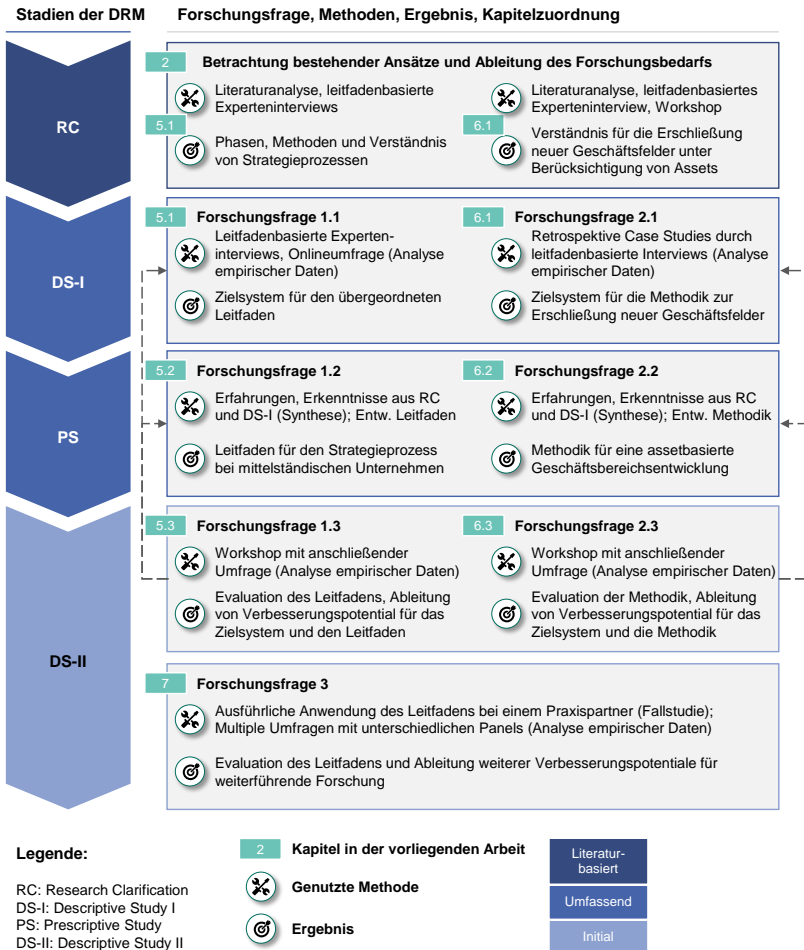


Abbildung 8.1: Forschungsvorgehen der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an die DRM und mit den genutzten Methoden und angestrebten Ergebnissen je Stadium und Kapitel

Kapitel 5 beschreibt demnach die Entwicklung des Leitfadens für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen. Dafür wird in Abschnitt 5.1 mithilfe einer Vorstudie (bestehend aus drei Interviews), einer zweistufigen Expertenstudie (bestehend aus 13 Interviews und einer Umfrage) und den Erkenntnissen aus der Action

Research das in Tabelle 8.1 gezeigte Zielsystem abgeleitet. In diesem Gesamtziel-system sind die Ziele aller Bewertungstypen in einer Tabelle konsolidiert dargestellt.

Tabelle 8.1: Gesamtzielsystem des Leitfadens

Die Systematik soll...

E1	... zum Abschluss des Strategieprozesses zu einer nachvollziehbaren, erfolgsversprechenden Strategie, bestehend aus langfristigen Zielen und einem Weg dahin, führen.
E2	... das Aufwand-Nutzen-Verhältnis des Strategieprozesses positiv beeinflussen.
E3	... die Dokumentation des Prozesses und der Strategie positiv beeinflussen.
E4	... die Implementierung und kontinuierliche Kontrolle der Strategie fördern.
E5	... den Anwendern ein positives Gefühl für die erfolgreiche Durchführung des Strategieprozesses geben.
E6	... klare Verantwortlichkeiten definieren, einen Prozessverantwortlichen einfordern und dessen Aufgaben genau beschreiben.
E7	... Wechselwirkungen zwischen der Unternehmens- und jeweiligen Geschäftsbereichsstrategie berücksichtigen.
E8	... ein Gegenstromverfahren vorsehen, das zwar Top-Down Vorgaben berücksichtigt, aber auch eine Bottom-Up Einbindung berücksichtigt.
U1	... die regelmäßige, adressatengerechte Kommunikation des Strategieprozesses und der Strategie unterstützen.
U2	... die Begriffe in dem Prozess klar definieren, um ein eindeutiges und einheitliches Verständnis zu garantieren.
U3	... eine sinnvolle, sequenzielle Struktur vorgeben, die ein anpassbares Maß an Agilität fördert und zulässt.
U4	... beim Projektmanagement für den Strategieprozess unterstützen (Meetings, Projektplan, zentrale Meilensteine und Ziele der Aktivitäten).
U5	... das Verständnis für die kulturellen Erfolgsfaktoren eines Strategieprozesses unterstützen.
U6	... die Partizipation der Mitarbeitenden (v.a. des mittleren Managements) im Strategieprozess fördern.
U7	... dabei unterstützen, den Fokus des Strategieprozesses auf die Zukunft und nicht auf die Vergangenheit zu legen.
U8	... früh ein Zielbild für den Strategieprozess ableiten, damit dieser fokussiert abläuft.
U9	... die Aufgaben der Geschäftsführung (Leitplanken vorgeben, Entscheidungen treffen) verständlich beschreiben.
U10	... die agile Bildung eines Strategieteams unterstützen.
U11	... die explizite Betrachtung der Chancen und Risiken der entwickelten Strategie unterstützen.
A1	... als Problemlösungsprozess aufgebaut sein.
A2	... die Anwendung von sinnvollen, ausgewählten Methoden, Hilfestellungen und Tools unterstützen.
A3	... nützliche Checklisten zur einfacheren Anwendung in der Praxis enthalten.
A4	... Templates zur einfacheren Dokumentation enthalten.
A5	... für den Prozessverantwortlichen und die weiteren Beteiligten einfach anwendbar sein.
A6	... die groben Phasen des idealtypischen Strategieprozesses aufzeigen, diese jedoch über Aktivitäten weiter detaillieren.
A7	... ein praxisnaher Leitfaden sein.
A8	... einen abschließbaren Prozess beschreiben, der jedoch die kontinuierliche Implementierung und Kontrolle der Strategie vorbereitet.

### Legende

Ziele des Bewertungstypen

E – Erfolgsbeitrag  
U – Unterstützungsleistung  
A – Anwendbarkeit

Entscheidend waren an dieser Stelle auch die spezifischen Anforderungen mittelständischer Unternehmen. Anstelle eines komplexen Metamodells sollte daher ein leicht anwendbarer Leitfaden mit Checklisten entstehen. Während der DS-I war immer wieder von sogenannten „Kochrezepten“ die Rede. Zudem spielt die Rolle des mittleren Managements eine große Rolle. Als zentrale Gefahr wurde das Bild eines Unternehmens aufgezeigt, in der die Geschäftsführung mit externen Dienstleister eine Strategie erarbeitet, dabei aber die Mitarbeitenden nicht mitnimmt und die Implementierung der Strategie als Konsequenz scheitert. Als Antwort auf die angesprochenen Schwierigkeiten mittelständischer Unternehmen, den Strategieprozess nachhaltig zu dokumentieren, sollte der Leitfaden Templates enthalten (Ziel A4).

In Abschnitt 5.2 wurde die Entwicklung des Leitfadens und dessen Struktur sowie einzelne Inhalte beschrieben. Der komplette Leitfaden findet sich in Anhang C dieser Arbeit. Abbildung 8.2 zeigt das Prozessmodell des Leitfadens. Dieses führt den Anwender mithilfe von sieben Aktivitäten durch die Phasen der Analyse und der Strategieentwicklung. Die Implementierung der erarbeiteten Strategie erfolgt anschließend im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses. In Abbildung 8.2 ist zudem das übergeordnete directStrategy Template des Leitfadens angedeutet, das während der Nutzung des Prozessmodells von den Anwendenden befüllt wird. Der Leitfaden enthält zudem weitere Templates, die bei der Operationalisierung und Dokumentation des Prozesses unterstützen. Das Prozessmodell ist auf Seite 79 zur besseren Lesbarkeit im Querformat dargestellt (siehe Abbildung 5.15).

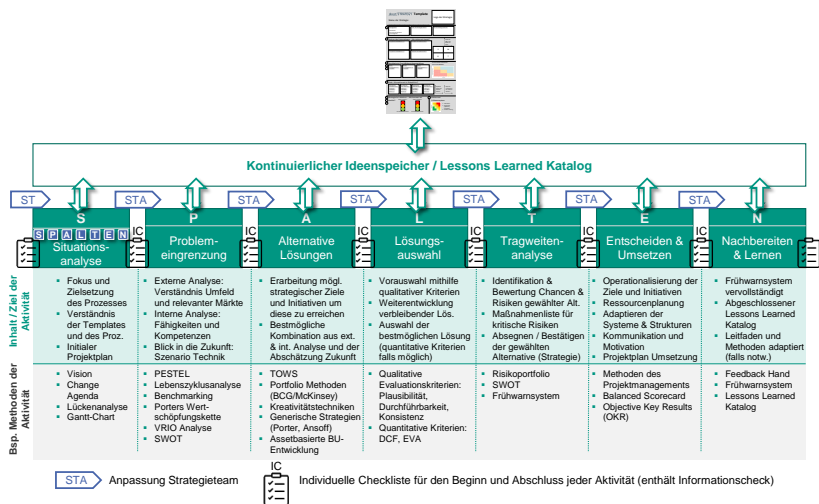


Abbildung 8.2: Das Prozessmodell des Leitfadens

Abschnitt 5.3 zeigt exemplarisch eine der Zwischenevaluationen, mithilfe derer das Zielsystem und der Leitfaden selbst im Rahmen der Action Research iterativ weiterentwickelt wurden.

Kapitel 6 beschreibt die Entwicklung der Methodik für eine assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung. Dafür wird in Abschnitt 6.1 mithilfe eines Workshops mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden des IPEKs, eines Experteninterviews sowie drei retrospektiven Fallstudien und den Erkenntnissen aus der Action Research, das in Tabelle 8.2 gezeigte Zielsystem abgeleitet. In diesem Gesamtzielsystem sind die Ziele aller Bewertungstypen in einer Tabelle konsolidiert dargestellt.

Tabelle 8.2: Gesamtzielsystem der Methodik

Die Methodik soll...	
ME1	... eine asset- und marktbasierende Entscheidungsunterstützung für die Auswahl zukünftiger Geschäftsbereiche liefern.
ME2	... das Aufwand-Nutzen-Verhältnis der Geschäftsbereichsentwicklung positiv beeinflussen.
ME3	... eine Unterstützung für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen sein und die Erarbeitung zusätzlicher strategischer Alternativen ermöglichen.
ME4	... bei der Nutzung vorhandener Assets in neuen Geschäftsbereichen unterstützen.
MU1	... Möglichkeiten aufzeigen, wie fehlende Assets beschafft werden können.
MU2	... Möglichkeiten aufzeigen, wie bestehende Geschäftsbereiche weiter vorgehen können.
MU3	... generischen Plan für den Aufbau neuer Geschäftsbereiche aufzeigen (früh anstoßen, zunächst keine Ergebnisverantwortung).
MU4	... Skaleneffekte berücksichtigen und Doppelstrukturen vermeiden.
MU5	... schnelle Entscheidungsstrukturen in neuen Geschäftsbereichen fördern.
MU6	... klare Verantwortlichkeiten einfordern und diese beschreiben sowie die richtigen Leute einbeziehen.
MU7	... bei der Bildung eines kleinen, agilen Innovationsteams unterstützen.
MA1	... als Problemlösungsprozess aufgebaut sein.
MA2	... eine generische Liste an Assets vorgeben, an der sich die Anwendenden orientieren können.
MA3	... die Marktattraktivität als Ausgangsbasis berücksichtigen.
MA4	... sich in den übergeordneten Leitfaden eingliedern, aber auch einzeln anwendbar sein.
MA5	... Templates zur einfacheren Dokumentation enthalten.
MA6	... einfach anwendbar sein und ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen aufweisen.

In Abschnitt 6.2 wurde die entwickelte Methodik dann beschrieben. Dazu gehört das in Abbildung 8.3 dargestellte übergeordnete Vorgehen sowie die in Tabelle 8.3 beschriebenen Schritte. Eine ausführliche Erklärung der Methodik findet sich in dem Leitfaden, in Anhang C dieses Forschungsberichts (Kapitel 8 des Leitfadens).



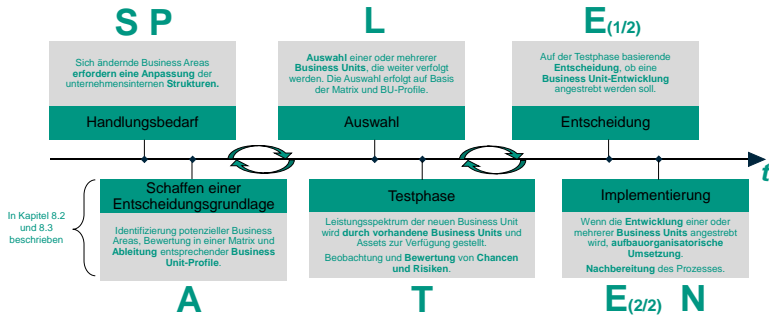


Abbildung 8.3: Einordnung der Methodik in den übergeordneten SPALTEN-Prozess vom Handlungsbedarf bis zur Implementierung der neuen Business Unit

Tabelle 8.3: Schritte der Methodik zur Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage für die Investition in neue Geschäftsbereiche

Schritt der Methodik	Kurzbeschreibung
Schritt 1: Analyse vorhandener Assets	In dem ersten Schritt werden die im gefährdeten Geschäftsbereich und in den Querschnittsbereichen vorhandenen Assets analysiert. Dafür werden dem Anwendenden zur Orientierung acht Kategorien mit generischen Assets zur Verfügung gestellt.
Schritt 2: Identifizierung zukunftssträchtiger Geschäftsfelder	Im zweiten Schritt der Methodik sucht ein Innovationsteam basierend auf Markteinschätzungen potenziell interessante Geschäftsfelder. Dafür sollen mithilfe der SPALTEN-Methodik oder auch mit Beratern oder Universitätsprojekten und geeigneten Kreativitätstechniken Produktprofile erarbeitet werden.
Schritt 3: Bewertung des Asset-Matches	In dem dritten Schritt wird für jedes identifizierte Geschäftsfeld der Asset-Match bewertet. Dafür wird geprüft, ob und in welcher Form die in Schritt eins angesprochenen, generischen Assets für eine Belieferung des identifizierten Geschäftsfelds benötigt werden. Im Anschluss erfolgt dann die Einschätzung, ob dieses Asset dementsprechend bereits im Unternehmen vorliegt.
Schritt 4: Bewertung der Möglichkeit des Asset-Zugewinns	Für alle Assets, die für die Erschließung des möglichen Geschäftsfelds zwar benötigt werden, die jedoch noch nicht im Unternehmen vorliegen, wird im vierten Schritt eingeschätzt, wie schwierig oder auch einfach es ist, dieses fehlende Asset hinzuzugewinnen. Die Methodik erläutert an dieser Stelle zudem einige Möglichkeiten, wie Assets hinzugewonnen werden können.
Schritt 5: Einordnung der Geschäftsfelder in die Matrix der Methodik	Mithilfe der in Schritt drei und Schritt vier errechneten Zahlen können die jeweiligen Geschäftsfelder in die Matrix der Methodik eingeordnet werden. Mithilfe dieser ist eine Bewertung aus Asset-Perspektive des jeweiligen Unternehmens möglich. An dieser Stelle weist die Methodik auf die Relevanz einer Tragweitenanalyse hin, da auch Geschäftsfelder, die aus Asset-Perspektive zunächst nicht hoch attraktiv wirken, interessante strategische Alternativen sein können.
Schritt 6: Erarbeitung der Business Unit Profile	Für alle Geschäftsfelder, die in Schritt fünf als interessant bewertet wurden, werden in Schritt sechs die sogenannten Business Unit Profile erarbeitet. Diese dienen dem Management des Unternehmens dann gemeinsam mit der Matrix der Methodik als Entscheidungsgrundlage, welche Geschäftsfelder als neue Geschäftsbereiche weiter verfolgt werden.

In Schritt sechs der Methodik werden für die aus Asset-Perspektive interessanten Geschäftsfelder sogenannte Business Unit Profile erstellt. Dafür wird in der Methodik das in Abbildung 8.4 gezeigte Template vorgestellt.

<b>Business Unit-Claim</b> Wir brauchen eine Business Unit, die...						
<b>Initiale Beschreibung</b> → <u>Knappe</u> Beschreibung des Zielmarktes, den Business Unit adressiert: Größe, Wachstum... → <u>Knappe</u> Beschreibung in Business Unit hergestellter Produkt(-klasse) für Zielmarkt → Grobe Beschreibung weiterverwendbarer und neu anzuschaffender Assets (und wie) → ...						
<b>Interne Referenzelemente (vorhandene Assets)</b> <table border="1"> <tr> <td> <b>Produktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionshalle</li> <li>Maschinen</li> <li>...</li> </ul> </td> <td> <b>Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Methodenwissen</li> <li>Patente</li> <li>...</li> </ul> </td> <td> <b>(Bisheriges) Produkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Endkunde</li> <li>Produktportfolio</li> <li>...</li> </ul> </td> <td>...</td> </tr> </table>			<b>Produktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionshalle</li> <li>Maschinen</li> <li>...</li> </ul>	<b>Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Methodenwissen</li> <li>Patente</li> <li>...</li> </ul>	<b>(Bisheriges) Produkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Endkunde</li> <li>Produktportfolio</li> <li>...</li> </ul>	...
<b>Produktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionshalle</li> <li>Maschinen</li> <li>...</li> </ul>	<b>Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Methodenwissen</li> <li>Patente</li> <li>...</li> </ul>	<b>(Bisheriges) Produkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Endkunde</li> <li>Produktportfolio</li> <li>...</li> </ul>	...			
<b>Externe Referenzelemente (hinzuzugewinnende Assets)</b> <table border="1"> <tr> <td> <b>Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesswissen</li> <li>...</li> </ul> </td> <td> <b>(Bisheriges) Produkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materialien</li> <li>...</li> </ul> </td> <td>...</td> </tr> </table>		<b>Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesswissen</li> <li>...</li> </ul>	<b>(Bisheriges) Produkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materialien</li> <li>...</li> </ul>	...	<b>Handlungsoptionen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interner Aufbau (bspw. über Schulungen oder neues Pers.)</li> <li>Kooperationen &amp; Zukauf (Joint Ventures, M&amp;A)</li> <li>...</li> </ul>	
<b>Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prozesswissen</li> <li>...</li> </ul>	<b>(Bisheriges) Produkt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materialien</li> <li>...</li> </ul>	...				
<b>Bedienbare Business Area</b> <table border="1"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bündel an Produktprofilen</li> <li>Industriezweig- &amp; Marktattraktivität</li> <li>Marktgröße &amp; -wachstum</li> <li>Prognostizierte Umsatzmöglichk.</li> <li>Wettbewerbsituation (Anzahl &amp; Stärke)</li> <li>Markteintrittsbarrieren &amp; Patentsituation</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kundensegmente</li> <li>Produktvielfalt &amp; -beschreibung               <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktprofilportfolios</li> <li>Funktion (welcher Bedarf wird befriedigt; enthält Kunden- &amp; Anwendernutzen)</li> <li>Technologie (wie wird der Bedarf befriedigt)</li> </ul> </li> <li>...</li> </ul> </td> </tr> </table>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Bündel an Produktprofilen</li> <li>Industriezweig- &amp; Marktattraktivität</li> <li>Marktgröße &amp; -wachstum</li> <li>Prognostizierte Umsatzmöglichk.</li> <li>Wettbewerbsituation (Anzahl &amp; Stärke)</li> <li>Markteintrittsbarrieren &amp; Patentsituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundensegmente</li> <li>Produktvielfalt &amp; -beschreibung               <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktprofilportfolios</li> <li>Funktion (welcher Bedarf wird befriedigt; enthält Kunden- &amp; Anwendernutzen)</li> <li>Technologie (wie wird der Bedarf befriedigt)</li> </ul> </li> <li>...</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bündel an Produktprofilen</li> <li>Industriezweig- &amp; Marktattraktivität</li> <li>Marktgröße &amp; -wachstum</li> <li>Prognostizierte Umsatzmöglichk.</li> <li>Wettbewerbsituation (Anzahl &amp; Stärke)</li> <li>Markteintrittsbarrieren &amp; Patentsituation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundensegmente</li> <li>Produktvielfalt &amp; -beschreibung               <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktprofilportfolios</li> <li>Funktion (welcher Bedarf wird befriedigt; enthält Kunden- &amp; Anwendernutzen)</li> <li>Technologie (wie wird der Bedarf befriedigt)</li> </ul> </li> <li>...</li> </ul>					
<b>Nutzenbündel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensnutzen:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Vordringen in neue Regionen</li> </ul> </li> <li>...</li> </ul>	<b>Stakeholder</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mitarbeiter aus Bereich A</li> <li>Kundengruppe B</li> <li>Lieferant C</li> <li>...</li> </ul>	<b>Auswirkungen auf bestehende BUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Handlungsmöglichkeiten</li> <li>„Abgabe“ von Assets</li> <li>...</li> </ul>				
<b>Key Performance Indikatoren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>KPI A</li> <li>KPI B</li> <li>...</li> </ul>	<b>Validierung...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>...des KPI A durch...</li> <li>...des KPI B durch...</li> <li>...</li> </ul>					
<b>Rahmenbedingungen / Einschränkungen / Anforderungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rückendeckung zur Transformation durch Management</li> <li>Branchenoffenes Denken</li> <li>...</li> </ul>						

Abbildung 8.4: Template zur Erstellung der Business Unit Profile mit einer Kurzbeschreibung der Inhalte je Feld

In Abschnitt 6.3 werden die Schritte eins und drei bis fünf der Methodik bei der brandgroup evaluiert und die Ergebnisse der Umfrage vorgestellt.

Kapitel 7 dient schließlich dazu, die dritte Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit zu beantworten und den Leitfaden zu evaluieren. Dafür wird ein Evaluationskonzept erarbeitet, mithilfe dessen der Leitfaden in zwei verschiedenen Umgebungen bewertet wird (siehe Abbildung 8.5). Die ausführliche Fallstudie fand bei der brandgroup statt. Im Zuge dieser Fallstudie, die in Abschnitt 7.2 beschrieben ist, werden drei Studien mit verschiedenen Studienpanels durchgeführt. Die vierte Studie beinhaltet vier Umfragen mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden des IPEKs. Diese haben den Leitfaden nicht angewandt, konnten diesen jedoch mit ihrem Hintergrund als Methodenforschende im Sinne der Anwendbarkeit theoretisch evaluieren.



Abbildung 8.5: Überblick über das Evaluationskonzept

Die genauen Studienpanels, Umfragen und Ergebnisse der Studien sind in Abschnitt 7.3 beschrieben. Abschnitt 7.4 zeigt abschließend die Bewertung aller Ziele aus dem Zielsystem über alle Umfragen hinweg. Da sich in manchen Umfragen mehrere Fragen auf ein Ziel bezogen haben, schwankt die Anzahl an Bewertungen je Ziel relativ stark. Die Inhalte von Tabelle 7.14 sind in Abbildung 8.6 visualisiert:

Ziel	Die Systematik soll...	Ich stimme überhaupt nicht zu	Ich stimme eher nicht zu	Ich stimme eher zu	Ich stimme voll und ganz zu	Anz. Antw. gesamt
		1	2	3	4	
U1	... die regelmäßige, adressatengerechte Kommunikation des Strategieprozesses und der Strategie unterstützen.					15
U2	... die Begriffe in dem Prozess klar definieren, um ein eindeutiges und einheitliches Verständnis zu garantieren.					8
U3	... eine sinnvolle, sequenzielle Struktur vorgeben, die ein anpassbares Maß an Agilität fördert und zulässt.					68
U4	... beim Projektmanagement für den Strategieprozess unterstützen (Meetings, Projektplan, zentrale Meilensteine und Ziele der Aktivitäten).					24
U5	... das Verständnis für die kulturellen Erfolgsfaktoren eines Strategieprozesses unterstützen.					15
U6	... die Partizipation der Mitarbeitenden (v.a. des mittleren Managements) im Strategieprozess fördern.					16
U7	... dabei unterstützen, den Fokus des Strategieprozesses auf die Zukunft und nicht auf die Vergangenheit zu legen.					16
U8	... früh ein Zielbild für den Strategieprozess ableiten, damit dieser fokussiert abläuft.					8
U9	... die Aufgaben der Geschäftsführung (Leitplanken vorgeben, Entscheidungen treffen) verständlich beschreiben.					15
U10	... die agile Bildung eines Strategieteams unterstützen.					15
U11	... die explizite Betrachtung der Chancen und Risiken der entwickelten Strategie unterstützen.					15
A1	... als Problemlösungsprozess aufgebaut sein.					14
A2	... die Anwendung von sinnvollen, ausgewählten Methoden, Hilfestellungen und Tools unterstützen.					67
A3	... nützliche Checklisten zur einfacheren Anwendung in der Praxis enthalten.					13
A4	... Templates zur einfacheren Dokumentation enthalten.					4
A5	... für den Prozessverantwortlichen und die weiteren Beteiligten einfach anwendbar sein.					4
A6	... die groben Phasen des idealtypischen Strategieprozesses aufzeigen, diese jedoch über Aktivitäten weiter detaillieren.					19
A7	... ein praxisnaher Leitfaden sein.					18
A8	... einen abschließbaren Prozess beschreiben, der jedoch die kontinuierliche Implementierung und Kontrolle der Strategie vorbereitet.					12
E1	... zum Abschluss des Strategieprozesses zu einer nachvollziehbaren, erfolgsversprechenden Strategie, bestehend aus langfristigen Zielen und einem Weg dahin, führen.					8
E2	... das Aufwand-Nutzen-Verhältnis des Strategieprozesses positiv beeinflussen.					33
E3	... die Dokumentation des Prozesses und der Strategie positiv beeinflussen.					15
E4	... die Implementierung und kontinuierliche Kontrolle der Strategie fördern.					3
E5	... den Anwendern ein positives Gefühl für die erfolgreiche Durchführung des Strategieprozesses geben.					9
E6	... klare Verantwortlichkeiten definieren, einen Prozessverantwortlichen einfordern und dessen Aufgaben genau beschreiben.					16
E7	... Wechselwirkungen zwischen der Unternehmens- und jeweiligen Geschäftsbereichsstrategie berücksichtigen.					18
E8	... ein Gegenstromverfahren vorsehen, das zwar Top-Down Vorgaben berücksichtigt, aber auch eine Bottom-Up Einbindung berücksichtigt.					3

Abbildung 8.6: Visualisierung der Ergebnisse aus Tabelle 7.14 und Darstellung der Anzahl der Antworten je Ziel

Zusammenfassend lässt sich damit folgendes Gesamtfazit festhalten:

Durch die Anwendung des in dieser Arbeit entwickelten Leitfadens können mittelständische Unternehmen bei der effizienten Durchführung und Dokumentation eines Strategieprozesses unterstützt werden. Dabei steht die Einbindung der Mitarbeitenden im Vordergrund. Das Prozessmodell, das sieben Aktivitäten enthält, sowie im Leitfaden enthaltene Templates helfen dabei, einen strukturierten Strategieprozess zu durchlaufen und dessen Aufwand-Nutzen-Verhältnis positiv zu beeinflussen.

## 8.2 Ausblick

Basierend auf den Erkenntnissen der Leitfadenentwicklung und der Evaluation ergeben sich drei zentrale, weiterführende Forschungsvorhaben:

- 1) Die weiterführende Evaluation und darauf basierende Erarbeitung der folgenden Generation des Leitfadens
- 2) Die Entwicklung einer Portfolio Methode, die mittelständische Unternehmen alternativ zu den bekannten Portfolio Methoden (BCG-Matrix, McKinsey-Matrix) nutzen können
- 3) Die weiterführende Verknüpfung des Strategieprozesses mit dem Modell der SGE – Systemgenerationsentwicklung

Diese weiterführenden Forschungsvorhaben sind in den Abschnitten 8.2.1, 8.2.2 und 8.2.3 näher erläutert.

### 8.2.1 Weiterführende Evaluation und Erarbeitung der folgenden Generation des Leitfadens

Der entwickelte Leitfaden wurde von Beginn an vor dem Hintergrund entwickelt, bei mittelständischen Unternehmen, die in der Herstellung mechatronischer Systeme tätig sind anwendbar zu sein. Aufgrund des Forschungshintergrunds des Verfassers des Leitfadens (Action Research bei einem Unternehmen aus der Automobilbranche) wurden verschiedene Maßnahmen getroffen, um einen zu großen Einfluss dieser Umgebung zu verhindern. Beispielsweise wurde eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt und es wurde mit Experten verschiedener Hintergründe Interviews durchgeführt. Die Evaluation fand jedoch bislang in lediglich zwei unterschiedlichen Evaluationsumgebungen statt: Bei der Brandgroup, einem mittelständischen Unternehmen, wurde der Leitfaden ausführlich angewandt und beim IPEK, einem Forschungsinstitut am KIT, wurde der Leitfaden aus der Sicht von Methodenentwicklern

gelesen und in seiner Anwendbarkeit evaluiert. Diese bisherige Evaluation sollte um weitere Praxisevaluationen bei mittelständischen Unternehmen ergänzt werden (im Sinne der Anforderung EU2 aus Abschnitt 7.1.1.2). Darauf basierend sollen die Erkenntnisse der weiterführenden Evaluation genutzt werden, um eine folgende Generation des Leitfadens zu erarbeiten. Durch die bisherigen Evaluationen und die Praxiserfahrung mit dem Leitfaden konnten bereits Verbesserungspotentiale identifiziert werden. Diese werden im Folgenden beschrieben und sollten bei der Entwicklung der folgenden Generation berücksichtigt werden.

Der Leitfaden hat den Anspruch, für mittelständische Unternehmen, die sich in einem Strukturwandel befinden, einfach anwendbar zu sein. Es hat sich jedoch im Zuge der Forschung und der Fallstudie gezeigt, dass kleine Adaptionen an die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens nicht zu vermeiden sind. Dies kann sogar einen signifikanten Mehrwert im Strategieprozess liefern. Daher könnte es sinnvoll sein, eine Anleitung zur Adaption des Leitfadens zu entwerfen. In diesem Fall könnten auch mehr Methoden bereitgestellt und ausführlicher erklärt werden, da diese durch die Adaption zu Beginn des Strategieprozesses bereits gefiltert werden würden. Eine solche Adaption wäre mit einem gedruckten Leitfaden nur schwer umsetzbar. Daher wäre eine Umsetzung des Leitfadens in einem Software-Tool (bspw. mit einer Website) erstrebenswert. Auf dieser Website könnten nach der initialen Adaption (bspw. mithilfe eines Fragenkatalogs) nur noch einzelne Methoden angezeigt werden, die an der Stelle aber ausführlich beschrieben wären. So könnte die Kritik, dass eine begrenzte Auswahl an Methoden vorliegt, die nicht ausführlich genug erklärt sind, gelöst werden, ohne den Umfang des gedruckten Leitfadens zu erhöhen. Auf dieser Software-Lösung sollte auch der Nutzen der Schulungsunterlage klarer herausgestellt sein. Diese könnte zudem ansprechender (bspw. mit der Unterstützung von Videos) gestaltet werden. Ein weiterer Verbesserungsvorschlag wäre die ausführlichere Beschreibung der Erarbeitung von Initiativen zur Erreichung langfristiger Ziele. Der Autor dieser Arbeit geht jedoch davon aus, dass diese Weiterentwicklung signifikante Forschung erfordern würde. Wahrscheinlich ließe sich eine weitere Dissertation mit diesem Thema füllen, da die Ableitung der Initiativen hochindividuell ist und nur schwer standardisiert werden kann. Eine Software-Lösung würde auch die Operationalisierung der Checklisten erleichtern. Zudem könnten Maßnahmen ergänzt werden und den Anwendenden vorgeschlagen werden, wenn einzelne Fragen der Checklisten mit „nein“ beantwortet werden.

## 8.2.2 Entwicklung einer Portfolio Methode für mittelständische Unternehmen

Die BCG-Matrix und McKinsey-Matrix sind weit verbreitete Portfolio Methoden, die auch im Leitfaden als Methoden für die Entwicklung alternativer Lösungen vorgestellt werden. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass die Verortung der einzelnen Geschäftsbereiche in der jeweiligen Matrix eine große Herausforderung für mittelständische Unternehmen darstellt. Um die Anwendung der Portfolio Methoden und die Ableitung generischer Strategien zu erleichtern, könnte es also sinnvoll sein, eine neue Matrix zu entwickeln, in der die Verortung der einzelnen Geschäftsbereiche einfacher möglich ist.

Dafür wäre es jedoch notwendig, diesen Forschungsbedarf zunächst zu validieren und im nächsten Schritt die Anforderungen an eine solche Methode bspw. mithilfe von Interviews und Umfragen abzuleiten. Im Leitfaden hat der Autor dieser Arbeit bereits einen Vorschlag für eine neue Portfolio Methode geliefert (siehe Seite 74 im Leitfaden). Diese ist in Abbildung 8.7 dargestellt:

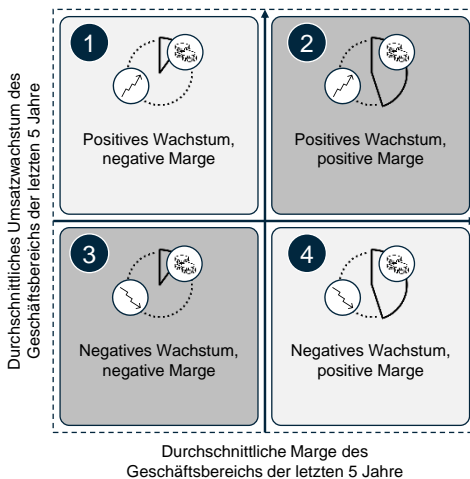


Abbildung 8.7: Alternative Portfoliomatrix

Diese Portfoliomatrix ist jedoch nur als eine erste Entwicklungsgeneration zu betrachten und erhebt keinen Anspruch auf wissenschaftliche Vollständigkeit. Die generischen Strategien, die sich den einzelnen Quadranten zuordnen lassen, sind auf den Seiten 75 und 76 des Leitfadens erklärt.

### **8.2.3 Weitere Verknüpfung des Strategieprozesses mit dem Modell der SGE**

Abbildung 5.9 auf Seite 79 zeigt eine erste Verbindung des Strategieprozesses mit dem Modell der SGE. Strategien sind demnach Systeme, die in Generationen entwickelt werden. Dies bedeutet im nächsten Schritt auch, dass eine neue Strategiegeneration auf einem Referenzsystem beruht, das verschiedene Referenzen enthält. Die Entwicklung der neuen Strategiegeneration erfolgt dann auf Basis dreier Variationsoperatoren, der Übernahmevariation (ÜV), der Ausprägungsvariation (AV) und der Prinzipvariation (PV).

In einem nächsten Schritt könnten die entsprechenden Konsequenzen weiter erforscht werden. Dazu gehört beispielsweise die Erstellung einer Liste mit möglichen Elementen des Systems Strategie. Dies würde gerade mittelständischen Unternehmen einen großen Mehrwert bieten, da oftmals gefragt wird, welche Elemente die zu erarbeitende Strategie denn enthalten sollte. Für diese Elemente könnte dann analysiert werden, wie die drei Variationsoperatoren aussehen könnten und ob das in Abbildung 2.11 gezeigte Risikoportfolio auch bei der frühen Beurteilung einer Strategie helfen könnte. Dies würde vor allem vor dem Hintergrund, dass viele Strategien während der Implementierung scheitern, einen sinnvollen Ansatz für die frühe Bewertung des Risikos der Umsetzbarkeit der Strategie liefern.

Die in den Abschnitten 8.2.1, 8.2.2 und 8.2.3 vorgestellten Forschungsvorhaben zeigen Möglichkeiten auf, wie mittelständische Unternehmen beim Strategieprozess weiter unterstützt werden können. Dafür liefert die vorliegende Arbeit eine detaillierte Grundlage.



# Literaturverzeichnis

- Abele, T., Jackisch, U.-V. & Yaman, Z. (2016). Kompetenzbasierte Ideengenerierung. In T. Abele (Hrsg.), *Die frühe Phase des Innovationsprozesses. Neue, praxiserprobte Methoden und Ansätze* (FOM-Edition, S. 123–142). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-09722-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-09722-6_8)
- Ackermann, R. & Schellinger, J. (2016). Strategische Prozesse und Instrumente von KMU in der ICT-Branche. In K. O. Tokarski, J. Schellinger & P. Berchtold (Hrsg.), *Unternehmensentwicklung* (S. 61–84). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-00283-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-00283-1_5)
- Albers, A. (2010). Five hypotheses and a meta model of engineering design processes. In I. Horváth, F. Mandorli & R. Zóltan (Eds.), *Tools and methods of competitive engineering. Proceedings of the eighth International Symposium on tools and methods of competitive engineering - TMCE 2010, April 12-16, Ancona, Italy* (S. 343–356). Delft: Delft University of Technology.
- Albers, A., Basedow, G. N., Heimicke, J., Marthaler, F., Spadinger, M. & Rapp, S. M. (2020). Developing a common understanding of business models from the product development perspective. *Procedia CIRP*, 91, 875–882. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.03.122>
- Albers, A., Burkhardt, N., Meboldt, M., & Saak, M. (2005). SPALTEN problem solving methodology in the product development. In A. Samuel (Hrsg.), *Engineering design and the global economy: 15th International Conference on Engineering Design – ICED 2005, Melbourne, 15.–18. August 2005*. The Design Society. <https://doi.org/10.5445/IR/1000007075>
- Albers, A., Bursac, N. & Wintergerst, E. (2015). Produktgenerationsentwicklung - Bedeutung und Herausforderungen aus einer entwicklungsmethodischen Perspektive. In H. Binz (Hrsg.), *Stuttgarter Symposium für Produktentwicklung (SSP) : Stuttgart, 19. Juni 2015* (S. 1–10). Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

- Albers, A. & Gausemeier, J. (2012). Von der fachdisziplinenorientierten Produktentwicklung zur Vorausschauenden und Systemorientierten Produktentstehung. In R. Anderl (Hrsg.), *Smart engineering. Interdisziplinäre Produktentstehung* (acatech DISKUSSION, S. 17–29). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-29372-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-642-29372-6_3)
- Albers, A., Gladysz, B., Heitger, N. & Wilmsen, M. (2016). Categories of Product Innovations – A Prospective Categorization Framework for Innovation Projects in Early Development Phases Based on Empirical Data. *Procedia CIRP*, 50, 135–140. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.04.197>
- Albers, A., Heimicke, J., Müller, J., & Spadinger, M. (2019). Agility and its features in mechatronic system development: A systematic literature review. In *30th ISPIIM Innovation Conference*, Florence, Italy, June 16–19, 2019.
- Albers, A., Heimicke, J., Walter, B., Basedow, G., Reiß, N., Heitger, N. et al. (2018). Product Profiles: Modelling customer benefits as a foundation to bring inventions to innovations. In F. Laroche & A. Bernard (Hrsg.), *28th CIRP Design Conference 2018*. Nantes, Frankreich, 23.-25.05.2018 (Procedia CIRP, Bd. 70, S. 253–258). Amsterdam: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.02.044>
- Albers, A., & Meboldt, M. (2006). A new approach in product development based on systems engineering and systematic problem solving. In V. Vanek (Hrsg.), *DS 41: Proceedings of AEDS 2006 Workshop. 15th Workshop on Applied Engineering Design Science, AEDS 2006; Pilsen, Czech Republic; October 27–28, 2006* (pp. 5–12). Glasgow: The Design Society.
- Albers, A. & Rapp, S. M. (2022). Model of SGE: System Generation Engineering as Basis for Structured Planning and Management of Development. In D. Krause (Hrsg.), *Design Methodology for Future Products* (1st ed., S. 27–46) [S.I.]: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78368-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78368-6_2)
- Albers, A., Rapp, S. M., Birk, C. & Bursac, N. (2017). Die Frühe Phase der PGE - Produktgenerationsentwicklung. In *4. Stuttgarter Symposium für Produktentwicklung 2017 (SSP) : Produktentwicklung im disruptiven Umfeld, Stuttgart, Deutschland, 28-29 Juni 2017* (Beiträge zum Stuttgarter Symposium für Produktentwicklung ). Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

- Albers, A., Reiß, N., Bursac, N. & Breitschuh, J. (2016). 15 Years of SPALTEN Problem Solving Methodology in Product Development. In C. Boks, J. Sigurjonsson, M. Steinert, C. Vis & A. Wulvik (Hrsg.), *DS 85-1: Proceedings of NordDesign 2016*. Trondheim, Norwegen, 10.-12.08.2016 (NordDesign, S. 411–420).
- Albers, A., Reiss, N., Bursac, N. & Richter, T. (2016). iPeM – Integrated Product Engineering Model in Context of Product Generation Engineering. In L. Wang & T. Kjellberg (Hrsg.), *26th CIRP Design Conference*. Stockholm, Sweden, 15.-17.06.2016 (Procedia CIRP, Bd. 50, S. 100–105). Amsterdam: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.04.168>
- Albers, A., Saak, M. & Burkardt, N. (2002). Gezielte Problemlösung bei der Produktentwicklung mit Hilfe der SPALTEN-Methode. In *47. Internationales Wissenschaftliches Kolloquium, Ilmenau, Germany, 23-26. September 2002*. Ilmenau: Technische Universität Ilmenau.
- Albers, A., Walter, B., Wilmsen, M. & Bursac, N. (2018). Live-Labs as real-world validation environments for design methods. In D. Marjanović, M. Storga, S. Skec, N. Bojcetic & N. Pavkovic (Hrsg.), *DS92: Proceedings of the DESIGN 2018 15th International Design Conference*. Dubrovnik, Croatia, 21.-24.05.2018 (DESIGN, S. 13–24). Glasgow: The Design Society. <https://doi.org/10.21278/idc.2018.0303>
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: R. D. Irwin.
- Ansoff, H. I., McDonell, E. (1988). *The new corporate strategy*. New York: Wiley.
- Arslan, M., Albers, A., Bursac, N. & Killer, B. (2018). Developing R&D-Strategies for Future Innovations: Activities in the Context of Technological Transformation and PGE – Product Generation Engineering. In *R&Designing Innovation: Transformational Challenges for Organizations and Society*. Milan. [https://www.researchgate.net/publication/326156514\\_Developing\\_RD-Strategies\\_for\\_Future\\_Innovations\\_Activities\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Technological\\_Transformation\\_and\\_PGE\\_-\\_Product\\_Generation\\_Engineering](https://www.researchgate.net/publication/326156514_Developing_RD-Strategies_for_Future_Innovations_Activities_in_the_Context_of_Technological_Transformation_and_PGE_-_Product_Generation_Engineering)
- Avison, D. E., Lau, F., Myers, M. D. & Nielsen, P. A. (1999). Action research. *Communications of the ACM*, 42(1), 94–97. <https://doi.org/10.1145/291469.291479>

- Badische Neueste Nachrichten. (2020, Dezember 11). KIT-Professor setzt beim Auto auf Wasserstoff: „Die Batterie ist nicht die alleinige Lösung“. BNN.de. Abgerufen am 11. Dezember 2023, von <https://bnn.de/nachrichten/politik/kat-professor-setzt-beim-auto-auf-wasserstoff-die-batterie-ist-nicht-die-alleinige-loesung>
- Balzer, V., Schrodi, T. & Wiendahl, H.-H. (2020). Strategien und Struktur produzierender Unternehmen. In T. Bauernhansl (Hrsg.), *Fabrikbetriebslehre 1* (S. 35–66). Wiesbaden: Springer Vieweg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-44538-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-44538-9_2)
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Basioudis, I. G. (2019). *Financial Accounting. The Basics*. Milton: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429468063>
- Beaver, G. (2007). The strategy payoff for smaller enterprises. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 11–17. <https://doi.org/10.1108/02756660710723161>
- Bender, B. (2003). Task design and task analysis for empirical studies into design activity. *Journal of Engineering Design*, 14(4), 399–408. <https://doi.org/10.1080/09544820310001606894>
- Bergek, A., Berggren, C., Magnusson, T. & Hobday, M. (2013). Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation? *Research Policy*, 42(6-7), 1210–1224. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.02.009>
- Berkau, C. (2017). *Basics of accounting. Bookkeeping, financial statements and management accounting* (4th, revised and extended Edition). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Billinger, S. & Stieglitz, N. (2009). Dynamics of Adaptation and Change. Organizational Trade-Offs and the Dynamics of Adaptation. In A. Bøllingtoft, D. D. Håkonsson, J. F. Nielsen, C. C. Snow & J. P. Ulhøi (Hrsg.), *New Approaches to Organization Design. Theory and Practice of Adaptive Enterprises* (Information and organization design series, v. 8, S. 43–60). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0627-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0627-4_3)

- Blessing, L., & Chakrabarti, A. (2009). *DRM, a Design Research Methodology*. London: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-84882-587-1>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Bogner, A. & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview. In A. Bogner (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33–70). Opladen: Verlag Leske + Budrich. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_2)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (2022). *Erfolgsmodell Mittelstand*, BMWI. [bmwk.de](https://www.bmwk.de). Abgerufen am 29.09.2022, von <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/politik-fuer-den-mittelstand.html>
- Bundeszentrale für politische Bildung. (2022). *Definition Strukturwandel*. [bpb.de](https://www.bpb.de). Abgerufen am 12.05.2022, von <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20784/strukturwandel/>
- Bursac, N. (2016). Model Based Systems Engineering zur Unterstützung der Baukastenentwicklung im Kontext der Frühen Phase der Produktgenerationsentwicklung. Dissertation. In A. Albers & S. Matthiesen (Hrsg.), *Forschungsberichte des IPEK - Institut für Produktentwicklung. Systeme, Methoden, Prozesse* (Bd. 93). Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie (KIT). <https://doi.org/10.5445/IR/1000054484>
- BVMW. (2022). *Der Mittelstand ist Garant für Stabilität und Fortschritt*, German Association for small and medium-sized businesses. [bvmw.de](https://www.bvmw.de). Abgerufen am 26.04.2022, von <https://www.bvmw.de/themen/mittelstand/zahlen-fakten/>
- Carroll, T. N. & Karim, S. (2009). Dynamics of Adaptation and Change. Predicting Organizational Reconfiguration. In A. Bøllingtoft, D. D. Håkonssonm, J. F. Nielsen, C. C. Snow & J. P. Uhløi (Hrsg.), *New Approaches to Organization Design. Theory and Practice of Adaptive Enterprises* (Information and organization design series, v. 8, S. 79–98). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0627-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0627-4_5)

- Casper, R., & Sundin, E. (2021). Electrification in the automotive industry: Effects in remanufacturing. *Journal of Remanufacturing*, 11(2), 121–136. <https://doi.org/10.1007/s13243-020-00094-8>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1993). Screening new products for potential winners. *Long Range Planning*, 26(6), 74–81. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90208-W](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90208-W)
- Crespo, I., Bergmann, L. & Lacker, T. (2009). Entwicklung und Formulierung der Unternehmensstrategie. In U. Dombrowski, C. Herrmann, T. Lacker, S. Sonnentag (Hrsg.), *Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen* (S. 125-135). Berlin: Springer.
- Cuhls, K. (2012). Zukunftsforschung und Vorausschau. In: Koschnick, W. J. (Hg.): *FOCUS-Jahrbuch 2012. Prognosen, Trend- und Zukunftsforschung* (S. 319-339). München: Focus Magazin Verlag GmbH.
- David, F. R. [Fred R.] & David, F. R. [Forest R.]. (C 2017). *Strategic management. Concepts and cases : a competitive advantage approach : global edition* (Sixteenth edition). Boston: Pearson.
- Deimel, K. (2008). Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 19, 281–298. <https://doi.org/10.1007/s00187-008-0061-4>
- Deimel, K., Ellenberger, M. & Hennecke, C. (2019). Blue Ocean Strategy® – Eignung und Handlungsempfehlungen für kleine und mittlere Unternehmen. In T. Bärsch, T. Heupel & H. Trautmann (Hrsg.), *Die Blue-Ocean-Strategie in Theorie und Praxis. Diskurs und 16 Beispiele erfolgreicher Anwendung* (S. 91–104). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-15480-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15480-6_6)
- Deloitte. (2022). *Mehr Erfolg durch Strategie? Warum auch KMUs strategisch handeln sollten*. Deloitte Österreich, [deloitte.com](https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/tirol/artikel/mehr-erfolg-durch-strategie.html). Abgerufen am 18.07.2022, von <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/tirol/artikel/mehr-erfolg-durch-strategie.html>

- Demary, V., Engels, B., Röhl, K.-H. & Rusche, C. (2016). *Digitalisierung und Mittelstand: Eine Metastudie* (IW-Analysen 109). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/157156>
- Doerr, J. E. (2018). *Measure what matters. OKRs, the simple idea that drives 10x growth*. London: Portfolio.
- Dombrowski, U., Lacker, T. & Sonnentag, S. (2009). *Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein ganzheitliches Konzept* (VDI-Buch). Berlin: Springer.
- Drews, G. & Hillebrand, N. (2007). *Lexikon der Projektmanagement-Methoden* (Haufe Projektmanagement, 1. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Dühr, K. (2023). EDiT - Enabling Distributed Teams: Eine Methode zur Identifikation und Erschließung von Verbesserungspotenzialen in der standortverteilten Produktentwicklung = EDiT-Enabling Distributed Teams: A method for identifying and exploiting improvement potentials in distributed product development. Dissertation. In A. Albers & S. Matthiesen (Hrsg.), *Forschungsberichte des IPEK - Institut für Produktentwicklung. Systeme, Methoden, Prozesse* (Bd. 160). Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie (KIT). <https://doi.org/10.5445/IR/1000155028>
- Ebel, B. (2015). Modellierung von Zielsystemen in der interdisziplinären Produktentstehung = Modeling of System of Objectives in Interdisciplinary Product Engineering. Dissertation. In A. Albers & S. Matthiesen (Hrsg.), *Forschungsberichte des IPEK - Institut für Produktentwicklung. Systeme, Methoden, Prozesse* (Bd. 85). Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie (KIT). <https://doi.org/10.5445/IR/1000048334>
- Eckert, C., Clarkson, P., & Stacey, M. (2003). The spiral of applied research: A methodological view on integrated design research. In A. Folkesson (Ed.), *Research for practice: Innovation in products, processes and organisations* (DS / Design Society, Vol. 31). Stockholm: Design Society.
- Ehringer, W. (2020). *Instrumente zur Strategieentwicklung: Methodische Unterstützung für Praktiker*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32688-3>

- Eisenmann, M., Grauberger, P., Üreten, S., Krause, D., & Matthiesen, S. (2021). Design method validation – an investigation of the current practice in design research. *Journal of Engineering Design*, 32(11), 1–25.  
<https://doi.org/10.1080/09544828.2021.1950655>
- Emmrich, R. (2010). *Motivstrukturen von Lehrerinnen und Lehrern in Innovations- und Transferkontexten* (Berliner Beiträge zur Pädagogik, Bd. 8, 1st, New ed.). Frankfurt a.M.: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.  
<https://doi.org/10.3726/978-3-653-00328-4>
- Euchner, J. & Ganguly, A. (2014). Business Model Innovation in Practice. *Research-Technology Management*, 57(6), 33–39.  
<https://doi.org/10.5437/08956308X5706013>
- European Commission. (2003). *Definition of micro, small and medium-sized enterprises*. Commission staff working document. Brüssel, 1–4. Abgerufen am 5. Januar 2022, von <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10033/attachments/1/translations#content>
- Frechtling Westat, J. (2002). *The 2002 user friendly handbook for project evaluation*. Arlington: National Science Foundation. Verfügbar unter:  
<https://www.nsf.gov/pubs/2002/nsf02057/nsf02057.pdf>
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations. An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process* (The Jossey-Bass business & management series, New and rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing Organizations. Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels* (The Jossey-Bass business & management series, Third edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gausemeier, J. & Plass, C. (2014). *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung: Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen* (2., überarb. Aufl.). München: Hanser.
- Geissdoerfer, M. (2019). *Sustainable business model innovation: Process, challenges and implementation*. Dissertation. Apollo - University of Cambridge Repository, Cambridge. <https://doi.org/10.17863/CAM.39596>



- George, B., Walker, R. M. & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gericke, K., Eckert, C. & Stacey, M. (2017). What do we need to say about a design method? In A. Maier, S. Škec, H. Kim, M. Kokkolaras, J. Oehem, G. Fadel et al. (Hrsg.), *DS 87-7 Proceedings of the 21st International Conference on Engineering Design (ICED17). Design Theory and Research Methodology*. Vancouver, Canada, 21.-25.08.2017 (ICED, Bd. 7, S. 101-110).
- Ghobadian, A., O'regan, N., Thomas, H. & Liu, J. (2008). Formal Strategic Planning, Operating Environment, Size, Sector and Performance: Evidence from the UK's Manufacturing SMEs. *Journal of General Management*, 34(2), 1–20. <https://doi.org/10.1177/030630700803400201>
- Girmscheid, G. (2014). Strategieplanungsprozess. In *Bauunternehmensmanagement-prozessorientiert, Band 1* (S. 1–136). Heidelberg, Berlin: Springer Vieweg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55152-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55152-9_1)
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: text and cases* (Ninth edition). Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley.
- Grünig, R. & Kühn, R. (2018). *The strategy planning process: Analyses, options, projects* (2nd ed.). Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56221-5>
- Halecker, B., Hölzle, K. & Sittner, M. (2014). *Result Report of the Study Business Development and Business Model Innovation - Status Quo and Future Developments*. Potsdam: University of Potsdam - Department for Innovation Management and Entrepreneurship (IME).
- Hans, L. (2013). Strategisches Geschäftsfeld und Geschäftsfeldanalysen. In W. Pepels (Hrsg.), *Strategisches Marketing-Controlling. Grundlagen, Organisation, Instrumente* (2., aktualisierte Aufl., S. 113–141). Düsseldorf: Symposion.
- Hatzijordanou, N., Bohn, N., & Terzidis, O. (2019). A systematic literature review on competitor analysis: Status quo and start-up specifics. *Management Review Quarterly*, 69, 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00158-5>

- Haubold, A.-K., Gonschorek, T., Gestring, I., Sonntag, R. & Weth, R. von der. (2014). *Managementkompetenzen im Mittelstand. Grundlegendes Wissen und Instrumente zur praktischen Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Heger, T. & Rohrbeck, R. (2012). Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields. In *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 819–831. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.11.003>
- Heinrich, F., Bruder, R. & Bauer, C. (2015). Problemlösen lernen. In *Handbuch der Mathematikdidaktik* (S. 279–301). Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-35119-8\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-642-35119-8_10)
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44)
- Henn, R., Terzidis, O., Kuschel, K., Leiva, J. C. & Alsua, C. (2022). One step back, two steps forward: internationalization strategies and the resilient growth of entrepreneurial ecosystems. *Small Enterprise Research*, 29(3), 273–307. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2134191>
- Hinterhuber, H. H. (1983). *Strategische Unternehmensführung*. Berlin: De Gruyter. <https://books.google.de/books?id=hL9-jqZzD9QC>
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren* (Lehrbuch, 8., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06681-9>
- IPEK. (2022). Innovation. *Glossar der KaSPro*. Abgerufen am 12. Februar 2022, von <https://www.ipek.kit.edu/mkl/index.php?title=Innovation>
- Isaksson, E., Ola, I., Borgue, O., Hallstedt, S., Hein, A. M., Gericke, K., Panarotto, M., Reich, Y., & Rönnbäck, A. (2019). Perspectives on innovation: The role of engineering design. In The Design Society (Hrsg.), *Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19)*. Delft, The Netherlands, 05.-08.08.2019 (Proceedings of the Design Society, Bd. 1, S. 1235–1244). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/dsi.2019.129>

- Jäckel, S. (2018). *Mid Caps – Bedeutung des größeren Mittelstands für die deutsche Wirtschaft*. BDI. Abgerufen am 8. April 2022, von <https://bdi.eu/artikel/news/mid-caps-bedeutung-des-groesseren-mittelstands-fuer-die-deutsche-wirtschaft/>
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy: text & cases* (9. ed.). Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Kahle, E. (2008). *Strategie: Erfolgsfaktor für den Mittelstand*. Deloitte & Touche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Abgerufen am 03. November 2022, von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Axia-Award/axia-award-2008-studie-norddeutschland.pdf>
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (Elemente der Politik). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) Strategic Learning: The Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, Vol. 24, 18-24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *Der effektive Strategieprozess: erfolgreich mit dem 6-Phasen-System*. Frankfurt, New York: Campus-Verlag
- Klasen, J. (2019). *Business Transformation: Praxisorientierter Leitfaden zur erfolgreichen Neuausrichtung von Unternehmen und Geschäftsfeldern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25879-5>
- Klodt, H. (2018). *Definition intrasektoraler Strukturwandel*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 25. März 2022, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intrasektoraler-strukturwandel-38610/version-262031>
- Klodt, H., Klein, M., & Schäfer, A. (2018). *Definition Strukturwandel*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 25. März 2022, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/struktureller-wandel-43599/version-266928>
- Kocian-Dirr, C. (2019). *Betriebswirtschaftslehre - Schnell erfasst* (Wirtschaft – Schnell erfasst, 1. Aufl. 2019). Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54290-3>

- Kohne, A. (2019). *Business Development. Customer-Oriented Business Development for Successful Companies*. Wiesbaden: Springer Vieweg.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24726-3>
- Kühn, T. & Koschel, K.-V. (2018). *Gruppendiskussionen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18937-2>
- Levitt, T. (1983). *The Marketing imagination*. New York: The Free Press; Collier Macmillan. <https://books.google.de/books?id=-3OR4veuMvQC>
- Lombriser, R. (2018). *Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU* (2. Auflage). Bern: Haupt Verlag.
- Marxen, L. (2014). A Framework for Design Support Development based on the integrated Product Engineering Model iPeM. Dissertation. In A. Albers & S. Matthiesen (Hrsg.), *Forschungsberichte des IPEK - Institut für Produktentwicklung. Systeme, Methoden, Prozesse* (Bd. 74). Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie (KIT). <https://doi.org/10.5445/IR/1000045823>
- Marxen, L. & Albers, A. (2012). Supporting validation in the development of design methods. In D. Majranovic, M. Storga, N. Pavkovic, N. Bojcecic (Hrsg.), *DS 70: Proceedings of DESIGN 2012, the 12th International Design Conference* (S. 1009–1018). University of Dubrovnik, Dubrovnik, 21.-24.05.2012
- Masters, J. (1997). The History of Action Research. In I. Hughes & B. Dick (Hrsg.), *Action Research Electronic Reader*. Sidney: University of Sidney. Verfügbar unter: [http://www.fionawangstudio.com/ddcontent/Web/action\\_research/readings/Masters\\_1995\\_history%20of%20action%20research.pdf](http://www.fionawangstudio.com/ddcontent/Web/action_research/readings/Masters_1995_history%20of%20action%20research.pdf)
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6., überarb. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele* (Lehrbuch, 13., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21196-7>
- Mezger, F. (2014). Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5) (S. 429–449). <https://doi.org/10.1111/radm.12076>

- Milz, M. (2022). *Vertriebspraxis Mittelstand. Ein Grundlagenwerk für Strategie, Führung und Sales* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38343-5>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Moody, D. L. (2003). The Method Evaluation Model: A theoretical model for validating information systems design methods. In *ECIS 2003 Proceedings* (Beitrag Nr. 79). Neapel, Italien, 16.-21.06.2003. Atlanta, USA: AIS eLibrary <https://aisel.aisnet.org/ecis2003/79>
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2016). *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen: der Strategic Management Navigator* (5., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nagel, R. (2014). *Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung* (Systemisches Management, 3., aktualisierte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Niese, N., Aakash, A., Dreyer, E., Gökbulut, A., & Xie, A. (2022). *Electric cars are finding their next gear*. Boston Consulting Group. Abgerufen am 17. Juli 2022, von <https://www.bcg.com/publications/2022/electric-cars-finding-next-gear>
- Nike. (2023). Nachhaltigkeit – Move to Zero. Abgerufen am 4. Mai 2023, von <https://www.nike.com/de/nachhaltigkeit>
- O'Brien, R. (2001). An Overview of the Methodological Approach of Action Research. In R. Richardson (Hrsg.), *Teoria e Prática da Pesquisa Ação [Theory and Practice of Action Research]*. João Pessoa, Brasilien: Universidade Federal da Paraíba. [https://base.socioeco.org/docs/overview\\_of\\_action\\_research\\_methodology.pdf](https://base.socioeco.org/docs/overview_of_action_research_methodology.pdf)

- Oerding, J. (2009). Ein Beitrag zum Modellverständnis der Produktentstehung - Strukturierung von Zielsystemen mittels C&CM. Dissertation. In A. Albers & S. Matthiesen (Hrsg.), *Forschungsberichte des IPEK - Institut für Produktentwicklung. Systeme, Methoden, Prozesse* (Bd. 37). Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie (KIT). <https://doi.org/10.5445/IR/1000013689>
- Ørngreen, R., & Levinsen, K. T. (2017). Workshops as a research methodology. *Electronic Journal of E-Learning*, 15(1), 70–81. Article 569.
- Osborn, A. (1948). *Your creative power. How to use imagination* (Hudson River editions). New York: Charles Scribner's Sons.
- Pahl, G., Beitz, W., Feldhusen, J. & Grote, K.-H. (2007). *ENGINEERING design. A systematic approach* (3rd ed.). London: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-84628-319-2>
- Paul, H. & Wollny, V. (2020). *Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendungen* (3., überarbeitete Auflage). Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Pedersen, K., Emblemavåg, J., Bailey, R., Allen, J. K. & Mistree, F. (2000). Validating design methods and research: the validation square. In *Proceedings of the ASME design engineering technical conference* (S. 379-390). Baltimore, USA, 10.-13.09.2000. <https://doi.org/10.1115/DETC2000/DTM-14579>
- Pfohl, H.-C. (2021). Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung* (Management und Wirtschaft Praxis, Band 44, 6., neu bearbeitete Auflage, S. 13–36). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Pohlmann, C. (2020). Was ist eigentlich ein Geschäftsfeld? Deutsches Institut für Marketing. Abgerufen am 21. Mai 2021, von <https://www.marketinginstitut.biz/blog/geschaeftsfeld/#:~:text=Ein%20Gesch%C3%A4fts-feld%20ist%20ein%20abgrenzbarer,eigenst%C3%A4ndige%20strategische%20Entscheidung%20erm%C3%B6glicht%20und>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, London: Free Press; Collier Macmillan.
- Probst, G. & Wiedemann, C. (2013). *Strategie-Leitfaden für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02159-7>
- Pulm, U. (2004). *Eine systemtheoretische Betrachtung der Produktentwicklung*. Dissertation. Technical University of Munich, Munich.
- Puls, T., & Fritsch, M. (2020). *Eine Branche unter Druck. Die Bedeutung der Autoindustrie für Deutschland* (IW-Report 43). Cologne: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Abgerufen am 24. November 2021, von [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report\\_2020\\_Autoindustrie.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_2020_Autoindustrie.pdf)
- Puls, T., Olle, W., Proff, H., Czernich, N., Falck, O., Koenen, J., et al. (2021). *Strukturwandel in der Automobilindustrie – wirkt die Pandemie als Beschleuniger?* München: ifo Institut. Abgerufen am 20. Januar 2022, von <https://www.ifo.de/publikationen/2021/zeitschrift-einzelheft/ifo-schnelldienst-052021>
- Rapp, S. M. (2021). Beitrag zur empirisch basierten Planung, Steuerung und methodischen Unterstützung von Variationen auf der Basis eines Referenzsystems im Modell der PGE – Produktgenerationsentwicklung = Contribution to empirically based planning, control and methodological support of variations on the basis of a reference system in the model of PGE – Product Generation Engineering. Dissertation. In A. Albers & S. Matthiesen (Hrsg.), *Forschungsberichte des IPEK - Institut für Produktentwicklung. Systeme, Methoden, Prozesse* (Bd. 136). Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie (KIT). <https://doi.org/10.5445/IR/1000134971>
- Reiß, N. (2018). Ansätze zur Steigerung der Methodenakzeptanz in agilen Prozessen der PGE - Produktgenerationsentwicklung. Dissertation. In A. Albers & S. Matthiesen (Hrsg.), *Forschungsberichte des IPEK - Institut für Produktentwicklung. Systeme, Methoden, Prozesse* (Bd. 74). Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie (KIT). <https://doi.org/10.5445/IR/1000084762>

- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). Management tools & trends. Bain & Company. Abgerufen am 14. März 2022, von [https://www.bain.com/contentassets/caa40128a49c4f34800a76eae15828e3/bain\\_brief-management\\_tools\\_and\\_trends2.pdf](https://www.bain.com/contentassets/caa40128a49c4f34800a76eae15828e3/bain_brief-management_tools_and_trends2.pdf)
- Röhl, K.-H. (2018). *Mid Caps: Der große Mittelstand. Die Wirtschaftspolitik berücksichtigt die Relevanz der Mid Caps nicht ausreichend* (IW-Policy Paper, 4/2018). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Abgerufen am 10. April 2022, von [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/policy\\_papers/PDF/2018/IW-Policy\\_Paper\\_2018\\_4\\_Mid\\_Caps.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/policy_papers/PDF/2018/IW-Policy_Paper_2018_4_Mid_Caps.pdf)
- Ropohl, G. (Hrsg.). (1975). *Systemtechnik - Grundlagen und Anwendung. Mit 5 Tabellen*. München: Carl Hanser Verlag.
- Saak, M. (2006). Entwicklung eines Konzeptes und eines Prototypen für ein rechnergestütztes Werkzeug zum effizienten Einsatz der Problemlösungsmethodik „SPALTEN“. Dissertation. In A. Albers & S. Matthiesen (Hrsg.), *Forschungsberichte des IPEK - Institut für Produktentwicklung. Systeme, Methoden, Prozesse* (Bd. 23). Karlsruhe: Karlsruher Institut für Technologie (KIT). <https://doi.org/10.5445/IR/1000005783>
- Saiz-Álvarez, J. M., Leitão, J. & Palma-Ruiz, J. M. (Eds.). (2020). *Entrepreneurship and Family Business Vitality. Surviving and Flourishing in the Long Term* (Springer eBooks Business and Management, 1st ed. 2020). Cham, Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15526-1>
- Schaal, S. (2024). *Mercedes streicht Elektro-Ziel für 2030 drastisch zusammen*. Abgerufen am 28. März 2024, von <https://www.electrive.net/2024/02/22/mercedes-streicht-elektro-ziel-fuer-2030-drastisch-zusammen/>
- Schaub, H. (2006). *Störungen und Fehler beim Denken und Problemlösen*. Abgerufen am 2. Juli 2022, von [https://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/enzykl\\_denken/Enz\\_09\\_Schaub.pdf](https://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/enzykl_denken/Enz_09_Schaub.pdf)
- Schneemann, P. (2019). *Different Perspectives on Strategizing: Theory and Practical Use of Strategy Tools*. Dissertation. London South Bank University.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung* (Eighth edition). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4>



- Schumpeter, J. (1927). The explanation of the business cycle. *Economica*, 21, 286–311. <https://doi.org/10.2307/2548401>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development; An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Harvard economic studies, vol. XLVI). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Seibert, D., Bolz, M.-S., Koch, N., & Baldenius, T. (2022). *Klima- und Verteilungswirkung eines Verbrenner-Neuzulassungsverbots von Pkw in Deutschland und die Rolle des CO2-Preises*. Abgerufen am 25.01.2024, von <https://elib.dlr.de/192498/>
- Smit, J. (2016). *Unlocking Business Model Innovation. A look through the keyhole at the inner workings of business model innovation*. Dissertation. Rotterdam: Erasmus Institute of Management (ERIM).
- Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K. & Eichen, S. F. v. den. (2021). *Open strategy. Mastering disruption from outside the C-suite* (Management on the cutting edge series). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/13719.001.0001>
- Stammnitz, F., Behling, H., Albers, A., Schöck, M. & Rapp, S. M. (2023). Creation of a Decision-Making basis for an Asset-Based Business Unit Development. In *2023 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*. Edinburgh, United Kingdom, 19.-22.06.2023 (S. 1–9). IEEE. Verfügbar unter: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10332325>
- Stammnitz, F., Frank, A., Kempf, C., Rapp, S. M. & Albers, A. (2023). Design of a Guideline for a Strategy Process of medium-sized Companies. In *33rd CIRP Design Conference 2023*. Sydney, Australien, 17.-19.05.2023 (Volume 119, S. 35–40). Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827123004249>
- Stammnitz, F., Schlegel, M., Pfaff, F. & Albers, A. [Albert] (2023). Proposal of a reference-based development of company strategies based on the model of SGE – System Generation Engineering. In *2023 FISITA World Congress. The Technology of Mobility Conference & Exhibition*. Barcelona, Spain, 12.-15.09.2023. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.46720/FWC2023-AVD-004>

- Stammnitz, F., Wessels, D.-L., Rapp, S. M. & Albers, A. (2022). Requirements for a strategy process: Why medium-sized companies need support. In *The ISPIIM Connects Conference. The Role of Innovation: Past, Present Future*. Athen, Griechenland, 28.-30.11.2022. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/366095469\\_Requirements\\_for\\_a\\_strategy\\_process\\_Why\\_medium-sized\\_companies\\_need\\_support](https://www.researchgate.net/publication/366095469_Requirements_for_a_strategy_process_Why_medium-sized_companies_need_support)
- Stampfl, G. (2016). *The Process of Business Model Innovation. An Empirical Exploration* (1st ed. 2016). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11266-0>
- Statista. (2022). *Anzahl der Beschäftigten in der Automobilzulieferindustrie in Deutschland von 2010 bis 2020*. Abgerufen am 19.09.2022, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30700/umfrage/beschaeftigtenzahl-in-der-automobilzulieferindustrie-seit-1990/#:~:text=Die%20Statistik%20zeigt%20die%20Besch%C3%A4ftigtenzahl,der%20Automobilzulieferindustrie%20rund%20300.900%20Mitarbeiter>
- Sternad, D. (2015). *Strategieentwicklung kompakt. Eine praxisorientierte Einführung* (essentials). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10367-5>
- Steven, M. (2012). *BWL für Ingenieure. Bachelor-Ausgabe* (Technik 10-2012, Bachelor-Ausgabe). Berlin, Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1524/9783486716146>
- Strategy&. (2019). *Drei Viertel der Manager zweifeln den Erfolg der Strategie des eigenen Unternehmens an*. München: Strategy&. Abgerufen am 16.02.2022, von <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/presse/2019/zweifel-an-erfolgs-strategie.html>
- Tarlatt, A. (2001). *Implementierung von Strategien im Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6303625>
- Thömmes, J. (2022). *Geschäftsmodelle und Strategien im Mittelstand. Mit zahlreichen aktuellen Praxisbeispielen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37482-2>

- Thompson, J., Scott, J. M. & Martin, F. (2017). *Strategic management: awareness & change* (Eight edition). Hampshire: Cengage Learning.
- Tittel, A. & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>
- Üreten, S., Eisenmann, M., Nelius, T., Cao, S., Matthiesen, S. & Krause, D. (2019). A concept map for design method experiments in product development—a guideline for method developers. *DS 98: Proceedings of the 30th Symposium Design for X (DFX 2019)*. Jesteburg, Deutschland, 18.-19.09.2019 (S. 147–158). <https://doi.org/10.35199/dfx2019.13>
- Van Bree, J. (2021). *Organization Design. Frameworks, Principles, and Approaches*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78679-3>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190. <https://doi.org/10.2307/1880689>
- Von Aufschnaiter, C. (2014). Laborstudien zur Untersuchung von Lernprozessen. In D. Krüger, I. Parchmann & H. Schecker (Hrsg.), *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (S. 81–91). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Welge, M. K. & Al-Laham, A. (1997). Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie - Bericht über eine empirische Untersuchung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung - zfbf*, 49(9), 790–806. Verfügbar unter: <https://www.tib.eu/de/suchen/id/tema%3AATEMAM97100822630>
- Welge, M. K. & Al-Laham, A. (2001). *Strategisches Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-96597-4>

Welge, M. K., Al-Laham, A. & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10648-5>

Wohlfeil, F. & Terzidis, O. (2014). Critical Success Factors for the strategic management of radical technological innovation. In T. a. I. B. International ICE Conference on Engineering (Hrsg.), *ICE : 2014 International Conference on Engineering, Technology and Innovation*. Bergamo, Italien, 23-25 June 2014 (S. 1–9). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICE.2014.6871529>

Zimmermann, V. (2023). *KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2022: Corona-Krise bremst Innovationen im Mittelstand*. KfW Bankengruppe. Abgerufen am 09.10.2023, von <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Innovationsbericht/KfW-Innovationsbericht-Mittelstand-2022.pdf>

## **Studentische Abschlussarbeiten, die im Kontext dieser Dissertation am IPEK – Institut für Produktentwicklung am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) vom Autor co-betreut wurden:**

Behling, H. (2022). *Elaboration of a Methodology for the Creation of a Decision-Making Basis for an AssetBased Business Unit Development*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Karlsruhe.

Frank, A. (2023). *Weiterentwicklung eines Leitfadens für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Karlsruhe.

Krüger, M. (2023). *Design of an Evaluation Concept and Evaluation of the directStrategy Guideline*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Karlsruhe.

Wessels, D.-L. (2022). *Anforderungen an den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen am Beispiel des Strukturwandels in der Automobilbranche*. Unveröffentlichte Masterarbeit. Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Karlsruhe.

**Vorveröffentlichungen, die unter Mitwirkung des Autors dieser Arbeit entstanden sind:**

- Stammnitz, F., Behling, H., Albers, A. [Albert], Schöck, M. & Rapp, S. (2023). Creation of a Decision-Making basis for an Asset-Based Business Unit Development. In *2023 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*. Edinburgh, United Kingdom, 19.-22.06.2023 (S. 1–9). IEEE. Verfügbar unter: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10332325>
- Stammnitz, F., Frank, A., Kempf, C., Rapp, S. & Albers, A. [Albert] (2023). Design of a Guideline for a Strategy Process of medium-sized Companies. In *33rd CIRP Design Conference 2023*. Sydney, Australien, 17.-19.05.2023 (Volume 119, S. 35–40). Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827123004249>
- Stammnitz, F., Schlegel, M., Pfaff, F. & Albers, A. [Albert] (2023). Proposal of a reference-based development of company strategies based on the model of SGE – System Generation Engineering. In *2023 FISITA World Congress. The Technology of Mobility Conference & Exhibition*. Barcelona, Spain, 12.-15.09.2023. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.46720/FWC2023-AVD-004>
- Stammnitz, F., Wessels, D.-L., Rapp, S. & Albers, A. [Albert] (2022). Requirements for a strategy process: Why medium-sized companies need support. In *The ISPIM Connects Conference. The Role of Innovation: Past, Present Future*. Athen, Griechenland, 28.-30.11.2022. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/366095469\\_Requirements\\_for\\_a\\_strategy\\_process\\_Why\\_medium-sized\\_companies\\_need\\_support](https://www.researchgate.net/publication/366095469_Requirements_for_a_strategy_process_Why_medium-sized_companies_need_support)



# Glossar

## **Begriff Agilität**

### **Definition**

Agilität [...] ist die Fähigkeit eines Handlungssystems, die Gültigkeit eines Projektplans hinsichtlich der Planungsstabilität der Elemente im ZHO-Tripel kontinuierlich zu überprüfen, zu hinterfragen und bei Vorliegen einer ungeplanten Informationskonstellation eine situations- und bedarfsgerechte Anpassung der Sequenz aus Synthese- und Analyseaktivitäten umzusetzen, wodurch der Kunden-, Anwender- und Anbieternutzen zielgerichtet erhöht werden. Übersetzt nach Albers, Heimicke, Müller und Spadinger (2019, S. 10)

## **Assets**

Der Begriff Assets wird oft mit dem bilanziellen Verständnis verbunden. In dieser Arbeit werden Assets jedoch deutlich umfangreicher angesehen. Es kann sich dabei um sämtliche Elemente handeln, die ein Unternehmen benötigt, um einen Geschäftsbereich zu betreiben. Dies umfasst Maschinen, Geld, Kreditlinien, Kundenbeziehungen, Lieferanten oder auch Qualitätszertifikate. Das IPEK beschreibt im Rahmen seines Metamodells iPeM die Elemente des Ressourcenmodells. Diese können als Orientierung für Assets genutzt werden.

## **directStrategy**

Name des im Zuge der Forschung entstandenen Leitfadens.

## **Geschäftsfeld, Geschäftsbereich**

Während die englischen Begriffe Business Area (BA) und Business Unit (BU) klarer definiert sind, werden die Begriffe Geschäftsfeld und Geschäftsbereich im Deutschen immer wieder synonym benutzt. Daher soll an dieser Stelle eine Abgrenzung erfolgen: Geschäftsfelder sind Teil des Marktes. Sie können als Produkt-Markt Kombination angesehen werden. Unternehmen konkurrieren in diesen Geschäftsfeldern um Marktanteile. Geschäftsbereiche sind Teil einer Unternehmensorganisation. Für den Begriff Geschäftsbereich werden in vielen Unternehmen Synonyme wie Sparten oder Divisions genutzt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die entsprechenden Geschäftsbereiche unterschiedlicher Unternehmen in dem gleichen Geschäftsfeld

	konkurrieren. Entscheidend ist an dieser Stelle die Differenzierung des externen Geschäftsfelds gegenüber der internen Organisationsstruktur.
<b>Innovation</b>	Eine Innovation ist die erfolgreiche Realisierung einer Neuheit, einer kreativen Idee oder Invention am Markt mit erweitertem Kunden-, Anwender- und Anbieternutzen. (Albers et al., 2018), Definition und Übersetzung nach IPEK-Glossar (IPEK, 2022)
<b>Mid-Caps (im Rahmen der Arbeit mittelständische Unternehmen)</b>	Mid-Cap-Unternehmen klassifizieren Firmen mit 250 bis unter 3.000 Mitarbeitenden. Sie grenzen damit „den großen Mittelstand“ ab.
<b>Produktentstehung</b>	Die Produktentstehung ist Teil des Produktlebenszyklus und beschreibt den grundsätzlichen Ablauf von der Produkt- bzw. Geschäftsidee bis zum Serienanlauf. Sie umfasst die drei Hauptaufgabenbereiche strategische Produktplanung, Produktentwicklung und Produktionssystementwicklung. (Albers & Gausemeier, 2012, S. 18)
<b>Strategie</b>	Die Unternehmensstrategie ist ein Plan, um langfristige Unternehmensziele zu erreichen. Es sollten sowohl qualitative als auch quantitative Ziele berücksichtigt werden. Die Strategie selbst kann aus verschiedenen strategischen Initiativen bestehen. Diese sollten Maßnahmenpläne enthalten und Ressourcen allokalieren. Die angestrebte Unternehmensstrategie beinhaltet für mittelständische Unternehmen die Portfolio Planung, sowie die Planung der einzelnen Geschäftsbereiche, in deren Mittelpunkt die Frage steht, warum die Kunden bei den jeweiligen Geschäftsbereichen kaufen sollten.
<b>Strategieprozess</b>	Der Strategieprozess dient dazu, die langfristigen Unternehmensziele und die Strategie, um ebene jene zu erreichen, zu entwickeln. Der Prozess kann mit folgenden Leitfragen beschrieben werden: Wo stehen wir heute? Welche Ziele setzen wir uns für die Zukunft (Zeitpunkt spezifizieren)? Wie erreichen wir diese Ziele? Der Prozess für mittelständische Unternehmen sollte nicht hierarchisch aufgebaut werden. Während es in Konzernen sinnvoll sein kann, zunächst eine übergeordnete Unternehmensstrategie zu entwickeln, an derer sich die Geschäftsbereichs- und Funktionalstrategien



**Strukturwandel**

orientieren, sollte ein mittelständisches Unternehmen lediglich einen Strategieprozess durchlaufen, der die Wechselwirkungen der Geschäfts- und Funktionsbereiche berücksichtigt und in der zu erstellenden Unternehmensstrategie integriert. Während des Strategieprozesses sollte konsequent der Fokus auf der Zukunft und auf der Entwicklung der relevanten Märkte liegen.

Ein Strukturwandel beschreibt im Rahmen des Leitfadens gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen eines Geschäftsfelds, in dem ein Unternehmen tätig ist. Auslöser dafür können beispielsweise Inventionen oder politische Regulierung sein. Beispiele sind aktuell der Wandel in der Automobilindustrie zur Elektromobilität oder der Wandel in der Energieerzeugung zu alternativen, grünen Energien.



# Anhang A

Dieser Anhang enthält den Leitfaden und die Erkenntnisprotokolle der Vorstudie aus Abschnitt 5.1.1.

## Leitfaden Experteninterviews Vorstudie

### Generelles:

- Dauer: ca. 60 Minuten
- Vorab Zusendung des Forschungsvorgehens sowie der behandelten Themenblöcke
- Audioaufzeichnung (Einverständnis)
- Bestehend aus drei Themenblöcken sowie einem Block zur Erfassung genereller Daten

Themenblock	Hauptfragen/ Gesprächseröffnung	Vertiefende Fragen (optional)
<b>Eröffnung</b> (5 Minuten)	Einverständnis Audioaufzeichnung Gegenseitiges Vorstellen Erklärung des Vorhabens	- Anonymisierung?
<b>Generelle Daten</b> (5 Minuten)	Beschreiben Sie kurz Ihre aktuelle Tätigkeit (und das Unternehmen).	- Position, Branche, Größe
	Wie viele Jahre sind Sie schon berufstätig und befassen sich mit Strategien?	- Wann genau sind Sie mit Strategiearbeit in Kontakt gekommen? - Was war Ihre Rolle bei der Strategiearbeit?
	Was verstehen Sie unter Strategie?	- Wie wird der Begriff bei Ihnen verwendet?

<b>1. Strategie- prozess</b> (25 Minuten)	<p>Wie sieht der Strategieprozess bei Ihnen aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wird Strategieprozess initiiert? Was sind Auslöser (z.B. Zeit, Ereignisse, etc.?)</li> <li>- Wer ist für die Strategieentwicklung verantwortlich?</li> <li>- Wer ist am Strategieprozess beteiligt?</li> <li>- Wie wird die Strategie umgesetzt?</li> <li>- Wie wird die Strategie kommuniziert?</li> <li>- Wird die Strategie dokumentiert?</li> <li>- Gibt es eine strategische Planung mit Phasen, die durchlaufen wird?</li> <li>- Wie werden Strategien bewertet? Wie werden Ressourcen verteilt?</li> <li>- Wo sehen Sie Hindernisse und Schwierigkeiten?</li> <li>- Was sind Herausforderungen?</li> </ul>
	<p>Was ist Ihre Erfahrung zum idealtypischen Strategieprozess aus der Literatur? (Abbildung Phasenmodell zeigen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennen Sie die Phasen und durchlaufen Sie diese bei Ihrer Strategiearbeit?</li> <li>- Fehlt Ihnen etwas?</li> <li>- Wie schätzen Sie den jeweiligen Aufwand pro Phase ein?</li> <li>- Ist eine Umsetzung in der Praxis realistisch?</li> </ul>
	<p>Wie sollte Ihrer Meinung nach der ideale Strategieprozess in der Praxis aussehen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann sollte der Prozess ausgelöst werden?</li> <li>- Wer sollte beteiligt sein?</li> <li>- Wie sollte der Ablauf aussehen (z.B. Agilität)?</li> <li>- Wie kann die Kontrolle sichergestellt werden (z.B. Frühwarnsystem)?</li> </ul>
<b>2. Methoden und Tools</b> (10 Minuten)	<p>Welche Methoden und Tools verwenden Sie bei Ihrer Strategiearbeit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die wichtigsten Methoden, die Sie kennen? Warum?</li> <li>- Welche Methoden können Sie nicht empfehlen? Warum?</li> <li>- Welche Methoden eignen sich besonders gut im Mittelstand?</li> </ul>

<b>3. Erfolgsfaktoren</b> (10 Minuten)	Was sind die entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche strategische Planung im Mittelstand?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Worauf kommt es Ihrer Meinung nach besonders an? Warum?</li> <li>- Wie können die Erfolgsfaktoren sichergestellt werden?</li> <li>- Was waren bisherige Hindernisse, die man umgehen sollte?</li> </ul>
<b>Verabschiedung</b> (5 Minuten)	Anmerkungen? Dank und weiteres Vorgehen	

## Erkenntnisprotokolle Experteninterviews Vorstudie

### Erkenntnisprotokoll e1

#### Experteninterview Vorstudie 1

*Anonym – Mitglied der Geschäftsleitung bei Brand*

*Datum: 24.03.2022; Interviewdauer: ca. 67 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrungen Strategieprozess und Herausforderungen
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

#### Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Echte Strategiearbeit findet im Mittelstand kaum statt.</b></p> <p>Das Wort Strategie wird im Mittelstand für taktische Belange und einen Planungszeitraum von Wochen oder Monaten verwendet. Strategie im Mittelstand beschreibt die Welt, in der man sich befindet und ein bisschen drum herum. Sie ist eher rückwärtsgerichtet und gegenwartsfokussierend, sollte aber in die Zukunft gerichtet sein. Einfach nur sagen, dass man 2030 so und so viel Umsatz haben möchte, reicht nicht. Man bräuchte eine richtige Vision und Mission.</p>
---------	--

KA-ES-2	<p><b>Für Strategiearbeit fehlen Zeit und die Ressourcen. Ein jährlicher Workshop zur Strategie reicht nicht. Spätestens an der Umsetzung scheitert es.</b></p> <p>Bei den jährlichen Meetings tauscht man sich untereinander aus und schaut auf die Zahlen. Man spricht primär über das Tagesgeschäft und nur wenige Stunden über Strategie. Die strategischen Themen versanden anschließend aufgrund von Inkonsequenz und fehlender Ressourcen. Strategie sollte im Mittelstand ernst genommen werden. In Konzernen gibt es ganze Abteilungen dazu.</p>
KA-ES-3	<p><b>Mittelständische Unternehmen sind am Erhalt des Status quo ausgerichtet. Über Strategie wird erst geredet, wenn es wirklich kritisch ist.</b></p> <p>Problematisch ist ein „Das hat schon immer so funktioniert“, was durch gute Zahlen untermauert wird. Schlechte Zahlen eignen sich nicht als Auslöser für einen Strategieprozess. Ein halbes Jahr vor einer Insolvenz kann man ein Unternehmen nicht mehr retten. Ein kontinuierliches Befassen mit Geschäftswelt und Umfeld ist notwendig. Man muss Branche und Wettbewerber im Blick behalten, um rechtzeitig informiert zu sein. Ein Indikator sind bspw. Patentrechte, die man monitoren kann.</p>
KA-ES-4	<p><b>Ein Leitfaden für den Strategieprozess kann helfen,</b> die genannten Erfolgsfaktoren in der Praxis umzusetzen und dabei den Blick für das Ganze zu behalten sowie unsichere Dinge mit Ressourcen zu belegen.</p>
KA-AS-1	<p><b>Der ideale Strategieprozess muss ein geschlossener Regelkreis sein.</b></p> <p>Es ist wichtig, dass der Strategieprozess in sich geschlossen ist. Die Kontrolle muss sich implizit wieder auf die Zielsetzung auswirken.</p>
KA-AS-2	<p><b>Zielbildung und Analyse müssen konkret sein.</b></p> <p>Sobald Dinge konkret werden, funktionieren sie im Mittelstand auch und können umgesetzt werden. Allgemeine und abstrakte Sachen, fallen extrem schwer.</p>
KA-MI-1	<p><b>Szenario-Technik ist ein hilfreiches Mittel bei der strategischen Planung. Die Geschäftsführung sollte am Prozess beteiligt sein.</b></p> <p>Im Prozess der Erstellung muss man sich intensive Gedanken machen, welche Einflussfaktoren in Zukunft relevant werden können. Man setzt sich mit neuen Dingen auseinander und denkt auch außerhalb des bisher bekannten Weges ohne sich völlig überfordert zu fühlen. Der Weg ist fast wichtiger als das Ergebnis, deshalb sollte die Geschäftsführung eingebunden werden und nicht nur das Endergebnis beurteilen.</p>

KA-MI-2	<p><b>Methoden im Mittelstand müssen für die Anwender verständlich und einfach sein.</b></p> <p>Es ist wichtig, dass die Leute mitgenommen werden können. Vereinfachung wie bspw. ein Dreieck zur Verdeutlichung der eigenen Positionierung (Kosten, Qualität, Preis) sind generell wichtig. Vielleicht ist es hilfreich, die Anwendung in Workshops auf 1-2 Tage zu beschränken. Zudem braucht man Personen, die wirklich Erfahrung mit einer Methode haben, wie bspw. Berater.</p>
KA-EF-1	<p><b>Klare Verantwortlichkeiten und ein gutes Projektmanagement</b></p> <p>Personen müssen einen klaren Zuständigkeitsbereich bei den Aufgaben haben. Zudem muss ihnen die Kapazität eingeräumt werden, den Aufgaben entsprechend nachgehen zu können. Man muss regelmäßig auf die Aufgabe und den Status schauen sowie diese ggf. anpassen, damit die Aufgabe erledigt werden kann. Die Nachverfolgung sollte mit hoher Konsequenz erfolgen.</p>
KA-EF-2	<p><b>Ziele müssen SMART sein.</b></p> <p>Mitarbeiter müssen eine konkrete Aufgabenstellung haben, die getrackt werden kann und zu ihren Fähigkeiten passt. Die Aufgabe bzw. das Ziel muss realistisch und erreichbar sein, sonst verlieren sich die Leute. Und man braucht das Timeboxing, um z.B. alle vier Wochen regelmäßig nach dem Status zu fragen.</p>
KA-EF-3	<p><b>Unternehmerischer Mut</b></p> <p>Es ist wichtig, dass man auch unternehmerisch handeln will und sich neue Dinge traut.</p>
KA-EF-4	<p><b>Offenheit</b></p> <p>Ein Blick über den Tellerrand hinaus. Hier eignet sich die Szenario-Technik deshalb gut, da man sich mit neuen Welten befassen muss.</p>
KA-EF-5	<p><b>Kommunikation</b></p> <p>Um Ängste zu nehmen, müssen Erfolge und kleine Schritte kommuniziert werden. Die Leute dürfen nicht überfordert werden, sondern müssen mitgenommen werden. Kommunikation über alle Ebenen ist herausfordernd.</p>
KA-EF-6	<p><b>Verständlichkeit</b></p> <p>Die Inhalte müssen immer wieder neu aufbereitet und angepasst werden, damit sie verständlich sind. Man braucht jemanden, der sich damit auskennt, entsprechend zu formulieren (z.B. Schreibstil der Mitarbeiterzeitung).</p>

KA-EF-7	<b>Führung</b> Die Wichtigkeit für langfristige Themen und ein entsprechender Zeit- und Ressourcenbedarf muss von ganz oben kommen.
KA-EF-8	<b>Ressourcen</b> Schlüsselfaktor sind die Ressourcen. Es scheitert oft daran, dass Leute überfrachtet sind mit dem Tagesgeschäft und strategische Themen liegen bleiben.

**Weitere Anmerkungen:**

- Bei Brand gibt es keine wirkliche Kommunikationsstrategie. Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, die sowieso schon stark eingebunden sind, die Strategie in ihren Abteilungen weiterzuverbreiten.

## Erkenntnisprotokoll e2

### Experteninterview Vorstudie 2

*Anonym – Angestrebte Promotion im Bereich Strategieentwicklung in Kooperation mit Automobilhersteller, Mittlerweile führende Position bei deutschem Automobilhersteller*

*Datum: 30.03.2022; Interviewdauer: ca. 53 Minuten*

Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrungen Strategieprozess und Herausforderungen
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

**Identifizierte Erkenntnisse**



KA-ES-1	<p><b>Wechsel bei der Strategieentwicklung in Automobilindustrie von Wachstum zu Transformieren aufgrund zunehmender Komplexität durch Trends.</b></p> <p>Bei der Entwicklung der Strategie 2025 gab es einen Wechsel vom klassischen Ziel des wertschöpfenden Wachstums hin zu einem „Bestehendes in eine neue Welt umwandeln“. Grund ist die zunehmende Komplexität durch Trends wie Elektrifizierung und Digitalisierung, wodurch man sich nicht mehr auf bekannte Kernkompetenz wie Verbrennungsmotoren beschränken kann, sondern parallel viele Produktstränge gleichzeitig weiterentwickeln muss, was kapazitiv und kompetenztechnisch eine hohe Belastung darstellt.</p>
KA-ES-2	<p><b>Strategien haben in Analogie zu Produkten einen Lebenszyklus. Auslöser für Strategieprozesse sind grundsätzliche Trends und Wettbewerber.</b></p> <p>Ähnlich wie beim Produktlebenszyklus durchlaufen auch Strategien bestimmte Phasen. Eine Strategie beginnt als Idee mit einer Zielorientierung. Danach wird der Weg zur Erreichung der Ziele operationalisiert und formalisiert. Irgendwann erkennt man, dass die Effektivität einer Strategie nachlässt und entdeckt gleichzeitig am Horizont etwas Neues. Das ist der Kipppunkt, ab dem eine Strategie durch eine neue Strategie ersetzt wird. Auslöser sind grundsätzliche Trends, wie z.B. Elektrifizierung. Dabei orientiert man sich nicht nur an sich selbst, sondern an der Branche und den Wettbewerbern.</p>
KA-ES-3	<p><b>Die Verteilung von Ressourcen im Strategieprozess ist eine große Herausforderung aufgrund verschiedener Zielkonflikte und Unsicherheit.</b></p> <p>In der Theorie gibt es ein heutiges und ein zukünftiges Ressourcensystem, die zur Umsetzung der strategischen Ziele erfüllt werden müssen. In der Praxis ist das zukünftige Ressourcensystem in gewisser Weise schon vordefiniert durch erhaltene Budgets aus der Finanzplanung. Ein Ressort muss dann die Ressourcen so zuteilen, dass es mit den finanziellen Mitteln hinkommt. Dabei besteht ständig ein Zielkonflikt zwischen den strategischen Zielen und Ideen, welche wirklich notwendig sind. Zudem herrscht eine gewisse Unsicherheit bei der Bewertung aufgrund des Zeithorizonts in der Zukunft.</p>

KA-ES-4	<p><b>In den Phasen des Strategieprozesses gibt es Wechselwirkungen untereinander. Besonders zwischen Zielsetzung und Analyse.</b></p> <p>Die Zielsetzung und Konkretisierung von Zielen kommt im Strategieprozess manchmal zu kurz (z.B. Digitalisierung als Buzzword zu allgemein). Es gibt Wechselwirkung zwischen Zielen und der Analyse. Methodisch wird zwar versucht, die Phasen nacheinander zu durchlaufen, allerdings muss man die Ergebnisse der Analyse wiederum bei der Zielsetzung berücksichtigen und andersrum. Daher braucht man mehrere Iterationen.</p>
KA-AS-1	<p><b>Erfolgreiche Strategiearbeit in der Praxis bedeutet nicht nur das „Was“ auf Unternehmensebene, sondern vor allem das „Wie“ in einzelnen Bereichen.</b></p> <p>Strategieentwicklung darf nicht nur auf dem Papier stattfinden, sondern muss als Enabler-Funktion sicherstellen, dass künftige Vorhaben funktionieren. Auf Unternehmensebene werden die generellen Ziele gesetzt und top-down kommuniziert. Die Funktionalbereichsstrategien befassen sich dann damit, wie man diese Ziele umsetzen kann. Hier müssen die Ressortleiter bottom-up Experten einbinden, um die Arbeitspakete mit konkreten Inhalten zu füllen.</p>
KA-AS-2	<p><b>Strategie wirkt erst sehr spät und stellt für viele Mitarbeiter eine Blackbox dar. Daher ist es wichtig, Mitarbeiter abzuholen und ehrlich zu informieren.</b></p> <p>Zunächst wird die Strategie von den Vorständen und dem Top-Management entwickelt und anschließend an die Abteilungsleiter getragen. Damit Ebene für Ebene alle Mitarbeiter erreicht werden, sollten entsprechende Vertreter in den Strategieprozess miteinbezogen werden. Wichtig ist auch, jüngere Kollegen zu integrieren. Es gab bspw. für die Strategie 2025 eine „Strategieausstellung“ bei einer Ressortkonferenz, bei der die zuständigen Mitarbeiter ihren Kollegen ihre jeweilige Thematik vorgestellt und so in die Mannschaft getragen haben.</p>
KA-AS-3	<p><b>Verfügbarkeit von Ressourcen gestützt durch das Top-Management und eine saubere Organisation des Strategieprozesses sind elementar.</b></p> <p>Es ist sehr wichtig, dass das Top-Management den Strategieprozess unterstützt und auch fördert, indem die Mitarbeiter bspw. ausreichend Zeit für die Arbeit an strategischen Themen bekommen. Der Strategieprozess muss hierfür gut organisiert werden, indem bspw. Workshops rechtzeitig für alle Teilnehmer eingetaktet und vorbereitet werden.</p>

KA-AS-4	<p><b>Durch top-down Vorgaben des Top-Managements muss Stabilität am Anfang des Strategieprozesses erzeugt werden.</b></p> <p>Das Top-Management muss besonders am Anfang Entscheidungen treffen und Leitplanken setzen, um für den weiteren Strategieprozess Sicherheit zu erzeugen. Ohne klare Vorgaben wird die Arbeit auf den nächsten Ebenen zu schwammig und nicht machbar.</p>
KA-MI-1	<p><b>Workshops sind das führende Mittel zum Zweck in der Praxis. Diese müssen gut organisiert und vorbereitet werden.</b></p> <p>Es gibt viele klassische Methoden wie z.B. SWOT-Analyse. In der Praxis läuft dies aber immer über Workshops. Diese müssen vernünftig vorbereitet und organisiert werden, um die richtigen Leute zusammenzubringen und hilfreiche Ergebnisse zu produzieren. Allein die Terminfindung ist herausfordernd und Bedarf genug Vorlauf. Zudem muss man die Teilnehmer unterstützen, indem man entsprechende Templates für den Workshop vorab verschickt und die Zeit im Workshop möglichst effizient nutzen kann.</p>
KA-MI-2	<p><b>Roadmapping und Projektmanagement sind hilfreich, um Aufgaben mit einer Zeitachse und Verantwortlichkeiten zu versehen und den Status zu überprüfen.</b></p> <p>Mit dem Roadmapping kann man definierte Ziele auf eine Zeitachse legen und notwendige Arbeitspakete mit Zwischenzielen ableiten. Durch die Verbildlichung auf der Roadmap werden die Ziele konkreter und die Leute können hiermit arbeiten ohne viel Text etc. lesen zu müssen. Das Ganze lässt sich dann mit Methoden aus dem Projektmanagement weiter organisieren, um Handlungsfelder und Verantwortlichkeiten festzuhalten. Eine Ampelsystematik kann den Status einer Aufgabe symbolisieren.</p>
KA-MI-3	<p><b>Treffen unterschiedlicher Gremien in Zusammensetzung und Häufigkeit je nach Hierarchieebene.</b></p> <p>Es gibt bspw. Arbeitsteams und Kernteams. Die Arbeitsteams setzen sich aus Vertretern zusammen, die für jeweils ein Arbeitspaket eines Themas verantwortlich sind und treffen sich wöchentlich. Das Kernteam besteht aus verschiedenen Abteilungsleitern, die für mehrere Themen verantwortlich sind und trifft sich bspw. monatlich, um den aktuellen Status je Thema zu besprechen.</p>
KA-EF-1	<p><b>Informations- und Kommunikationspolitik</b></p> <p>Strategie ist ein komplexes Thema und auf operativer Ebene oftmals nicht direkt greifbar, da sie erst in einigen Jahren wirkt. Kommunikation ist deshalb sehr wichtig. Strategie muss so aufbereitet werden, dass sie empfängergerecht auf allen Ebenen im Unternehmen verstanden werden kann. Nur so schafft man es, alle Mitarbeiter für die Umsetzung zu motivieren.</p>

KA-EF-2	<b>Konkretisierung von Zielen</b> Die Mitarbeiter brauchen möglichst konkrete Vorgaben in Form von Zielen, an denen sie arbeiten sollen. Die Zieldefinition muss vom Top-Management kommen. Das Ziel muss dabei so formuliert sein, dass der Umsetzer auf der jeweiligen Ebene damit arbeiten kann (Bsp. Autonomes Fahren als Ziel auf Top-Management-Ebene vs. notwendige Level/Systeme auf Abteilungsebene).
KA-EF-3	<b>Verantwortlichkeiten erzeugen</b> Wichtig ist es für strategische Themen konkrete Ansprechpartner zu haben. Die Person muss die notwendige Expertise für das Thema mitbringen und beurteilt den Status seines Themas (z.B. mit Ampellogik zu Stichtagen). Schafft man es, bestimmte Bereichsleiter als Verantwortliche zu vereinen, können diese wiederum die Themen als Multiplikatoren in ihre Teams weitertragen.
KA-EF-4	<b>Commitment (durch das Top-Management)</b> Das Top-Management muss den entsprechenden Rückhalt für die Arbeit an strategischen Themen geben und dem Thema die entsprechende Wichtigkeit einräumen.
KA-EF-5	<b>Kultur</b> Die Kultur in einem Unternehmen kann man nicht von heute auf morgen ändern. Sie ergibt sich über Strategiegenerationen. Je öfter man einen Zyklus zur Strategieentwicklung durchläuft, desto vertrauter werden die Mitarbeiter hiermit. Dabei muss eine offene Strategiekultur von oben vorgelebt werden, indem man bspw. Fehler zulässt und die Leute aufbaut statt sie runterzumachen. Es kann helfen, die Kultur aufzuschreiben und zu sehen, was man etabliert hat oder etablieren möchte.

**Weitere Anmerkungen:**

- Methoden aus dem Innovationsmanagement können helfen, Ideen aus unterem Level auch an das Top-Management zu tragen. Wichtig ist hierfür die notwendige Aufmerksamkeit einzuräumen. In der Vergangenheit war dies eher stiefmütterlich. Aktuell haben aber viele Unternehmen erkannt, dass man seinen Mitarbeitern eine Bühne für neue Ideen geben sollte (und hiermit ist nicht ein Briefkasten für neue Ideen gemeint)

## Erkenntnisprotokoll e3

### Experteninterview Vorstudie 3

*Dr. Dirk D. Müller – Partner bei Horn & Company*

*Datum: 31.03.2022; Interviewdauer: ca. 54 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrungen Strategieprozess und Herausforderungen
- AS – Anforderungen an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

#### Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Strategie ist die List des Kampfes und bedeutet das konkrete Umsetzen von Themen, die man in Leitbild und Vision festgelegt hat.</b></p> <p>Strategie ist keine Wolke, sondern muss auf die Straße gebracht werden. Hierfür muss hinter jedem strategischen Stellhebel ein ganz konkretes Ziel stehen. Ohne konkrete Ziele schafft man es nicht, die Strategie in die Mannschaft zu tragen. Metaziele, wie z.B. Sustainability, müssen mit Zahlen, Daten und Fakten griffig gemacht werden, sonst bringt die Strategie nichts.</p>
KA-ES-2	<p><b>Strategie ist pyramidal aufgebaut. Aus der Unternehmensstrategie müssen Ziele für darunterliegende Ebenen immer weiter konkretisiert werden.</b></p> <p>Man muss das Gesamtkonzept einer Strategie verstehen. Für mittelständische Unternehmen müssen Wechselwirkungen beachtet werden. Hierfür kann eine Strategie in strategische Handlungsfelder aufgebrochen werden, aus denen sich die zu bearbeitenden Kernthemen ergeben. Aus den Kernthemen lassen sich dann wiederum mit den entsprechenden Managern und Fachbereichsleitern konkrete Ziele für einzelne Bereiche ableiten.</p>

KA-ES-3	<p><b>Es gibt verschiedene Auslöser, die eine Anpassung der Strategie auf unterschiedlichen Ebenen erfordern. Strategieadaption erfolgt kürzer und schneller als früher. Das Fünf-Jahre-Dogma ist längst überholt.</b></p> <p>Eine Strategieanalyse sollte regelmäßig stattfinden. Es gibt viele Auslöser, wie Krisen (bspw. die Pandemie oder den Krieg in der Ukraine) welche eine Anpassung erfordern oder einen Personalwechsel in der Führungsetage, mit dem neue strategische Ziele verbunden sein können. Die Anpassung ist nicht zwingend auf Unternehmensebene. Es können auch nur bestimmte Bereiche und Funktionalstrategien betroffen sein (bspw. durch Unterbrechungen der Supply Chain).</p>
KA-ES-4	<p><b>Im Mittelstand mangelt es bei der Strategiearbeit oft an Ressourcen, einem methodischen Grundgerüst und der Implementierung.</b></p> <p>Man erlebt bei mittelständischen Unternehmen häufig, dass es keine konkrete Stabstelle oder Person für die Strategiearbeit gibt und diese sich stattdessen zeitweise mit externen Ressourcen wie Beratungsunternehmen ausstatten. Es fehlt an Projektmanagement-Skills, Prozessmanagement (End-to-End-Verantwortung) und einer Position, die für Strategiearbeit verantwortlich ist. Mittelständler haben keine Zeit für Strategie. Häufig fehlt auch eine strukturierte Herangehensweise an die Strategiearbeit. Dabei sind hiermit Prozesse verbunden, die man nicht von heute auf morgen etablieren kann, sondern eine intensive Ausarbeitung erfordern. Es muss eine konkrete Implementierungsplanung der beschlossenen Maßnahmen erfolgen.</p>
KA-ES-5	<p><b>Der idealtypische Strategieprozess deckt sich mit den Erfahrungen aus der Praxis zur Strategiearbeit. Der Aufwand je Phase hängt von Unternehmensgröße und Ebene ab.</b></p> <p>Die Phase der Initiierung und Zielbildung dauert bei einem Unternehmen mit einem Umsatz von einer Milliarde Euro in etwa einen Monat. Parallel beschäftigt man sich mit der Analyse (ca. 6 Wochen). Daraus leitet man die strategischen Handlungsfelder ab und muss diese verzielen sowie konkrete Implementierungsmaßnahmen ableiten, was ca. 3 Monate dauern kann.</p>

KA-ES-6	<p><b>Der Strategieprozess wird nicht sequenziell, sondern iterativ und agil durchlaufen. Die Phasen haben untereinander Rückwirkungen.</b></p> <p>Das Phasenmodell dient zur groben Orientierung, aber die einzelnen Phasen beeinflussen sich z.T. gegenseitig wie bspw. Zielbild und Analyse. Man kann nicht mehr wie früher einen Implementierungsplan einmal aufschreiben und loslegen, sondern muss diesen aufgrund dynamischer Märkte ständig anpassen und überdenken. Strategieentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess des Optimierens.</p>
KA-AS-1	<p><b>Der Strategieprozess muss ein Zusammenspiel aus top-down und bottom-up sein.</b></p> <p>Strategie ist immer ein Ausfluss von Ambitionen, die top-down vorgelebt werden müssen, um progressiv und mitreißend zu sein. Gleichzeitig muss man viel mit Experten auf verschiedenen Ebenen bottom-up reden, um realistische Ziele zu setzen. Es bringt nichts, die Stückzahl verzehnfachen zu wollen, wenn die Produktionskapazitäten dies gar nicht hergeben können.</p>
KA-AS-2	<p><b>Es sollte auch im Mittelstand konkrete Personen oder eine Stelle geben, die sich mit der Strategiearbeit beschäftigen.</b></p> <p>Es ist wichtig, dass die Strategiearbeit bei einer Organisationseinheit konsolidiert wird. Oftmals ist dies im Mittelstand bisher der CEO, der sehr ausgelastet ist, wodurch die Strategiearbeit vernachlässigt werden kann. Es könnte deshalb eine Position als bspw. CSO (Chief Strategy Officer) etc. geschaffen werden, die sich ausdrücklich mit den strategischen Themen befasst. Zudem braucht es Personen, die für die Implementierung verantwortlich sind. Der beste Strategie ist nicht zwangsläufig auch ein guter Projektmanager.</p>
KA-AS-3	<p><b>Die Definition der Implementierungsmaßnahmen ist sehr wichtig und sollte niedergeschrieben werden, damit jeder weiß, was zu tun ist.</b></p> <p>Viele Unternehmen scheitern am Implementierungsmanagement. Die Verzielung kann noch so gut sein, wenn man diese nicht umsetzen kann. Hierfür sollten die Teams nach der Analysephase die entsprechenden Fachverantwortlichen bottom-up mit einbeziehen und aus den Teams heraus Konzepte tieferlegen sowie Ziele schärfen und Implementierungsmaßnahmen dokumentieren.</p>

KA-MI-1	<p><b>Strategische Maßnahmen im Mittelstand müssen aufgeschrieben und dokumentiert werden. IT-Lösungen aus dem Projektmanagement bieten sich zur Effektivverfolgung bspw. über eine Härtegradlogik an.</b></p> <p>Strategie ist sehr komplex und muss im Mittelstand in vielen kleinen Schritten bearbeitet werden, um das große Ziel zu erreichen. Hierfür ist es notwendig, Zwischenziele zu definieren, die aufgeschrieben und nachverfolgt werden können. Es bietet sich eine Härtegradlogik an. So kann frühzeitig bei Nichterreichen eine Warnung an die Führung gegeben werden, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Die Ziele können agil für ein Jahr angepasst werden, was aber auch entsprechend dokumentiert werden muss.</p>
KA-MI-2	<p><b>Es gibt nicht die eine disruptive Methode für den Mittelstand zur Strategieentwicklung. Unterschiedliche Rahmenbedingungen und Weiterentwicklungssprünge verlangen unterschiedliche Methoden.</b></p> <p>Bei einem Kunden funktioniert SWOT, bei einem anderen nicht. Generell ist es wichtig, dass die Methoden und Konzepte verständlich sind. Die Methodenwahl ist abhängig vom Ausgangspunkt des Unternehmens (Branche, Lebenszyklus, Wettbewerb, etc.).</p>
KA-MI-3	<p><b>Das Business Model Canvas ist hilfreich, um die Geschäftslogik zu verstehen.</b></p> <p>Das Business Model Canvas betrachtet das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven. Zentral ist die Wertgenerierung. Von dort aus kann man dann auf die Kundenbedürfnisse eingehen, um zu überlegen, welche Anwendungssegmente für Produkte interessant sind. Ebenso können Restriktionen in der Produktion berücksichtigt werden, welche bspw. in den nächsten Jahren nicht veränderbar sind und somit die Arbeitshypothese der Strategieentwicklung beeinflussen.</p>
KA-EF-1	<p><b>Change-Management</b></p> <p>Im Rahmen einer strategischen Initiative können komplette Divisionen verändert werden. Es ist wichtig, die Mannschaft wirklich mitzunehmen über ein angemessenes Change-Programm, welches das richtige Mindset in der Mannschaft bewirkt sowie Ängste hört und adressiert.</p>
KA-EF-2	<p><b>Commitment der Führungskräfte</b></p> <p>Häufig verabschiedet sich die Führung nach dem Planungsprozess. Es gab einen Workshop, indem eine neue Strategie dokumentiert wurde und danach sieht man nichts mehr von der Führung im weiteren Prozess. Es muss sichergestellt werden, dass die Führungskräfte dauerhaft im Strategieprozess beteiligt sind.</p>



KA-EF-3	<b>Messbare Verzielung</b> Es ist wichtig die Strategie an messbaren Größen zu verzielen. Nur so wird sie griffig und erlebbar. Eine rein qualitative Strategie ist ein Fehler.
KA-EF-4	<b>Adressatengerechte Kommunikation</b> Man muss sich Gedanken machen, wie die Adressatengruppen der Kommunikation aussehen (Bsp. Management vs. Werker) und die Kommunikation entsprechend gestalten. Das Zielbild muss in einfachen und verständlichen Worten kommuniziert werden. Oft hilft eine Bildsprache. Zudem sollte nachgefragt werden, ob alles wirklich verstanden wurde bzw. was noch nicht. Das Nachfragen wird häufig unterschätzt. Am Ende sollte jeder wissen: What's in it for me?
KA-EF-5	<b>Mut auch Nein zu sagen</b> Es fällt im Top-Management vielen Personen schwer, zu gewissen Sachen auch mal Nein zu sagen. Strategie kann auch eine bewusste Entscheidung gegen etwas sein. Bei Strategiediskussionen mit Blick in die entfernte Zukunft trauen sich Unternehmen mehr zu als sie überhaupt stemmen können und merken dies dann erst beim Erstellen des Implementierungsplan. Strategie hat im Sinne der Effizienz auch mit Einschnitten in bestimmten Bereichen zu tun.

#### Weitere Anmerkungen:

- Berater bringen den Unternehmen häufig einen Methodenbaukasten für die Strategieentwicklung mit. Es ist wichtig, dass die Leute während dieses Prozesses an die Hand genommen werden, beginnend bei den Führungskräften.



# Anhang B

Dieser Anhang enthält den Leitfaden und die Erkenntnisprotokolle der Expertenstudie aus Abschnitt 5.1.2 sowie die anschließende Umfrage zu den Erfolgsfaktoren.

## Leitfaden zweistufige Expertenstudie

### Generelles:

- Dauer: ca. 45-60 Minuten
- Vorab Zusendung des Forschungsvorgehens sowie der behandelten Themenblöcke
- Audioaufzeichnung (falls Einverständnis)
- Bestehend aus drei Themenblöcken sowie einem Block zur Erfassung genereller Daten

Themenblock	Hauptfragen/Gesprächs- eröffnung	Vertiefende Fragen (optional)
<b>Eröffnung</b> (5 Minuten)	Einverständnis Audioaufzeichnung Gegenseitiges Vorstellen Erklärung des Vorhabens	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anonymisierung?</li></ul>
<b>Generelle Daten</b> (5 Minuten)	Beschreiben Sie kurz Ihre aktuelle Tätigkeit (und das Unternehmen).	<ul style="list-style-type: none"><li>- Position, Branche, Größe</li></ul>
	Wie viele Jahre sind Sie schon berufstätig und befassen sich mit Strategien?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wann genau sind Sie mit Strategiearbeit in Kontakt gekommen?</li><li>- Was war Ihre Rolle bei der Strategiearbeit?</li></ul>
	Was verstehen Sie unter Strategie?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wie wird der Begriff bei Ihnen verwendet?</li></ul>

<b>1.Strategieprozess</b> (20 Minuten)	Wie sieht der Strategieprozess bei Ihnen aus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wird Strategieprozess initiiert? Was sind Auslöser (z.B. Zeit, Ereignisse, etc.?)</li> <li>- Wer ist für die Strategieentwicklung verantwortlich?</li> <li>- Wer ist am Strategieprozess beteiligt?</li> <li>- Wie wird die Strategie umgesetzt?</li> <li>- Wie wird die Strategie kommuniziert?</li> <li>- Wird die Strategie dokumentiert?</li> <li>- Gibt es eine strategische Planung mit Phasen, die durchlaufen wird?</li> <li>- Wie werden Strategien bewertet? Wie werden Ressourcen verteilt?</li> <li>- Wo sehen Sie Hindernisse und Schwierigkeiten?</li> <li>- Was sind Herausforderungen?</li> </ul>
	Was ist Ihre Erfahrung zum idealtypischen Strategieprozess aus der Literatur? (Abbildung Phasenmodell zeigen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennen Sie die Phasen und durchlaufen Sie diese bei Ihrer Strategiearbeit?</li> <li>- Fehlt Ihnen etwas?</li> <li>- Wie schätzen Sie den jeweiligen Aufwand pro Phase ein?</li> <li>- Ist eine Umsetzung in der Praxis realistisch?</li> </ul>
	Wie sollte Ihrer Meinung nach der ideale Strategieprozess in der Praxis für ein mittelständisches Unternehmen aussehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann sollte der Prozess ausgelöst werden?</li> <li>- Wer sollte beteiligt sein?</li> <li>- Wie sollte der Ablauf aussehen (z.B. Agilität)?</li> <li>- Wie kann die Kontrolle sichergestellt werden (z.B. Frühwarnsystem)?</li> </ul>

<b>2. Methoden und Tools</b> (15 Minuten)	Welche Methoden und Tools verwenden Sie bei Ihrer Strategiearbeit? (Abbildung beispielhafter Methoden zu Phasen Strategieprozess zeigen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die wichtigsten Methoden, die Sie kennen? Warum?</li> <li>- Welche Methoden können Sie nicht empfehlen? Warum?</li> <li>- Welche Methoden eignen sich besonders gut im Mittelstand?</li> </ul>
<b>3. Erfolgsfaktoren</b> (10 Minuten)	Was sind die entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche strategische Planung im Mittelstand?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Worauf kommt es Ihrer Meinung nach besonders an? Warum?</li> <li>- Wie können die Erfolgsfaktoren sichergestellt werden?</li> <li>- Was waren bisherige Hindernisse, die man umgehen sollte?</li> </ul>
<b>Verabschiedung</b> (5 Minuten)	Anmerkungen? Dank und weiteres Vorgehen	

## Erkenntnisprotokolle zweistufige Expertenstudie

### Erkenntnisprotokoll 1

#### Experteninterview 1

*Prof. Dr. Herbert Paul – Professor für Unternehmensführung, strategisches Management und BWL an der Hochschule Mainz*

*Datum: 21.04.2022; Interviewdauer: ca. 60 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

### Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Es gibt viele Definitionen zu Strategie. Aus meiner praktischen Sicht ist Strategie das Setzen eines Fokus. Erfolgreiche Unternehmen wissen, was sie tun und vor allem, was sie nicht tun.</b></p> <p>In der Literatur sind die Definitionen von Porter („<i>How to be unique?</i>“) und Grant („<i>Strategy is about winning</i>“) sehr wichtig. Strategie gibt Unternehmen die Werkzeuge, sich erfolgreich vom Wettbewerb zu differenzieren. In der Praxis ist für die Strategie wichtig, einen Fokus zu setzen und zu wissen, was man nicht tut. Unternehmen verlieren oft den Fokus aus den Augen und Verrennen sich in vielen Möglichkeiten. Dadurch verfügen sie nicht mehr über die notwendigen Ressourcen für ihre Kernkompetenz.</p>
KA-ES-2	<p><b>Es gibt eine Vielzahl von Auslösern für den Strategieprozess. Ein Problem im Mittelstand ist, dass Unternehmen zu lange an bestehenden Geschäftsmodellen festhalten.</b></p> <p>Der Strategieprozess kann durch verschiedene Ereignisse ausgelöst werden. Häufige Beispiele sind ein neuer CEO, Umweltveränderungen wie der Wechsel zur E-Mobility, eine sinkende Performance, Impulse aus Betriebsrat oder von Beratern sowie manchmal der Zufall oder Glück, ein neues Geschäft zu entdecken. Mittelständlern fällt es jedoch häufig schwer, das bestehende Geschäftsmodell aufzulösen, wie bspw. von Simon in Hidden Champions nachgewiesen.</p>
KA-ES-3	<p><b>Das Gegenstromverfahren ist in größeren Mittelständlern dominant. Früher war es mehr top-down. Das ist heute selten.</b></p> <p>Beim Gegenstromverfahren werden grundlegende Linien aus der Geschäftsleitung vorgegeben. Auf dieser Basis planen die nachgeordneten Ebenen dann die Umsetzung dieser Vorgaben für ihre Geschäftsbereiche.</p>
KA-ES-4	<p><b>Das mittlere Management hat eine zentrale Rolle beim Strategieprozess. Im Mittelstand fehlen hier häufig entsprechend qualifizierte Leute.</b></p> <p>Das mittlere Management ist wichtig, da es zum einen ein gutes Verständnis von den Vorstellungen der Unternehmensleitung hat und zum anderen die Kompetenzen und Ressourcen auf der operativen Ebene gut einschätzen kann. Besonders beim Gegenstromverfahren ist diese Rolle elementar. Problem im Mittelstand ist ein Mangel an geeigneten Personen sowie fehlendes Methodenwissen. Das Kapazitätsproblem ist eine der Hauptherausforderungen im Mittelstand.</p>

KA-AS-1	<p><b>Es ist wichtig, in der Analysephase die Zukunft zu berücksichtigen.</b></p> <p>Häufig wird in der Analysephase alles im Unternehmen rauf und runter analysiert. Hier ist es sehr wichtig, dass das Thema Zukunft enthalten ist und nicht nur der Status quo betrachtet wird. Eine Möglichkeit bietet das Modell von Bradley, die Future als eigenen Schritt in den Strategieprozess mitaufgenommen haben.</p>
KA-AS-2	<p><b>Die Prozesse in der Strategieentwicklung müssen auch richtig umgesetzt werden, d.h. die Ressourcen im Unternehmen müssen entsprechend verteilt werden.</b></p> <p>Die Prozesse werden bei den Unternehmen zwar gemacht, allerdings fehlt es häufig an der Umverteilung von Ressourcen, besonders beim Mittelstand. Bereits bestehende Bereiche erhalten seit Jahren ein gewisses Budget. Wenn eine neue Strategie kommt, sind Unternehmen oftmals nicht bereit, ihre Budgets massiv umzuschichten, wodurch die Ressourcen für eine erfolgreiche Umsetzung der neuen Strategie fehlen und man am Bestehendem festhält.</p>
KA-MI-1	<p><b>Viele Instrumente können in mehreren Phasen eingesetzt werden. Grundsätzlich eignen sich alle Methoden auch für den Mittelstand, aber statt möglichst viele anzuwenden, sollten wenige fokussiert bearbeitet werden.</b></p> <p>Die Zuordnung von Methoden zu den einzelnen Phasen im Strategieprozess ist eine gewisse Willkür. Instrumente, wie bspw. die BCG-Matrix, können in verschiedenen Phasen angewendet werden (z.B. Analyse, Bewertung, etc.). Alle Methoden können auch für den Mittelstand verwendet werden. Hier gilt es aber nicht, möglichst viele Methoden zu verwenden, sondern besser wenige zu fokussieren und diese mit guten Inhalten zu füllen.</p>
KA-MI-2	<p><b>Verständnis und Akzeptanz der Methode im Unternehmen sind wichtig für die Anwendung.</b></p> <p>Es kommt drauf an, wie man eine Methode anwendet. Dieselbe Methode kann mit unterschiedlicher Komplexität gefahren werden (z.B. einfache Szenarien vs. Szenario-Technik mit 7-10 Schritten). Entscheidend ist, eine Methode so einzusetzen, dass sie von Unternehmen akzeptiert, verstanden und nachvollzogen werden kann. Eine Methode bringt nur einen Nutzen, wenn sie vom Anwender akzeptiert wird.</p>

KA-MI-3	<p><b>Die Wahl einer passenden Methode hängt von den Charakteristika des Unternehmens sowie der Problemstellung ab.</b></p> <p>Die Eigenschaften eines Unternehmens wie Größe, Alter oder Mitarbeiter beeinflussen die Wahl der passenden Methode. Zudem die Problemstellung selbst (z.B. leichte vs. fundamentale Veränderung). Es ist wichtig, dass das Problem klar definiert wird, bevor man eine Methode zur Bearbeitung auswählt.</p> <p>Der Ansatz von Rumelt („<i>Strategie ist das Lösen eines Problems</i>“) beschreibt dies gut. Man muss das Problem zunächst diagnostizieren, um Handlungsoptionen zur Lösung zu entwickeln und konsequent umsetzen zu können.</p>
KA-EF-1	<p><b>Grundsätzliche stimme ich den gelisteten Erfolgsfaktoren hier zu. Ziele sollten FAST statt SMART sein.</b></p> <p>FAST ist ein neueres Konzept. Das F steht für frequent. Früher hatte man Ziele, die man stark verfolgt hat. Heute müssen Ziele öfter angepasst werden, wenn Marktverhältnisse sich ändern. A und S stehen wie bei SMART für action oriented und specific. Das T bedeutet transparent. Heute ist es wichtig, dass jeder im Unternehmen die Ziele kennt. Früher waren diese nur Vorgesetzten bekannt, da bspw. Anreize an die Zielerreichung gekoppelt sind.</p> <p>Die weiteren Punkte von Ihnen (Aufgeschlossenheit, Mut, Change Management, etc.) sind meiner Meinung nach auch sehr zentral.</p>
KA-EF-2	<p><b>Das Thema Fokus sollte mit aufgenommen werden.</b></p> <p>Genau zu wissen, was man tut und was man nicht tut ist elementar für den Erfolg einer Strategie und den Strategieprozess. Ich verweise hier erneut auf die Hidden Champions von Simon.</p>
KA-EF-3	<p><b>Ein Punkt zur Diskussion ist Managementpotenzial.</b></p> <p>Sie haben zwar die Rolle der Führung als Commitment bei Ihren Faktoren gelistet. Das Potenzial der Führungskräfte ist aber nochmal eine andere Sache. Die Frage ist, ob es genug kompetente Führungskräfte auf der mittleren Ebene für den Strategieprozess gibt. Man könnte dies unter Ressourcen einordnen, allerdings wäre eine Metarolle aufgrund der zentralen Bedeutung ebenso denkbar.</p>

**Weitere Anmerkungen:**

- Externe Berater, die entsprechend qualifiziert für den Mittelstand sind, sind für mittelständische Unternehmen nicht immer verfügbar oder zu teuer. Die Eignung hängt von den handelnden Personen im Unternehmen sowie dem Berater selbst ab.



- Für einen Leitfaden zur Strategieentwicklung müsste man die Einflussfaktoren erfassen, die Auswirkung auf die Adaption an die Situation des jeweiligen Unternehmens haben. George Fisher schreibt bspw. von einem Toolkit für Führungskräfte. Je nach Situation muss das passende Werkzeug gewählt werden.

## Erkenntnisprotokoll 2

### Experteninterview 2

*Prof. Dr. Hagen Lindstädt – Leiter des Lehrstuhls für Unternehmensführung am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)*

*Datum: 25.04.2022; Interviewdauer: ca. 90 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

### Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Strategie hat viele Bedeutungen (s. Mintzberg 1999). In der Praxis ist Strategie oft zu abstrakt, daher stellt sich besser die Frage nach den strategischen Herausforderungen.</b></p> <p>Mintzberg hat die verschiedenen Bedeutungen von Strategie gut zusammengefasst (Plan, Position, Muster, Perspektive, Trick). Die Definition von Grant zu Strategie als „<i>verbindendes Thema, das Maßnahmen und Entscheidungen [...] einen Zusammenhang und eine Richtung gibt</i>“ ist passend. In der Praxis ist das Thema Strategie zu abstrakt, dass Leute es vernünftig beurteilen können. Den CEO interessiert eher: was mache ich als nächstes? Die Frage nach den strategischen Herausforderungen gibt Aufschluss über das Verständnis der Strategie.</p>
---------	---

KA-ES-2	<p><b>Bei inhabergeführten Mittelständlern werden z.T. Entscheidungen getroffen und als strategisch bezeichnet, die wirtschaftlich nicht optimal sind.</b></p> <p>Mittelständische Unternehmen bezeichnen teilweise Entscheidungen als strategisch, die nicht strategisch sind und aufgrund der Historie oder der Eignerfamilie getroffen werden, was problematisch für das Strategieverständnis ist. Unternehmen mit privaten Eignern neigen zu expansiven Aussagen. Sie können den Fokus verlieren, wenn die Eignerfamilie über ein so hohes Budget verfügt, dass eine wirtschaftliche Betrachtung von Entscheidungen außer Acht gelassen wird.</p>
KA-ES-3	<p><b>Viele Führungskräfte haben Schwierigkeiten Entscheidungen zu treffen und zu verantworten.</b></p> <p>Führungskräfte trauen sich oft nicht, eine Entscheidung zu treffen. Stattdessen geben sie die Entscheidung an Personen der Ebene über ihnen ab und flüchten hinter eine Vielzahl von Informationen zu einem Thema. Am Ende entscheidet ein Manager mit deutlich weniger Expertise „aus dem Bauch heraus“. Es ist zu beobachten, dass Leute auf Ebenen weiter unten sich nicht trauen zu entscheiden, während Leute auf Ebenen weit oben manchmal gebremst werden müssen, keine voreiligen Entscheidungen nur aus Entscheidungswillen zu treffen.</p>
KA-ES-4	<p><b>Es gibt zwei Arten von Strategieprozessen, Die wiederkehrende Ressourcenplanung und konkret anstehende Entscheidungen, die unterschiedliche Auslöser haben. Die Strategieabteilung organisiert die Prozesse.</b></p> <p>Die Ressourcenplanung ist ein Prozess, den jedes Unternehmen braucht, um festzulegen, welche Ressourcen für die Ziele benötigt werden. Der Prozess ist eher im Controlling anzusiedeln. Konkret anstehende Entscheidungen können bspw. durch Umweltveränderungen (Märkte, Technologie, etc.) notwendig werden. Die Strategieabteilung kümmert sich um das Organisieren und Vorbereiten der Abläufe um den Strategieprozessen. Die Strategie selbst ist Aufgabe der Geschäftsführung.</p>

KA-ES-5	<p><b>Verantwortlichkeiten für die Ressourcenplanung sind heutzutage oft down-up. Für strategische Entscheidungen eignen sich funktionsübergreifende Projektteams.</b></p> <p>Für die Ressourcenplanung eignet sich ein Down-up Prozess als eine Kombination aus Top-down und Bottom-up. Es werden top-down Vorgaben der Unternehmenszentrale gemacht, die dann in den Geschäftseinheiten ausgearbeitet und anschließend der Unternehmenszentrale zurückgespielt werden.</p> <p>Für strategische Entscheidungen müssen Projektteams mit Vertretern der verschiedenen Funktionsbereichen aufgesetzt werden, die über Ideen aus den unterschiedlichen Perspektiven nachdenken können.</p>
KA-ES-6	<p><b>Unternehmen verlaufen sich häufig in der Analysephase.</b></p> <p>Viele Unternehmen analysieren alles Mögliche, ohne sich zu fokussieren. Es bedarf Business Judgement, damit die wesentlichen Bereiche identifiziert werden.</p>
KA-ES-7	<p><b>Der Strategieprozess ist häufig von Trade-Offs geprägt. Die richtige Balance zu finden, ist entscheidend.</b></p> <p>Ein Beispiel sind Strukturen und Prozesse vs. Freiheiten zur Entwicklung neuer Ideen, welches anhand eines Informatikprojektes verdeutlicht werden kann. Der Programmierer soll kreativ Lösungen finden, während der Projektmanager die Deadlines im Auge behalten muss. In den 90er Jahren war z.B. das Thema „Ambidextrous Organisation“ als Konflikt zwischen Effizienz und Innovation aktuell.</p>
KA-AS-1	<p><b>Es sollte ein Frühwarnprozess etabliert sein, um auf Veränderungen in der Umwelt rechtzeitig reagieren zu können.</b></p> <p>Die meisten Unternehmen sind bezogen auf interne KPIs recht gut aufgestellt. Ein sinkender Umsatz wird bspw. durch das Controlling erfasst. Wichtig ist ein marktbasiertes System. Es eignet sich ein formalisierter, aber schlanker Prozess sowie ein definiertes Gremium, welches sich regelmäßig (z.B. monatlich). So können die Leute, wenn etwas im Argen liegt, rechtzeitig die Fahne hissen. Veränderungen werden häufig zwar bemerkt, aber nicht angesprochen. Durch eine Verankerung des Prozesses und Gremiums im Strategieprozess kann rechtzeitig auf Veränderungen aufmerksam gemacht werden.</p>

KA-AS-2	<p><b>Der abgebildete idealtypische Prozess entspricht dem aus der Lehre. In der Praxis muss es Cycle zwischen Analyse, Entwicklung von Alternativen und Bewertung sowie zwischen Kontrolle und Implementierung geben.</b></p> <p>Die Kernphasen sind hier sequenziell richtig dargestellt. Es gibt Rückwirkungen zwischen den einzelnen Phasen, weshalb diese in der Praxis iterativ durchlaufen werden müssen. Man weiß erst nach der Entwicklung von Optionen, was genau analysiert werden muss und kann anschließend die Optionen wiederum anpassen. Gleiches gilt für Implementierung und Kontrolle.</p>
KA-AS-3	<p><b>Entscheidend ist der strukturierte Prozess als solches, um die Leute zu einer systematischen und kognitiven Problemlösung zu bewegen.</b></p> <p>In Unternehmen gibt es häufig die Denkweise: Ich habe ein Problem und das ist die Lösung. Wichtig ist die Leute durch einen systematischen und strukturierten Strategieprozess zu einer kognitiven Denkweise zu bewegen, bei der das Problem analysiert, Handlungsalternativen entwickelt und diese bewertet werden.</p>
KA-AS-4	<p><b>Man braucht beim Strategieprozess eine gute Balance aus organischen Faktoren und mechanistischen und Prozessen.</b></p> <p>Mit organischen Faktoren sind Dinge wie Agilität, Offenheit für Neues, etc. gemeint. Mit mechanistischen Prozessen sind klare Strukturen und Verantwortlichkeiten gemeint. Für den Strategieprozess braucht man beides. In Deutschland und gerade beim Mittelstand in der Industrie ist aktuell die Tendenz, zu mechanistisch veranlagt zu sein.</p>
KA-MI-1	<p><b>Die Wahl der Methode hängt von der Problemstellung und dem Zweck ab. Generell sind alle dargestellten Methoden im Mittelstand geeignet.</b></p> <p>Frühwarnsysteme sind eine gute Sache. Von Vision und Mission halte ich persönlich nicht zu viel, da es oft zu schwammig ist. Die Lückenanalyse kann man auch gut zur Implementierung nutzen, um zu prüfen, wie die Maßnahmen laufen. Das 7-S-System ist sehr gut, wenn es einen Misfit zwischen einem der sieben Punkte gibt. Szenario-Techniken eignen sich gut zum Umgang mit Unsicherheiten. SWOT kann man gut nutzen, um die Ergebnisse der Analyse abschließend darzustellen. Zusammenfassend lässt sich sagen, es ist gut, einige Tools zu kennen und diese dann der Situation entsprechend angepasst zu nutzen. Hierbei hängt die Wahl des Tools von der Problemstellung und Unternehmenssituation ab.</p>

KA-MI-2	<p><b>Vision und Mission dienen dazu, sich auf grundlegende Richtungen zu verständigen. Danach bedarf es unbedingt einer Konkretisierung.</b></p> <p>Durch Vision und Mission kann man Konsens oder Dissens im Management schaffen. Für den Strategieprozess bedarf es aber deutlich konkreterer Kriterien bspw. zu Beurteilung von Strategien.</p>
KA-EF-1	<p><b>Die richtige Balance.</b></p> <p>Es bestehen mehrere Trade-offs, wie bspw. zwischen mechanistischen und organischen Faktoren und Prozessen. Die richtige Balance zwischen beiden Ausprägungen im Strategieprozess zu finden, ist wichtig.</p>
KA-EF-2	<p><b>Mut und Agilität</b></p> <p>Die meisten Mittelständler in Deutschland sind sehr mechanistisch und dadurch gut in Deadlines, Tracken von KPIs, etc. Es fehlt an Mut, neue Dinge auszuprobieren, statt ewig lange über Konzepte zu sprechen. Der Strategieprozess sollte hier agil sein anstatt sich in endlosen Prozessen und Frameworks zu verrennen.</p>
KA-EF-3	<p><b>Kultur der Fehlertoleranz</b></p> <p>Man braucht eine gewisse Kultur der Fehlertoleranz, damit Leute auch sagen, wenn sie etwas falsch eingeschätzt haben. Auch hier besteht wieder ein Trade-off. Gerade im Mittelstand braucht es auch Verantwortlichkeiten. Bei einer „Shoot the messenger“ Politik wird jedoch niemand Entscheidungen verantworten wollen.</p>
KA-EF-4	<p><b>Transparenz bei Entscheidungen</b></p> <p>Ein Problem ist häufig, dass Entscheidungen nicht mitgeteilt werden und die Leute denken, es wird nichts entschieden. Es ist besser, die Leute nach ihrer Meinung zu fragen als aus Angst vor der Antwort nicht zu fragen. Aus Erfahrung verkraften die Leute es, wenn Entscheidungen begründet anders getroffen werden als sie es selbst machen würden.</p>

#### Weitere Anmerkungen:

- Strategie ist eine Art Wette auf die Zukunft. Wenn ein Unternehmen wartet, bis sich Dinge in Kennzahlen manifestiert haben, ist es zu spät. Erfolgreiche Unternehmen agieren, bevor ein Trend sichtbar ist (Musk, Jobs). Hiermit ist ein gewisses Risiko verbunden.
- Statt Entwicklung von Alternativen kann man von Optionen im Strategieprozess sprechen.

## Erkenntnisprotokoll 3

### Experteninterview 3

*Falk Aßmus – Consultant bei einer Top-Management Beratung im Private Equity*

*Datum: 26.04.2022; Interviewdauer: ca. 75 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

### Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Strategie bedeutet die Kernkompetenzen eines Unternehmens für einen Wertbeitrag in seiner Umwelt zu nutzen. Je nach Perspektive und Zielsystem, kann Strategie anders definiert werden.</b></p> <p>Strategie bedeutet zu verstehen, was das Kerngeschäft ist und was die Differenzierungsfaktoren sind. Anhand der Marktanforderungen und Core Capabilities muss ein differenziertes Angebot geschaffen werden, welches Organisation und Wertschöpfungsprozesse wirtschaftlich erfolgreich macht.</p> <p>Je nach Zielsystem und Perspektive (wie hier z.B. Equityvalue), kann Strategie unterschiedlich verstanden werden.</p>
---------	--

KA-ES-2	<p><b>In der Beratung ist Strategie pyramidal aufgebaut. Aus dem Leitbild werden „Where to play“ und „How to win“ sowie die Maßnahmen zur Umsetzung abgeleitet. Der Prozess kann schrittweise beschrieben werden.</b></p> <p>Am Anfang steht ein Factbook, um den Kern und Markt des Unternehmens zu definieren. Danach schaut man sich Markt und Kunden genau an und bildet sich ein Verständnis der Wertschöpfungskette und des Wettbewerbs. Im Anschluss an die Analysen sucht man die Fähigkeiten im Unternehmen, die einen differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil bilden. Danach trifft man Entscheidungen, wo man sich wie positioniert und was man (nicht) machen will. Am Ende leitet man Prioritäten ab und setzt diese in einem konkreten Projektmanagementplan mit Meilensteinen und Verantwortlichen um. Zudem installiert man Feedbackloops, um das Gelernte in einem neuen Prozess zu berücksichtigen.</p>
KA-ES-3	<p><b>Viele Mittelständler stehen vor der Herausforderung, dass ihr Kerngeschäft wegbriecht. Im Strategieprozess sind Mittelständler oftmals flexibler als Konzerne.</b></p> <p>Besonders in der Automobilindustrie bricht von vielen Mittelständlern das Kerngeschäft weg. Der Kern muss neu definiert werden anhand der fundamentalen Fähigkeiten. Ein Vorteil kann sein, dass Mittelständler gegenüber Konzernen in Strategiedefinition und Ableitung nächster Schritte flexibler sind, da es nicht zig Abstimmungs- und Risikoprozesse wie im Konzern bedarf.</p>
KA-ES-4	<p><b>Auslöser für Strategieprozesse sind oftmals neue Eigentümer, Performanceprobleme, aber auch Wachstum. Der Anspruch von Investoren und Eigentümerfamilien kann unterschiedlich sein.</b></p> <p>Mit einem Eigentümerwechsel sind häufig neue Anforderungen (z.B. Rendite) verbunden, die eine Anpassung der Strategie erfordern. Des Weiteren können Performanceprobleme ein Auslöser sein, die wiederum unterschiedliche Ursachen wie z.B. Marktveränderungen, Verlust eines Key Accounts, etc. haben.</p> <p>Ebenso kann ein Strategieprozess initiiert werden durch eine Wachstumsphase des Unternehmens, die eine Anpassung der Erwartungshaltung und Möglichkeiten mit sich bringt. Hier können Inhaber andere Erwartungen als Investoren haben (z.B. Renditeerwartungen bei Investoren scharfes Kriterium vs. Unternehmen einer wohlhabenden Familie, denen nicht so wichtig).</p>

KA-AS-1	<p><b>Today forward, future backward. Es muss nicht nur die aktuelle Situation, sondern auch die Zukunft in den Prozess einbezogen werden.</b></p> <p>Bei der Strategie muss zum einen geschaut werden, welche Schritte das Unternehmen gehen muss, um im heutigen (heute und 1-2 Jahre) Wettbewerb erfolgreich zu sein. Ebenso wichtig ist es sich Gedanken zu machen, wie die Industrielandschaft in Zukunft (auch mit Blick auf 10-20 Jahre) aussehen kann und welchen Wertbeitrag man dann leistet.</p>
KA-AS-2	<p><b>Es muss ein tiefes Verständnis von Markt, Kunden und Wertschöpfung sichergestellt werden, um erfolgreiche Entscheidungen zu treffen.</b></p> <p>Nur durch eine grundlegende Analyse der Kernelemente des Geschäfts kann man verstehen, wo die Revenue und Profit Pools sind und an welchen Stellen der Wertschöpfungskette Gewinne aktuell, aber auch in Zukunft hängen bleiben.</p>
KA-AS-3	<p><b>Menschen, die am Ende die Verantwortung für eine Strategie übernehmen, sollten auch für den Prozess verantwortlich sein. Wichtig ist aber, die Leute auf allen Ebenen mitzunehmen durch gute Kommunikation.</b></p> <p>Innerhalb eines Unternehmens gibt es verschiedene Strategien (z.B. für Geschäftsfelder). Die Person, die für eine Strategie verantwortlich ist, sollte auch den Prozess gestalten. Wichtig ist es, die Ebenen drunter und drüber mitzunehmen, um Motivation und Leidenschaft zu erzeugen. Für den Strategieprozess sind Führungskräfte verantwortlich, aber der Outcome muss am Ende von allen verstanden werden.</p>



KA-AS-4	<p><b>Je Phase im Strategieprozess sollte als Ergebnis ein konkreter Output herauskommen.</b></p> <p><u>Zielbildung:</u> Das große Zielbild. Wo möchte man hin? Vision und Mission sowie konkrete Thesen, die bestätigt oder widerlegt werden können.</p> <p><u>Analyse:</u> Faktenbasierte Antworten auf die Kernfragen und Hypothesen sowie die Auswirkungen auf die Optionalitäten.</p> <p><u>Entwicklung Alternativen:</u> Begrenzte Anzahl von Möglichkeiten, seine Ressourcen zu verwenden und Marktpotenziale zu adressieren.</p> <p><u>Bewertung und Auswahl:</u> Logische Begründung anhand klarer Kriterien, welche Alternative man warum gewählt hat.</p> <p><u>Implementierung:</u> Konkrete Meilensteinpläne mit Verantwortlichkeiten, Zeiten, Ressourcen, Initiativen und Abhängigkeiten untereinander.</p> <p><u>Kontrolle:</u> Klares System an KPI, die konsistent getrackt werden anhand von Statusmeldungen (z.B. Ampellogik) sowie Maßnahmen, die bei Abweichungen getroffen werden und vorab definiert wurden. Zudem Rückführung von Learnings in zukünftige Strategieprozesse.</p>
KA-MI-1	<p><b>Es gibt eine Vielzahl von Methoden. Die Wahl der Methode hängt von der Problemstellung ab und muss den Komplexitätsanforderungen entsprechen, um die Kernaussagen herauszustellen.</b></p> <p>Entlang der Kette des Strategieprozesses gibt es zahlreiche Tools. Wichtig ist sich zu überlegen, was genau man mit dem Tool analysieren oder bezwecken möchte und die Komplexität der Methode der Problemstellung anpasst. Am Ende müssen die Kernaussagen rausgezogen werden können.</p>
KA-MI-2	<p><b>Konsistenz und Wiedererkennungswert machen die Anwendung von Methoden für Mitarbeiter einfacher.</b></p> <p>Methoden müssen von den Mitarbeitern erlernt werden. Eine gewisse Konsistenz der Methoden im Aufbau sowie ein Wiedererkennungswert können hierbei hilfreich sein. Zudem helfen einfache, grafische Darstellungsweisen.</p>
KA-EF-1	<p><b>Transparenz und Partizipation</b></p> <p>Die Leute, die am Ende die Strategie wirklich umsetzen, müssen eingebunden werden, damit sie das Warum verstehen und motiviert sind. Es ist wichtig, sich Zeit zu nehmen und die Leute immer wieder in kleineren Strategiesessions mitzunehmen und aufzuzeigen, was der Weg ist und was schon geklappt hat.</p>

KA-EF-2	<b>Kommunikation</b> Strategie muss einfach und gut strukturiert kommuniziert werden, damit sie am Ende verstanden wird. Knackpunkt ist, dass man Leute braucht, die die Kommunikationsstärke besitzen und dies können. Einige Beratungen verbildlichen bspw. die Strategie. Das Bild kann am Ende aufgehängt oder als Bildschirmschoner genutzt werden.
KA-EF-3	<b>Inspiration</b> Inspiration ist ein sehr wichtiger Faktor. Viele Mitarbeiter (bei Studie von uns 96%) sagen, dass es ihnen wichtig ist, inspiriert zu werden. Bei der Strategie und der Kommunikation dieser sollte dies beachtet werden. Ein Abteilungsleiter, der schlicht sagt „es gibt mal wieder eine neue Strategie, die wir machen müssen“ ist schlichtweg uninspirierend für alle Mitarbeiter.

## Erkenntnisprotokoll 4

### Experteninterview 4

*Dr. Friedhelm Böttcher – Selbstständiger Unternehmensberater*

*Datum: 27.04.2022; Interviewdauer: ca. 55 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

**Identifizierte Erkenntnisse**

KA-ES-1	<p><b>Strategie ist ein übergeordnetes Modell, um einen groben Zielkorridor als Referenzpunkt fürs Handeln festzulegen. Früher war Strategie deterministisch, heute ist es ein permanenter Prozess.</b></p> <p>In der Strategie werden die langfristigen Ziele und Leitlinien des Unternehmens festgelegt. Die Ziele müssen im Rahmen der folgenden Prozesse konkretisiert werden. Früher hat man versucht, die Prozesse zeitlich zu festen Terminen zu machen und Strategie war etwas sehr determiniertes (z.B. alle 3 Jahre). Heute muss Strategie ein permanent durchgehender Prozess sein, da die Dynamik von Markt und Wettbewerb stark gestiegen ist.</p>
KA-ES-2	<p><b>Bei Strategie muss man unterscheiden zwischen dem formalen Prozess und dem Denken und der Wirkung. Besonders in Deutschland wird Strategie oft als Störung der eigentlichen Tätigkeit empfunden.</b></p> <p>Große Unternehmen und auch Mittelständler haben Tools und Instrumente, um den formalen Prozess der Strategiearbeit zu durchlaufen. Wichtiger ist aber, dass in Unternehmen auch strategisches Denken etabliert wird, damit Strategie wirkt. Dies hat viel mit Management, Kultur und Offenheit gegenüber Neuem zu tun und ist in anderen Ländern ausgeprägter. In Deutschland nehmen Mitarbeiter strategische Themenfelder teilweise als Störung ihrer eigentlichen Tätigkeit wahr, da eine langfristige und strategische Denkweise nicht etabliert ist.</p>
KA-ES-3	<p><b>Auslöser für den Strategieprozess ergeben sich aus Veränderungen im Umfeld. Es bedarf einer permanenten Beobachtung.</b></p> <p>Es gibt planbare und unvorhergesehene Veränderungen, die dazu führen, dass die Strategie überarbeitet werden muss. Wichtig ist eine gewisse Flexibilität. Wenn eine Energiekrise eintritt, darf man nicht an einer zuvor geplanten 3-Jahres-Strategie festklammern. Ebenso muss man sich ergebende Chancen bspw. aus der Forschung nutzen und kann nicht sagen, dass es für strategierelevante Erkenntnisse kein Budget gibt. Die Strategie muss immer wieder überprüft werden.</p>

KA-ES-4	<p><b>Strategie und damit verbundene Prozesse sind im Mittelstand häufig mit negativen Ereignissen verbunden.</b></p> <p>Viele Mittelständler sind historisch um eine Kernkompetenz gewachsen. Die Strategie wird erst angepasst, wenn es kritisch wird und ist daher oft mit Dingen wie Stellenabbau statt Wachstum verbunden. Das strategische Denken ist nicht etabliert. Mitarbeiter sehen oftmals die langfristigen Konsequenzen ihres Handelns nicht. Strategien sind oft für Mitarbeiter Geheimnisse und kein agiles Nach-Vorne-Gehen wie wachsen.</p>
KA-ES-5	<p><b>Der Aufwand für einen Strategieprozess ist sehr individuell je Unternehmen und hängt von Kenntnisstand und Zielen ab.</b></p> <p>Man kann nicht allgemein sagen, wie viel Zeit man pro Phase braucht. Zeiträume können von Stunden zu Tagen schwanken und hängen vom Kenntnisstand im Unternehmen ab. Ist ein Unternehmen wenig vertraut mit dem Strategieprozess, sollte man zunächst mit kleineren Ansätzen starten und auf diese aufbauen. Der Strategieprozess ist im Mittelstand erstmal ein massiver Lernprozess.</p>
KA-ES-6	<p><b>Der Strategieprozess muss extern unterstützt werden, da ansonsten Denkbarrieren nicht überwunden werden können.</b></p> <p>Man braucht externe Berater, um Denkbarrieren zu lösen. Dies kann eine Organisation nicht aus sich selbst heraus schaffen (z.B. Ziel Umsatzsteigerung von 5 Mio. Euro – Berater kann mit 50 Mio. Euro challengen, da am Ende ähnliche Prozesse sind und hierdurch Denkbarrieren lösen, auch wenn Ziel nur symbolisch ist. In Organisation selbst würde derselbe Vorschlag direkt als verrückt abgeblockt und im selben Muster wie vorher gedacht werden). Der Berater ist eine Art Coach, der dem Klienten hilft, Denkbarrieren zu überwinden.</p>
KA-AS-1	<p><b>Es gibt Phasen im Strategieprozess, die eine gewisse Kontinuität haben. Der Prozess muss agil sein und die Strategie permanent überprüft werden.</b></p> <p>Der Strategieprozess ist gekennzeichnet von kontinuierlichen Aspekten wie Beobachtung von Umfeld und Markt, Bausteinen die Defizite erkennen und Bausteine, die das Ganze operationalisieren. Ein gewisser Turnus bei der Strategie ist sinnvoll, aber man darf sich nicht zu fix daran halten und muss beobachten, ob Änderungen eintreten und agil reagieren. Die Strategie muss immer wieder überprüft und angepasst werden.</p>
KA-AS-2	<p><b>Der Strategieprozess muss als Intervention gesehen werden.</b></p> <p>Durch einen Strategieprozess stört man ein vorhandenes System und greift ein. Wichtig ist dabei, eine Kontrolle des Prozesses zu haben und Beobachtungen aus der Wirkung der Störung abzuleiten sowie den Prozess zu kontinualisieren.</p>

KA-AS-3	<p><b>Bei Strategien müssen Gegenwart und Zukunft beachtet werden. Es ist wichtig, den Faktor Zeit als Unterscheidung beim strategischen Denken zu verankern.</b></p> <p>Bei der Strategie muss in Gegenwart als heutiges Geschäft und Zukunft unterschieden werden. Beide Ebenen gehen in die Strategie über (Y-Modell: links heute und rechts morgen). Häufig werden beide Dimensionen durcheinandergeworfen, was zu einem diffusen Denken führt. Man braucht den Faktor Zeit zur Unterscheidung von visionären Projekten und Dingen, die man am nächsten Tag anpacken kann. Hier ist es hilfreich, die Zukunft in Zeitscheiben zu teilen.</p>
KA-AS-4	<p><b>Der Vorstand hat die Verantwortung für die Strategie. Der Prozess selbst braucht einen Owner. Alle Mitarbeiter sind als sensorisches System Teil des Prozesses. Eine reine Strategieabteilung ist zu abstrakt.</b></p> <p>Am Ende ist der Vorstand für Qualität und Umsetzung einer Strategie verantwortlich. Der Prozess muss hier aufgehängt sein und braucht einen Owner, der diesen organisiert sowie Methodik und Moderation beherrscht. Dieser muss nicht Teil des Vorstands sein. Es eignet sich ein Bereich, der sich mit der Unternehmensentwicklung befasst (z.B. Marketing). Eine reine Strategieabteilung ist zu abstrakt. Strategie muss Teil der unternehmensinternen Kommunikation sein, so dass sich am Ende jeder Mitarbeiter für diese verantwortlich fühlt und bei wesentlichen Änderungen in seiner Umwelt aktiv werden kann.</p>
KA-MI-1	<p><b>Mittel der Wahl für die Strategiearbeit sind Roadmaps mit einer klaren Operationalisierung über einer Zeitschiene.</b></p> <p>Roadmaps helfen, sein Handeln unter Einbeziehung des Faktors Zeit zu planen und zu verstehen. So können Dinge, die in naher Zukunft nötig sind von visionären Projekten unterschieden und für beide notwendige Meilensteine definiert werden.</p>
KA-MI-2	<p><b>Die Liste der Instrumente ist beliebig erweiterbar. Man sollte keinen mechanistischen Ansatz wählen, sondern muss die Methode flexibel auf das Unternehmen anpassen und über den Kern der Methode nachdenken.</b></p> <p>Es gibt eine Vielzahl von Methoden. Wichtig ist, dass der Process-Owner nicht starr an einer Methodik nach Lehrbuch festhält, sondern für das Unternehmen geeignete Anpassungen macht, um Akzeptanz zu schaffen. Bei einer FMEA nach Handbuch bspw. würde man wahnsinnig werden. Vielmehr geht es im Kern dieser Methode darum, über Fehler und Auslöser nachzudenken, was der entscheidende und unglaublich hilfreiche Punkt ist.</p>

KA-EF-1	<b>Agilität und Flexibilität</b> Sowohl Strategien als auch Methoden müssen je nach Umweltreaktion flexibel angepasst werden. Man darf nicht an einer einmal ausgewählten Strategie oder Methode festklammern und diese starr durchzuziehen.
KA-EF-2	<b>Kommunikation als Diskurs und Narrativ</b> Kommunikation darf nicht einseitig sein. Wichtig ist, dass eine Diskussion stattfindet und Mitarbeiter so über ein Thema sprechen. Möglich wird dies, indem man sich Narrative überlegt, was aktuelle Bilder im Unternehmen sind und wie diese von den Veränderungen betroffen sein werden.
KA-EF-3	<b>Transparenz</b> Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter mitgenommen werden und verstehen, welche strategischen Überlegungen ein Unternehmen warum trifft. Dies bedeutet aber nicht, dass alle Mitarbeiter zwangsläufig in Entscheidungen des Strategieprozesses involviert werden müssen.
KA-EF-4	<b>Lernprozess (Change Management)</b> Der Strategieprozess ist ein Lernprozess und keine kausale Ursache-Wirkungsbeziehung. Das System wird durch einen Strategieprozess gestört und aus der Wahrnehmung der Störung muss die Wirkung sowie das weitere Vorgehen im Unternehmen abgeleitet werden.
KA-EF-5	<b>Ressourcenverfügbarkeit</b> Die Mitarbeiter dürfen nicht überfordert werden durch strategische Maßnahmen.
KA-EF-6	<b>Mut und Offenheit</b> Offenheit gegenüber neuen Denkweisen ist ein wesentlicher Teil.

**Weitere Anmerkungen:**

- Es gibt einen interessanten Ansatz in Amerika, den ich empfehlen kann. Dieser heißt OGSM und steht für *Objectives, Goals, Strategies and Measurements*.
- Brand muss kreativ an die Kernkompetenzfrage heran gehen und überlegen, was die wesentlichen Wachstumsfelder in der Zukunft sein können. Vor allem auch außerhalb der Automobilbranche.
- Den Begriff Alternativen würde ich im Strategieprozess durch Optionen ersetzen.

## Erkenntnisprotokoll 5

### Experteninterview 5

*Sascha Ott – Geschäftsführer des Instituts für Produktentwicklung (IPEK) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)*

*Datum: 27.04.2022; Interviewdauer: ca. 58 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

### Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Strategie ist eine auf langfristige Ziele hinarbeitende Vorgehensweise, die von der Gesamtunternehmung mitgetragen und von allen gekannt werden muss. Strategie ist kein Leerprozess zur Erreichung jeglicher Ziele.</b></p> <p>Strategie hat viele Verwendungen. Zusammengefasst sind die Langfristigkeit und das Kennen der Strategie der Mitarbeiter wichtig, damit Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann. Fälschlicherweise wird Strategie und der Strategieprozess in einigen Firmen als Leerprozess genutzt, um jegliche Zielerreichung zu planen, auch wenn diese nichts mit der Strategie zu tun hat.</p>
KA-ES-2	<p><b>Der Strategieprozess sieht je nach Unternehmen in der Praxis sehr unterschiedlich aus. Gewisse Aktivitätenblöcke sollten aber in jedem Prozess vorhanden sein (Positionsbestimmung, Oberziele, Roadmap).</b></p> <p>Es gibt Unternehmen, bei denen der Geschäftsführer den gesamten Prozess top-down vorgibt bis hin zu Unternehmen mit maximal demokratisch orientierten, partizipativen Prozessen. Dabei sollte es Aktivitäten zur Positionsbestimmung („Wo stehen wir heute?“), einem gesamtvisionärem Oberziel („Wo wollen wir hin?“) und eine Roadmap („Wie kommen wir dorthin?“) geben. Die Abfolge ist nicht zwangsweise sequenziell, sondern iterativ. Wie im Detail die Ausgestaltung der Aktivitäten aussieht, hängt von der Methodenkompetenz ab.</p>

KA-ES-3	<p><b>Harte Strategieprozesse wie eine Neuausrichtung sind in der Regel extern getriggert. Spätestens wenn man eine Unsicherheit bemerkt, muss man sich über die Strategie Gedanken machen. Hierfür bedarf es Gespür.</b></p> <p>Große Ziele wie eine Neuausrichtung werden nur angegangen, wenn es wirklich sein muss. Auslöser sind externe Trigger, wie bspw. ein neuer Gesellschafter mit höheren Ambitionen oder eine schiefe Marktlage bei Produkten. Spätestens wenn eine Unsicherheit in einem Bereich besteht, muss sich über die Strategie Gedanken gemacht werden. KPIs können dies selten erfassen, da diese nur für einen bestimmten Raum geeignet sind und zu spät reagieren. Es bedarf eines gewissen Gespürs für das Erfassen einer Unsicherheit.</p>
KA-AS-1	<p><b>Die Belegschaft muss nicht von Anfang an in den Prozess involviert werden, sollte aber über diesen informiert werden. Sobald Teilziele und Roadmaps definiert sind, müssen die Leute miteinbezogen werden.</b></p> <p>Von Anfang die Gesamtbelegschaft einzubeziehen ist nicht zielführend und sorgt für Überforderung und Unsicherheit. Es muss aber über den Start des Prozesses sowie Kriterien, ab wann die verschiedenen Ebenen einbezogen werden, von Beginn an informiert werden. Das Vordenken von Szenarien ist bspw. auf Unternehmensführungsebene sinnvoll. Für die Ausarbeitung sollten dann Experten herangezogen werden. Spätestens nach der Definition von Teilzielen müssen alle miteinbezogen werden. Die Leute müssen ein Stück weit selber an Themen arbeiten, damit sie diese und die Denkweise verstehen (eine Analogie für die Szenariotechnik ist der Umgang mit einer Wetterkarte, mit der Zeit weiß man, dass es auch bei einer 10% Wahrscheinlichkeit manchmal regnet).</p>
KA-AS-2	<p><b>Frühwarnsysteme müssen Punkte des Umschwenkens erkennen. Für qualitative Faktoren eignen sich Gremien.</b></p> <p>Frühwarnsysteme helfen Faktoren zu erkennen, wann eine Anpassung der Strategie notwendig ist. Ein Erfassen von reinen KPIs ist nicht ausreichen und zu spät (Bsp. Antriebstransformation in Deutschland – viele KPIs für Verbrenner heute noch in Ordnung, aber schon lange spürbar, dass sich was ändern wird). Es müssen qualitative Faktoren berücksichtigt werden, welche bspw. über einen Austausch in Gremien über verschiedene Wertschöpfungsstufen und Branchen erfasst werden können.</p>



KA-AS-3	<p><b>Der Output je Phase sollte festgelegt werden.</b></p> <p><u>Initiierung/Zielbildung:</u> Gemeinsames Begriffs- und Ergebnisverständnisses des Projektes, möglichst konkret anhand von Zeithorizonten sowie Gestaltung der Partizipation.</p> <p><u>Analyse:</u> In Abhängigkeit von Zielbildung und mehrere Iterationen zwischen Zielbildung und Entwicklung von Alternativen. Analyse muss hinreichend komplex sein, so dass man genau weiß, wofür man eine Weiterentwicklungsstrategie braucht.</p> <p><u>Bewertung und Auswahl:</u> In enger Abstimmung mit Analyse und Zielbildung müssen Entscheidungen getroffen werden. Eine Vorauswahl ist manchmal auch vor der Analyse möglich und sinnvoll, um effizient vorzugehen.</p> <p><u>Implementierung:</u> Man braucht eine saubere Roadmap mit Meilensteinen sowie Tipping-Points, anhand derer vorab mögliche Optionen festgelegt sind, wenn sich etwas ändert (Bsp.: Landkarte, um Turm zu erobern; kürzester Weg geradeaus; wenn Fels runterfällt, sollte man vorher Alternative überlegt haben).</p> <p><u>Kontrolle:</u> Vorher festgelegte Kriterien, anhand derer man das Gesamtziel im Auge behält (Bsp.: Ist Unternehmen noch auf das Einnehmen des Turms ausgerichtet oder verläuft sie sich mit in Büschen auf dem Weg?).</p>
KA-AS-4	<p><b>Zukunftsperspektive</b></p> <p>Es ist wichtig, die Zukunft bei der Planung miteinzubeziehen und Projektionen zu machen.</p>
KA-AS-5	<p><b>Agilität, um auf Änderungen reagieren zu können.</b></p> <p>Ein grober Plan ist in Ordnung, aber es muss regelmäßig geprüft werden, ob sich etwas ändert (Stichwort Tipping-Points). Nur so können auch neue Chancen erkannt werden.</p>
KA-MI-1	<p><b>Die Wahl der Methode hängt von Zielen und Anwendern ab.</b></p> <p>Methoden sind kein Selbstzweck, sondern sollen helfen. Es ist wichtig zu verstehen, wer die Methode anwenden soll und was untersucht werden muss. Ist viel Arbeit mit der Implementierung einer Methode verbunden, muss viel Energie hierfür statt für das Anwenden verwendet werden.</p>
KA-MI-2	<p><b>Roadmap, Personas und Six Head</b></p> <p>Die Roadmap ist ein sehr wichtiges Instrument bei der Strategieentwicklung und für die Umsetzung. Personas und Six Head eignen sich sehr gut, um andere Perspektiven einzunehmen und ein breiteres Verständnis zu erlangen.</p>

KA-EF-1	<b>Transparenz</b> Die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen ist elementar. Jede Ebene muss verstehen, warum man sich für eine strategische Stoßrichtung entscheidet und welche Abhängigkeiten sich daraus ergeben.
KA-EF-2	<b>Kommunikation</b> Kommunikation ist sehr wichtig und bedeutet nicht nur das Übermitteln von Informationen, sondern vor allem auch Verstehen. Wer eine Sache kommunizieren kann, hat diese selbst verstanden. Es bringt nichts, etwas am schwarzen Brett auszuhängen. Leute müssen sich mit einem Thema zu befassen, um die Denkweise zu verstehen (Bsp. Wetterkarte – wenn öfters nutze, verstehe ich, wie diese zu interpretieren ist).
KA-EF-3	<b>Ziele müssen SMART sein</b> Klare und transparente Ziele. SMART trifft es.
KA-EF-4	<b>Ressourcenverfügbarkeit</b> Es ist sehr wichtig zu beschreiben, welche Ressourcen man wann im Prozess braucht. Die Verfügbarkeit von Ressourcen wird häufig überschätzt.
KA-EF-5	<b>Kulturfragen</b> Jeder sollte sich sicher fühlen, Dinge angehen zu können. Mut und Aufgeschlossenheit sind wichtig, um ein Hinterfragen des eigenen Handelns zu ermöglichen und verstehen.

#### Weitere Anmerkungen:

- Die Erfolgsfaktoren sind auf verschiedenen Leveln. Ich denke an drei übergeordnete Blöcke wie Management und Führung, Kommunikation und Kultur.

#### Erkenntnisprotokoll 6

#### Experteninterview 6

*Dr. Ottmar Müller – Leitung Strategy & Business Development VAT Group*

*Datum: 28.04.2022; Interviewdauer: ca. 60 Minuten*

Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

**Identifizierte Erkenntnisse**

KA-ES-1	<p><b>Strategie betrifft das heutige und zukünftige Geschäft. Im Strategieprozess müssen mehrere zeitliche Dimensionen berücksichtigt werden. Ausgangspunkt sind die Kernkompetenzen.</b></p> <p>Es gibt bspw. ein 3-Horizonte-Modell von McKinsey. Der erste Horizont betrifft das Kerngeschäft und die Frage, wie man heute und in den kommenden Jahren möglichst profitabel sein kann. Die Kernkompetenzen müssen verstanden und nach und nach inkrementell erweitert werden. Der dritte Horizont ist weit weg und behandelt zukünftige Optionen, die aber bei der Planung heute auch schon berücksichtigt werden müssen. Schaut man nur visionär in die Zukunft, fehlt die Basis zum Geld verdienen. Schaut man nur auf heute, hat man in der Zukunft kein Geschäft.</p>
KA-ES-2	<p><b>Man muss ein Geschäft exzellent führen. Ziel einer Strategie ist die Ergebnismaximierung. Hier ist der Stakeholder Value am wichtigsten.</b></p> <p>Der Geschäftsführer ist laut Titel verantwortlich, das heutige und zukünftige Geschäft wirklich zu führen. Dies kommt bei Titeln wie CEO nicht raus. Ziel einer Strategie sollte es sein, das Geschäft zu optimieren. Dabei ist der Stakeholder Value am wichtigsten. Man muss sich den Ansprüchen der verschiedenen Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Eigner, Politiker, etc.) bewusst und diesen dann gerecht werden.</p>
KA-AS-1	<p><b>Der Strategieprozess muss iterativ und agil sein. Ein gesundes Maß an Paranoidität hilft, sich und seine Strategie regelmäßig herauszufordern.</b></p> <p>Zu einer guten Strategie gehört sich jeden Tag zu fragen, ob man das richtige für die Kunden macht und wie man sich noch verbessern kann. Ansonsten läuft man die Gefahr, dass man von anderen Unternehmen überholt wird. Strategie ist kein linearer Prozess.</p>

KA-AS-2	<p><b>Die Strategie als Ergebnis muss wechselseitig konsistent über alle Ebenen sein.</b></p> <p>Strategie umfasst Kultur, Vision, Angebotsportfolio, Kompetenzen, etc. Eine Konsistenz dieser Punkte von oben nach unten und wechselseitig ist wichtig.</p>
KA-AS-3	<p><b>Die Phasen und Ergebnisse sowie Abhängigkeiten müssen beschrieben werden.</b></p> <p>Der abgebildete Prozess eignet sich auf einer Meta-Ebene. Es ist wichtig genau zu sagen, was in welcher Phase passieren muss und welche Abhängigkeiten bestehen. Eine Initiierung / Zielbildung ist ohne Analyse und Alternativen nicht möglich. Zunächst muss man schauen, wo man heute steht, was das Umfeld ist und welche Entwicklungen es auf den Märkten gibt. Dies kann man sich durch Projektionen (z.B. in 5 oder 10 Jahren) verdeutlichen. Daraus sollte klar werden, was die Ziele sind (z.B. Wachstum) und wo man aktiv wird bzw. wo auch nicht.</p>
KA-AS-4	<p><b>Man braucht eine saubere Strategieunterlage, die nicht zu generisch sein darf und regelmäßig auf Updates überprüft wird.</b></p> <p>Man muss die Strategie in seinem Team auf Papier bringen und konkretisieren. Hieraus lassen sich dann Arbeitspakete ableiten, die top-down sequenziert kommuniziert werden können. Zudem muss es regelmäßig Updates geben, wo man gerade im Prozess steht und was adjustiert werden muss.</p>
KA-MI-1	<p><b>Methoden müssen individuell auf den Zweck und Unternehmenskontext angepasst werden und nicht nach Lehrbuch durchgeboxt.</b></p> <p>Bei der Arbeit mit Methoden ist es nicht wichtig, wie eine Methode heißt oder vom wem sie stammt. Es kommt viel mehr darauf an, was die Methode bezwecken soll und was der Unternehmenskontext ist, indem sie angewendet wird.</p>
KA-MI-2	<p><b>KPIs müssen einen Mehrwert liefern.</b></p> <p>Es bringt nichts, KPIs zu definieren, die keinen wirklichen Mehrwert haben (Bsp. die Anzahl, wie oft man ein Fenster öffnet und schließt lässt keine Aussage über das Lüften zu).</p>
KA-EF-1	<p><b>Verständnis</b></p> <p>Wenn die Mitarbeiter nicht verstehen, warum man eine Strategie anpasst, da das bisherige Geschäftsmodell bspw. seit 30 Jahren erfolgreich war, wird die Implementierung einer neuen Strategie scheitern. Mitarbeiter müssen die Strategie verstehen und dahinterstehen.</p>

KA-EF-2	<b>Transparenz</b> Mitarbeiter müssen zu geeigneter Zeit informiert werden. Es bringt nichts, Dinge wie eine Werkschließung verheimlichen zu wollen. Die Mitarbeiter bekommen dies mit und fühlen sich nicht ernst genommen.
KA-EF-3	<b>Aufteilbarkeit („Digestible“)</b> Die Mitarbeiter müssen sehen, was Arbeitspakete sind, die man heute angehen muss und was Dinge sind, die in Zukunft angegangen werden. Strategie muss in klare Arbeitspakete runtergebrochen werden.
KA-EF-4	<b>Ressourcen</b> Man braucht Ressourcen im Strategieprozess. Herausfordernd ist, dass man heute noch nicht exakt weiß, welche Art von Ressourcen man in fünf Jahren braucht, was das Aufbauen von Ressourcen erschwert.

#### Weitere Anmerkungen:

- Respect history / legacy: Man sollte die Herkunft eines Unternehmens respektieren und daraus ableiten, was man den Mitarbeitern und Eigentümern zumuten kann.

#### Erkenntnisprotokoll 7

#### Experteninterview 7

*Anonym – Business Development bei Softwareunternehmen im Automotive Bereich*

*Datum: 28.04.2022; Interviewdauer: ca. 53 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

## Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Strategie betrachtet verschiedene Zeithorizonte, wodurch es Unschärfen gibt. Aus Megatrends müssen Produktportfolio und Kernkompetenzen abgeleitet werden. Am Ende geht es darum, Geld zu verdienen.</b></p> <p>Strategien umfassen verschiedene Zeithorizonte. Man muss einkalkulieren, dass es hierdurch eine gewisse Unschärfe beim Strategieprozess gibt. Aus Megatrends müssen Unternehmen die Anforderungen an Produkte und Kompetenzen ableiten und mit ihren eigenen Kernkompetenzen vergleichen, um festzulegen, wo man ansetzen kann und wo man sich hin entwickeln möchte. Letztendlich wollen Unternehmen Geld verdienen und müssen schauen, wie dies im Zeitraum von 5 bzw. 10 Jahren aussehen kann.</p>
KA-ES-2	<p><b>Der Strategieprozess in der Praxis ist vergleichbar mit anderen Prozessen zur Lösung von Problemen (z.B. SPALTEN). Man muss sich über die Konsequenzen bewusst werden.</b></p> <p>Man schaut sich an, wie die aktuelle Situation bei einem selbst und der Konkurrenz aussieht und überlegt, wo es Problemfelder gibt und wo man gut aufgestellt ist. Daraus leitet man ab, was zu tun ist. Wenn man bspw. in 5 Jahren um x Prozent wachsen möchte, überlegt man, wie viele Mitarbeiter man wo aufbauen muss und welche Kompetenzen diese haben müssen.</p>
KA-ES-3	<p><b>Die Belegschaft kann Impulse für die Strategie geben, die über die Geschäftsleitung an die Geschäftsführung gespielt werden können. Am Ende muss die Geschäftsführung aber die Strategie verantworten.</b></p> <p>Im Business Development bekommen die Leute viel mit, was bei Kunden und Konferenzen passiert. Die Masse an Informationen wird sporadisch ausgewertet, um nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu schauen, die über die Geschäftsleitung weitergespielt werden können. Am Ende muss der CEO eine Strategie absegnen und sagen „so machen wir es jetzt“.</p>
KA-ES-4	<p><b>Auslöser für einen Strategieprozess können intern Vorgaben oder extern beobachtete Veränderungen und Chancen sein.</b></p> <p>Man braucht eine gewisse Datenlage. Aus dieser können bspw. intern Wachstumsziele getriggert werden (z.B. mehr Umsatz). Zudem können sich Veränderungen im Umfeld ergeben, die neue Möglichkeiten mit sich bringen. Hier hilft es, die Augen offen zu halten.</p>

KA-ES-5	<p><b>Der Strategiebegriff ist je nach Unternehmen unterschiedlich positiv oder negativ geprägt.</b></p> <p>Der Strategiebegriff und -prozess ist bei uns im Unternehmen mit Wachstum verbunden. Bei anderen Mittelständlern dagegen mit rückläufigen Geschäftszahlen. Daher assoziieren die Mitarbeiter je nach Unternehmen unterschiedliche Dinge mit Strategie, die negativ oder positiv sein können.</p>
KA-ES-6	<p><b>Im Mittelstand beißen sich oft strategische und operative Themen. Es besteht ein Trade-off zwischen heutigen und zukünftigen Einnahmen.</b></p> <p>Zum einen muss das heutige Geschäft aufrechterhalten werden, um Geld zu verdienen. Andererseits müssen Investitionen in die Zukunft getätigt werden. Dies ist besonders im Mittelstand herausfordernd, da Mittelständler nicht so finanz- und ressourcenstark wie Konzerne sind. Es ist schwierig bei der Ressourcenverteilung zu priorisieren zwischen einem Projekt, das in Zukunft (z.B. 6 Jahren) Gewinne abwirft und dem heutigen Geschäft, mit dem aktuell (2-3 Jahre) noch, aber in Zukunft nicht mehr Geld verdient werden kann.</p>
KA-AS-1	<p><b>Bevor man in die Implementierung geht, muss gerade im Mittelstand eine Ressourcenanalyse und -planung gemacht werden.</b></p> <p>Es ist wichtig, dass bei der Strategieentwicklung geschaut wird, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und wie man diese einsetzt. Bevor man eine neue Strategie macht, sollte man schauen, wofür die Ressourcen verwendet werden (Stichwort: Trade-Off zwischen Gewinnen mit Geschäft heute und Investition in Gewinne von morgen)</p>
KA-MI-1	<p><b>Es gibt eine breite Auswahl. Methoden müssen entsprechend der Inhalte und Kernkompetenzen eines Unternehmens gewählt werden.</b></p> <p>Man kann viele Methoden und Tools in verschiedenen Phasen verwenden. Die Methode muss in Abhängigkeit der Charakteristika des Unternehmens und des Zwecks gewählt werden (Bsp. Bei Henkel im Marketing sind andere Methoden geeigneter als bei einem Technologieunternehmen).</p>
KA-MI-2	<p><b>Ich empfehle noch eine Innovationsmatrix.</b></p> <p>Bei der Innovationsmatrix gibt es zwei Achsen: Wie bekannt ist der Markt und die Kunden? Wie bekannt ist die Technologie und das Produkt? Die technische Machbarkeit muss in Bezug zum Kundenn Mehrwert bei der Bewertung gesetzt werden.</p>
KA-EF-1	<p><b>Change Management</b></p> <p>Sobald die Strategie Leute intern in der Arbeitsweise etc. trifft, ist dies ein sehr wichtiger Faktor, um Akzeptanz zu schaffen</p>

KA-EF-2	<b>Relevanz</b> Hier muss man ganz klar sagen, warum eine Sache unternehmens- und kundenrelevant ist und was passiert, wenn man diese Sache macht bzw. nicht macht.
KA-EF-3	<b>Angst nehmen (Mut)</b> Den Leuten die Angst zu nehmen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, da sie ansonsten blockieren und es an der Umsetzung scheitern wird.
KA-EF-4	<b>Kommunikation und Transparenz</b> Es ist wichtig, die Strategie zu kommunizieren und zu erklären. Bei uns werden bspw. quartalsweise Meetings abgehalten, in denen gewisse Ziele begründet werden, damit die Leute wissen, wo es hinget. Mindestens der Chef und einige Bereichsleiter sprechen hier. Aktuell werden die Meetings als Videos on demand zur Verfügung gestellt. Gerade auch um Mitarbeiter an anderen intentionalen Standorten abzuholen, ist dies wichtig.
KA-EF-5	<b>Ein Leitbild, das gelebt wird</b> Ein Leitbild ist hilfreich, damit man weiß, wofür man Dinge tut. Es kann bspw. in Büros aufgehängt werden, so dass man sich diesem immer wieder bewusst wird. Wichtig ist, dass das Leitbild auch gelebt wird und es keine leeren Worte sind. Das Vorleben muss vom Chef mit voller Überzeugung ausgehen.

## Erkenntnisprotokoll 8

### Experteninterview 8

*Prof. Dr. Orestis Terzidis – Leiter des Lehrstuhls für Entrepreneurship und Technologie-Management (EnTechnon) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT)*

*Datum: 02.05.2022 Interviewdauer: ca. 48 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor



**Identifizierte Erkenntnisse**

KA-ES-1	<p><b>Strategie ist die Planung der langfristigen Ausrichtung einer Organisation. Man trifft Richtungsentscheidungen, die eine Intention zum Ausdruck bringen.</b></p> <p>Die Strategie dient dazu, die langfristige Ausrichtung einer Organisation zu planen. Dies umfasst Umfeldanalysen, Weiterentwicklung, interne Ressourcen sowie die Abschätzung zukünftiger Entwicklungen. Am Ende wird eine Richtungsentscheidung getroffen, die nicht rein rational ist, sondern eine Intention zum Ausdruck bringt („da will ich hin“). Strategie besteht aus Einschätzungen und einer Willensentscheidung.</p>
KA-ES-2	<p><b>Strategieprozesse können periodisch oder durch signifikante Änderungen des Umfelds ausgelöst werden.</b></p> <p>Eine gewisse Periodizität ist je nach Geschäftsfeld nach wie vor sinnvoll. Man braucht hier eine gute Logik und darf es nicht mit einer Planwirtschaft verwechseln, d.h. man muss die Strategie regelmäßig prüfen und anpassen.</p> <p>Immer wenn sich signifikante Veränderungen im Umfeld abzeichnen, muss ein Strategieprozess angestoßen werden. Hierfür bedarf es einer guten Beobachtung des Umfelds und Forschung.</p>
KA-ES-3	<p><b>Im Strategieprozess werden verschiedene Schritte durchlaufen. Die Reihenfolge und Anordnung dieser kann unterschiedlich sein.</b></p> <p>Man beginnt mit dem Framing, hat dann Analyse, entwickelt Alternative und bewertet diese. Die Auswahl kann aufgrund ihrer hohen Bedeutung ein eigener Schritt sein, auch wenn sie zeitlich sehr kurz ist. Manchmal gibt es zwischen Entscheidung und Implementierung noch eine Implementierungsplanung, welche auch vor die Auswahl gezogen werden kann (Analogie Hausbau: gibt Architektenplan und Bauplan). Bei der Initiierung ist wichtig, einen Kontextnarrativ zu entwickeln, der die Leute mitnimmt. Bei der Analyse muss man herausfinden, was in und außerhalb der Organisation geschieht (z.B. SWOT).</p>

KA-AS-1	<p><b>Die Entscheidung und Verantwortung der Gesamtstrategie liegt beim Chef. Organisatorische und operative Aufgaben im Strategieprozess können andere übernehmen.</b></p> <p>Die Gesamtstrategie kann nur der Geschäftsführer verantworten. Strategische Entscheidungen sind mit Unsicherheiten und Ambiguitäten verbunden. Nur die Person, die die volle Verantwortung für die Geschicke der Organisation hat, kennt den emotionalen, kognitiven Kontext, um eine qualifizierte Entscheidung zu treffen. Der Chef muss sich hierfür Zeit freiräumen und andere Dinge wegdelegieren. Intern oder durch Berater können bspw. Analysen und Vorbereitungen übernommen werden. Ebenso kann bei der Entscheidung ein Gegengewicht und die Abstimmung mit Anspruchsgruppen (Eigner, Mitarbeiter, Kommune, etc.) hilfreich sein. Am Ende muss aber der Chef die letzte Entscheidung treffen.</p>
KA-AS-2	<p><b>Frühaufklärung und periodische Kontrollen.</b></p> <p>Ein qualitatives Frühwarnsystem, welches das Umfeld beobachtet und Faktoren gewichtet, um die Auswirkungen auf die Strategie und eine Anpassung zu beurteilen, kann hilfreich sein. Man muss überlegen, wann ein Kipppunkt (bspw. einer Technologie wie beim Verbrenner) ist. Durch Umfeldbeobachtung und Forschung kann man dies mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit einschätzen. Zudem sollte in regelmäßigen Abständen eine Kontrolle machen, wo man aktuell steht, wo man hin möchte und ob die Strategie hierfür noch die richtige ist.</p>
KA-AS-3	<p><b>Man braucht von Beginn an einen Kontextnarrativ, um die Leute mitzunehmen.</b></p> <p>Damit die Leute den Strategieprozess und die Gründe für diesen verstehen, ist ein Narrativ hilfreich. Über diesen sollte sich schon zu Beginn des Prozesses Gedanken gemacht werden.</p>
KA-MI-1	<p><b>Die abgebildeten Methoden sehen soweit gut aus. Die Wahl hängt vom Kontext ab.</b></p> <p>Viele Methoden kann man in verschiedenen Phasen verwenden. Generell scheinen die abgebildeten Methoden soweit geeignet und die Wahl ist vom Kontext abhängig.</p>
KA-MI-2	<p><b>Man sollte sich den Kontext der Produkte anschauen.</b></p> <p>Wichtig ist auch sich Gedanken darüber zu machen, was eigentlich die Produkte des Unternehmens sind und welche Zielmärkte und Anforderungen bestehen.</p>

KA-MI-3	<b>Wertschöpfungsnetzwerk und Industrieanalyse</b> Ich empfehle hier ein Startup (Ventecon), welches Wertschöpfungsnetzwerke visualisiert und als Ontologie nutzt, um Informationen zu sammeln. Für eine Industrie und die externe Analyse muss man sich theoretisch die fünf Märkte eines Unternehmens anschauen: Kundenmarkt, Lieferantenmarkt, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt und Partnermärkte.
KA-EF-1	<b>Partizipation</b> Ein wichtiger Aspekt bei der Umsetzung einer Strategie ist die Partizipation. Wenn man die Mitarbeiter nicht mindestens in einem gewissen Minimalumfang in den Strategieprozess einbindet, scheitert eine Strategie und wird nicht umgesetzt werden. Nicht jeder muss mitreden, aber Strategien die „von oben herunterfallen“ funktionieren nicht. Auch nicht, bei einem neuen Geschäftsführer, der die Historie des Unternehmens nicht kennt. Mittelmanagement und Senior Executives müssen in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, da sie am Ende die Strategie in die Organisation tragen.
KA-EF-2	<b>Kommunikation und Kontextnarrativ</b> Die Leute müssen verstehen, warum ein Strategieprozess angestoßen wird und warum die strategischen Maßnahmen wichtig sind. Dies kann durch Kommunikation und einen guten Narrativ ermöglicht werden.
KA-EF-3	<b>Kultur</b> Kulturelle Aspekte befinden sich in jedem der abgebildeten Faktoren. Sie ist extrem wichtig (P. Drucker: „Culture eats strategy for breakfast“).
KA-EF-4	<b>Transparenz</b> Man muss Gefahren offen ansprechen, aber aufpassen, dass man die Leute nicht überfordert und verunsichert. Ärzte sagen immer: „alles was gesprochen wird, muss wahr sein, aber es muss nicht alles gesagt werden“. Wenn man in einem Unternehmen noch keine konkrete Entscheidung hat, kann man diese aus Fürsorgementalität (ähnlich wie Erwachsene bei Kindern) zunächst nur in einem kleinen Kreis behalten. Sobald eine Entscheidung getroffen wurde, muss diese aber kommuniziert werden.

KA-EF-5	<b>Change Management</b> Nachdem eine Entscheidung getroffen wurde, ist Change Management extrem wichtig. Eine Analogie zu einem bedrohten Unternehmen ist ein sinkender Eisberg mit Pinguinen als Mitarbeiter. Die Leitung hat erkannt, dass es einen Umzug zu einem anderen Eisberg geben muss. Nicht alle werden folgen. Es wird immer Mitarbeiter geben, die behaupten, der Eisberg sinkt nicht. Es wäre falsch von der Leitung, den Umzug gar nicht erst zu planen aus Angst, nicht alle Mitarbeiter überzeugen zu können und auf dem sinkenden Eisberg zu bleiben. Sobald die Entscheidung getroffen und begründet wurde, kann man die Mitarbeiter einladen, mitzukommen. Es wird immer Leute geben, die dies nicht möchten. Man muss aber genug überzeugen können mitzukommen, damit das Unternehmen überlebt.
---------	--

#### Weitere Anmerkungen:

- Man sollte mindestens einmal im Jahr ein Offsite machen, bei dem man sich bspw. zwei Tage nur um die Strategie kümmert.

#### Erkenntnisprotokoll 9

#### Experteninterview 9

*Prof. Dr. Jürgen Gausemeier – Seniorprofessor am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn sowie Mitgründer und Aufsichtsratsvorsitzender der Beratung Unity AG*

*Datum: 03.05.2022; Interviewdauer: ca. 65 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

**Identifizierte Erkenntnisse**

KA-ES-1	<p><b>Strategie ist der Weg zu einer Vision. Strategie ist nicht fix, sondern Resultat eines dynamischen Prozesses.</b></p> <p>Die Vision ist der Zukunftsentwurf eines Unternehmens. Die Strategie ist der Weg von der Ausgangsposition heute zur Vision. Die Vision beinhaltet Leitbild, strategische Erfolgspositionen, wettbewerbsentscheidende Kompetenzen sowie die Beschreibung der Positionierung im Wettbewerb. Wichtig ist, diesen Weg immer wieder anzupassen, wenn sich Annahmen und Randbedingungen ändern. Strategie ist nicht in Stein gemeißelt, sondern Ergebnis eines dynamischen Prozesses.</p>
KA-ES-2	<p><b>Es gibt verschiedene Auslöser für einen Strategieprozess. Beispiele sind Veränderungen von Markt und Wettbewerb, technologische Entwicklungen, aber auch Impulse von Führungspersönlichkeiten.</b></p> <p>Umsatzrückgang und Preiswettbewerbe sind klassische Indikatoren für ein Überdenken der Strategie. Weitere sind neue Technologien, denen ein Unternehmen aufgeschlossen gegenüber sein sollte (z.B. KI). Ebenso können Leistungsträger und Leistungsträgerinnen sowie insbesondere neu eingestellte Führungspersönlichkeiten einen Strategieprozess anstoßen.</p>
KA-AS-1	<p><b>Verantwortlich für die Strategie sind alle „hellen Köpfe“. Ein Strategieworkshop für Mitglieder aus der Führungsetage muss gut vorbereitet sein.</b></p> <p>Im Unternehmen sollte jeder die Augen offenhalten, ob es neue Erkenntnisse gibt, die strategisch relevant sind. Bei Mittelständlern empfehlen sich Workshops mit der Führungsetage zur Erarbeitung der Strategie. Die Workshops müssen sehr gut vorbereitet werden, damit sie effizient für die Strategie genutzt werden und man sich nicht lange mit Dingen von heute aufhält. Die Vorbereitung kann von Assistenten und Beratern übernommen werden. Hier ist wichtig, dass vorab bei der Analyse Gespräche geführt werden, damit im Workshop selbst keine großen Diskussionen zu bekannten Ergebnissen aufkommen. Im Workshop sollte sich die Führungsmannschaft auf die grobe Formulierung der Vision sowie auf die Ableitung von Maßnahmen zur Erreichung der Vision konzentrieren.</p>
KA-AS-2	<p><b>Es ist wichtig, dass es ein Prämissencontrolling gibt.</b></p> <p>Die Strategie entsteht immer aus gewissen Annahmen und Prämissen. Diese müssen regelmäßig überprüft werden, ob sie noch Bestand haben oder ob die Strategie aufgrund von Änderungen angepasst werden muss.</p>

KA-MI-1	<p><b>Die Szenario-Technik ist eine sehr mächtige Methode zur strategischen Planung.</b></p> <p>Bei der Szenario-Technik wird versucht, in sich schlüssige Vorstellungen der Zukunft zu erzeugen – sogenannte Szenarien. Ein Szenario besteht aus konsistenten Kombinationen von Ausprägungen von Einflussfaktoren. Die Betrachtung von Einflussfaktoren aus Bereichen wie Markt, Wettbewerb, Zulieferer, Politik, etc. führt zu Markt- und Umfeldszenarien. Das Unternehmen erhält gut begründete Hinweise, wie das Geschäftsumfeld in Zukunft aussehen könnte. Werden hingegen Faktoren betrachtet, die in der Hand des Unternehmens liegen, wie Marketing, Vertrieb, Fertigungstiefe, Service, etc., erhält das Unternehmen Optionen zur Positionierung im Wettbewerb.</p>
KA-MI-2	<p><b>Wichtiger als die Methode an sich ist es, dass bei der Nutzung neue Gehirnregionen durchblutet werden und man inspiriert wird.</b></p> <p>Ziel einer Methode ist es, zu neuen Erkenntnissen zu kommen und dadurch Inspirationen für strategische Aussagen zu erlangen. Es gibt eine Vielzahl von Methoden. Daher ist die Methodenkompetenz sehr wichtig, die oft kaum ausgeprägt ist und die auch an den Hochschulen nicht ausreichend vermittelt wird.</p>
KA-MI-3	<p><b>Ein Methodenset sollte für einen Anwendungsfall optimal zusammengestellt werden, wobei die erwartete Qualität der Befunde ein wichtiges Kriterium ist.</b></p> <p>Methoden sollten für den entsprechenden Anwendungsfall so gewählt werden, dass man mit vertretbarem Aufwand ein hohes Maß an Inspiration und belastbaren Befunden erhält. Die Wahl hängt von den Charakteristika des Unternehmens, der Problemstellung und der Methodenkompetenz der Akteure ab.</p>
KA-MI-4	<p><b>Vorwettbewerbliche Zusammenarbeit mit Mitbewerbern bzw. ähnlichen Unternehmen.</b></p> <p>Mit dem richtigen Zuschnitt der Strategiprojekte lässt sich eine Win-Win-Situation erzeugen. Ein Beispiel ist die Entwicklung von Markt- und Umfeldszenarien. Werden diese gemeinsam entwickelt, kann der hohe Aufwand für die Szenarioerstellung geteilt werden und für jedes Unternehmen ein hoher Erkenntnisgewinn erzielt werden. Welche Schlüsse ein einzelnes Unternehmen für seine zukünftige Positionierung zieht, ist selbstredend Sache der einzelnen Unternehmen. Abgesehen davon ergeben sich durch die Diskussionen in den gemeinsamen Workshops bzw. aus deren Runde inspirierende Erkenntnisse.</p>

KA-EF-1	<b>Adressatengerechte Kommunikation (Visualisierung)</b> Eine Strategie, die wie üblich in der Sprache des Managements geschrieben ist, ist kaum geeignet für Mitarbeiter auf dem Shopfloor, da Begriffe genutzt werden, die man nicht kennt und vieles theoretisch wirkt. Man braucht eine „abgespeckte“ Version, die prägnant und umgangssprachlich die Sache auf den Punkt bringt – das ist vielfach auch eine heilsame Übung für die Autoren Strategie. Hilfreich ist es, die Strategie zu visualisieren, da niemand lange Fließtexte mag.
KA-EF-2	<b>Commitment und Partizipation der Führung</b> Die Geschäftsführung ist im Prozess sehr wichtig und muss stark eingebunden werden, damit sie voll und ganz hinter der Strategie steht. Das gleiche gilt auch für das mittlere Management und Abteilungsleiter. Führungspersönlichkeiten, die über die neue Strategie informieren und sich der Diskussion stellen, müssen durch ihr Verhalten unterstreichen, dass sie sich mit der Strategie identifizieren.
KA-EF-3	<b>Mut, das „Udenkbare“ zu denken</b> Man muss die Grenzen des gewohnten Denkens überwinden, das „Udenkbare“ denken, da oft nicht das vermeintlich Wahrscheinliche, sondern das „Udenkbare“ Wirklichkeit wurde.
KA-EF-4	<b>Methodenkompetenz</b> Man braucht Fachleute im Prozess, die sich mit den ins Auge gefassten Methoden auskennen. In der Regel reicht ein Kernteam aus Prozessbegleitern und Beratern, die wissen, wie man die Methoden verwendet und den Prozess steuern.
KA-EF-5	<b>Dominanz ist ein negativer Punkt</b> Wenn bspw. der geschäftsführende Gesellschafter den Strategieworkshop zu stark dominiert („das machen wir jetzt so und basta“), ist dies negativ für den Strategieprozess. Es muss eine gewisse Offenheit herrschen und die Beteiligten müssen sich auch trauen, ihre Gedankengänge zu äußern.

#### Weitere Anmerkungen:

- Häufig eignet sich ein Strategieteam aus Führungspersönlichkeiten, die sich in Workshops treffen und über die Strategie entscheiden, sowie ein Kernteam, welches den Prozess vorbereitet, unterfüttert und anleitet. Im Idealfall besteht dies aus ein bis zwei motivierten Personen sowie eventuell Beratern mit Methodenkompetenz.

## Erkenntnisprotokoll 10

### Experteninterview 10

*Daniel Kleineheilmann – Leitung des Bereichs Forschung und Entwicklung bei Brand*

*Datum: 03.05.2022; Interviewdauer: ca. 54 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

#### Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Strategie beschreibt die Ziele und den Weg für die nächsten Jahre.</b></p> <p>Strategie steht oben in der Unternehmenspyramide und befasst sich mit den langfristigen Zielen sowie der taktischen Implementierung dieser (z.B. Transformation von Verbrennern: Wie positionieren wir uns und was sind die Märkte?).</p>
KA-ES-2	<p><b>Oberste Priorität ist es, Lieferketten aufrechtzuerhalten. Wenn es das Tagesgeschäft zulässt, wird auch an der Strategie gearbeitet.</b></p> <p>In den Fachabteilungen wird sich dann mit der Strategie befasst, wenn dafür Zeit ist. Das Tagesgeschäft hat bei uns als produzierendes Unternehmen Priorität, damit Lieferketten von uns und dem Kunden aufrechterhalten werden.</p>
KA-ES-3	<p><b>Die Geschäftsführung ist für die Strategie verantwortlich. Die Strategie wird beim jährlichen Strategiemeeting formuliert.</b></p> <p>Einmal im Jahr gibt es ein zweitägiges Meeting, bei dem über Strategie gesprochen wird. Der erste Tag befasst sich mit dem letzten Geschäftsjahr, beim zweiten Tag geht es um die Zukunft. Der Rahmen wird von der Geschäftsführung vorgegeben. Betrachtet werden Zeiträume von 2, 5 und 10 oder mehr Jahren. Beteiligt ist ein erweitertes Leitungsteam (Standortverantwortliche, Abteilungsleiter, etc.). In Workshops wird dann an Kernthemen gearbeitet, die aktuell wichtig sind.</p>



KA-ES-4	<p><b>Die erarbeiteten Dokumente aus dem Workshop werden abgelegt. Die Strategie wird nicht nach jedem Strategieworkshop unternehmensweit aktualisiert und kommuniziert, sondern bleibt primär im kleinen Kreis.</b></p> <p>Die Dokumente und Analysen für den Strategieworkshop liegen in einer Ordnerstruktur ab. Die Belegschaft wird nicht direkt nach dem Strategiemeeting über die Strategie informiert, sondern auf der Betriebsversammlung in dem Rahmen, den die Geschäftsführung für angemessen hält. Die Ergebnisse des Strategiemeetings bleiben eher in einem kleinen Kreis aus dem Leitungsteam.</p>
KA-ES-5	<p><b>Die Produktstrategie wird bei uns aus der Unternehmensvision unter Einbindung des Know-Hows und der USPs entwickelt.</b></p> <p>Die Unternehmensvision ist Ausgangspunkt der Produktstrategie. Ausgehend von dieser wird nach Megatrends geschaut und überlegt, was wir mit unserem Know-How und USPs anbieten können. Man schaut sich Markt und Wettbewerber an und entwickelt dann Alternativen, die umgesetzt werden.</p>
KA-ES-6	<p><b>Strategie ist aktuell mit etwas Negativem assoziiert. In der Vergangenheit hatten wir eher Probleme das Wachstum zu bewerkstelligen. Es kommt auf den Kontext an.</b></p> <p>Wir haben mit unseren Produkten von einigen Megatrends, wie bspw. dem Downsizing, profitiert und sind stark gewachsen. Dazu kam noch das Wachstum durch die Internationalisierung unseres Unternehmens. Jetzt gibt es neue Trends wie Elektromobilität, wo andere Unternehmen mit ihren Produkten besser aufgestellt sind und wir müssen uns daher intensiver mit unserer Strategie befassen. Deshalb ist die Strategieentwicklung wohl aktuell mit etwas Negativem assoziiert. Vor 10 Jahren hatten wir dagegen eher die Sorgen unser starkes Wachstum zu bewerkstelligen.</p>
KA-AS-1	<p><b>Der Gesamtprozess wird nicht über das Jahr hinaus getrackt, weil es keine Kapazitäten hierfür gibt. Man bräuchte einen Projektmanager, der den Strategieprozess vorantreibt.</b></p> <p>Einzelpunkte, die wichtig sind, werden in den Teams verfolgt. Der Gesamtprozess aber nicht. Die Geschäftsführung kann dies aus Kapazitätsgründen nicht bewerkstelligen. Man bräuchte eine zentrale Position, die das Thema Strategie durch die Organisation treibt und sich hierfür verantwortlich fühlt. Die Person sollte Methodenkompetenz mitbringen und gut vernetzt sein. Es gibt keinen Maßnahmenplan in dem steht, was von wem bis wann gemacht werden muss.</p>

KA-AS-2	<p><b>Man braucht eine saubere Informationspolitik, um der Belegschaft Ängste zu nehmen und Gerüchten entgegenzuwirken.</b></p> <p>Bis zu einer gewissen Ebene ist die Betriebsversammlung als Informationsgremium nicht verkehrt. Es beschwerten sich Leute über Gerüchte. Um dem entgegenzuwirken, kann man die Informationspolitik noch ausbauen, indem man bspw. Flatscreens in den Räumen der Belegschaft aufstellt und zu positiven Entwicklungen informiert, wie bspw. neue Handlungsfelder oder Produkte. Unangenehmen Sachen, wie Standortschließungen, müssen nicht direkt in die Belegschaft kommuniziert werden. Hier kommt es auf die richtige Dosis an. Das Leitungsteam sollte über Dinge im Detail diskutieren. Ebenen darunter, wie bspw. Teamleiter könnten in abgespeckter Version auch direkter informiert werden statt auf der Betriebsversammlung.</p>
KA-AS-3	<p><b>Man bräuchte eine Checkliste oder einen Fragenkatalog, um den Output je Phase im Strategieprozess sicherzustellen.</b></p> <p>Eine Checkliste kann im Mittelstand helfen, beim Strategieprozess an die wesentlichen Ergebnisse je Phase zu denken.</p>
KA-MI-1	<p><b>Einige der Methoden gibt es bei uns. Im Strategieprozess werden diese aber eher stiefmütterlich und behandelt.</b></p> <p>Wir beherrschen und nutzen einige der Tools im Unternehmen bei verschiedenen Prozessen, da es Standards und Normvorschriften sind, um Zertifizierungen zu erhalten (z.B. KPIs, Vision und Mission. SWOT, etc.). Ob die Tools im Strategieprozess zur Anwendung kommen, ist fragwürdig. Die Risikobewertung passiert z.B. eher in den Köpfen als strukturiert auf dem Papier.</p>
KA-MI-2	<p><b>Von den abgebildeten Methoden braucht man sicherlich nicht alle, aber man sollte in jeder Phase schauen, was man gut nutzen kann.</b></p> <p>Man muss nicht alle Methoden anwenden und einige Dinge werden sich doppeln. Ein möglichst gut strukturiertes System, um geeignete Methoden auszuwählen, wäre sicherlich hilfreich. Es könnte einen Werkzeugkasten an Methoden je Phase geben, die eine saubere Aussage und ein sauberes Ergebnis liefern.</p>
KA-EF-1	<p><b>Offenheit / Aufgeschlossenheit („keine heiligen Kühe“)</b></p> <p>Man muss sich freimachen von Abhängigkeiten, die unternehmerisch und strategisch nicht sinnvoll sind (bspw. Kunden oder Produkte, die nicht mehr profitabel sind, aber aus Prestige oder persönlichen Gründen gehalten werden).</p>

KA-EF-2	<b>Partizipation</b> Man kann kein Strategiemeeting mit der ganzen Firma machen, aber sollte so viele Leute wie möglich an der Strategie teilhaben lassen. Man kann bspw. das mittlere Management durch Workshops in Fachbereichen einbeziehen und hierüber die Strategie in die Breite tragen. Allerdings muss man aufpassen, dass man die Leute nicht überfordert
KA-EF-3	<b>Faktoren von euch</b> Den weiteren Faktoren auf der Folie kann ich zustimmen und denke, dass diese sehr wichtig sind.

**Weitere Anmerkungen:**

- Ich glaube, es gibt ein generelles Problem beim Mittelstand ohne Strategieabteilungen. Etwas knackiges, wie ein Werkzeugkasten und das kleine Einmaleins der Strategieentwicklung als Leitfaden wäre sicherlich für viele Unternehmen hilfreich.

**Erkenntnisprotokoll 11**

**Experteninterview 11**

*Lars Henkel – Geschäftsleitung Marketing & Vertrieb*

*Datum: 03.05.2022; Interviewdauer: ca. 72 Minuten*

Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

### Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Strategie ist wissen, wo man hin will (Vision) und wie man dort-hin kommt.</b></p> <p>Die Vision als Ausrichtungsziel der Organisation steht „oben drüber“. Wichtig ist, dass die Vision auch eine visionäre Vorstellung enthält und verständlich ist, damit jeder, der an der Strategie beteiligt ist, weiß, was zu erreichen ist.</p>
KA-ES-2	<p><b>Das Strategiemeeting bei Brand enthält strategische Inhalte, ist aber nicht der Strategieprozess als solches.</b></p> <p>Das jährliche Meeting ist eher ein internationales Managementmeeting, bei dem auch strategische Aspekte angesprochen werden.</p>
KA-ES-3	<p><b>Der Strategieprozess gleicht einer Art Trichter aus bestehenden und neuen Dingen, die jedes Jahr bewertet und angepasst werden.</b></p> <p>Im Strategieprozess schauen wir uns in eine Art Trichter aus bestehenden und neuen Dingen an. Es gibt Sachen, die wir bereits machen und funktionieren. Dazu kommen Dinge, die man noch umsetzen will sowie ein Blick auf neue Möglichkeiten, die sich ergeben und bisher noch nicht betrachtet wurden. Dieser Trichter wird jedes Jahr angeschaut und angepasst. Aus einer Bewertung der Dinge im Trichter entsteht ein Ranking, anhand dessen Sachen priorisiert werden. Am Ende braucht man dann die Tactics zur Umsetzung (wer, was, wie, welche Schritte, welche Ressourcen, welches Budget, etc.).</p>
KA-ES-4	<p><b>Die Geschäftsführung bespricht im Team mit den Leitern entsprechender Bereiche regelmäßig die Entwicklungen und Implikationen.</b></p> <p>Es gibt Terminreihen im zweiwöchigen Rhythmus, bei der die Geschäftsführung sich mit Geschäftsleitern bestimmter Bereiche trifft. Es wird über die Entwicklung zukünftiger Geschäftsfelder und Möglichkeiten gesprochen, um bedrohte Geschäftsfelder zu kompensieren. Sobald eine Möglichkeit konkreter ins Auge gefasst wird, ergeben sich hieraus Aufgaben, die an Teammitglieder des Geschäftsleiters übergeben werden (z.B. Akquisitionsmöglichkeiten identifizieren, Umsatzpotenzial und Entwicklungskapazität bestimmen, etc.).</p>
KA-ES-5	<p><b>Die Kommunikation der Strategie ist ausbaufähig.</b></p> <p>Die Geschäftsfeldleiter sind über die Strategie informiert. Die Kommunikation für die Ebenen darunter könnte besser sein.</p>

KA-ES-6	<p><b>Im Mittelstand ist die Datengrundlage ungenauer und es gibt weniger dezidierte Ressourcen für dezidierte Themen als bei Konzernen.</b></p> <p>Im Mittelstand gibt es keine Forschungsabteilung oder Leute, die umfassende Studien zu Entwicklungen machen. Es werden Daten erhoben, aber diese sind deutlich einfacher als bei einem Konzern bspw. Ein weiterer Unterschied ist, dass es bei großen Firmen dedizierte Ressourcen für dedizierte Themen gibt. Im Mittelstand muss sich um mehr Themen gleichzeitig gekümmert werden und es entstehen Mixed Ressorts.</p>
KA-ES-7	<p><b>Im Mittelstand gibt es viel Traditionswissen.</b></p> <p>Oft kennen die Mitarbeiter die Geschäftsführer über Generationen. So kommt es vor, dass der Geschäftsführer in dritter Generation bereits als Kind durch die Produktion gelaufen ist und Mitarbeiter kennt. Zudem wurden Entscheidungen und Erfahrungen vom Vater oder Opa beobachtet, die das Wissen des heutigen Geschäftsführers prägen.</p>
KA-ES-8	<p><b>Auslöser für den Strategieprozess hängen von den Unternehmenszielen ab. Nur in wenigen Fällen ist der Auslöser zufällig. Strategie ist eine wiederkehrende Aufgabe.</b></p> <p>Auslöser für einen Strategieprozess sind Ziele des Unternehmens. Will man bspw. wachsen und hat einen Markt komplett abgedeckt, muss man nach weiteren Optionen schauen. Zudem können Rückschläge und Probleme einen Strategieprozess auslösen. Die Strategie sollte ständig hinterfragt werden und ist ein sich wiederholender Prozess.</p>
KA-AS-1	<p><b>Für den visionären Ansatz muss die Geschäftsführung verantwortlich sein. Die Geschäftsleitung kann beim Strategieprozess durch eine gute Vorbereitung der Entscheidungen unterstützen.</b></p> <p>Bei der Vision hat die Geschäftsführung das letzte Wort. Die Geschäftsleitung bereitet die Prozesse drumherum vor. Sie muss nah am Kunden sein und die Entscheidung so gut vorbereiten, dass die Geschäftsführung am Ende schnell entscheiden kann. Die Geschäftsleitung kann für ihre Felder die Strategie vordenken, so dass in einem gemeinsamen Meeting aus Geschäftsleitern und Geschäftsführung ein Abgleich der Strategien auf die Gesamtstrategie stattfindet und die entsprechenden Entscheidungen getroffen werden können.</p>

KA-AS-2	<p><b>Früher waren Strategiezyklen deutlich länger, heute braucht man einen agilen Strategieprozess.</b></p> <p>Früher wurden Strategien für Zeiträume von 5 oder 10 Jahren geplant. Heute gibt es wahrscheinlich kaum ein Unternehmen, dass in den letzten 3 Jahren nicht seine Strategie angepackt hat. Der Strategieprozess muss aufgrund der schnellen Veränderungen im Umfeld agil sein. Wichtig ist auch, dass das Team fähig ist, mit Agilität umzugehen und nicht aus der Kurve fliegt, wenn in einer weiteren Iteration ursprüngliche Annahmen eingerissen werden.</p>
KA-AS-3	<p><b>Den Output je Phase festzulegen kann helfen. Zudem könnte man einen Reifegrad je Phase ergänzen, der den Fortschritt angibt.</b></p> <p><u>Initiierung/Zielbildung:</u> Man muss wissen, wo man hin will (Vision). Die Ziele müssen in einem ersten Schritt nicht vollständig ausformuliert sein, sondern können erstmal nur einen Veränderungsbedarf aufzeigen. Wichtig ist, dass die Ziele später überprüfbar und messbar und nicht zu soft sind.</p> <p><u>Analyse:</u> Der Status quo. Was kann ich gut, wo muss ich mich verbessern und was kann ich Neues machen? Das alles runtergebrochen in einzelne Optionen, die man hat.</p> <p><u>Entwicklung von Alternativen:</u> Man kann an eine T-Kreuzung kommen und muss überlegen, biege ich links oder rechts ab oder mache ich beides (Bsp. B2B oder B2C). Je nachdem braucht man andere Erfordernisse, denen man sich bewusst sein muss.</p> <p><u>Bewertung und Auswahl:</u> Das Vorgehen hier hängt von der Methode und Technik ab, die man nutzen kann (Rankings, SWOT, etc.). Man muss schauen, was gerade das Richtige ist.</p> <p><u>Kontrolle:</u> PDCA. Zudem sollte man Iterationen festlegen, wann und wie oft man sich Dinge anschaut.</p>
KA-AS-4	<p><b>Ein Frühwarnsystem aus quantitativen Faktoren (KPIs) und qualitativen Faktoren (z.B. aus Verbandsarbeit) klingt sinnvoll.</b></p> <p>Man sollte KPIs nutzen und ausbauen. Qualitative Sensoren kann es intern und extern geben. Extern eignen sich bspw. Verbände zum Austausch mit anderen Unternehmen in einer ähnlichen Umgebung.</p>
KA-AS-5	<p><b>Regelmäßige Kommunikation und Information.</b></p> <p>In schnelllebigen Geschäftszweigen müssen die Mitarbeiter regelmäßig in einem All-Hands-Call informiert werden (z.B. einmal je Quartal), der für den gewerblichen Teil der Mitarbeiter aufgezeichnet und zur Verfügung gestellt werden muss. Nur so kann man die Identifikation mit dem Unternehmen über verschiedene Layer aufbauen. Unterstützt werden kann dies durch Benefits (z.B. Tassen mit Branding, etc.). Keine Message ist stärker als die vom Eigentümer.</p>

KA-MI-1	<p><b>Je komplexer die Methode, desto weniger mittelstandstauglich. Man sollte die bestmögliche Methode für die Zielerreichung wählen.</b></p> <p>Komplexere Methoden benötigen mehr Zeit und Energie, daher sollte man besonders im Mittelstand darauf achten, dass die Methode angemessen ist und mit geringstmöglichem Aufwand zum Ziel führt.</p>
KA-EF-1	<p><b>Mut zu Entscheidungen</b></p> <p>Es kann schlechter sein, keine Entscheidung zu treffen als zunächst eine Entscheidung zu treffen, die man später revidiert. Das Warten über Zeiträume, in denen Wettbewerber sich schon entschieden haben, ist das größte Risiko. In einem B2C Markt können wenige Wochen über Marktanteile entscheiden.</p>
KA-EF-2	<p><b>Kultur / Rolle der Führung</b></p> <p>Es darf keine Hemmungen bei der Diskussion geben, wenn bestimmte Leute in der Runde sitzen. Die Leute müssen ermutigt werden, Dinge offen anzusprechen, auch wenn es nicht der Sicht vom Eigentümer oder Vorgesetzten entspricht. Die Kultur und Führung des Unternehmens müssen hierzu ermutigen.</p>
KA-EF-3	<p><b>Partizipation</b></p> <p>Es ist wichtig, die Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen in den Strategieprozess einzubinden. Das Wissen in der Tiefe ist in den Fachbereichen stärker. Es kann unterschiedliche Teams geben, in denen unterschiedlich detailliert gesprochen wird. Die Einbindung kann das Ergebnis verbessern und zudem Motivation und Personalentwicklung fördern.</p>

## Erkenntnisprotokoll 12

### Experteninterview 12

*Wolfgang Hesse – Geschäftsleitung Produktion Antriebsstrang und Industrial Engineering*

*Datum: 03.05.2022; Interviewdauer: ca. 45 Minuten*

#### Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument

EF – Erfolgsfaktor

### Identifizierte Erkenntnisse

KA-ES-1	<p><b>Strategie ist der Weg zur Erreichung langjähriger Ziele und der Vision.</b></p> <p>Es gibt eine Vision, wo das Unternehmen in Zukunft sein möchte. Darunter gibt es einen Plan, mit konkreten Zielen und verschiedene Wege, wie man diese erreichen kann. Das Konstrukt und die Leitplanken zu den Zielen ist die Strategie.</p>
KA-ES-2	<p><b>Die Weichen für die Zukunft müssen früh gestellt werden. Beim Strategiemeeting reden wir nicht wirklich über Strategie. Es gibt aber strategische Maßnahmen in Abteilungen.</b></p> <p>Beim jährlichen Meeting wird über Ziele und Change geredet, nicht aber über eine Strategie im eigentlichen Sinne. Es werden Maßnahmen besprochen, bei der Umsetzung und Verfolgung könnte mehr Energie initiiert werden. Es ist wichtig, dass die Weichen für die Zukunft früh genug gestellt werden und man sich rechtzeitig ein neues Standbein aufbaut, wenn das aktuelle Standbein in Gefahr ist. Auf Abteilungsebene werden Maßnahmen überlegt, um neue Geschäftsfelder zu erschließen oder die Profitabilität vorhandener zu erhöhen.</p>
KA-ES-3	<p><b>Die Strategie wird nicht wirklich weiter kommuniziert.</b></p> <p>Die Belegschaft würde meiner Meinung nach eine kurze zusammenfassende Information über die Inhalte der besprochenen Strategie begrüßen.</p>
KA-ES-4	<p><b>Auslöser für den Strategieprozess können Expansion, Ziele und Veränderungen sein.</b></p> <p>Am Ende geht es beim Strategieprozess um die Sicherung der Zukunft. Der Strategieprozess kann im positiven Sinne wegen Wachstum und Expansion notwendig sein, aber auch durch Veränderungen im Marktgeschehen (z.B. Sterben des Verbrenners), die zunächst negativ wahrgenommen werden. Weitere sind Ziele aus der Geschäftsführung und dem Beirat, die erreicht werden sollen.</p>
KA-AS-1	<p><b>Die Weichen für die Zukunft muss die Geschäftsführung stellen. Bei Bedarf kann diese externe Mediatoren oder die Geschäftsleitung nach Unterstützung fragen.</b></p> <p>Die Geschäftsführung ist im Lead bei der Strategie. Die grobe Marschrichtung muss klar sein. Hier könnten z.B. externe Mediatoren wie Berater unterstützen, um den Prozess zu gestalten. Die Geschäftsleitung kann mit Vorschlägen unterstützen, wenn dies von der Geschäftsführung gewollt ist.</p>



KA-AS-2	<p><b>Kommunikation und Information</b></p> <p>Die Belegschaft muss informiert werden. Das beste Forum ist die Betriebsversammlung, da dort alle anwesend sind. Alleine der Fakt, dass sich neue Geschäftsfelder angeschaut werden, motiviert und inspiriert die Mitarbeiter. Dies kann die Sorgen nehmen, dass sich über die Zukunft keine Gedanken gemacht werden. Die Strategie braucht eine Erklärung. Ein schriftliches Dokument als Aushang ist zu trocken und wenig inspirierend.</p>
KA-AS-3	<p><b>Der abgebildete Prozess ist gut. Die Outputs je Phase sollten sichergestellt werden.</b></p> <p><u>Zielbildung</u>: Braucht ein konkretes Ziel (z.B. in 5 Jahren möchte ich xy)</p> <p><u>Analyse</u>: Wo stehen wir jetzt und wie kommen wir zum Ziel?</p> <p><u>Entwicklung von Alternativen</u>: Welche Wege gibt es zum Ziel? Gehört z.T. mit in die Analyse.</p> <p><u>Bewertung</u>: Was ist der beste Weg, den ich nehmen kann? Monetäre und zeitliche Bewertung (z.B. Zeitstrahl und Kosten).</p> <p><u>Implementierung</u>: Maßnahmenplan zur Umsetzung des Weges, der Verantwortliche enthält (wer muss was wann machen und wer gibt das Go).</p> <p><u>Kontrolle</u>: Anhand des Aktionsplans beurteilen, was geplant war (monetäre und zeitliche Bewertung) und wie es umgesetzt wurde.</p>
KA-AS-4	<p><b>Man braucht jemanden, der den Strategieprozess vorantreibt.</b></p> <p>Brand funktioniert sehr gut, wenn ein gewisser Druck besteht. Beim Strategieprozess bräuchte man jemanden, der die Maßnahmen nachverfolgt und sich verantwortlich fühlt, die Themen voranzutreiben. Die Person muss zu Terminen einladen, KPIs checken und auch Dinge eskalieren.</p>
KA-MI-1	<p><b>Die Methoden sind teilweise bekannt. Wichtiger als die Methode selbst ist, wie die Methode im Unternehmen gelebt wird. Es bringt nichts, wenn man die Methode einmal im Jahr für ein Audit macht.</b></p> <p>Viele der Methoden kenne ich, einige nicht. Was auffällt sind die Unterschiede, wie Unternehmen mit den Methoden umgehen und diese leben. Die Balanced Scorecard z.B. nutzen wir eher aus der Hub-schrauberperspektive für ein jährliches Audit. Bei anderen Unternehmen wird täglich damit gearbeitet und die Methode ist für diese Unternehmen sehr hilfreich.</p>
KA-MI-2	<p><b>Man muss die Methode passend für das Unternehmen wählen.</b></p> <p>Es gibt eine Vielzahl an Methoden. Es ist wichtig, die Methoden auszuwählen, die für ein Unternehmen gut passen.</p>

KA-EF-1	<b>Viele der gelisteten Faktoren sind wichtig.</b> Die Faktoren, die man hier sieht, sind auf jeden Fall wichtig.
KA-EF-2	<b>Transparenz</b> Die Leute müssen informiert sein. Es gibt Dinge, die unangenehm sind, wenn bspw. Arbeitsplätze betroffen sind. Hier ist ein offener Umgang schwierig und man braucht viel mehr eine Strategie für die Informationspolitik. Bei anderen Themen, die eine positive Message haben wie bspw. neue Geschäftsfelder, könnte man die Belegschaft zeitnah informieren und kann dadurch Begeisterung und Anreize schaffen. Es ist möglich, dass Leute auf ein neues Thema neugierig werden und bspw. freiwillig in eine neue Spalte wechseln wollen.

**Weitere Anmerkungen:**

- Im Mittelstand kann es schwer sein, einheitliche Standards zu etablieren, da einige Entitäten ein Eigenleben führen.

**Erkenntnisprotokoll 13**

**Experteninterview 13**

*Dr. Thomas Muhr – Geschäftsführer von Mubea*

*Datum: 04.05.2022; Interviewdauer: ca. 40 Minuten*

Legende

- KA – Kernaussage
- ES – Erfahrung zum Strategieprozess
- AS – Anforderung an Strategieprozess
- MI – Methodik & Instrument
- EF – Erfolgsfaktor

**Identifizierte Erkenntnisse**

KA-ES-1	<b>Strategie heißt so viel wie eine sinnvolle Zielsetzung für das Unternehmen.</b> Bei der Strategie geht es darum, sinnvolle Ziele für ein Unternehmen zu entwickeln. Sinnvoll bedeutet, dass das Unternehmen sich positiv weiterentwickeln kann, wie es im Interesse der Eigentümer liegt.
---------	---

KA-ES-2	<p><b>Bei uns gibt es alle zwei Jahre einen großen Strategieprozess, in dem grundlegende Rahmenbedingungen festgelegt werden. In den Jahren dazwischen findet ein Review statt.</b></p> <p>Wir schauen uns im großen Strategieprozess die grundlegenden Rahmenbedingungen an. Dies umfasst Abschätzungen, wie sich Branchen entwickeln und Vorgaben der Gesellschafter. Im nächsten Schritt tragen die einzelnen Unternehmensbereiche ihre Zielsetzung auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten vor. Die Strategien der einzelnen Geschäftsbereiche werden dann zu einer Gesamtstrategie aggregiert, die die Zielstellung für das Unternehmen in 5 bzw. 10 Jahren enthält.</p>
KA-ES-3	<p><b>Die Gesamtstrategie kann nur entwickelt werden, wenn bekannt ist, was die einzelnen Bereiche leisten können.</b></p> <p>Die einzelnen Bereiche fahren vor dem ersten Treffen interne Analysen, Abschätzungen, etc. Im Wesentlichen geht es um Alleinstellungsmerkmale und der Überlegung, wo man zukünftig mit seinen Produkten einen positiven Beitrag leisten kann. Man kann nur entscheiden, wo sich das Gesamtunternehmen hin entwickeln soll, wenn man weiß, was die einzelnen Bereiche zu bieten haben. Am Ende entscheidet man sich für die Dinge, wo man glaubt erfolgreich sein zu können.</p>
KA-ES-4	<p><b>Die Strategie wird dokumentiert und kommuniziert. In abgespeckter Form auch an das Gesamtunternehmen.</b></p> <p>Ergebnis der Planung ist ein Papier, was ca. 10 Seiten lang ist und im Beirat verabschiedet wird. Dies wird im Führungskreis (ca. 100 Führungskräfte weltweit) kommuniziert und in abgespeckter Form auch im Gesamtunternehmen. Bei uns erfolgt die Kommunikation über die Mitarbeiterzeitung und neuerdings auch eine App, in der wir jede Woche 2-3 Artikel posten.</p>
KA-ES-5	<p><b>Die Divisionsleiter entwickeln Strategien für ihren Bereich. Die Geschäftsführung hinterfragt diese und ist für die Gesamtstrategie verantwortlich.</b></p> <p>Die Divisionsleiter entwickeln zusammen mit Leitern der Geschäftsfelder die weltweite Strategie ihrer Bereiche. Aufgabe der Geschäftsführung ist es, diese zu hinterfragen (ist realistisch?). Die vorläufigen Strategien für die einzelnen Bereiche werden am Ende zusammengetragen und man schaut, was machbar ist und wo korrigiert werden muss.</p>

KA-AS-1	<p><b>Die Strategie muss selber entwickelt werden.</b></p> <p>Die Leute müssen mit Herzblut hinter der Strategie stehen. Das funktioniert nur, wenn sie es selber machen. Der Einsatz von Beratern ist keine Option. Wenn die Leute sich mit den Zielen identifizieren, werden sie automatisch überlegen, was die richtigen Maßnahmen sind und die Strategie im Doing jeden Tag leben.</p>
KA-AS-2	<p><b>Man muss den Worst-Case planen, um gut aufgestellt zu sein.</b></p> <p>Der Normalfall bedarf wenig expliziter Planung. Man muss überlegen, wie man sich für den Worst-Case aufstellt, damit man für die Zukunft gewappnet ist. Bsp. E-Mobilität: nachdem wir die Entwicklung der Zahlen gesehen haben, haben wir uns dem Thema viel aggressiver angenommen.</p>
KA-AS-3	<p><b>Eine periodische Betrachtung kann sinnvoll sein.</b></p> <p>Wir haben unseren Prozess auch während der Krisen die letzten Jahre beibehalten. Wenn man einigermaßen gut die Richtung vorgeplant hat, merkt man recht schnell, ob sich Dinge entsprechend entwickeln oder etwas angepasst werden muss.</p>
KA-MI-1	<p><b>Methoden müssen eher qualitativ als quantitativ sein. Man sollte zulassen, dass ein bisschen frei Hand gemacht wird.</b></p> <p>Wir nutzen einige Methoden regelmäßig (SWOT, BCG-Matrix, Benchmarking, etc.). Dabei ist es wichtig, der Methode einen gewissen Freiraum zu geben und sich auf qualitative Aussagen zu fokussieren.</p>
KA-EF-1	<p><b>Kommunikation</b></p> <p>Die Pain Points wie Ängste der Mitarbeiter müssen angesprochen werden, indem man Antworten liefert (z.B. Reaktion auf Rückgang Verbrennungsmotor). Zudem müssen positive Sachen hervorgehoben werden, die verstanden werden. Dies sind nicht Größen wie Umsatz, sondern bspw. die Entwicklung neuer Produkte und damit verbundene Schritte wie die Errichtung von Produktionshallen.</p>
KA-EF-2	<p><b>Herzblut (Motivation, Partizipation)</b></p> <p>Die Leute müssen mit Herzblut hinter ihrem Thema stehen. Hierfür müssen sie es selber machen. Der Einsatz von Beratern bei der Strategie ist keine Option. Wenn die Geschäftsführer ambitioniert sind und sich mit ihren Zielen identifizieren, kommen die anderen Sachen automatisch.</p>

KA-EF-3	<b>Ressourcen (Geld für Strategie)</b> Am Ende braucht man das Geld, um Pläne umsetzen zu können. Hier gibt es oft einen Wechsel zwischen strategisch und operativ. Wenn die Hütte brennt, wird die Strategie beiseitegelegt und man muss erstmal zusehen, dass man Geld verdient. Ohne Geld kann keine Strategie umgesetzt werden.
KA-EF-4	<b>Konsequente und machbare Umsetzung</b> Eine tolle Strategie zu entwickeln ist eine Sache. Die Strategie muss am Ende auch konsequent ins machbare umgelegt und gegen Unwirksamkeiten durchgesetzt werden
KA-EF-5	<b>Robustheit</b> Strategie muss eine gewisse Robustheit haben, so dass man kurzfristig auf der richtigen Schiene unterwegs ist und diese mit langfristigen Themen nicht aus dem Auge verliert.

**Weitere Anmerkungen:**

- Basierend auf Kernkompetenzen kann überlegt werden, was neue Geschäftsbereiche für ein Unternehmen wie Brand sind.
- Es gibt viele kleine Unternehmen mit tollen Innovationen, die aber nicht die notwendigen Kenntnisse und das Geld zur Umsetzung haben. Solche Unternehmen bieten eine Chance, indem man mit Wissen und Geld unter die Arme greift. Hierfür muss man selber aber bereit sein.

# Fragebogen Onlineumfrage zur Validierung der Erfolgsfaktoren

## Erfolgsfaktoren im Strategieprozess mittelständischer Unternehmen

Sehr geehrter Teilnehmer,

nachfolgend sehen Sie zwei Fragebögen mit einer Liste von Erfolgsfaktoren. Die Bewertung erfolgt auf einer 5-Punkte-Likert Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig). Die Umfrage dauert ca. 5 Minuten.

Der erste Fragebogen bezieht sich auf Faktoren für die Gestaltung des Leitfadens für einen Strategieprozess im Mittelstand. Diese Faktoren können durch den Leitfaden selbst direkt beeinflusst werden.

Der zweite Fragebogen befasst sich mit allgemeineren Faktoren für einen Strategieprozess (z.B. kulturelle Faktoren). Diese Faktoren können durch die Gestaltung des Leitfadens selbst nicht direkt beeinflusst werden. Sie können aber dennoch wichtig für einen erfolgreichen Strategieprozess sein.

Die Auswertung der Umfrage erfolgt nicht personalisiert. Es werden nur aggregierte Ergebnisse betrachtet und in der Arbeit verwendet.

Vielen Dank

David Wessels & Florian Stammitz

In dieser Umfrage sind 29 Fragen enthalten.

## Erfolgsfaktoren im Strategieprozess (direkt beeinflussbar)

Anbei sehen Sie die identifizierten Erfolgsfaktoren für die Gestaltung des Strategieprozesses, die direkt durch den Leitfaden beeinflussbar sind.

Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von 1 bis 5.

1: unwichtig

2: eher unwichtig

3: eher wichtig

4: wichtig

5: sehr wichtig

### Projektmanagement

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Es gibt einen konkreten Plan aller Maßnahmen mit Meilensteinen und klaren Verantwortlichkeiten. Jede Aufgabe hat einen direkten Ansprechpartner. Regelmäßig werden Berichte zum Stand und Status aller Aufgaben von den verantwortlichen Personen gegeben.

### Prozessverantwortlicher

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Es braucht jemanden, der für die Organisation des Strategieprozesses als solches verantwortlich ist (Einladungen, Vor- und Nachbereitung von Terminen, etc.). Die Person muss den Prozess vorantreiben sowie den Status von Maßnahmen überprüfen.

### Strategieteam

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Es gibt ein Strategieteam, welches sich in regelmäßigen Abständen zum Strategieprozess austauscht. Das Strategieteam sollte aus Führungskräften sowie Personen mit der notwendigen Methoden- und Fachkompetenz bestehen (intern oder Berater), die den Prozess vorbereiten, unterstützen und anleiten.

### Ziele

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Ziele müssen konkret, messbar, erreichbar, terminiert und transparent sein. Die Konzepte SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) sowie die agile Weiterentwicklung zu FAST (Frequent, Ambitious, Specific, Transparent) beschreiben die Anforderungen an die Zielstellung im Strategieprozess.

### Rolle der Führung

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Die Unternehmensführung sollte dauerhaft am Strategieprozess beteiligt sein, um hinter der Strategie zu stehen. Sie muss grundlegende Leitplanken geben und Entscheidungen treffen sowie die strategische Arbeit im Unternehmen unterstützen und fördern (z.B. durch zur Verfügung stellen von Zeit für strategische Themen).

### Fokus

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Genau zu wissen, was man macht und was man nicht macht, ist wichtig für den Strategieprozess. Strategie kann auch eine bewusste Entscheidung gegen etwas sein.

# Fragebogen Onlineumfrage zur Validierung der Erfolgsfaktoren

## Checklisten & Templates

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Checklisten und Templates sind hilfreich, um die wesentlichen Punkte und Ergebnisse je Phase im Prozess zu berücksichtigen. Im Mittelstand können sie für eine systematische Strukturierung des Prozesses als Unterstützung dienen.

## Grad an Agilität

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Der Prozess sollte aufgrund schneller Veränderungen iterativ und agil durchlaufen werden, aber zugleich einen strukturierten Ablauf sicherstellen. Je nach Umweltreaktion bedarf es Anpassungen des Prozesses. Es muss regelmäßig überprüft werden, ob Prämissen noch Bestand haben oder überarbeitet werden müssen.

## Ressourcenplanung

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Eine Abschätzung des Ressourcenbedarfs in mehreren Jahren ist aufgrund der damit verbundenen Unsicherheit herausfordernd. Dennoch sollte beschrieben werden, welche Ressourcen voraussichtlich wann im Prozess gebraucht werden, um die Verfügbarkeit sicherzustellen.

## Change Management

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Mitarbeiter sollten nach einer Entscheidung durch ein angemessenes Changeprogramm informiert und mitgenommen werden. Ängste müssen genommen und ein Gefühl von Sicherheit durch das Aufzeigen kleiner Erfolge vermittelt werden, um Akzeptanz zu schaffen.

## Partizipation

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Mitarbeiter sollten in den Prozess eingebunden werden, damit sie am Ende hinter einer Strategie stehen und mit Herzblut dabei sein können. Dies beginnt im Kreis der Führung und Vorgesetzten und kann dann sukzessive ausgeweitet werden. Es müssen nicht alle Ebenen direkt an der Strategiearbeit mitwirken, aber zumindest ausreichend informiert und dadurch zur Umsetzung motiviert werden.

## Weitere Anmerkungen (optional)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Hier können Sie uns bei Bedarf weitere Anmerkungen zu den Faktoren oder der Umfrage mitteilen.

## Erfolgsfaktoren im Strategieprozess (indirekt beeinflussbar)

Anbei sehen Sie die identifizierten Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Strategieprozess, die nur indirekt durch den Leitfaden beeinflussbar sind.

Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von 1 bis 5.

- 1: unwichtig  
2: eher unwichtig  
3: eher wichtig  
4: wichtig  
5: sehr wichtig

## Lernkurve

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Der Strategieprozess ist ein Lernprozess. Je öfter Zyklen zur Strategieentwicklungen durchlaufen werden, desto vertrauter werden die Mitarbeiter mit dem Prozess.

### Mut zu Entscheidungen

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Man muss sich sowohl neue Dinge zutrauen als auch bewusst Dinge ablehnen, um sich nicht zu viel aufzubürden. Bei beidem bedarf es Mut zu einer Entscheidung, statt zu lange zu warten.

### Aufgeschlossene Denkweise

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Es sollte eine Bereitschaft bestehen, sich im Strategieprozess auch neue Dinge anzuschauen und sich in der Denkweise nicht nur auf sein bekanntes Umfeld zu beschränken. Man muss sich freimachen von Abhängigkeiten von Produkten oder Kunden, die strategisch nicht sinnvoll sind und nur aus Prestige oder persönlichen Gründen bestehen.

### Offene Diskussionskultur

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Jeder sollte sich sicher fühlen, Dinge anzusprechen und sein Handeln zu hinterfragen. Es darf keine Hemmungen in Diskussionen aufgrund der Teilnehmer oder der Dominanz der Geschäftsführung geben.

### Fehlertoleranz

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Fehler müssen toleriert werden, damit Leute sich trauen, Dinge anzugehen und auch sagen, wenn sie etwas falsch eingeschätzt haben. Leute, die einen Fehler machen, sollten aufgebaut statt runtergemacht werden.

### Vorbildfunktion der Führung

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Die Führung muss kulturelle Aspekte wie Leitbild, Offenheit, Fehlertoleranz, Mut, etc. aktiv vorleben und ins Unternehmen übertragen.

### Herkunft des Unternehmens respektieren

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Man sollte die Herkunft des Unternehmens respektieren und daraus ableiten, was dem Unternehmen mit seinen Mitarbeitern zuzumuten ist.

### Gelebtes Leitbild

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Es ist wichtig, dass Leitbild und Strategie im gesamten Unternehmen aktiv gelebt werden.

### Kommunikation

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Strategie muss regelmäßig, einfach, adressatengerecht und gut strukturiert kommuniziert werden, damit Mitarbeiter die Strategie verstehen und dahinterstehen können. Hilfreich ist ein Narrativ oder die Visualisierung, damit sich Mitarbeiter in Diskussionen intensiv mit der Strategie auseinandersetzen.



# Fragebogen Onlineumfrage zur Validierung der Erfolgsfaktoren

## Transparenz

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Mitarbeiter müssen mitgenommen werden und nachvollziehen können, welche Entscheidungen im Prozess warum getroffen wurden und welche Abhängigkeiten sich hieraus ergeben. Hierfür müssen die Gründe für oder gegen eine Entscheidung offengelegt werden, sobald eine Entscheidung getroffen wurde.

## Inspiration

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Die Strategie und die Verbreitung dieser sollte die Mitarbeiter inspirieren.

## Verständnis der Relevanz

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Mitarbeiter müssen verstehen, warum eine Strategie und strategische Maßnahme wichtig und unternehmensrelevant sind. Hierfür müssen Strategie und ihre Folgen als komplexes Thema empfängergerecht aufbereitet werden.

## Zeit

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Den Mitarbeitern muss ausreichend Zeit für die Arbeit an strategischen Themen zur Verfügung gestellt werden.

## Geld

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Zur Umsetzung der Strategie muss das notwendige Kapital zur Verfügung gestellt werden. Hierfür ist eine Umverteilung der Budgets entsprechend den Ergebnissen der Strategieplanung notwendig.

## Keine Überforderung

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Mitarbeiter dürfen nicht durch strategische Maßnahmen oder die Konfrontation mit der Strategie überfordert werden.

## Managementpotenzial

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

Es muss ausreichend Führungskräfte im mittleren Management geben, die die notwendigen Kompetenzen für einen Strategieprozess mitbringen (Know-How, Methoden, Kommunikation, etc.). Sie müssen den Prozess anleiten sowie Entscheidungen treffen können.

## Weiter Anmerkungen (optional)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Hier können Sie uns bei Bedarf weitere Anmerkungen zu den Faktoren oder der Umfrage mitteilen.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und der damit verbundenen Unterstützung unserer Forschung. Wir freuen uns, Ihnen bald die Ergebnisse der Arbeit zukommen zu lassen.

Bei Fragen wenden Sie sich gerne per Email an uns.  
david.wessels@gmx.net / l.stammnitz@brand-group.com

Liebe Grüße  
David Wessels & Florian Stammnitz



## Anhang C

Dieser Anhang enthält den Leitfaden für den Strategieprozess mittelständischer Unternehmen. Die Seitenzahlen entsprechen der ursprünglichen Version des Leitfadens um eine Verwechslungsgefahr auszuschließen. Auf diese Seitenzahlen ist auch in Abschnitt 5.2 immer wieder verwiesen worden.

### **Leitfaden für den Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen**



Der Anhang war ursprünglich im DIN A4 Format geschrieben worden. Daher kann die Lesbarkeit hier im Anhang teilweise eingeschränkt sein. Eine digitale Version des Anhangs sowie den digitalen Anhang des Leitfadens finden Sie an dieser Stelle:

<https://bwsyncandshare.kit.edu/s/TPqfYQHgE49YsC3>





# **Leitfaden für den Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen**



**M. Sc. Florian Stammnitz**

**Betreuer: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dr. h. c. Albert Albers**

**Karlsruhe, Oktober 2023**



## Vorwort

Die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie wurde erstmals in den 1960er Jahren erforscht und ist laut Chandler die Festlegung langfristiger Ziele mit zugehörigen Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen (Chandler, 1962). Vor allem vor der Jahrtausendwende wurde intensiv in dem Themengebiet weitergeforscht. Eine berechnete Frage wäre daher, ob es wirklich notwendig ist und ob es einen Mehrwert hat, einen neuen Leitfaden zu entwickeln und diesen anzuwenden? Nach intensiver Forschung lautet unsere Antwort eindeutig "Ja!". Denn der deutsche Mittelstand, oft als Rückgrat unserer Wirtschaft in Deutschland bezeichnet, steht vor einer schwierigen Ausgangslage. Dies wird am besten in der Automobilindustrie deutlich, die einen Strukturwandel hin zur Elektromobilität erlebt. In der Zuliefererbranche arbeitet rund die Hälfte der 300.000 Mitarbeiter in den von uns betrachteten Mid-Caps (250-3.000 Mitarbeiter (Röhl, 2018)). Diese Unternehmen sind oftmals von lediglich einer Produktgruppe abhängig, die nun in vielen Fällen durch den Strukturwandel bedroht sein können. An dieser Stelle braucht es Innovationen, die das Potential zur Innovation haben, aber auch einen Strategieprozess, der die langfristigen Ziele des Unternehmens festlegt, einen möglichen Weg dorthin skizziert und diesen im weiteren Verlauf auch umsetzt. Doch unser Leitfaden bezieht sich nicht ausschließlich auf die Automobilbranche, denn viele Branchen durchleben weitreichende Veränderungen, die von den betroffenen Unternehmen Anpassungen erfordern. Insbesondere die letzten Jahre, geprägt durch die Corona-Krise und an vielen Stellen aufgetretene Lieferengpässe, haben gezeigt, dass eine abgestimmte Strategie, die Flexibilität zulässt und sogar fördert, einen Wettbewerbsvorteil liefert. Denn bereits seit den 90er Jahren ist wissenschaftlich bewiesen, dass Unternehmen mit einer dokumentierten Strategie wirtschaftlich erfolgreicher sind als ihre Wettbewerber ohne dokumentierte Strategie (Kaplan & Norton, 1996). Trotzdem haben mehr als 25% der deutschen Mittelständler keine dokumentierte Strategie (Deimel, 2008). Die Zahl der Unternehmen, die zwar eine dokumentierte Vision haben, sich aber operativ nicht an einer klaren Strategie orientieren, liegt laut unseren Recherchen deutlich höher.

Doch warum ist das so? Vielen Unternehmern fehlt schlichtweg der Werkzeugkasten und die Zeit, um einen Strategieprozess durchzuführen. Zudem gilt fehlende Flexibilität immer wieder als Schwäche einer Unternehmensstrategie.

Aus diesem Grund wollen wir mit unserem Leitfaden speziell mittelständische Unternehmen dabei unterstützen, einen Strategieprozess im Rahmen eines Strukturwandels zu durchlaufen und auch zu dokumentieren. Daher haben wir kein Metamodell geschaffen, sondern einen anwendbaren Leitfaden, der Sie mit einem Prozessmodell durch den Strategieprozess führt, Checklisten zur Überprüfung Ihres Fortschritts enthält und Templates zur Dokumentation des Prozesses liefert. Der

Strategieprozess bleibt selbstverständlich trotz Leitfaden komplex und individuell, was bedeutet, dass die Kreativität und Ideen noch immer aus dem Unternehmen selbst kommen müssen. Die Struktur des Leitfadens ermöglicht Ihnen jedoch einen effizienteren Prozess, was wissenschaftlich erwiesen zu besseren Strategien führt (George et al., 2019). Die notwendige Flexibilität garantiert ein Frühwarnsystem, welches im Leitfaden hinterlegt ist und während des Prozesses mit Indikatoren befüllt wird. Diese Indikatoren lösen während der Implementierung der Strategie eine Anpassung oder die Entwicklung einer neuen Strategiegeneration aus. Dadurch können Sie die Vorteile einer kommunizierten Strategie nutzen, halten bei Änderungen der Umweltbedingungen jedoch nicht zu starr an dieser fest.

Der Leitfaden enthält zudem eine Methodik, die Ihnen einen Weg aufzeigt, wie Sie neue Geschäftsbereiche aufbauen können. Im Rahmen der Forschung hat sich gezeigt, dass viele Methoden zur Strategieentwicklung zwar Diversifikation fordern, es jedoch keine praxistauglichen Ansätze gibt, wie mittelständische Unternehmen sich diese basierend auf ihren bestehenden Assets erarbeiten können.

Der vorliegende Leitfaden ist im Zuge einer angestrebten Promotion am Institut für Produktentwicklung (IPEK) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) entstanden. Im Rahmen der Forschung wurden mehr als 1.500 Minuten Interviewmaterial aufgezeichnet, mehrere Workshops geführt und in Forschungsgesprächen an der Entwicklung des Leitfadens gearbeitet. Als Partner aus der Praxis diente die brandgroup, denn schnell wurde während der Forschung klar, dass sich der Leitfaden nur in enger Abstimmung mit der Praxis entwickeln lässt (sogenannte Action Research). An dieser Stelle daher ein großer Dank an das IPEK und die brandgroup für die tolle Unterstützung und Geduld während der letzten zwei Jahre. Die im Zuge der Forschung entstandene Dissertationsschrift enthält ausführliche und vollständige Quellenangaben, weshalb an dieser Stelle nur die wichtigsten Quellen aufgeführt sind und deren Vollständigkeit nicht garantiert wird.

Wir wünschen Ihnen, dass die Anwendung des Leitfadens zu erfolgreichen Strategien führt und die Arbeit mit einigen der wichtigsten, inoffiziellen Erfolgsfaktoren aller Unternehmen verbindet: Freude, Wertschätzung und Fortschritt!

Karlsruhe

20.04.2023

PS: Über Anregungen würden wir uns natürlich freuen! Schreiben Sie gerne an [stammnitz@mail.ipek.kit.edu](mailto:stammnitz@mail.ipek.kit.edu)



## Inhaltsverzeichnis Leitfaden (Anhang C)

<b>Anhang C.....</b>	<b>XCIX</b>
Leitfaden für den Strategieprozess bei mittelständischen Unternehmen .....	XCIX
1 Der directStrategy Leitfaden – ein Überblick .....	CXI
2 Präambel .....	CXV
3 Die SPALTEN Problemlösungsmethodik .....	CXXI
4 Der Mensch als Problemlöser: Das Strategieteam .....	CXXIX
5 Templates zur Unterstützung des Strategieprozesses .....	CXXIX
5.1 DirectStrategy Template .....	CXXX
5.2 Analyse und Ziel Template je Geschäftsbereich .....	CXXXIII
5.3 Frühwarnsystem .....	CXL
5.4 Kontinuierlicher Ideenspeicher und Lessons Learned Katalog .....	CXLII
6 Das SPALTEN-Prozessmodell des Strategieprozesses .....	CXLIV
6.1 Situationsanalyse .....	CXLVIII
6.2 Problemeingrenzung .....	CLVIII
6.3 Alternative Lösungen .....	CLXXVIII
6.4 Lösungsauswahl .....	CCI
6.5 Tragweitenanalyse .....	CCXI
6.6 Entscheiden & Umsetzen .....	CCXVII
6.7 Nachbereiten & Lernen .....	CCXXX
7 Implementierung der erarbeiteten Strategie .....	CCXXXV
8 Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	CCXXXIX
8.1 Einführung in die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	CCXL
8.2 Templates der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	CCXLIV
8.3 Aktivitäten der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung .....	CCLVI
9 Fazit .....	CCLXXI
10 Literaturverzeichnis .....	CCLXXXII



## Abbildungsverzeichnis Leitfaden (Anhang C)

Abb. Leitfaden 1: Relevante Ontologien des Begriffs Strategie im Rahmen des Leitfadens .....	CXII
Abb. Leitfaden 2: Zusammenhang des SPALTEN-Prozessmodells und des zentralen Ordnungsrahmens, dem directStrategy-Template .....	CXIV
Abb. Leitfaden 3: Prozessübergreifende Erfolgsfaktoren .....	CXVIII
Abb. Leitfaden 4: Die SPALTEN-Problemlösungsmethodik .....	CXXI
Abb. Leitfaden 5: Rollen und Aufgaben des Strategieteams .....	CXXIV
Abb. Leitfaden 6: Kriterien an ein Strategieteam (in Anlehnung an (Probst und Wiedemann 2013)) .....	CXXVI
Abb. Leitfaden 7: Neun Teamrollen nach Belbin (Belbin 2010) .....	CXXVII
Abb. Leitfaden 8: Das directStrategy-Template .....	CXXXI
Abb. Leitfaden 9: Das Analyse-Template .....	CXXXV
Abb. Leitfaden 10: Das Ziel-Template .....	CXXXIX
Abb. Leitfaden 11: Sammlung von Indikatoren für das Frühwarnsystem .....	CXLI
Abb. Leitfaden 12: Beispiel für einen kontinuierlichen Ideenspeicher .....	CXLII
Abb. Leitfaden 13: Beispiel für einen Lessons Learned Katalog .....	CXLIII
Abb. Leitfaden 14: Das SPALTEN-Prozessmodell für den Strategieprozess, mit einem Teil der im Leitfaden beschriebenen Methoden .....	CXLVI
Abb. Leitfaden 15: Kick Off-Meeting aller Aktivitäten .....	CXLVII
Abb. Leitfaden 16: Abschluss-Meeting aller Aktivitäten .....	CXLVII
Abb. Leitfaden 17: Deckblatt der Aktivität Situationsanalyse .....	CXLVIII
Abb. Leitfaden 18: Externe und interne Auslöser Strategieprozess .....	CXLIX
Abb. Leitfaden 19: Konzepte SMART und FAST .....	CLI
Abb. Leitfaden 20: Beispiel für einen initialen Projektplan .....	CLII
Abb. Leitfaden 21: Leitfaden-Meeting .....	CLIV
Abb. Leitfaden 22: Bestandteile eines Leitbilds .....	CLV
Abb. Leitfaden 23: Change Agenda mit Beispiel aus der Praxis (Kaplan & Norton, 2009) .....	CLVI
Abb. Leitfaden 24: Lückenanalyse (in Anlehnung an Paul & Wollny (2020)) .....	CLVII
Abb. Leitfaden 25: Deckblatt der Aktivität Problemeingrenzung .....	CLIX
Abb. Leitfaden 26: Möglicher Ablauf einer internen Analyse .....	CLXV

Abb. Leitfaden 27: Ebenen der externen Analyse und passende Methoden ..	CLXVI
Abb. Leitfaden 28: Workshop zur Revision quantitativer Daten .....	CLXVIII
Abb. Leitfaden 29: Analyse Workshop.....	CLXVIII
Abb. Leitfaden 30: PESTEL-Analyse.....	CLXIX
Abb. Leitfaden 31: Porters Five Forces .....	CLXX
Abb. Leitfaden 32: Lebenszyklusanalyse (links) und Technologie-S-Kurve (rechts) .....	CLXXI
Abb. Leitfaden 33: Beispielhaftes Stärken-Schwächen-Profil .....	CLXXIII
Abb. Leitfaden 34: Porters Wertschöpfungskette .....	CLXXIV
Abb. Leitfaden 35: Kriterien des VRIO-Ansatzes.....	CLXXV
Abb. Leitfaden 36: SWOT-Analyse am Bsp. eines Autohauses (Probst & Wiedemann, 2013) .....	CLXXVI
Abb. Leitfaden 37: Grundgedanke der Strategieentwicklung (eigene Abbildung in Anlehnung an (Grant, 2016) .....	CLXXX
Abb. Leitfaden 38: Deckblatt der Aktivität Alternative Lösungen.....	CLXXXI
Abb. Leitfaden 39: Quelle von Wettbewerbsvorteilen (Grant, 2016) .....	CLXXXIII
Abb. Leitfaden 40: Beispiel für einen Kreativitätsworkshop .....	CLXXXVII
Abb. Leitfaden 41: Beispiel für einen Partizipationsworkshop .....	CLXXXVIII
Abb. Leitfaden 42: Beispiel für einen Ideenworkshop .....	CLXXXVIII
Abb. Leitfaden 43: TOWS-Matrix.....	CLXXXIX
Abb. Leitfaden 44: Portfolio Methoden - BCG-Matrix (links) und McKinsey-Matrix (rechts) .....	CXCI
Abb. Leitfaden 45: Alternative Portfoliomatrix.....	CXCIII
Abb. Leitfaden 46: Generische Strategien (Porter).....	CXCV
Abb. Leitfaden 47: Produkt-Markt-Kombinationen nach Ansoff .....	CXCVI
Abb. Leitfaden 48: Diversifikationsmöglichkeiten (in Anlehnung an (Grünig & Kühn, 2018) .....	CXCVII
Abb. Leitfaden 49: Deckblatt der Aktivität Lösungsauswahl .....	CCII
Abb. Leitfaden 50: Workshop zur Vorstellung alternativer Lösungen .....	CCVI
Abb. Leitfaden 51: Workshop zur finanziellen Bewertung der vorausgewählten Alternativen.....	CCVI
Abb. Leitfaden 52: PIMS Projekt: Erfolgsfaktoren und ihre Wirkung auf den ROI .....	CCVII
Abb. Leitfaden 53: Bewertungskriterien nach Thompson .....	CCVIII

Abb. Leitfaden 54: Bewertungskriterien nach Grünig & Kühn .....	CCIX
Abb. Leitfaden 55: Grundgedanke der Discounted Cashflow Methode und Zusammenhang zur Strategiealternative .....	CCIX
Abb. Leitfaden 56: Berechnung des Economic Value Added .....	CCX
Abb. Leitfaden 57: Deckblatt der Aktivität Tragweitenanalyse .....	CCXII
Abb. Leitfaden 58: Optionaler Workshop: Vorstellung der Strategie vor Externen .....	CCXV
Abb. Leitfaden 59: Risikoportfolio .....	CCXVI
Abb. Leitfaden 60: Deckblatt der Aktivität Entscheiden & Umsetzen .....	CCXVIII
Abb. Leitfaden 61: Organisationsformen und Zuordnung klassischer generischer Strategien (Hungenberg, 2014) .....	CCXXI
Abb. Leitfaden 62: Gründe und Maßnahmen gegen den Widerstand der Mitarbeiter .....	CCXXIV
Abb. Leitfaden 63: Workshop zur Operationalisierung der entwickelten Strategie .....	CCXXVI
Abb. Leitfaden 64: Balanced Scorecard (in Anlehnung an (Kaplan & Norton, 1996) .....	CCXXVIII
Abb. Leitfaden 65: Möglicher Ablauf der weiteren Zielgestaltung mit OKR .	CCXXIX
Abb. Leitfaden 66: Deckblatt der Aktivität Nachbereiten & Lernen .....	CCXXXI
Abb. Leitfaden 67: Abschluss-Workshop der Strategieerstellung .....	CCXXXIII
Abb. Leitfaden 68: Feedback Hand .....	CCXXXIV
Abb. Leitfaden 69: Meeting zur Kontrolle der Umsetzung im Rahmen der Implementierung .....	CCXXXVI
Abb. Leitfaden 70: Meeting zur Überprüfung von Anpassungen und des Frühwarnsystems .....	CCXXXVII
Abb. Leitfaden 71: Mögliches Template für ein übergeordnetes Projekt-Tracking .....	CCXXXVIII
Abb. Leitfaden 72: Abgrenzung des Asset-Verständnisses im Rahmen des Leitfadens im Vergleich zum Verständnis in der Finanzbuchhaltung .....	CCXLI
Abb. Leitfaden 73: Verständnis der Begriffe Business Unit (Geschäftsbereich) und Business Area (Geschäftsfeld) im Rahmen des Leitfadens .....	CCXLII
Abb. Leitfaden 74: Übergeordnetes SPALTEN-Prozessmodell der Methodik .....	CCXLIII

Abb. Leitfaden 75: Auflistung einer Auswahl möglicher Assets und übergeordneter Kategorien zur Einordnung der Assets .....	CCXLV
Abb. Leitfaden 76: Matrix zur Einordnung der identifizierten Business Areas abhängig ihres jeweiligen Asset-Matches und des jeweiligen Schwierigkeitsgrades zum Asset-Zugewinn zur Bewertung der Business Areas aus Asset-Perspektive .....	CCXLVII
Abb. Leitfaden 77: BU-Profil mit Beschreibung der einzutragenden Inhalte .....	CCL
Abb. Leitfaden 78: Überblick über das sechs-Schritt-Vorgehen der Methodik zur Erarbeitung der Matrix und der BU-Profile .....	CCLVII
Abb. Leitfaden 79: Verdichtung der betrachteten Business Areas .....	CCLXVII

## I Der directStrategy Leitfaden – ein Überblick

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die Kapitel des Leitfadens gegeben werden. Der Leitfaden beginnt in Kapitel zwei mit einer Präambel, in der die grundlegenden Begriffe und deren Verständnis im Rahmen des Leitfadens, sowie weitere Grundlagen eingeführt werden. Zudem werden an dieser Stelle Hinweise für den Strategieprozess gegeben, die allen Anwendern bewusst sein sollten. Dazu gehören beispielsweise kulturelle Faktoren im Unternehmen, wie eine aufgeschlossene Denkweise und offene Diskussionskultur, ohne deren Berücksichtigung ein Strategieprozess nur selten erfolgreich ist.

Kapitel drei dient zur Erklärung der SPALTEN-Problemlösungsmethodik. Diese ist der grundlegende Denkansatz des Leitfadens. Dies spiegelt sich zum einen im Prozessmodell wider, das nach dem Vorbild einer SPALTEN-Methodik aufgebaut ist, gilt zum anderen aber auch für die tieferliegenden Prozesse. Die durchgehende Nutzung des Denkansatzes soll die Anwendbarkeit des Leitfadens verbessern, da alle beteiligten Personen in ähnlichen, vertrauten Strukturen diskutieren können.

In Kapitel vier wird eine mögliche Teamzusammenstellung für den Strategieprozess aufgezeigt. Während der Erstellung des Leitfadens wurde deutlich, dass dieses Strategieteam, sowie die Rollen des Prozessverantwortlichen und der Geschäftsführung, erfolgsentscheidend für den Strategieprozess sind.

In den Kapiteln fünf und sechs erfolgt dann die Vorstellung der verschiedenen Templates des Leitfadens, sowie des Prozessmodells, mit dessen Hilfe die Templates befüllt werden können. Die Templates haben eine strukturierende und dokumentierende Funktion. Das Prozessmodell ist nach Vorbild der SPALTEN-Problemlösungsmethodik, die in Kapitel 3 näher beschrieben wird, in sieben Aktivitäten aufgeteilt. Jeder Aktivität sind Checklisten für den Beginn und Abschluss der Aktivität, spezifische Leitfragen und Kernelemente sowie Methoden- und Meetingvorschläge zugeordnet. Dabei ist anzumerken, dass es sich bei den genannten Leitfragen, Kernelementen und Methoden, genau wie bei den Meetings um Empfehlungen und Vorschläge handelt, die nicht zwingend durchgeführt werden müssen und zum Teil individuell anpassbar sind. Es wird jedoch empfohlen, der Struktur zu folgen, um einen möglichst erfolgreichen Strategieprozess zu durchlaufen.

Während sich der Leitfaden vor allem auf die Analyse und anschließende Strategieentwicklung bezieht, liefert Kapitel sieben einige Empfehlungen zu der Implementierung der erarbeiteten Strategie.

Kapitel acht beinhaltet die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung. Diese wurde speziell für Unternehmen entwickelt, die von einem Strukturwandel betroffen sind und deren aktuelle Geschäftsbereiche nicht mehr ausreichend Wachstum liefern. Die Methodik soll dabei unterstützen, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dafür soll auf bestehende Assets, wie beispielsweise Maschinen, aber auch Kundenkontakte oder Qualitätszertifikate zurückgegriffen werden. Die Methodik lässt sich gut in die Aktivität Alternative Lösungen des Prozessmodells einordnen. Da sie jedoch recht umfangreich ist, wird sie im Rahmen des Leitfadens der Übersichtlichkeit halber separat beschrieben. Den Abschluss des Leitfadens bildet ein kurzes Fazit in Kapitel neun.

Um ein Verständnis des Leitfadens zu ermöglichen, zeigt Abb. Leitfaden 1 die relevanten Ontologien des Begriffs Strategie und ihr Verständnis im Leitfaden auf:

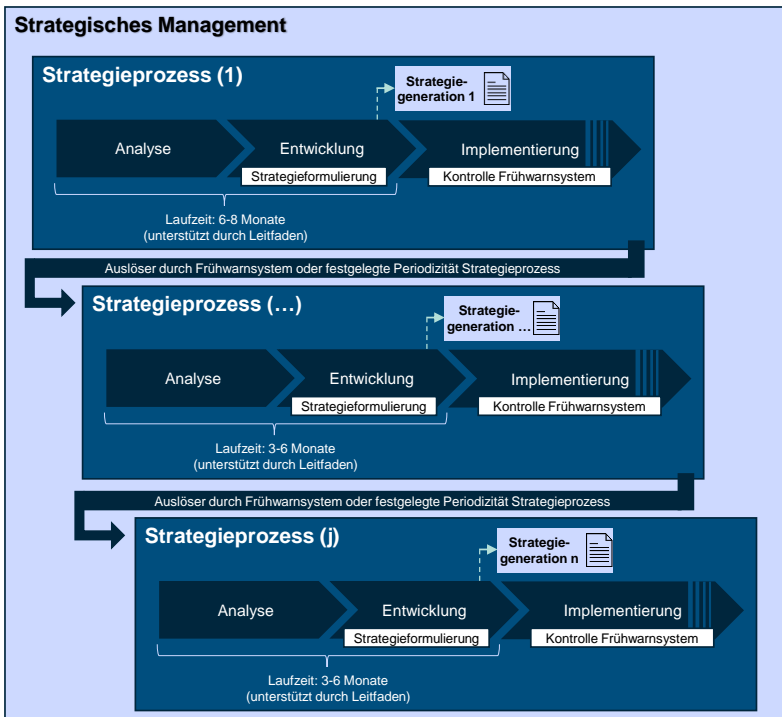


Abb. Leitfaden 1: Relevante Ontologien des Begriffs Strategie im Rahmen des Leitfadens



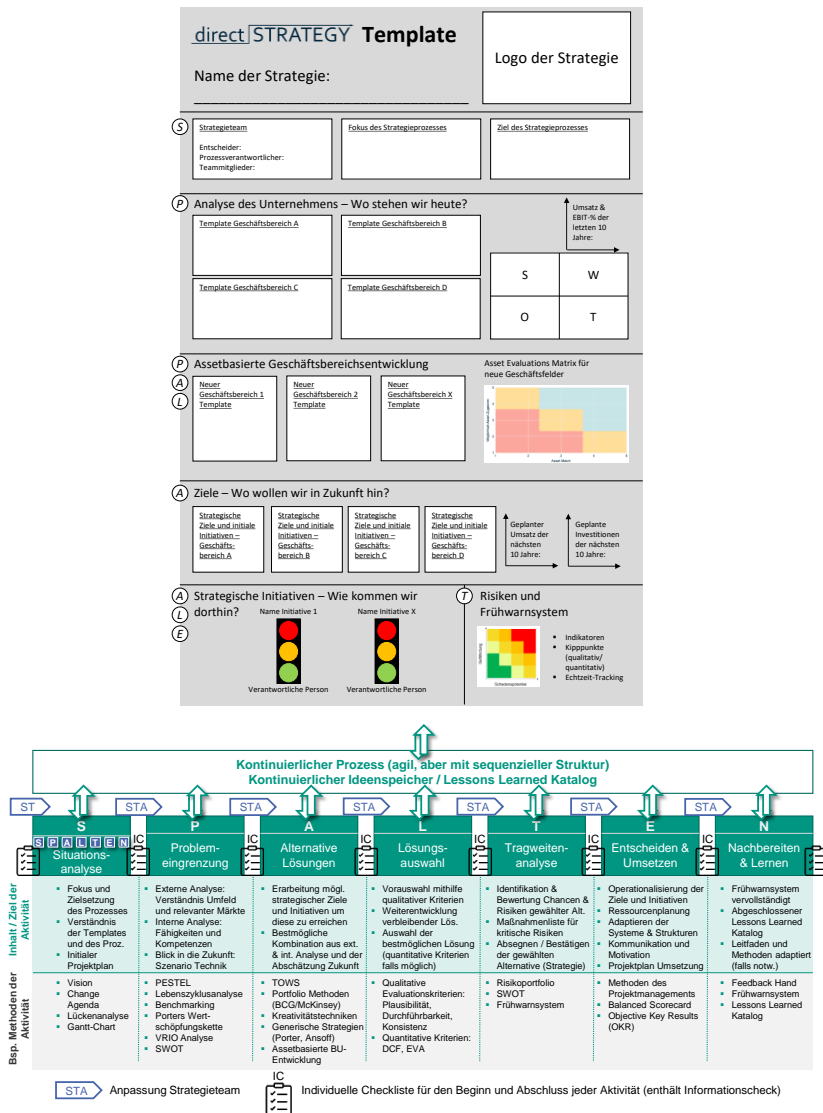
Der Leitfaden unterstützt demnach bei der Entwicklung langfristiger Ziele und einer Strategie sowie deren Dokumentation und der vorherigen Analyse, auf deren Basis die Entwicklung aufsetzt. Nach dem Abschluss dieses Prozesses wird die erarbeitete Strategie implementiert. Dabei ist anzumerken, dass sich die Phasen der Analyse, Entwicklung und Implementierung, überlappen können. Diese Wechselwirkungen zwischen den Phasen werden im Prozessmodell des Leitfadens (siehe Kapitel 6) explizit gefördert. Während der Implementierung kann durch ein Frühwarnsystem (dieses wird ebenfalls im Zuge der Strategieentwicklung erarbeitet) geprüft werden, ob eine Anpassung oder Weiterentwicklung der Strategie notwendig ist. Schlägt das Frühwarnsystem nicht an, erfolgt nach zwei bis fünf Jahren (dieser Zeitraum ist individuell vom Unternehmen festzulegen), eine geplante Revision der Strategie. Die Dauer der Anwendung des Leitfadens zur Analyse und Entwicklung einer neuen Strategiegeneration beträgt ca. drei bis sechs Monate. Während der erste Strategieprozess auch bis zu acht Monate dauern kann (längere Strategieprozesse sollten vermieden werden, da sonst die Motivation im Team stark nachlässt), sorgen die Lerneffekte und bessere Datengrundlage bei den folgenden Strategieprozessen für einen schnelleren Ablauf.

Wie bereits erwähnt, stellen die in Kapitel 5 vorgestellten Templates und das in Kapitel 6 erläuterte Prozessmodell den zentralen Kern des Leitfadens dar. Aus diesem Grund wird hier bereits als erste Orientierung das zentrale und den gesamten Prozess umfassende directStrategy-Template sowie die zentrale Denkweise, das SPALTEN-Prozessmodell dargestellt. In Abb. Leitfaden 2 ist der Zusammenhang zwischen den beiden Elementen dargestellt. Für ein genaues Verständnis wird im Rahmen der weiterführenden Kapitel gesorgt.

Der digitale Anhang, der alle Templates sowie die Schulungsunterlage in digitaler Form enthält, kann unter folgendem Link oder QR-Code abgerufen werden:

<https://bwsyncandshare.kit.edu/s/TPqfYQHgE49YsC3>





**Kontinuierlicher Prozess (agil, aber mit sequenzieller Struktur)**  
**Kontinuierlicher Ideenspeicher / Lessons Learned Katalog**

	ST	S	STA	P	A	L	T	E	N
	<b>S P A L T E N</b>								
	<b>Situationsanalyse</b>	<b>Problem-eingrenzung</b>	<b>Alternative Lösungen</b>	<b>Lösungs-auswahl</b>	<b>Tragweiten-analyse</b>	<b>Entscheiden &amp; Umsetzen</b>	<b>Nachbereiten &amp; Lernen</b>		
Bsp. Methoden der Aktivität:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus und Zielsetzung des Prozesses</li> <li>Verständnis der Templates und des Proz.</li> <li>Initialer Projektplan</li> <li>Vision</li> <li>Change</li> <li>Agenda</li> <li>Lückenanalyse</li> <li>Gantt-Chart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Analyse: Verständnis Umfeld und relevanter Märkte</li> <li>Interne Analyse: Fähigkeiten und Kompetenzen</li> <li>Blick in die Zukunft: Szenario Technik</li> <li>PESTEL</li> <li>Lebenszyklusanalyse</li> <li>Benchmarking</li> <li>Porters Wert-schöpfungskette</li> <li>VRIO Analyse</li> <li>SWOT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erarbeitung mögl. qualitativer Ziele und Initiativen um diese zu erreichen</li> <li>Bestmögliche Kombination aus ext. &amp; int. Analyse und der Abschätzung Zukunft</li> <li>TOWS</li> <li>Portfolio Methoden (BCG/McKinsey)</li> <li>Kreativitätstechniken</li> <li>Generische Strategien (Porter, Ansoff)</li> <li>Assetbasierte BU-Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorauswahl mithilfe qualitativer Kriterien</li> <li>Weiterentwicklung verbiegender Lös.</li> <li>Bestmögliche Auswahl der bestmöglichen Lösung (quantitative Kriterien falls möglich)</li> <li>Qualitative Evaluationskriterien: Plausibilität, Durchführbarkeit, Konsistenz</li> <li>Quantitative Kriterien: DCF, EVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation &amp; Bewertung Chancen &amp; Risiken gewählter Alt.</li> <li>Maßnahmenliste für kritische Risiken</li> <li>Absegnen / Bestätigen der gewählten Alternative (Strategie)</li> <li>Risikoportfolio</li> <li>SWOT</li> <li>Frühwarnsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operationalisierung der Ziele und Initiativen</li> <li>Ressourcenerplanung</li> <li>Adaptieren der Systeme &amp; Strukturen</li> <li>Kommunikation und Motivation</li> <li>Projektplan Umsetzung</li> <li>Methoden des Projektmanagements</li> <li>Balanced Scorecard</li> <li>Objective Key Results (OKR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frühwarnsystem vervollständigt</li> <li>Abgeschlossener Lessons Learned Katalog</li> <li>Leitfaden und Methoden adaptiert (falls notw.)</li> <li>Feedback Hand</li> <li>Frühwarnsystem</li> <li>Lessons Learned Katalog</li> </ul>		

STA

Anpassung Strategieteam

IC

Individuelle Checkliste für den Beginn und Abschluss jeder Aktivität (enthält Informationsscheck)

Abb. Leitfaden 2: Zusammenhang des SPALTEN-Prozessmodells und des zentralen Ordnungsrahmens, dem directStrategy-Template

## II Präambel

### Anwendungsfall

Der Leitfaden ist für mittelständische Unternehmen mit 250 bis 3.000 Beschäftigten ausgelegt, die im Bereich der Produktion mechatronischer Systeme angesiedelt sind. Unternehmen dieser Größe wurden 2018 durch das Institut der deutschen Wirtschaft als Mid-Caps definiert (Röhl 2018). Wird im Rahmen des Leitfadens vom Mittelstand gesprochen, so bezieht sich dies auf die Definition der Mid-Caps. Die hohe Dynamik in den unterschiedlichsten Branchen durch Megatrends, beispielsweise der Elektrifizierung oder Digitalisierung, führt zu tiefgreifenden Strukturwandel und kann Unternehmen vor große Herausforderungen stellen. Unter Strukturwandel versteht man eine dauerhafte Veränderung der Wirtschaftsstrukturen, die sich auf die Produktionsstrukturen oder die Aufteilung der Wirtschaftsräume auswirkt. Durch die starke Fokussierung auf wenige Produktbereiche ist vor allem der Mittelstand vom Strukturwandel einzelner Branchen bedroht. Umso wichtiger ist ein zukunftsorientierter Strategieprozess zur Bewältigung der Unsicherheiten.

Die Forschung hat gezeigt, dass an der Planung und Umsetzung einer Strategie in der Regel viele verschiedene Personen beteiligt sind, was häufig zu Verständnisproblemen führen kann. Werden die Mitarbeitenden, die für die Implementierung der Strategie am relevantesten sind, jedoch frühzeitig in den Strategieprozess eingebunden, ist die Bereitschaft, Veränderungen zu akzeptieren, deutlich höher (Trost 2018). Diese frühe Einbindung des mittleren Managements bis hin zur Einbindung von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung wird daher im Leitfaden bereits in frühen Phasen immer wieder eingefordert. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung der Strategie.

Zur Bewältigung der angesprochenen Strukturwandel kann es sehr hilfreich sein, den Strategieprozess gezielt zu unterstützen. Der Leitfaden soll deshalb gezielt Leitlinien zur Gestaltung des Prozesses geben. Da der Strategieprozess je nach Rahmenbedingungen des Unternehmens und Fokus individuell angepasst werden muss, ist der Leitfaden als eine allgemeine Handlungsorientierung aufzufassen. Während es vor allem in Konzernen eine Vielzahl von Strategien gibt (Marketingstrategie, Nachhaltigkeitsstrategie, IT-Strategie), soll sich dieser Leitfaden vor allem auf die zentrale Unternehmensstrategie von mittelständischen Unternehmen konzentrieren. Aufgrund der erhöhten Gefahr von mittelständischen Unternehmen, ihre Existenz, als Folge von fehlender oder verspäteter Reaktion auf Veränderungen im Markt, zu gefährden, liegt der Fokus dieser Arbeit auf Unternehmen dieser Größe. In der Literatur wird deutlich, dass es mittelständischen Unternehmen häufig an der Expertise zur Entwicklung von Strategien und vor allem die Vertrautheit mit

entsprechenden Methoden und Instrumenten für den Strategieprozess fehlt. Der Grundgedanke und das Prozessmodell sind jedoch durchaus für andere Strategieprozesse geeignet.

### **Verständnis relevanter Begriffe**

*Unternehmensstrategie:* Die Unternehmensstrategie ist ein Plan, um langfristige Unternehmensziele zu erreichen. Es sollten sowohl qualitative als auch quantitative Ziele berücksichtigt werden. Die Strategie selbst kann aus verschiedenen strategischen Initiativen bestehen. Diese sollten Maßnahmenpläne enthalten und Ressourcen allokalieren. Die angestrebte Unternehmensstrategie beinhaltet für mittelständische Unternehmen die Portfolio Planung, sowie die Planung der einzelnen Geschäftsbereiche, in deren Mittelpunkt die Frage steht, warum die Kunden bei den jeweiligen Geschäftsbereichen kaufen sollten.

*Strategieprozess:* Der Strategieprozess dient dazu, die langfristigen Unternehmensziele und die Strategie, um ebene jene zu erreichen, zu entwickeln. Der Prozess kann mit folgenden Leitfragen beschrieben werden: Wo stehen wir heute? Welche Ziele setzen wir uns für die Zukunft (Zeitpunkt spezifizieren)? Wie erreichen wir diese Ziele? Der Prozess für mittelständische Unternehmen sollte nicht hierarchisch aufgebaut werden. Während es in Konzernen sinnvoll sein kann, zunächst eine übergeordnete Unternehmensstrategie zu entwickeln, an derer sich die Geschäftsbereichs- und Funktionalstrategien orientieren, sollte ein mittelständisches Unternehmen lediglich einen Strategieprozess durchlaufen, der die Wechselwirkungen der Geschäfts- und Funktionsbereiche berücksichtigt und in der zu erstellenden Unternehmensstrategie integriert. Während des Strategieprozesses sollte konsequent der Fokus auf der Zukunft und auf der Entwicklung der relevanten Märkte liegen.

*Geschäftsfeld / Geschäftsbereich:* Während die englischen Begriffe Business Area (BA) und Business Unit (BU) klarer definiert sind, werden die Begriffe Geschäftsfeld und Geschäftsbereich im Deutschen immer wieder synonym benutzt. Daher soll an dieser Stelle eine Abgrenzung erfolgen: Geschäftsfelder sind Teil des Marktes. Sie können als Produkt-Markt Kombination angesehen werden. Unternehmen konkurrieren in diesen Geschäftsfeldern um Marktanteile. Geschäftsbereiche sind Teil einer Unternehmensorganisation. Für den Begriff Geschäftsbereich werden in vielen Unternehmen Synonyme wie Sparten oder Divisions genutzt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die entsprechenden Geschäftsbereiche unterschiedlicher Unternehmen in dem gleichen Geschäftsfeld konkurrieren. Entscheidend ist an dieser Stelle die Differenzierung des externen Geschäftsfelds gegenüber der internen Organisationsstruktur.

*Strukturwandel:* Ein Strukturwandel beschreibt im Rahmen des Leitfadens gravierende Veränderungen der Rahmenbedingungen eines Geschäftsfelds, in dem ein Unternehmen tätig ist. Auslöser dafür können beispielsweise Innovationen oder politische Regulierung sein. Beispiele sind aktuell der Wandel in der Automobilindustrie zur Elektromobilität oder der Wandel in der Energieerzeugung zu alternativen, grünen Energien.

*Assets:* Der Begriff Assets wird oft mit dem bilanziellen Verständnis verbunden. In dieser Arbeit werden Assets jedoch deutlich umfangreicher angesehen. Es kann sich dabei um sämtliche Elemente handeln, die ein Unternehmen benötigt, um einen Geschäftsbereich zu betreiben. Dies umfasst Maschinen, Geld, Kreditlinien, Kundenbeziehungen, Lieferanten oder auch Qualitätszertifikate. Das IPEK beschreibt im Rahmen seines Metamodells iPeM die Elemente des Ressourcenmodells. Diese können als Orientierung für Assets genutzt werden.

### **Berücksichtigung prozessübergreifender Erfolgsfaktoren**

Neben der Gestaltung des Strategieprozesses gibt es weitere Erfolgsfaktoren. Diese finden in dem Leitfaden immer wieder Berücksichtigung, sollen jedoch an dieser Stelle gesondert hervorgehoben werden, da sie einen übergeordneten Charakter haben. Peter Drucker sagte einst: „Culture eats strategy for breakfast.“ Auch wenn diese Aussage nur schwer wissenschaftlich zu belegen ist, so deutet auch unsere Forschung darauf hin, dass auch ein perfekt organisierter Strategieprozess in einer negativen Firmenkultur nicht zum Erfolg führen kann. Die in der Abb. Leitfaden 3 aufgeführten Punkte müssen im gesamten Unternehmen vorgelebt werden. Dies sollte bereits bei den Unternehmenseignern und bei der Geschäftsführung, die die Kultur des Unternehmens vorleben sollten, anfangen und ein wichtiger Faktor auf jeder Hierarchiestufe des Unternehmens sein. Wir haben in dem Prozessmodell an einigen Stellen aktiv eine Kommunikation vorgesehen und weisen explizit auf diese hin. Allerdings sollte Informationspolitik einen regelmäßigen Charakter haben. Wenn Ihre Mitarbeitenden die Strategie nicht kennen oder nicht verstehen, werden sie diese auch nicht umsetzen. Zudem spielt die Ressourcenverfügbarkeit im Mittelstand eine große Rolle. Daher ist der Leitfaden vor der Prämisse aufgebaut, die vorhandene Zeit möglichst effizient zu nutzen und den Anwender methodisch durch den Strategieprozess zu führen. Zu Beginn des Prozesses sollte für alle Beteiligten ein Verständnis der Faktoren geschaffen werden.




<u>Kultur</u> 	<u>Informationspolitik</u> 	<u>Ressourcen / Fähigkeiten</u> 
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mut zeigen und Entscheidungen treffen</li><li>▪ Offene Diskussionskultur fördern</li><li>▪ Aufgeschlossene Denkweise vorleben</li><li>▪ Fehlertoleranz (Strategie ist mit Ungewissheit verbunden)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Regelmäßige Kommunikation über den Strategieprozess und Entscheidungen</li><li>▪ Transparentes Vorgehen für die Mitarbeiter</li><li>▪ Relevanz von strategischen Maßnahmen verdeutlichen</li><li>▪ Strategie inspirierend verbreiten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Methodenkompetenz fördern und trainieren</li><li>▪ Ausreichend Zeit für Strategiearbeit einplanen</li><li>▪ Umverteilen von Ressourcen entsprechend der Strategie</li><li>▪ Gefühle und Ängste der Mitarbeiter ernstnehmen, um Überforderung zu vermeiden</li></ul>

Abb. Leitfaden 3: Prozessübergreifende Erfolgsfaktoren

### Kognitive Verzerrungen

Die Entscheidungen im Rahmen eines Strategieprozesses können von kognitiven Verzerrungen beeinflusst werden. Dahinter verbergen sich systematische Denk- und Wahrnehmungsfehler. Besonders Unternehmen mit geringer Mitarbeiterfluktuation sind anfällig dafür. Diese zeigen oftmals Anzeichen, in ihrer eigenen Realität zu leben und Marktveränderungen zu spät wahrzunehmen beziehungsweise aus emotionalen Gründen an alten Geschäftsmodellen zu hängen. Hierbei stellen vor allem drei in der Wissenschaft beschriebene Formen von Verzerrungen ein Risiko für den Strategieprozess dar: der confirmation-bias (Individuen oder Gruppen suchen Bestätigung für ihre Meinung), der status-quo-bias (Präferenzen für den aktuellen Zustand und Tendenzen, diesen zu erhalten) und der conformity-bias (die Meinung von Individuen beeinflusst die Meinung der Gruppe). Abhilfe kann geschaffen werden, indem man sich diesen Verzerrungen bewusst wird und sein Denken gezielt reflektiert.

### Unterstützung durch Beratende

Externe Berater und Beraterinnen können im Strategieprozess zur Unterstützung eingesetzt werden. Wichtig ist, dass die Strategie als solches vom Unternehmen selbst erarbeitet werden muss und nicht komplett von außen eingekauft werden kann. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Strategie aufgrund mangelnder Identifikation im Unternehmen nicht umgesetzt wird. Beratende können jedoch mit Methodenkompetenz im Prozess unterstützen und aufgrund ihrer externen Perspektive zu neuen Denkweisen anregen. Dies kann beispielsweise auch bei der Vermeidung von kognitiven Verzerrungen helfen.

## **Methoden**

Im Leitfaden werden für die einzelnen Aktivitäten beispielhafte Methoden vorgeschlagen. Es gibt eine Vielzahl an Methoden, die generell je Aktivität geeignet sind. Wichtiger als die Methode an sich ist der mit der Methode verfolgte Zweck sowie die Akzeptanz im Unternehmen. Die Methoden müssen individuell und flexibel auf die Bedürfnisse des Unternehmens und der Anwender angepasst werden. Die Anwender müssen die notwendige Kompetenz in Form von theoretischem Wissen und praktischer Anwendung haben, um die Methode erfolgreich durchführen zu können. Zusammenfassend lässt sich also festhalten: Lieber weniger Methoden nutzen, diese aber dafür konsequent und mit einem klaren Ziel vor Augen.

## **Arbeitsmodus und Lernprozess**

Der Strategieprozess ist ein kontinuierlicher Prozess und muss in den Unternehmensalltag integriert werden. Die Erarbeitung der langfristigen Ziele und der Strategie an sich sollte nicht länger als 3-6 Monate dauern (siehe Abb. Leitfaden 1), da andernfalls die durch einen Strategieprozess angestrebte Aufbruchsstimmung nicht erzeugt werden kann. Eine Ausnahme stellt der erste Strategieprozess dieser Art dar, da vor allem die Situationsanalyse und Problemeingrenzung aufgrund des neuen Prozesses länger dauern können. Die anschließende Implementierung der Strategie, sowie die Überprüfung, ob die Strategie adaptiert werden muss, sollte aber kontinuierlich erfolgen. Sobald eine neue Strategie entwickelt werden muss, ist in diesem Zusammenhang im Leitfaden von Strategiegenerationen die Rede.

Sowohl das Prozessmodell als auch die Kernelemente der einzelnen Aktivitäten können nicht sequenziell abgearbeitet werden, sondern müssen als sich überlappende Aktivitäten und Aufgaben angesehen werden. Sie können sich zeitlich natürlich grob an der Reihenfolge und Struktur orientieren, ein zu starres Verständnis würde der notwendigen Agilität und auch der Komplexität eines Strategieprozesses jedoch nicht gerecht werden.

Der Strategieprozess ist zudem ein Lernprozess. Der Leitfaden soll dabei helfen, eine Struktur für den Strategieprozess zu geben. Der erste Strategieprozess, der mit Hilfe des Leitfadens durchlaufen wird, kann für das Unternehmen und die beteiligten Personen herausfordernd sein. Je öfter der Strategieprozess durchlaufen wird, desto etablierter werden die damit verbundenen Strukturen und Subprozesse und desto geringer wird der mit der Prozessorganisation verbundene Aufwand.

### **Virtuelle Meetings**

Durch die Pandemie Jahre haben sich viele Unternehmen an virtuelle Meetings gewöhnt, die viele Vorteile mit sich bringen. Virtuelle Meetings können auch im Rahmen des Leitfadens genutzt werden. Für weitergehende Informationen, wie diese Form des Arbeitens optimiert werden kann, hat Frau Dr. Katharina Dühr eine interessante Dissertationsschrift verfasst (Dühr, 2023). Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass die Interviews im Rahmen der Aktivität Problemeingrenzung, sowie die zentralen Workshops des Strategieprozesses persönlich stattfinden sollten. Die nonverbale Kommunikation und die Kreativität, die durch das Aufeinandertreffen von Menschen erzeugt werden kann, sind durch ein virtuelles Meeting nur schwer darstellbar.



### III Die SPALTEN Problemlösungsmethodik

Die Analyse zahlreicher Phasenmodelle für den Strategieprozess zeigt große Überschneidungen zu klassischen Problemlösungsmethoden. Da die Unternehmen des deutschen Mittelstands größtenteils technisch geprägt sind und mit Problemlösungsprozessen deutlich vertrauter sind als mit Phasenmodellen für den Strategieprozess, haben wir uns dazu entschlossen, den Leitfaden als Problemlösungsprozess zu gestalten. Nach der Bewertung der 10 gängigsten Problemlösungsmethoden ist die Wahl auf den SPALTEN-Methodik gefallen (Albers et al. 2016b). Die SPALTEN-Problemlösungsmethodik hilft dabei, komplexe Probleme in zugänglichere Probleme zu zerlegen. Durch ihre menschenzentrierte Perspektive unterstützt die Methodik bei einem strukturierten Vorgehen. Der große Vorteil ist, dass die Methodik universell anwendbar ist und einen fraktalen Charakter aufweist. Das bedeutet, dass die SPALTEN-Methodik auf verschiedenen Abstraktionsebenen einsetzbar ist. Wir nutzen den Grundgedanken beispielsweise auf der obersten Ebene unseres Prozessmodells. Zudem sollten die Fragestellungen und Probleme innerhalb der übergeordneten Aktivitäten immer wieder aus der SPALTEN-Denkweise betrachtet und gelöst werden. Beispielsweise basiert auch die entwickelte Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung (siehe Abschnitt VIII) auf einem SPALTEN-Methodik. Diese konsistente Anwendung hilft dem Nutzer des Leitfadens, erfordert aber auch ein Verständnis für die Methodik (siehe Abb. Leitfaden 4).

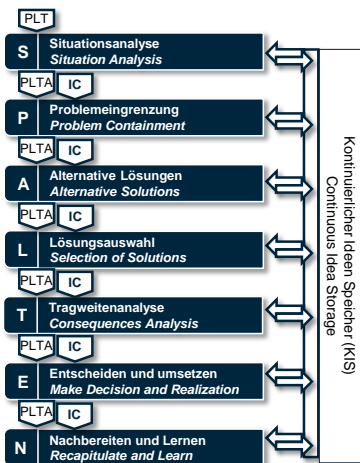


Abb. Leitfaden 4: Die SPALTEN-Problemlösungsmethodik

Die SPALTEN-Methodik ist intuitiv zu erlernen. Begonnen wird mit der Zusammenstellung eines Problemlösungsteams. Dieses kann für jede Aktivität den Bedürfnissen entsprechend angepasst werden. In der Situationsanalyse werden alle relevanten Informationen zu dem Problem oder zu der Fragestellung gesammelt, strukturiert und dokumentiert. Die Problemeingrenzung dient dazu, die Wirkungszusammenhänge besser nachzuvollziehen und die Ursache des Problems zu ermitteln. Basierend darauf sollen in der Aktivität Alternative Lösungen Lösungsvarianten für das zuvor beschriebene Problem generiert werden. Dies kann beispielsweise mit Kreativitätsmethoden angegangen werden. Eine große Anzahl an entwickelten Lösungen hilft dabei eine breite Variation im Lösungs-

raum zu erschaffen. Im Rahmen der Lösungsauswahl sollen diese mithilfe passender Kriterien sowohl qualitativ als auch quantitativ bewertet werden. Die Tragweitanalyse dient dazu, Chancen und Risiken für die gewählte Lösung zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. In der Aktivität Entscheiden & Umsetzen wird die finale Entscheidung für eine Lösung getroffen, die daraufhin von einer mentalen Lösung in die Realität umgesetzt wird. Zum Abschluss wird das Gelernte in der Aktivität Nachbereiten und Lernen dokumentiert und somit nachhaltig gesichert. Darüber hinaus wird in dieser Aktivität der Lösungsprozess reflektiert und das Wissen für zukünftige Prozesse dokumentiert, um den Lösungsprozess weiter zu verbessern.

Eine tiefergehende Einführung in die SPALTEN-Problemlösungsmethodik ist empfehlenswert. Dafür hat das IPEK ein Erklärvideo bereitgestellt:

<https://www.youtube.com/watch?v=9n5sHVZ9TBg>



Zudem bietet das IPEK Kurse für Unternehmen an, in der SPALTEN anhand von Praxisbeispielen aus dem Unternehmen vertiefend erklärt wird.

## **IV Der Mensch als Problemlöser: Das Strategieteam**

Zu Beginn muss geklärt werden, welche Personen am Strategieprozess beteiligt sein sollen. Das Strategieteam entscheidet über den Erfolg des Strategieprozesses. Der Leitfaden kann zwar bei der Dokumentation und Strukturierung helfen, ohne das spezifische Fachwissen der Mitarbeitenden wird jedoch keine nachhaltig erfolgreiche Strategie entstehen.

Das Strategieteam sollte aus 6-10 Mitarbeitern des Unternehmens bestehen. In Abb. Leitfaden 5 sehen Sie die verschiedenen Rollen und die jeweiligen Anforderungen. Die Geschäftsführung als oberste Ebene des Unternehmens muss die Strategie verantworten und grundlegende Leitlinien vorgeben. Nur sie kann dem Prozess die notwendige Relevanz und Autorität verleihen. Diese Aufgabe kann nicht delegiert werden. Die Geschäftsführung muss den Strategieprozess als solches jedoch nicht organisieren. Dies wird in manchen Fällen im Nachhinein sogar als Fehler wahrgenommen, da die Geschäftsführung schlicht nicht die Zeit hatte, sich nachhaltig um den Prozess zu kümmern. Diese Rolle als Prozessverantwortlicher, der sich um die Organisation des Prozesses kümmert und den Überblick behalten sollte, ist ebenfalls erfolgsentscheidend. Die Abstimmungen und Meetings müssen gut vorbereitet sein, damit der Strategieprozess nicht mit etwas Langwierigem verbunden wird, sondern die Zeit effizient genutzt werden kann. Die Geschäftsführung sollte an der Stelle selbst entscheiden, ob sie beide Rollen besetzt oder die Rolle des Prozessverantwortlichen delegiert. Die weiteren Mitglieder des Strategieteams werden die eigentlichen Aktivitäten durchführen und sollten daher sorgfältig ausgewählt werden und eine hohe fachliche Kompetenz mitbringen. Wie in der Präambel bereits angegeben, besteht hier die Möglichkeit, Beratende mit einzubeziehen. Bei der Beschreibung der Aktivitäten (siehe Abschnitt VI) ist bei manchen Kernelementen und Meetings explizit der Hinweis gegeben, dass die Unterstützung durch Beratende an dieser Stelle sinnvoll sein könnte.

Rolle, Besetzung der Rolle (Profil, Vorschlag)	Aufgaben
<b>Entscheider</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zwingend die Geschäftsführung</li> <li>▪ Nur die GF kann dem Prozess die notwendige Wichtigkeit und Autorität verleihen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegen der Themen und Rahmenbedingungen</li> <li>▪ Diskussion und Bewertung der strategischen Optionen</li> <li>▪ Genehmigung der finalen Dokumente</li> </ul>
<b>Prozessverantwortlicher</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motiviert, verantwortungsbewusst, diszipliniert, organisiert</li> <li>▪ Gut vernetzt im Unternehmen</li> <li>▪ Methodenwissen von Vorteil</li> <li>▪ Mögl. keine große Verantw. im operativen Geschäft (Fokus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation, Steuerung, Überwachung und ggf. Anpassung des Gesamtprozesses</li> <li>▪ Koordination der Arbeitsgruppen &amp; Meetings (Zeit des Strategieteams effizient nutzen)</li> <li>▪ Unterstützung beim Entwurf von Strategieoptionen</li> <li>▪ Vorbereitung, Moderation und Protokollieren der Sitzungen und Workshops</li> </ul>
<b>Mitglieder Strategieteam</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ca. 4-8 weitere Mitglieder</li> <li>▪ Leiter wichtiger Geschäftsbereiche, Leiter Vertrieb, Leiter Entwicklung, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeit in Workshops und Sitzungen</li> <li>▪ Ausführen von Analyse und Aufgaben</li> <li>▪ Umsetzung von Maßnahmen (im weiteren Verlauf Verantwortung für strat. Initiativen)</li> <li>▪ Unterstützung bei der Entwicklung strategischer Optionen und bei der späteren Lösungsauswahl und Tragweitanalyse</li> </ul>
<b>Mitglieder Strategieteam</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ca. 4-8 weitere Mitglieder</li> <li>▪ Leiter Innovation, Leiter Finanzen, Leiter Operations, Leiter Personal, ...</li> </ul>	

Abb. Leitfaden 5: Rollen und Aufgaben des Strategieteams

Die Mitglieder des Strategieteams können von Aktivität zu Aktivität angepasst werden. Theoretisch können auch unterschiedliche Verantwortliche für die jeweiligen Aktivitäten gewählt werden, davon würden wir jedoch abraten, damit der Überblick über die Wechselwirkungen der einzelnen Aktivitäten nicht verloren geht. Im Folgenden sollen die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Aktivität an die Mitglieder des Strategieteams beschrieben werden:

### Situationsanalyse

Für die Aktivität der Situationsanalyse sollten Sie auf Führungskräfte aus dem Unternehmen zurückgreifen, die über einen möglichst weiten Überblick über das Unternehmen und dessen relevanter Umwelt verfügen. Dazu gehören neben der Geschäftsführung beispielsweise der Vertriebs-, Finanz- oder Entwicklungsleiter.

### Problemeingrenzung

Für die Aktivität der Problemeingrenzung sollten Sie Mitarbeitende in das Team integrieren, die Ihre Kunden und den Markt gut kennen und einschätzen können. Dazu gehören wahrscheinlich Mitarbeitende aus der Vertriebsabteilung oder auch aus der Entwicklung. Mitarbeiter, die sich mit Innovationen beschäftigen, können ebenfalls hilfreich sein. Das Team sollte offen für Neues und neugierig sein und die Daten strukturiert ableiten. Für die quantitativen Daten sollten auch Mitarbeitenden des Finanzbereichs Teil des Teams sein. Durch die in der Aktivität durchgeführten Mitarbeitenden Interviews, kann der Fokus bei der Teamzusammenstellung auch auf die Organisation und Ausrichtung der Aktivität gelegt werden. In diesem Fall müssen die Mitarbeitenden mit einem guten Marktverständnis interviewt werden.

## **Alternative Lösungen**

Für die Aktivität der Erzeugung alternativer Lösungen sollten Sie auf Mitarbeitenden mit einem möglichst großen kreativen Leistungsvermögen zurückgreifen. Für den Fall, dass Sie innerhalb der Aktivität den Partizipationsworkshop wählen, laden Sie die kreativen Mitarbeitenden zu diesem Workshop ein. In diesem Fall kann das Team eher von organisierten und strukturierten Charakteren besetzt werden. Ein divers aufgestelltes Team kann gerade für den Fall, dass kein Partizipationsworkshop gewählt wird, die Kreativität steigern. Falls Sie diese Diversität nicht im Strategieteam sicherstellen können und sich trotzdem gegen den Partizipationsworkshop entscheiden, sollten Sie das Hinzuziehen externer Unterstützung in Erwägung ziehen. Dabei kann es sich klassischerweise um Berater handeln, aber auch Moderatoren für Ihre Kreativitätsworkshops können neue Anreize liefern. Wichtige psychologische Dimensionen von Diversität sind: Werte und Normen, Persönlichkeit, Kompetenzen, Wissen oder Perspektiven auf die Realität. Im Rahmen des Leitfadens wird das breite Thema Diversität nicht tiefergehend beleuchtet, weitere Informationen können Sie aber beispielsweise hier finden: <https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/team-diversity-diversitaet/> (Becker und Ma 2023)

## **Lösungsauswahl**

Für die Aktivität der Lösungsauswahl sollten Sie das Team anpassen. Die in der Aktivität Alternative Lösungen noch so wertvollen, kreativen Mitarbeitenden können voraussichtlich nicht objektiv bei der Auswahl der Lösung vorgehen. Binden Sie Mitarbeitende aus dem Bereich Operations ein. Es muss schließlich überprüft werden, ob die Alternativen umsetzbar sind. Spätestens für die quantitative Bewertung spielt das Controlling eine entscheidende Rolle. Die Aktivität ist aufgrund ihrer Relevanz zudem interessant für Führungskräfte des Unternehmens (die endgültige Entscheidung sollte bei der Geschäftsführung liegen). Es sollte ausgeschlossen werden, dass Mitarbeitende eine Strategie bewerten, die sie selbst entwickelt haben.

## **Tragweitenanalyse**

Für die Aktivität der Tragweitenanalyse sollten die Leiter der Geschäfts- und Funktionsbereiche für das Strategieteam vorgesehen werden. Diese müssen die definierten Chancen und Risiken im späteren Tagesgeschäft managen, sollten dementsprechend auch an deren Identifikation und Bewertung beteiligt sein. Zudem wird im Leitfaden explizit darauf hingewiesen, dass die Einbindung externer Instanzen (Berater, Beirat, Professoren) sinnvoll sein kann. Dies gilt umso mehr, wenn der bisherige Prozess rein intern organisiert wurde. Die externe Brille hilft, offensichtliche Irrtümer und den Einfluss verschiedener kognitiver Verzerrungen zu erkennen und Risiken zu evaluieren.

## Entscheiden und Umsetzen

Für die Aktivität Entscheiden und Umsetzen werden ähnliche Mitarbeiter, wie in der Tragweitenanalyse benötigt. Diese sollen die erarbeitete Strategie als Verantwortliche für die strategischen Initiativen umsetzen. Binden Sie an dieser Stelle vor allem Mitarbeitende ein, die wichtig für die Implementierung der Strategie werden.

## Nachbereiten und Lernen

Für die Aktivität Nachbereiten und Lernen kann die Begrenzung auf zehn Mitarbeitende etwas aufgelockert werden. In diese Aktivität sollten alle an dem Strategieprozess beteiligten Personen, sowie Vertreter der Belegschaft eingeladen werden, um Verbesserungsmöglichkeiten an dem Prozess und an den genutzten Methoden zu definieren. Für die weitere Ausarbeitung des Frühwarnsystems sollten wiederum die Beteiligten aus der Aktivität Problemeingrenzung (Stichwort Marktsicht) anwesend sein.

Nutzen Sie die Möglichkeit, während der einzelnen Aktivitäten zu diesen Tipps zur Teambesetzung zurückzuspringen.

In der Literatur finden sich viele Hinweise, was im Rahmen der Teambildung berücksichtigt werden sollte. Auch bei der Auswahl der richtigen Teamgröße und Teammitglieder kann die SPALTEN-Methodik effizient unterstützen. Daher sollen an dieser Stelle nur zwei Konzepte aus der Literatur aufgezeigt werden (siehe Abb. Leitfaden 6, Abb. Leitfaden 7):



Abb. Leitfaden 6: Kriterien an ein Strategieteam (in Anlehnung an (Probst und Wiedemann 2013))

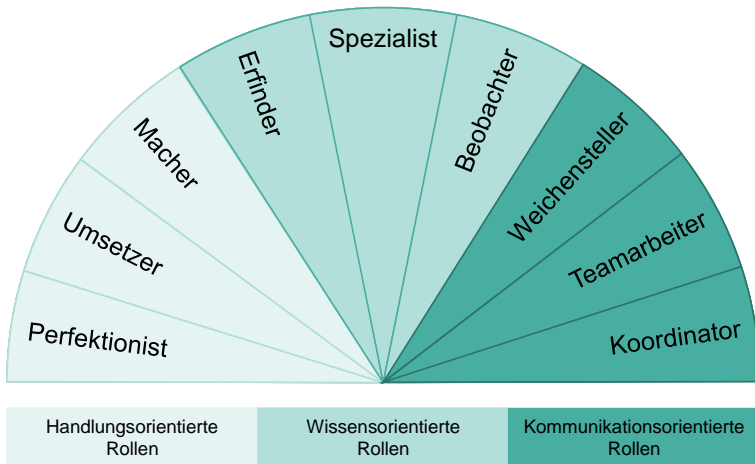


Abb. Leitfaden 7: Neun Teamrollen nach Belbin (Belbin 2010)

### **An den Prozessverantwortlichen: Hinweise für die Entscheider im Strategieprozess**

Für einen erfolgreichen Strategieprozess ist eine gute und enge Führung ausschlaggebend. Führungskräfte sollten mit einem guten Beispiel vorangehen und transparent handeln. Sie sollten zu Beginn des Prozesses einen Termin mit der Geschäftsführung organisieren, in dem Sie der Geschäftsführung die Relevanz ihrer Position für den Strategieprozess, sowie die relevantesten kulturellen Faktoren (siehe Präambel) aufzeigen. Dafür sind Sie als Prozessverantwortlicher zuständig. Die Informationen sollten Handlungsempfehlungen und Tipps umfassen, um durch das vorgelebte Verhalten und die Art und Weise der Führung den erwünschten und bestmöglichen Einfluss auf den Strategieprozess zu haben. Alle Beteiligten sollten sich gesehen und wertgeschätzt fühlen. Ein transparentes Handeln und das Vermitteln von Verantwortungsbewusstsein sollte von Führungspersonen vorgelebt werden.

### **An den Prozessverantwortlichen**

Ihnen kommt eine entscheidende Rolle in dem Strategieprozess zu. Seien Sie stolz auf sich, Ihre Auswahl zeigt, dass man Sie in dem Unternehmen schätzt und Ihnen viel zutraut. Machen Sie sich keine Sorgen, falls Ihr methodisches Wissen zum Strategieprozess noch nicht ausreichend ausgeprägt ist, dafür ist der Leitfaden da! Wichtig ist, dass Sie den Leitfaden in Ruhe lesen und verstehen, bevor Sie das erste Kick-Off-Meeting durchführen. Bei gravierenden Rückfragen suchen Sie sich einen

Mentor, der Ihnen diese Fragen beantworten kann. Dieser Mentor kann ein Mitarbeiter des gleichen Unternehmens, ein Berater oder auch ein Wissenschaftler sein. Alle kleineren Fragen werden Sie gemeinsam mit dem Strategieteam während des Prozesses lösen können.

Im Verlauf des Prozesses werden Sie Projektpläne aufstellen. Versuchen Sie, so konsequent wie möglich, diese Pläne einzuhalten. Ihnen fällt die Aufgabe zu, auch mal eine unbequeme Rolle einzunehmen und entsprechenden Druck aufzubauen. Organisieren Sie die Meetings und verteilen Sie im Nachgang Meeting Minutes. Füllen Sie zudem die Templates konsequent aus. Diese Art der Dokumentation wird im weiteren Verlauf unerlässlich sein. Professionelle und gewissenhafte Arbeit ist entscheidend.

Prüfen Sie an dieser Stelle, ob Sie auf den digitalen Anhang zugreifen können. Dort sind die Templates für den Strategieprozess zum Ausdrucken im A3-Format und als digitale Version zum digitalen Ausfüllen, sowie die digitale Checkliste für die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung hinterlegt. Zudem finden Sie dort eine kurze Präsentation, die Sie bei dem Leitfaden-Meeting (siehe Kapitel 6.1.4) unterstützt.

Seien Sie während des Prozesses neugierig. Offiziell sind Sie für die Organisation verantwortlich, Sie werden aber schnell merken, dass die Themen äußerst relevant für das Unternehmen und auch unabhängig davon interessant sind. Fragen Sie vor allem in den Interviews in der Problemeingrenzung immer wieder nach (ein einfaches „warum“ reicht oftmals), um die Informationen in der benötigten Tiefe zu sammeln.

Viel Spaß und viel Erfolg bei Ihrem Strategieprozess!



## V Templates zur Unterstützung des Strategieprozesses

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Templates des Leitfadens vorgestellt. Diese dienen unter anderem als Ordnungsrahmen und zur Dokumentation des Gesamtprozesses. Befüllt werden die Templates erst, sobald das Strategieteam das Prozessmodell durchläuft. An dieser Stelle kann es daher einige Verständnisschwierigkeiten geben, die sich jedoch mithilfe des Prozessmodells und der dort vorgestellten Methoden und Meetings klären sollten.

Die Templates des Leitfadens sind das directStrategy-Template, das Analyse-Template, das Ziel-Template, das Frühwarnsystem, der kontinuierliche Ideenspeicher, sowie der Lessons Learned Katalog. Bei dem directStrategy-Template handelt es sich um den übergeordneten Ordnungsrahmen, der dem Prozess und der Dokumentation eine verständliche Struktur verleiht. In diesem können alle Aktivitäten des Strategieprozesses dokumentiert werden. Das Analyse-Template wird für jeden Geschäftsbereich des Unternehmens einzeln ausgefüllt. Anschließend werden die Analyse-Templates im übergeordneten directStrategy-Template konsolidiert. Dies gilt auch für die Ziel-Templates, die ebenfalls je Geschäftsbereich ausgefüllt werden. Ist Ihr Unternehmen bspw. in die drei Bereiche Automotive, Baubranche und Medizintechnik unterteilt, benötigen Sie drei Analyse und drei Ziel-Templates. Beachten Sie, dass die drei Templates individualisierbar sind. Wir empfehlen an dieser Stelle, die übergeordnete Struktur des directStrategy-Templates beizubehalten. Die vorgesehenen Inhalte sollten für die meisten Strategieprozesse kompatibel sein, so dass keine Anpassungen erforderlich sind. Das Analyse und Ziel-Template sollte jedoch im Laufe des Prozesses individualisiert werden, da die relevanten Kennzahlen stark von dem jeweiligen Unternehmen abhängen.

Das Frühwarnsystem dient dazu, die Flexibilität trotz einer klaren Strategie beizubehalten. Dafür werden Indikatoren festgelegt, die die Anpassung ihrer Strategie, oder sogar einen komplett neuen Strategieprozess zur Entwicklung einer neuen Strategiegeneration auslösen können (siehe Kapitel 5.3).

Die Templates für den kontinuierlichen Ideenspeicher und den Lessons Learned Katalog sind deutlich weniger komplex als die vorherigen Templates. Sie eignen sich jedoch sehr gut zur kontinuierlichen Dokumentation während des Prozesses (siehe Kapitel 5.4).

Generell empfehlen wir, alle Templates während aller Treffen des Strategieteams in ausgedruckter oder digitaler Form vor Augen zu haben, die Vorlagen dafür finden Sie im digitalen Anhang. Dies bewirkt zum einen, dass das Team mit den Templates

vertraut wird und zum anderen können Erkenntnisse bereits während der Abstimmungen vermerkt werden.

## **V.1 DirectStrategy Template**

Das directStrategy-Template wurde so ausgelegt, dass es als DIN A3 Blatt gelesen werden kann. Noch besser sind natürlich größere Ausdrücke, um die Felder auch für die Dokumentation von Inhalten nutzen zu können. Alternativ kann auch die digitale Version genutzt werden (diese finden Sie im digitalen Anhang des Leitfadens). Das Template ist grundsätzlich in sieben Abschnitte unterteilt (siehe Abb. Leitfaden 8).

## directSTRATEGY Template

**Name der Strategie:**

---

Logo der Strategie

**S** Strategieteam

Entscheider:  
Prozessverantwortlicher:  
Teammitglieder:

Fokus des Strategieprozesses

Ziel des Strategieprozesses

**P** **Analyse des Unternehmens – Wo stehen wir heute?**

Template Geschäftsbereich A

Template Geschäftsbereich B

Template Geschäftsbereich C

Template Geschäftsbereich D

↑ Umsatz & EBIT-% der letzten 10 Jahre:

S	W
O	T

**P** **Assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung**

**A**  
**L**

Neuer Geschäftsbereich 1 Template

Neuer Geschäftsbereich 2 Template

Neuer Geschäftsbereich X Template

**Asset Evaluations Matrix für neue Geschäftsfelder**

**A** **Ziele – Wo wollen wir in Zukunft hin?**

Strategische Ziele und initiale Initiativen – Geschäftsbereich A

Strategische Ziele und initiale Initiativen – Geschäftsbereich B

Strategische Ziele und initiale Initiativen – Geschäftsbereich C

Strategische Ziele und initiale Initiativen – Geschäftsbereich D

↑ Geplanter Umsatz der nächsten 10 Jahre:

→

↑ Geplante Investitionen der nächsten 10 Jahre:

→

**A**  
**L**  
**E**

**Strategische Initiativen – Wie kommen wir dorthin?**

Name Initiative 1

Verantwortliche Person

Name Initiative X

Verantwortliche Person

**T**

**Risiken und Frühwarnsystem**

- Indikatoren
- Kipppunkte (qualitativ/quantitativ)
- Echtzeit-Tracking

Abb. Leitfaden 8: Das directStrategy-Template

Der oberste Abschnitt enthält den Namen und das Logo der zu erarbeitenden Strategie. Beides kann im weiteren Verlauf des Strategieprozesses angepasst werden. Wir empfehlen die Nutzung eines Namens und eines Logos, da dies die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Strategie verstärken kann. Geläufig sind generische Strategienamen, wie beispielsweise „*Unternehmensname 2030*“, es gibt aber auch gute Beispiele von Strategienamen, die Emotionen vermitteln. So hat Nike seine Nachhaltigkeitsstrategie „Move To Zero“ getauft, ein Name, der direkt auf das konkrete Ziel schließen lässt (Nike, 2023). Auch an dieser Stelle sei auf die SPALTEN-Problemlösungsmethodik verwiesen, mit dem Sie sich als Team einem möglichen Namen und Logo annähern können. Zu Beginn des Prozesses, wenn noch keine Einzelheiten bekannt sind und die Strategie noch nicht im Gesamtunternehmen kommuniziert worden ist, stellt die adressatengerechte Kommunikation des Strategienamens und des Logos eine große Herausforderung dar. Eventuell ist es an dieser Stelle sinnvoll, nur den Kick-Off des Strategieprozesses als solchen zu kommunizieren, Namen und Logo aber im Führungskreis zu belassen. Gerade bei Anpassungen im Verlauf des Strategieprozesses, kann ein Wechsel des Strategienamens zu Schwierigkeiten bei der Akzeptanz der Mitarbeitenden führen. Der nächste Abschnitt des Templates enthält generelle Informationen zum Strategieprozess, genauer gesagt die Mitglieder und Struktur des Strategieteams (diese ist pro Aktivität anzupassen), sowie den Fokus und das Ziel des Strategieprozesses. Darauf folgen drei Abschnitte, in denen die Informationen zu den drei zentralen Fragen des Strategieprozesses (siehe Kapitel 2) dokumentiert werden: Wo stehen wir heute (Analyse)? Wo wollen wir in Zukunft hin (Ziele)? Wie kommen wir dorthin (strategische Initiativen)? Unterbrochen werden die Abschnitte von dem Abschnitt zur asset-basierten Geschäftsbereichsentwicklung, der die Ergebnisse der zugehörigen Methodik dokumentiert (siehe Kapitel 8). Für den Analyse Abschnitt liegen weitere Templates pro Geschäftsbereich vor (siehe Kapitel 5.2). Zudem sollte je eine Grafik mit dem Umsatz und den Gewinnzahlen jedes Geschäftsbereichs und deren Entwicklung der letzten Jahre angefertigt werden. Dies ist nur als Anhaltspunkt zu verstehen. Je nach Strategieprozess kann es notwendig sein, diese Grafiken und Informationen weiter zu vertiefen. In einem Anwendungsfall in der Praxis haben wir beispielsweise die Umsätze je Produktgruppe angegeben, da sich die bedienten Geschäftsfelder innerhalb des Geschäftsbereichs je nach Produktgruppe deutlich unterscheiden haben. Zudem wird eine Unternehmens-SWOT abgeleitet. Sie werden in Kapitel 5.2 feststellen, dass in jedem Analyse-Template bereits eine SWOT für den jeweiligen Geschäftsbereich erarbeitet wird. In der Unternehmens-SWOT werden gemeinsam durch das gesamte Strategieteam die wichtigsten Punkte der einzelnen SWOT-Analysen konsolidiert. In dem Abschnitt zu strategischen Zielen werden, wie auch schon im Analyseabschnitt, die ausgefüllten Ziel-Templates der Geschäftsbereiche konsolidiert und ein Umsatz- und Investitionsplan für die nächsten 10 Jahre aufgestellt. Dabei handelt es sich gerade ab dem vierten bis fünften

Zukunftsjahr nur um eine Prognose basierend auf den qualitativen Zielen, nicht um einen konkreten, auf Teileebene aufgeschlüsselten Plan. Auch diese Grafiken sollten Daten für jeden Geschäftsbereich, sowie konsolidierte Daten für das Gesamtunternehmen enthalten. In Kapitel 5.2 ist beschrieben, dass bereits pro Geschäftsbereich in dem Ziel-Template erste strategische Initiativen angedacht werden, mit denen die Ziele erreicht werden könnten. Diese werden im directStrategy-Template (Abschnitt für strategische Initiativen) konsolidiert und auf ihre Wechselwirkungen überprüft. Liegen Widersprüche vor, müssen die Initiativen angepasst und nach Relevanz sortiert werden. In diesen Abschnitt wird zudem der Umsetzungsplan eingetragen. Dieser kann im späteren Verlauf, in der Implementierung (siehe Abb. Leitfaden 1) auch für ein Tracking der Umsetzung genutzt werden. Der Abschnitt unten rechts (Frühwarnsystem) dient als Auslöser für die Anpassung der entwickelten Strategie. Näheres können Sie Kapitel 5.3 entnehmen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das directStrategy-Template Ihnen einen übergeordneten Ordnungsrahmen zur Verfügung stellt, der die Dokumentation des gesamten Strategieprozesses ermöglicht. Durch die hohe Komplexität und Individualität von Strategieprozessen kann es an dieser Stelle notwendig sein, einzelne Punkte anzupassen. Der übergeordnete Rahmen mit den sieben Abschnitten sollte aber bestehen bleiben, um eine ganzheitliche Dokumentation zu gewährleisten.

## **V.2 Analyse und Ziel Template je Geschäftsbereich**

Das Analyse- und das Ziel-Template werden für alle relevanten Geschäftsbereiche ausgefüllt. Besitzt das Unternehmen aus historischen Gründen beispielsweise noch einen Geschäftsbereich, dessen Schließung jedoch bereits beschlossen ist, kann auf ein Ausfüllen der Templates verzichtet werden. Der Grund für das Erarbeiten der Templates je Geschäftsbereich sind die bereits in Kapitel 2 angesprochenen Wechselwirkungen zwischen der Unternehmensstrategie und den einzelnen Geschäftsbereichen. Gerade im Mittelstand ist die enge Abstimmung relevant. Andernfalls können die Mitarbeitenden der einzelnen Geschäftsbereiche in der späteren Kommunikation nur schwer mitgenommen werden.

Beide Templates sind individuell anpassbar. Während der übergeordnete Prozess in den meisten Fällen sehr ähnlich abläuft, sind beispielsweise Kennzahlen auf Unternehmensebene stark von dem jeweiligen Geschäftsmodell abhängig.

Für neue Geschäftsbereiche, die mit der Methodik für assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung abgeleitet wurden (siehe Kapitel 8), können die Templates ebenfalls eine sinnvolle Ergänzung sein. Je nach Relevanz der neuen Geschäftsbereiche

sollte während des Strategieprozesses eine kurze Kosten-Nutzen Abschätzung mithilfe des SPALTEN-Prozessmodells gemacht werden, ob für diese ebenfalls ein Analyse- und ein Ziel-Template angelegt wird.


Das Analyse-Template kann grundsätzlich in vier Bereiche unterteilt werden: die interne Analyse mit quantitativen Daten, die interne Analyse mit qualitativen Daten, die externe Analyse und die resultierende SWOT-Matrix (siehe Abb. Leitfaden 9). Die SWOT eignet sich als Instrument, da sie die externe Perspektive mit Chancen und Risiken sowie die interne Perspektive in Form von Stärken und Schwächen berücksichtigt. Während die internen Daten pro Geschäftsbereich gesammelt werden können, müssen für die externen Daten Geschäftsfelder, also die bedienten Märkte des Geschäftsbereichs betrachtet werden. Möglicherweise müssen also pro Geschäftsbereich mehrere Analyse-Templates ausgefüllt werden. Oben sollte zur einfachen Identifizierung ein repräsentatives Foto für den Geschäftsbereich oder das Geschäftsfeld eingefügt werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Felder des Templates erläutert. Im Rahmen der Aktivität Problemeingrenzung (siehe Kapitel 6.2) sind die notwendigen Methoden erklärt, mit denen sich die Felder befüllen lassen.

Der Abschnitt bezüglich der internen, quantitativen Daten umfasst die wichtigsten Kennzahlen des jeweiligen Geschäftsbereichs. Dazu sollten immer der Umsatz und der Gewinn, sowie ihr jeweiliges Wachstum der letzten Jahre gehören. Diese Daten werden zudem von allen Geschäftsbereichen im directStrategy-Template grafisch dargestellt. Zusätzlich können an dieser Stelle weitere relevante Kennzahlen erfasst werden. Bspw. kann es für sehr kapitalintensive Geschäftsmodelle sinnvoll sein, die Eigenkapitalquote der letzten 5 Jahre aufzuzeigen. Dies sollte aber unternehmensindividuell entschieden werden.

Für den folgenden Punkt der Anteile verschiedener Geschäftsfelder ist das Marktverständnis des Anwenders entscheidend. Der Begriff Geschäftsfeld wurde bereits in Kapitel 2 definiert. Wichtig ist an dieser Stelle, dass ein Geschäftsbereich durchaus verschiedene Geschäftsfelder bedienen kann. Stellt ein Unternehmen beispielsweise Lager her, die zum einen in der Automobilbranche, zum anderen aber auch in der Luftfahrtindustrie verwendet werden, so kann es sich zwar um einen Geschäftsbereich für die Erstellung von Lagern handeln, es müssen aber zwei unterschiedliche Geschäftsfelder betrachtet werden. Für die bedienten Geschäftsfelder sollte der Umsatzanteil an dem Gesamtumsatz des Geschäftsbereichs abgeleitet werden.

Die externe Analyse findet für jedes betrachtete Geschäftsfeld separat statt. Wenden Sie an dieser Stelle das Pareto Prinzip an und betrachten Sie nur die relevantesten Geschäftsfelder im Detail. Verlassen Sie sich aber nicht zu sehr auf die 80/20-Regel. Bedient ein Unternehmen aus einem Geschäftsbereich heraus vier Geschäftsfelder und das kleinste bediente Geschäftsfeld macht einen Umsatzanteil von 17% aus, sollte dieses Geschäftsfeld ebenfalls betrachtet werden. Bedient der Geschäftsbereich jedoch 10 Geschäftsfelder und 5 davon machen kumuliert einen Umsatzanteil von 20% aus, so können diese vernachlässigt werden. Geschäftsfelder, die von der Geschäftsführung und dem Strategieteam als vielversprechend für die Zukunft betrachtet werden, sollten natürlich ebenfalls analysiert werden.



**STRATEGISCHE  
ANALYSE**

**GESCHÄFTSBEREICH**

direct|STRATEGY

Platzhalter Foto Geschäftsbereich

---

**Interne Analyse**

Quantitative Daten:

Kennzahlen  
  
 Umsatz:  
  
 Umsatzwachstum der letzten 5 und 10 Jahre:  
  
 EBIT-Marge:  
  
 Anteile verschiedener Geschäftsfelder und deren jeweiliger Marktanteil.

Qualitative Daten (leitfadenbasierte Interviews):

Kostentreiber

Kernkompetenzen

Weiteres

**Externe Analyse** (durch Marktstudien oder leitfadenbasierte Interviews)

Globale Umwelt (PESTEL)

Branchendynamik (Lebenszyklusanalyse)

Kunden und Markt (Segmentierung und Marktpotential)

Branchenstruktur (Porters Five Forces)

Konkurrenz (Benchmarking)

Kundengespräche und Studienanalyse (Zukunft, Kundenzufriedenheit)

Erfolgsfaktoren

**Geschäftsbereichs SWOT Analyse** (Zusammenfassung der relevantesten int. und ext. Erkenntnisse)

<b>Interne Perspektive</b>	<u>Stärken</u>	<u>Schwächen</u>
	<u>Chancen</u>	<u>Risiken</u>
<b>Externe Perspektive</b>		

Abb. Leitfaden 9: Das Analyse-Template

Im nächsten Abschnitt sollen interne, qualitative Daten dokumentiert werden. In dem Template vorgesehen sind bislang lediglich die größten Kostentreiber und die Kernkompetenzen. Hier können und sollten noch weitere Aspekte ergänzt werden. Ein Beispiel wären Analysen zu den aktuellen Margen. Gibt es Produkte oder Kunden mit deutlich besseren Margen und andere Kunden, mit denen der Geschäftsbereich eventuell sogar Verlust macht? Statt auf Kundenebene, kann diese Analyse auch für die bedienten Geschäftsfelder durchgeführt werden. Für die Analyse der im Geschäftsbereich vorhandenen Assets, die ebenfalls Kernkompetenzen oder essenzielle Faktoren darstellen können, kann bereits die digitale Checkliste der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung genutzt werden (siehe Kapitel 8).

Im Rahmen der externen Analyse werden ebenfalls größtenteils qualitative Daten erhoben. Die einzelnen Felder werden im Folgenden in Stichpunktform beschrieben:

- **Globale Umwelt:**
  - Wird klassischerweise mit der PESTEL Methode analysiert
  - Umfasst die Bedingungen und den Handlungsspielraum von Unternehmen in einem geografischen Raum
  - Muss eventuell für ein Geschäftsfeld mehrfach durchgeführt werden, wenn internationale Produktionsstandorte oder Absatzregionen vorliegen
  - Kann nicht oder nur eingeschränkt durch ein Unternehmen kontrolliert werden
- **Branchenstruktur**
  - Zur Erarbeitung der Inhalte kann beispielsweise die „Five Forces“ Methode nach Porter genutzt werden
  - Im Gegensatz zu den Inhalten der globalen Umwelt, nur für Unternehmen, die in diesem Geschäftsfeld tätig sind, bedeutsam
  - Kann teilweise durch eine starke Marktstellung beeinflusst werden
  - Ziel ist es, in dem Feld bereits erste Aussagen über die grundlegende Attraktivität des Geschäftsfelds treffen zu können
- **Branchendynamik**
  - Zur Erarbeitung der Inhalte können die Branchenlebenszyklusanalyse oder die Technologie-S-Kurve genutzt werden




- Während die Branchenstruktur eher einen übergeordneten, statischen Charakter aufweist, soll hier die Dynamik des Geschäftsfelds analysiert werden
- Gewinnt aufgrund sich verkürzender Produktlebenszyklen an Bedeutung
- **Konkurrenz**
  - Zur Erarbeitung der Inhalte bietet sich ein Benchmarking an
  - Nach der Analyse der Branche / des betrachteten Geschäftsfelds, werden in diesem Feld Informationen über die Wettbewerber gesammelt
  - Inhalte können beispielsweise die Stärken und Schwächen, sowie Marktanteile der Wettbewerber sein
- **Kunden und Markt**
  - Unterscheidet sich für B2B und B2C Geschäftsbereiche
  - Klassifizierung der Kunden (bspw. nach Marktanteil und Marktmacht für B2B oder Demographie und Kaufverhalten für B2C)
  - Beschreibung der zukünftigen Bedürfnisse der Kunden
  - Für manche Branchen bietet sich hier die Methodik der Segmentierung an (eher B2C, im Leitfaden nicht weiter betrachtet)
- **Kundengespräche und Studienanalyse**
  - In vielen Strategieprozessen wird die Bedeutung dieses Punkts unterschätzt
  - Der jeweilige Geschäftsbereich sollte immer die Kundenmeinung über die zukünftige Entwicklung des Geschäftsfelds und über die Performance des Geschäftsbereichs mit einbeziehen
  - Studien können bei der weiteren Einschätzung der Zukunft helfen
- **Erfolgsfaktoren**
  - Interpretation der Ergebnisse der Analysephase
  - Leistungsmerkmale eines Unternehmens, die zu einem Erfolg in dem jeweiligen Geschäftsbereich beitragen
  - Ermöglichen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen in einer Branche

- Beispiele für Erfolgsfaktoren einer Fluggesellschaft (Paul & Wollny, 2020): Niedrigpreisstrategie oder Differenzierung (umfassendes Flugnetz, außergewöhnlicher Service etc.)


Für die externe Analyse können weitere Felder sinnvoll sein. So können beispielsweise strategisch relevante Partnerunternehmen und deren Rolle für die zu erarbeitende Strategie mit aufgenommen werden. Dies sollte unternehmensindividuell entschieden werden.

Im weiteren Verlauf des Kapitels wird das Ziel-Template kurz erläutert (siehe Abb. Leitfaden 10). Zunächst sollen im obersten Abschnitt die im Rahmen des Prozessmodells erarbeiteten Ziele für den jeweiligen Geschäftsbereich in qualitativer Form beschrieben werden. Neben der Formulierung der Ziele sollte auch die dahinterliegende Motivation erläutert und die Machbarkeit eingeschätzt werden. Es kann sinnvoll sein, Ziele auf Geschäftsfeld-Ebene zu definieren. Trotzdem sollte ein Ziel-Template pro Geschäftsbereich ausreichen.



# STRATEGISCHE ZIELE & INITIALE INITIATIVEN

## GESCHÄFTSBEREICH \_\_\_\_\_



**Strategische Ziele (qualitativ)**

- Konkrete Formulierung der qualitativen Ziele und des Zeitrahmens:
  - In welchem unternehmensinternen Bereich wollen wir uns verbessern?
  - Auf welchem Markt/Marktsegment/Geschäftsfeld wollen wir „Best in Class“ werden?
- Motivation für die Ziele:
- Machbarkeit der Ziele:

**Strategische Ziele (quantitativ)**

Entwicklung der quantitativen Kennzahlen für die nächsten Jahre:

Jahr					
Zielumsatz					
Angestrebte EBIT-%					
Investitionen					

Ziel Hit Rate %:

Ziel OTD:

Ziel Bestände:

Ziel „X“:

↑

Geplanter Umsatz der nächsten 5-10 Jahre:

→

↑

Geplante Investitionen der nächsten 5-10 Jahre:

→

**Strategische Initiativen**

- Welche (zwei bis drei) Initiativen können initial definiert werden, um das Ziel zu erreichen?

Abb. Leitfaden 10: Das Ziel-Template

Im nächsten Abschnitt werden die quantitativen Auswirkungen abgeschätzt: Wie hoch ist der Investitionsbedarf? Welche Umsätze wollen wir in den nächsten Jahren in dem Geschäftsbereich erreichen? Die Quantifizierung stellt an dieser Stelle vor allem in der fernerer Zukunft Prognosen und keinen konkreten Plan dar. Wir sind jedoch überzeugt davon, dass eine zahlenorientierte Zielsetzung deutlich verbindlicher und sinnvoller für mittelständische Unternehmen ist. Zur besseren Visualisierung ist eine grafische Darstellung (beispielsweise durch ein Linien- oder Balkendiagramm) der Umsätze und Investitionen vorgesehen. Sie sollten sich zudem an eine angestrebte Gewinnquote (beispielsweise in Form der EBIT-Marge) heranwagen.

Dies kann zu einer lebhaften Diskussion über aktuelle Kosten (siehe Analyse-Template) führen. Des Weiteren können Ziele für unterschiedliche Kennzahlen gesetzt werden. Achten Sie an dieser Stelle darauf, nur Kennzahlen zu wählen, die eine hohe strategische Bedeutung haben. Im Rahmen des Analyse-Templates wurde bereits die Eigenkapitalquote angesprochen. Für einen recht neuen Geschäftsbereich, mit dem das Unternehmen hohe Wachstumsmargen anstrebt, könnte beispielsweise eine Hit-Rate (Anteil der vom Unternehmen gemachten Angebote, die von Kunden auch tatsächlich angenommen wurden) sinnvoll sein.

Der letzte Abschnitt dient zur Dokumentation von Initiativen, die eine Idee aufzeigen, wie die definierten Ziele erreicht werden können. Die Initiativen haben an dieser Stelle noch einen initialen Charakter, da die Initiativen unterschiedlicher Geschäftsbereiche im directStrategy-Template konsolidiert und festgelegt werden. Dies ist notwendig, um die Wechselwirkungen der einzelnen Geschäftsbereiche und ihrer Initiativen zu analysieren und zu berücksichtigen.

### V.3 Frühwarnsystem

Eine klassische Kritik am Strategieprozess ist die fehlende Flexibilität während der Implementierung. Diese soll im Rahmen des directStrategy Leitfadens gewährleistet werden, indem innerhalb eines Frühwarnsystems Indikatoren festgelegt und während der Implementierung kontinuierlich überprüft werden. Dabei kann es sich um quantitative Faktoren, wie konkrete Branchenabsatzzahlen oder auch um qualitative Faktoren, wie beispielsweise Innovationen, die zu Ersatzprodukten führen, oder politische Regularien handeln. Ein Beispiel sind Studien bezüglich des Automobilabsatzes der nächsten Jahre. Für diese Indikatoren werden dann sogenannte Kipppunkte definiert. Die Kipppunkte können genutzt werden, um die Indikatoren in grün, gelb und rot zu klassifizieren. Liegen die Indikatoren im grünen Bereich, besteht kein Handlungsbedarf. Erreicht ein Indikator den gelben Bereich, sollte eine gründliche Untersuchung durchgeführt werden. Das Erreichen des roten Bereichs signalisiert einen dringenden Handlungsbedarf, ein neuer Strategieprozess sollte ausgelöst werden, oder eine definierte Strategieanpassung vorgenommen werden. Für einen neuen Strategieprozess zur Erarbeitung einer neuen Strategiegeneration sollten Sie demnach ein neues directStrategy-Template anlegen. Die Indikatoren können mithilfe des Risikoportfolios (siehe Kapitel 6.5.5) nach Relevanz geordnet werden. Bspw. könnten die Prognosen der Automobilabsätze in Indien für manche Unternehmen relevanter sein als die Prognose für Automobilabsätze in Europa.

Eine große Herausforderung ist die zeitliche Komponente der Strategieanpassung. In der Theorie müsste der Frühwarnindikator Änderungen im Absatz so weit im Voraus vorhersagen, dass die Anpassungen im Unternehmen in dieser Zeit umsetzbar

wären. Dies ist in der Praxis jedoch vor allem mit quantitativen Indikatoren kaum zu erreichen. Umso wichtiger ist die Aufnahme von qualitativen Indikatoren und dass die Mitglieder des Strategieteams aufmerksam auf mögliche Änderungen in dem Umfeld des Unternehmens achten.

Die Wahl der Indikatoren ist vom entsprechenden Geschäft abhängig, nachfolgend werden einige Beispiele aufgeführt:

- Prämissen zur Marktentwicklung der relevanten Geschäftsfelder (bspw. Studien zum PKW-Absatz auf dem asiatischen Markt)
- Erreichung der internen Ziele (EBIT-Marge usw.)
- Verlust von Marktanteilen
- Kundenzufriedenheit
- Qualitative Faktoren wie beispielsweise eine technische Invention, die relevante Geschäftsfelder betrifft
- Weitere Frühindikatoren (bspw. Zinsentwicklungen für die Baubranche)

Die Indikatoren sollten während sämtlicher Aktivitäten des Strategieprozesses gesammelt werden. Dafür reicht eine dem Ideenspeicher ähnliche Tabelle aus (siehe Abb. Leitfaden 11).

Bezeichnung Kennzahl	Faktor (aktueller Wert)	Untere Grenze	Obere Grenze	Kommentar	Signalstufe	Handlungs- empfehlung

Abb. Leitfaden 11: Sammlung von Indikatoren für das Frühwarnsystem

Vor allem die Prämissen für den Strategieprozess sollten als Indikator mit aufgenommen werden. Falls Sie beispielsweise davon ausgehen, dass sich das von Ihnen bediente Geschäftsfeld in den nächsten 10 Jahren verdoppelt, so sollten Sie diese Annahme in den rollierenden Meetings zur Evaluierung des Anpassungsbedarfs (siehe Abb. Leitfaden 70) kontinuierlich überprüfen. Diese Prämissen werden hauptsächlich während der Aktivitäten *Problemeingrenzung* und *Alternative Lösungen* erarbeitet. Achten Sie während dieser Aktivitäten also besonders darauf, mögliche Indikatoren und deren Auswirkungen zu dokumentieren.

Im Rahmen der *Tragweitenanalyse* erarbeiten Sie mit dem Strategieteam ein Risikoportfolio. Dieses kann als Grundlage für die Bewertung der Relevanz der einzelnen Indikatoren dienen.

Achten Sie zudem darauf, dass Sie die Grenzen der Indikatoren für die Auslösung eines neuen Strategieprozesses nicht zu eng fassen. Die Strategie sollte zwar flexibel bleiben, aber trotzdem die langfristige Ausrichtung des Unternehmens vorgeben. Alle sechs Monate einen Strategieprozess zu starten, würde Ihrem Unternehmen eher schaden als nutzen. Daher sollten Sie für kleinere Änderungen der Umwelt bereits mögliche Strategieanpassungen vordefinieren. Dieses präventive Vorgehen hilft dabei, Ihr Unternehmen stabil zu führen und gleichzeitig auf sich ändernde Gegebenheiten vorbereitet zu sein.

### V.4 Kontinuierlicher Ideenspeicher und Lessons Learned Katalog

Die verbleibenden zwei Templates unterstützen bei der Dokumentation von Ideen und Verbesserungspotentialen. Laut Prozessmodell sollten Sie Ihre Ideen in der Aktivität *Alternative Lösungen* mithilfe verschiedener Methoden und Kreativitätstechniken entwickeln. Die Anwendung in der Praxis zeigt jedoch, dass der Zeitpunkt für die Entstehung von Ideen nicht im Vorhinein festgelegt werden kann. Vor allem während des Befüllens des Analyse-Templates, wird die Kreativität angeregt und es können Ideen entstehen. Um diese strukturiert zu dokumentieren, können Sie ein Format wie unten angedeutet nutzen (siehe Abb. Leitfaden 12). Evtl. haben Sie auch bereits eine interne Vorlage, die Sie nutzen können. Wichtig ist, dass das Dateiformat für die Beschreibung der Idee nicht begrenzt ist. Oft können Ideen nur schwer niedergeschrieben werden. Es sollten also auch Skizzen oder Tonaufnahmen möglich sein.

Aktivität	Beschreibung der Idee	Ansprechpartner
	Verschiedene Dateiformate zulassen	

Abb. Leitfaden 12: Beispiel für einen kontinuierlichen Ideenspeicher

Der Lessons Learned Katalog hat einen ähnlichen Hintergedanken wie der kontinuierliche Ideenspeicher. Allerdings werden in diesem Template keine Ideen, sondern Verbesserungspotentiale dokumentiert. Diese können in der Aktivität *Nachbereiten*

*und Lernen* hilfreich sein, um den Leitfaden und seine Methoden für den nächsten Strategieprozess nachhaltig zu adaptieren und Ihren Bedürfnissen anzupassen. Wichtig ist hier eine separate Dokumentation der Problembeschreibung und der Idee zur Verbesserung (siehe Abb. Leitfaden 13). Auch an dieser Stelle dient das hier abgebildete Template lediglich als Referenz.

Aktivität	Beschreibung Verbesserungspotential	Idee zur Verbesserung	Ansprechpartner

Abb. Leitfaden 13: Beispiel für einen Lessons Learned Katalog

## **VI Das SPALTEN-Prozessmodell des Strategieprozesses**

In der Literatur wird der Strategieprozess meist in drei übergeordnete Phasen unterteilt. Auch wenn sich die genaue Formulierung je nach Autor unterscheidet, sollen hier die folgenden Begriffe verwendet werden: Strategische Analyse, Strategieentwicklung, Strategieimplementierung (Hungenberg, 2014). Der Leitfaden bezieht sich vor allem auf die Phasen der strategischen Analyse und auf die Entwicklung. Die Implementierung wird innerhalb des Leitfadens lediglich geplant. Zudem werden die zentralen Herausforderungen der Implementierung im Anschluss an das Prozessmodell kurz beschrieben (siehe Kapitel 7).

Während in der Literatur größtenteils Phasenmodelle für den Strategieprozess vorgestellt werden, wurde an dieser Stelle bewusst ein Leitfaden mit Aktivitäten gewählt. Der Begriff Phasen impliziert eine zeitliche Abhängigkeit, die nicht dem iterativen und agilen Charakter eines Strategieprozesses entspricht. Das SPALTEN-Prozessmodell stellt den Kern des eigentlichen Leitfadens dar. Mithilfe der sieben Aktivitäten und der zugeordneten Kernelemente, Meetings und Methoden werden die Inhalte des Strategieprozesses erarbeitet. Auch dieses Prozessmodell kann zwar in der Theorie sequenziell betrachtet werden, wodurch dem Strategieprozess eine Struktur verliehen wird. Allerdings kann der Anwender in der Praxis flexibel zu den einzelnen Aktivitäten zurückwechseln.

Für die Strategieentwicklung sollte das Unternehmen in etwa drei bis sechs Monate einplanen, dies ist von der Datenqualität und -verfügbarkeit sowie von potenziellen Lerneffekten aus früheren Strategieprozessen im Unternehmen abhängig. Wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, wird hier im Rahmen des SPALTEN-Prozessmodells lediglich die Analyse und Entwicklung der Strategie berücksichtigt. Betrachtet man anschließend die Implementierung und die Kontrolle der entwickelten Strategie, dann handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess, der im weiteren Verlauf die Entwicklung einer neuen Strategiegeneration auslösen kann.

Abb. Leitfaden 14 liefert einen Überblick über das Prozessmodell und die Ziele und genutzten Methoden der jeweiligen Aktivität. Wie in Abb. Leitfaden 1 gezeigt, handelt es sich bei dem Strategieprozess um einen kontinuierlichen Prozess, das SPALTEN-Prozessmodell unterstützt jedoch lediglich die Analyse und Entwicklung der neuen Strategiegeneration. Nach dem Abschluss der Strategieformulierung beginnt die kontinuierliche Implementierung.

Das SPALTEN-Prozessmodell beginnt mit der Bildung des Strategieteams, dessen Zusammensetzung für jede Aktivität überprüft werden muss, so dass sichergestellt



werden kann, dass die richtigen Kompetenzen vertreten sind. Empfehlungen für die Zusammensetzung des Strategieteam können Sie Kapitel 4 entnehmen. Wie in Abb. Leitfaden 14 angedeutet, werden während der Nutzung des Prozessmodells die Templates befüllt. Für den Beginn und den Abschluss jeder Aktivität werden dem Anwender Checklisten bereitgestellt. Die Checklisten werden als Informationscheck genutzt, um zu überprüfen, ob die vorhandenen Informationen für die Bearbeitung der Aktivitäten genügen und die Informationen zuvor ausreichend genutzt wurden. An dieser Stelle ist anzumerken, dass auch nach der Bearbeitung der Checkliste entsprechende Iterationen zu der jeweiligen Aktivität möglich sind. Die Fragen der Checklisten orientieren sich an den von Albers, Reiß, Bursac und Breitschuh (2016) definierten Fragen des Informationschecks:

- Ist der aktueller Wissens-/Informationsstand ausreichend für den weiteren Prozess?
- Kann die Informationsbasis ausreichend genutzt werden?
- Wie ist das Nutzen/Aufwand-Verhältnis zur Generierung neuer Informationen?
- Ist der Detaillierungsgrad des aktuellen Prozessschrittes der Situation angemessen?

Während der Untersuchung der Anforderungen von mittelständischen Unternehmen an einen Strategieprozess wurden derartige Checklisten von unterschiedlichen Unternehmen und Interviewpartnern immer wieder gefordert, um den Strategieprozess zu operationalisieren. Durch die hohe Individualität des Strategieprozesses, sollten diese Checklisten während des Prozesses individuell adaptiert werden. Die Begriffe „Beginn und Abschluss jeder Aktivität“ können an dieser Stelle eventuell Verwirrung stiften. Das Prozessmodell wird zwar sequenziell durchlaufen, wodurch die notwendige Struktur gewährleistet wird, allerdings kann bei Bedarf auch nach Abschluss einer Aktivität dorthin zurückgekehrt werden. Die Checklisten unterstützen jedoch primär das sequenzielle Durchlaufen des Strategieprozesses. Darüber hinaus nutzt der Leitfaden Methoden aus der Praxis und orientiert sich an einer Umfrage von Schneemann zu den meist verwendeten Methoden im Strategieprozess (Schneemann, 2019).

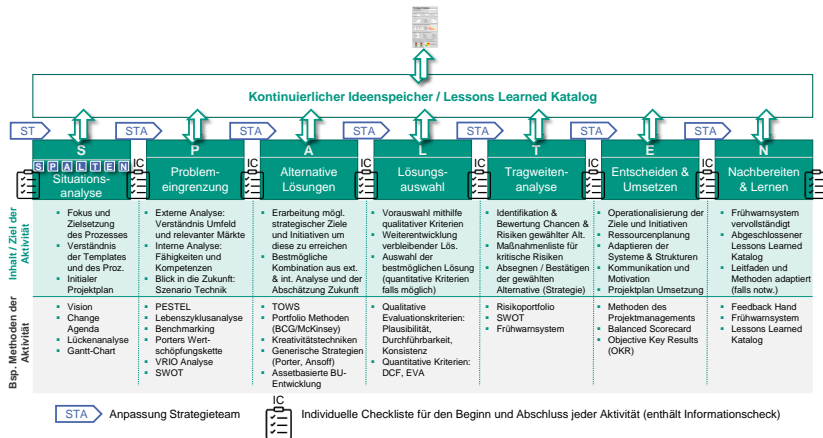


Abb. Leitfaden 14: Das SPALTEN-Prozessmodell für den Strategieprozess, mit einem Teil der im Leitfaden beschriebenen Methoden

In den weiteren Kapiteln werden die Aktivitäten im Detail erklärt. Dabei wird jede Aktivität mithilfe der gleichen Struktur dargelegt:

1. Deckblatt der Aktivität: übersichtliche Darstellung der Leitfrage und der Kernelemente, der angedachten Meetings und der beispielhaften Methoden der Aktivität
2. Checkliste zu Beginn der Aktivität
3. Kernelemente der Aktivität: detaillierte Beschreibung der Inhalte
4. Meetings der Aktivität: Darstellung der Ziele des angedachten Meetings, sowie einer möglichen Agenda und eines möglichen Teilnehmerkreises
5. Methoden der Aktivität: Beschreibung der jeweiligen Methode und für die meisten Methoden zusätzlich eine Einschätzung bezüglich der Anwendbarkeit im Mittelstand
6. Checkliste zum Abschluss der Aktivität

Bezüglich der angedachten Meetings soll einschränkend erwähnt werden, dass während eines Strategieprozesses weitere Abstimmungen und Meetings notwendig sein werden. An dieser Stelle soll der Prozessverantwortliche bei der Vorbereitung der relevantesten Meetings unterstützt werden.


Für jede Aktivität ist ein Kick-Off-Meeting und ein Abschluss-Meeting im selben Stil vorgesehen. In diesen werden beispielsweise organisatorische Fragen geklärt und die Checklisten gemeinsam ausgefüllt. Der Übersichtlichkeit halber werden diese beiden Meetings daher bereits an dieser Stelle dargestellt (siehe Abb. Leitfaden 15 und Abb. Leitfaden 16):

**direct STRATEGY**  
PROZESS-ORIENTIERTE STRATEGIEGÜTE

### Kick Off Meeting aller Aktivitäten

<b>Ziel des Meetings</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Klärung organisatorischer Fragen</li><li>▪ Gemeinsames Ausfüllen der Checkliste zum Beginn der Aktivität</li></ul>	<b>Mögliche Agenda</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Prozessverantwortlicher erklärt kurz die jeweilige Aktivität (Erklärvideo kann helfen)</li><li>2. Rückfragen des Strategieteams</li><li>3. Gemeinsames Ausfüllen der Checkliste zum Beginn der Aktivität</li><li>4. Ablauf der Aktivität wird im Team durchgesprochen (v.a. wer ist für welche Punkte verantwortlich)</li></ol>
<b>Teilnehmer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Strategieteam der jeweiligen Aktivität</li></ul>	

**direct STRATEGY**  
**Tipp-Box**



- Bei Fragen oder auftretenden Problemen, nutzen Sie von Anfang an die SPALTEN-Problemlösungsmethodik
- Je stärker alle Teammitglieder die Methodik verinnerlichen, desto leichter wird Ihnen der ganze Strategieprozess fallen
- Sehen Sie diesen Tipp als repräsentativ für alle weiteren Meetings


Abb. Leitfaden 15: Kick Off-Meeting aller Aktivitäten

**direct STRATEGY**  
PROZESS-ORIENTIERTE STRATEGIEGÜTE

### Abschluss Meeting aller Aktivitäten

<b>Ziel des Meetings</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Klärung organisatorischer Fragen</li><li>▪ Gemeinsames Ausfüllen der Checkliste zum Abschluss der Aktivität</li></ul>	<b>Mögliche Agenda</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gemeinsames Feedback und „Revue passieren lassen“ der Aktivität (Lessons Learned Katalog ausfüllen)</li><li>2. Gemeinsames Ausfüllen der Checkliste zum Abschluss der Aktivität</li><li>3. Weiteres Vorgehen wird kurz vom Prozessverantwortlichen vorgestellt</li></ol>
<b>Teilnehmer</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Strategieteam der jeweiligen Aktivität</li></ul>	

**direct STRATEGY**  
**Tipp-Box**



- Bei Fragen oder auftretenden Problemen, nutzen Sie von Anfang an die SPALTEN-Problemlösungsmethodik
- Je stärker alle Teammitglieder die Methodik verinnerlichen, desto leichter wird Ihnen der ganze Strategieprozess fallen
- Sehen Sie diesen Tipp als repräsentativ für alle weiteren Meetings

Abb. Leitfaden 16: Abschluss-Meeting aller Aktivitäten

Im Rahmen aller Aktivitäten sind Leitfragen und Kernelemente vorgesehen. Diese dienen der inhaltlichen Orientierung, der durchgehende Denkansatz beruht jedoch


wie im gesamten Leitfaden auf der SPALTEN-Methodik. Diese kann auch zur internen Beantwortung der Leitfragen und Kernelemente während der Erarbeitung der inhaltlichen Ergebnisse immer wieder herangezogen werden.

## VI.1 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse stellt den Auftakt des Strategieprozesses dar. In dieser Aktivität beschäftigen Sie sich mit Ihrem Fokus und der Zielsetzung für Ihren Strategieprozess. Zudem bauen Sie gemeinsam ein Verständnis für Ihren individuellen Strategieprozess auf. Dieses Verständnis nutzen Sie dann für die Erstellung eines initialen Projektplans.

### VI.1.1 Deckblatt der Aktivität Situationsanalyse

Abb. Leitfaden 17 zeigt das Deckblatt der Aktivität, in dem Sie die übergeordnete Leitfrage und Kernelemente, sowie die im weiteren Verlauf vorgestellten Meetings und Methoden finden.



The image shows a slide titled 'Deckblatt' (Cover Sheet) for the 'Situationsanalyse' (Situation Analysis) activity. It features a dark blue background with a light blue circular logo on the left containing a large 'S' and a question mark, with the text 'Situationsanalyse' below it. The slide is divided into four main sections, each with a title and a list of bullet points:

- Leitfrage der Aktivität**
  - Was ist der Fokus und die Zielsetzung für den Strategieprozess?
- Kernelemente der Aktivität**
  - Auslöser für den Strategieprozess verstehen
  - Fokus des Strategieprozesses festlegen
  - Ziel des Strategieprozesses definieren
  - Templates für den Strategieprozess verstehen
  - Verständnis für den Leitfaden im Strategieteam aufbauen
  - Initialer Projektplan für den Strategieprozess
  - Maßnahmenliste für nicht betrachtete strategische Handlungsfelder
  - Name und Logo für den Strategieprozess / die Strategie
- Vorgesehene Meetings**
  - Kick-Off Meeting Situationsanalyse
  - Leitfaden Meeting
  - Abschluss Meeting Situationsanalyse
- Beispielhafte Methoden**
  - Leitbild
  - Change Agenda
  - Lückenanalyse

Abb. Leitfaden 17: Deckblatt der Aktivität Situationsanalyse

### VI.1.2 Checkliste zu Beginn der Aktivität Situationsanalyse

- Haben Sie ein Strategieteam für die Aktivität Situationsanalyse zusammengestellt? (siehe Kapitel 4)
- Sind die Verantwortlichkeiten klar definiert? Dies betrifft vor allem die Rollen des Entscheiders und des Prozessverantwortlichen (siehe Kapitel 4)

### VI.1.3 Kernelemente der Aktivität Situationsanalyse

#### Auslöser für den Strategieprozess

Es gibt verschiedene Gründe, weshalb ein Strategieprozess ausgelöst werden kann. Abb. Leitfaden 18 gibt eine Übersicht beispielhafter Auslöser. Die externen Auslöser sollten durch die Beobachtung von Umwelt und Umfeld erkannt werden. Die internen Auslöser können durch das Unternehmen selbst festgelegt werden (z.B. Periodizität, Ziele und Vorgaben) oder müssen aus dem Unternehmen heraus erkannt werden (z.B. Performanceprobleme, Impulse von Mitarbeitenden). Zum Erkennen der Auslöser kann ein Frühwarnsystem etabliert werden.

Ein jährlicher Workshop zur Besprechung strategischer Themen ist aufgrund der gestiegenen Dynamik in der Umwelt nicht mehr zeitgemäß. Wichtig ist, dass ein Veränderungsbedarf erkannt und die Strategiesituation als relevant eingeschätzt wird, damit notwendige Ressourcen bereitgestellt und die Akzeptanz für einen Strategieprozess geschaffen werden. Um sich den Bedarf zu verdeutlichen, kann das Risiko der aktuellen Strategie und ihrer Konsequenzen betrachtet werden.

Externe Auslöser	Interne Auslöser
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Markt- und Wettbewerbsdruck</li><li>▪ Innovationen</li><li>▪ Gesellschaftliche Trends</li><li>▪ Regulatorische Rahmenbedingungen</li><li>▪ Krisen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Periodizität</li><li>▪ Ziele und Vorgaben</li><li>▪ Neuentwicklungen</li><li>▪ Performanceprobleme / Wachstum</li><li>▪ Impulse von Mitarbeitern</li></ul>

Abb. Leitfaden 18: Externe und interne Auslöser Strategieprozess

#### Fokus des Strategieprozesses

Sobald der Strategieprozess ausgelöst wurde, muss festgelegt werden, was der Fokus des Prozesses sein soll. Es muss beschlossen werden, welche Themen Gegenstand im Strategieprozess sind und welche nicht („The essence of strategy is choosing what not to do“ (Porter, 1980)). Zu viele Themen gleichzeitig zu betrachten kann zu Überforderung führen und erhöht die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns.

Zudem sollten Sinn und Zweck sowie Erwartungen spezifiziert werden, um die notwendige Akzeptanz und Energie im Unternehmen für den Prozess zu erhalten. Diskutieren Sie den Fokus im Team, die letztendliche Entscheidung muss aber eine Vorgabe der Geschäftsführung sein, diese ist somit die Entscheidungsinstanz. Ein Beispiel für den Fokus können das Wegbrechen eines Geschäftsbereichs aufgrund eines Strukturwandels und der sich daraus ergebende Bedarf des Erschließens neuer Umsatzpotentiale in bestehenden oder neuen Geschäftsbereichen sein. Andere Beispiele wären eine extreme Erhöhung der Beschaffungspreise, wie wir sie im Nachgang der Corona-Pandemie erlebt haben, oder eine angestrebte Verbesserung der Ertragslage aufgrund von Liquiditätseingüssen.

### **Ziel des Strategieprozesses**

Der Kernaspekt der ersten Aktivität ist die Zielbildung. Die Auswahl und Formulierung der Ziele für den Strategieprozess prägt alle nachgeordneten Entscheidungsprozesse und setzt einen Fokus für Analysen und Planungen. Die Ziele sollten zunächst initial formuliert und nach der umfassenden externen und internen Analyse in der *Problemeingrenzung* angepasst werden.

Ziele haben mehrere Funktionen:

- Selektion und Bewertung von Optionen
- Orientierung und Koordinierung der Aktivitäten im Prozess
- Steuern von Verhaltensvorgaben durch Sollvorgaben
- Kontrolle der Erreichung von Sollvorgaben
- Motivations- und Anreizfunktion

Neben performancebasierten Zielen, wie bspw. einer Ertragssteigerung, muss bei der Zielsetzung auch das Leitbild des Unternehmens berücksichtigt werden. Sind Leitbild und Ziele nicht konsistent, müssen entweder die Ziele oder das Leitbild angepasst werden. Ziele müssen die Konzepte SMART und FAST (siehe Abb. Leitfaden 19) erfüllen, damit sie effektiv umgesetzt werden können. Für die initialen Ziele können die Anforderungen herausfordernd sein, sollten aber so gut wie möglich berücksichtigt werden. Die in der Aktivität *Lösungsauswahl* und *Entscheiden und Umsetzen* operationalisierten Teilziele zur Erreichung der strategischen Ziele müssen die Konzepte SMART und FAST als harte Kriterien erfüllen.

Für ein besseres Verständnis können Sie im Strategieteam die folgende Frage stellen: Was wollen wir mit diesem Strategieprozess erreichen? Formulieren Sie nicht mehr als drei übergeordnete Ziele, um das Strategieteam nicht zu überfordern. Diese definierten Ziele sollten aber im Detail durchgesprochen worden sein.

Ein klassisches Ziel wäre die Erarbeitung zukünftiger Umsatz- und Gewinnpotentiale. Alternativ könnte ein Strategieprozess auch mit dem Ziel gestartet werden, die Mitarbeitenden stärker in den Strategieprozess einzubinden, somit ihre Vertrautheit mit der Strategie zu erhöhen und letztendlich ihre Performance und Zufriedenheit zu steigern. Denken Sie an der Stelle an die Messbarkeit und Kontrolle Ihrer Ziele. Die Identifikation und Vertrautheit der Mitarbeitenden mit der Strategie können beispielsweise über Mitarbeitergespräche oder Umfragen evaluiert werden.

<b>S</b> pecific	Formulierung so konkret wie möglich	<b>F</b> requent	Regelmäßige Diskussion (Fokus?)
<b>M</b> easurable	Messgrößen (qualitativ / quantitativ)	<b>A</b> mbitious	Ehrgeizig und ambitioniert
<b>A</b> tttractive	Motivation für das Ziel	<b>S</b> pecific	Konkretisierung
<b>R</b> ealistic	Machbarkeit (Zeit, Mittel)	<b>T</b> ransparent	Ziel und aktueller Status einsehbar
<b>T</b> ime-bound	Zeitrahmen		

Abb. Leitfaden 19: Konzepte SMART und FAST

### Verständnis Leitfaden (Templates und Prozessmodell)

Diese Punkte sollten während des vorgesehenen Leitfaden-Meetings besprochen werden. Im Idealfall haben sich die Teammitglieder bereits im Vorfeld mit dem Leitfaden vertraut gemacht. Mithilfe der im digitalen Anhang zur Verfügung gestellten Präsentation für das Leitfaden-Meeting kann der Prozessverantwortliche einen Überblick über den Leitfaden geben. Im weiteren Verlauf sollte das Verständnis der Templates und des Prozessmodells im gesamten Team geschärft werden. Dabei können bereits erste Verbindungen zum individuellen Strategieprozess geschaffen werden. Müssen bestimmte Kennzahlen in den Templates angepasst werden? Gibt es bereits Daten und Analysen, auf denen aufgesetzt werden kann? Ziel ist es, dass das gesamte Strategieteam mit dem Leitfaden vertraut ist und ohne große Anpassungsschwierigkeiten in den Meetings mit den Templates und den Aktivitäten arbeiten kann.

### Initialer Projektplan

Nachdem sich das Strategieteam mit dem Leitfaden vertraut gemacht hat, kann ein initialer Projektplan aufgestellt werden. Wie bereits angekündigt, sollte der Prozess der Analyse und der Strategieentwicklung nicht länger als drei bis sechs Monate dauern. Die anschließende Implementierung (siehe Kapitel 7) ist hingegen ein kontinuierlicher Prozess, der die Kontrolle des Frühwarnsystems einschließt und sich dementsprechend über einen längeren Zeitraum hinzieht. An dieser Stelle sei noch

einmal erwähnt, dass der Leitfaden zwar die Planung und einige Hinweise zur Implementierung enthält, die eigentliche Implementierung aber separat erfolgt und nicht von dem Leitfaden abgedeckt wird.

Bei der Erstellung des Projektplans ist es wichtig, die unternehmensspezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Während eines Anwendungsbeispiels dauerte die Beschaffung der quantitativen, internen Daten bereits 4 Wochen. Diese stellen jedoch für viele Interviews die Basis dar, wodurch sich die Aktivität *Problemeingrenzung* deutlich in die Länge ziehen kann. In Abb. Leitfaden 20 sehen Sie einen beispielhaften Projektplan für einen Strategieprozess, der Anfang des Jahres starten würde. Zu Beginn kann es herausfordernd sein, einen solchen Projektplan aufzustellen. Sobald Sie den Leitfaden das erste Mal im Unternehmen angewandt haben, wird die Erstellung dieses Projektplans bei den darauffolgenden Strategieprozessen deutlich einfacher sein. Der Übersichtlichkeit halber, wurde auf die Darstellung der Kick-Off- und Abschluss-Meetings der einzelnen Aktivitäten verzichtet. In dem unten angegebenen Beispiel ist das Unternehmen bereits parallel zur Aktivität *Nachbereiten und Lernen* (abschließende Aktivität der Analyse und Strategieentwicklung) mit der Implementierung der erarbeiteten Strategie gestartet.

Darüber hinaus sollte die Geschäftsführung bereits zu diesem Zeitpunkt ein gesondertes Budget für den Strategieprozess festlegen, das über eine eigene Kostenstelle getrackt werden kann.

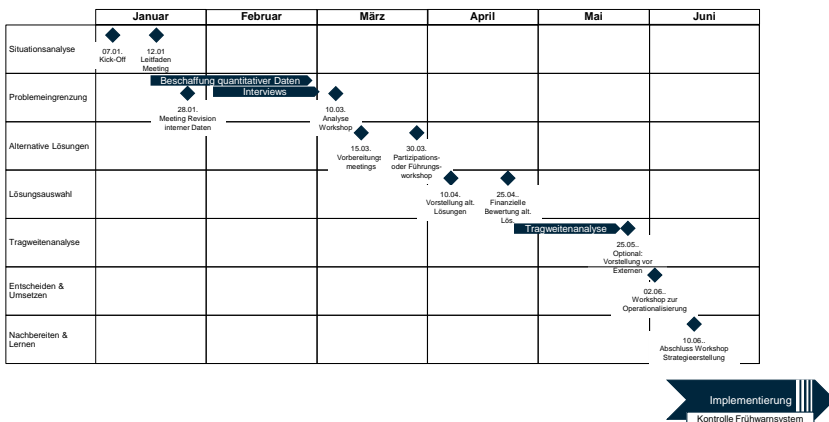


Abb. Leitfaden 20: Beispiel für einen initialen Projektplan



### **Maßnahmenliste nicht betrachteter strategischer Handlungsfelder**

Während der *Situationsanalyse* haben Sie bereits einen Fokus und die Ziele Ihres Strategieprozesses festgelegt. Für den Fall, dass weitere strategische Handlungsfelder diskutiert wurden, die aber an dieser Stelle nicht den Fokus des Prozesses darstellen, sollten Sie nach dem Vorbild der *Tragweitenanalyse* der SPALTEN-Methodik eine Maßnahmenliste entwerfen, wie Sie mit diesen Handlungsfeldern vorgehen. Dafür können Sie erneut die SPALTEN-Methodik nutzen. Ein Beispiel wäre, dass Sie sich im Rahmen Ihres Strategieprozesses sowohl mit wegbrechenden Umsätzen aufgrund eines Strukturwandels als auch mit Ertragssteigerungen aufgrund von Liquiditätsproblemen beschäftigen wollen. Nachdem die Wahl beispielsweise auf das Erschließen neuer Umsatzpotentiale gefallen ist, sollte eine Maßnahmenliste für das Thema Ertragssteigerungen erarbeitet werden. In dieser können Maßnahmen, wie „operative Abwicklung unter Aufsicht der Finanzabteilung“ oder „Aufziehen eines parallelen Strategieprozesses“ (bei mittelständischen Unternehmen aufgrund des Ressourceneinsatzes nicht zu empfehlen) oder „Verschiebung des notwendigen Prozesses um 6 Monate“ aufgeführt werden.

Diese Leitfrage soll sicherstellen, dass der Fokus für den Strategieprozess zwar klar definiert wird, weitere essenzielle Themen jedoch nicht vernachlässigt werden.

### **Name und Logo für den Strategieprozess**


Wie bereits in Kapitel 5.1 beschrieben, können ein Name und ein Logo die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Strategieprozess und der entstehenden Strategie steigern. Achten Sie dabei auf den Zeitpunkt der Kommunikation. Das spätere Logo der erarbeiteten Strategie kann mit dem bereits hier abgestimmten Logo übereinstimmen, es kann jedoch auf Basis der Ergebnisse angepasst werden.

Die Kommunikation eines Strategieprozesses läuft von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ab. Es ist verständlich, dass einige Unternehmen mit der Kommunikation warten, bis sie erste, vorzeigbare Ergebnisse präsentieren können. Eine frühe Kommunikation im Gesamtunternehmen bringt jedoch verschiedene Vorteile mit sich. Beispielsweise kann der Prozessverantwortliche deutlich offener mit dem Thema umgehen und interessierte Mitarbeitende können Ideen liefern und so zu einem Erfolg beitragen. Außerdem hilft der durch die frühe Kommunikation entstandene Druck manchen Unternehmen bei der gewissenhaften und konsequenten Durchführung des Prozesses.

Auch an dieser Stelle können Sie gemeinsam mit der Geschäftsführung das SPALTEN-Prozessmodell durchlaufen, um den richtigen Kommunikationszeitpunkt abzustimmen.

## VI.1.4 Meetings der Aktivität Situationsanalyse

Im Rahmen der *Situationsanalyse* ist neben dem Kick Off und Abschluss-Meeting (siehe Abb. Leitfaden 15 und Abb. Leitfaden 16) ein weiteres Meeting im Leitfaden vorgesehen (siehe Abb. Leitfaden 21). Eine Schulungsunterlage, die das Leitfaden-Meeting unterstützt, ist im digitalen Anhang zu finden. Es können selbstverständlich weitere Meetings und Abstimmungen notwendig sein. Dies ist individuell abzustimmen.



**Leitfaden Meeting**

**Ziel des Meetings**

- Verständnis der Präambel
- Verständnis für den SPALTEN Prozess vertiefen
- Templates gemeinsam durchsprechen und bei Bedarf anpassen
- Prozessmodell des Leitfadens nachvollziehen


**Mögliche Agenda**

Im Idealfall lesen die Mitglieder des Strategieteams die Präambel bereits vor dem Meeting. Andernfalls ist die Präambel der erste Agenda-Punkt.

1. Erkenntnisse der Präambel im Team durchsprechen
2. SPALTEN Prozess weiter verstehen
3. Templates ausgedruckt durchgehen und anpassen
4. Prozessverantwortlicher stellt Prozessmodell vor, Fragen klären

**Teilnehmer**

- Strategieteam



**direct STRATEGY Tipp-Box**

- Eine Beispiel Präsentation für dieses Meeting haben wir Ihnen im digitalen Anhang hinterlegt
- Wir empfehlen jedoch, dass die Mitglieder auch den ausformulierten Leitfaden kennenlernen und dass Sie aktiv über die Inhalte diskutieren

Abb. Leitfaden 21: Leitfaden-Meeting

## VI.1.5 Methoden der Aktivität Situationsanalyse

### Leitbild (Vision, Mission, Werte)

Die Formulierung des Leitbilds ist eine Methode, um grundlegende Unternehmensziele mit richtungsgebendem Charakter festzulegen. Die Strategie und daraus abgeleitete Ziele und Maßnahmen müssen aus dem Leitbild hervorgehen (Paul & Wollny, 2020). Das Leitbild setzt sich zusammen aus Vision, Mission und Werten des Unternehmens (Kaplan & Norton, 2009). Es muss vorstellbar, wünschenswert, fassbar, fokussiert, flexibel und kommunizierbar sein (Gausemeier & Plass, 2014).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Leitbild erklärt, was der Zweck des Unternehmens ist, welche Werte für das Unternehmen wichtig sind und welche übergeordneten Ziele verfolgt werden sollten. Der Strategieprozess wiederum sollte sich an diesem Leitbild orientieren. Weitere Informationen hinsichtlich der Bestandteile des Leitbilds können Sie Abb. Leitfaden 22 entnehmen.

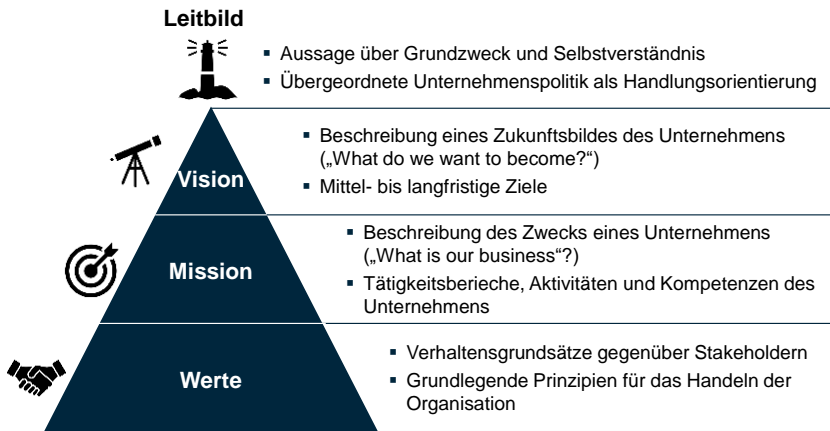


Abb. Leitfaden 22: Bestandteile eines Leitbilds

DirectStrategy Einschätzung:

- Die Leitbild Methode ist vor allem für Konzerne unerlässlich
- Für mittelständische Unternehmen kann sie hilfreich sein, ist jedoch oft zu ungenau formuliert
- Falls ein Leitbild vorliegt, ist es eine tolle Grundlage für den Strategieprozess
- Falls kein Leitbild vorhanden ist, kann es ausreichen, dass die Geschäftsführung klare Vorgaben für den Strategieprozess gibt
- Diese Vorgaben müssen jedoch vom gesamten Strategieteam verstanden werden
- Ein Strategieprozess ohne Leitbild erfordert eine noch stärkere Einbindung der Geschäftsführung

### Change Agenda

Die Change Agenda ist ein Instrument, um Veränderungsbedarf und notwendige kulturelle, organisatorische und betriebliche Änderungen anhand von qualitativen Größen aufzuzeigen. Sie kann vor allem bei grundlegenden Änderungen einer Strategie hilfreich sein, um das benötigte Verständnis der Mitarbeitenden für den Strategieprozess zu erlangen. Bei der Change-Agenda wird die heutige Ausrichtung des

Unternehmens mit der zukünftig angestrebten Ausrichtung verglichen, um Differenzen und Veränderungsbedarfe darzustellen (Kaplan & Norton, 2009). Die Change Agenda lässt sich am besten durch Diskussionen in der Führungsmannschaft erarbeiten, die durch Interviews mit weiteren Mitarbeitern oder auch Kunden und Lieferanten ergänzt wird. Zum Abschluss sollte sich das Strategieteam den qualitativen Zielen des Unternehmens bewusst sein und vor allem die Veränderungsnotwendigkeit verstanden haben.

In Abb. Leitfaden 23 sehen Sie mögliche Kategorien für das Erarbeiten einer Change Agenda, sowie das interessante Beispiel einer Change Agenda des FBI.



Abb. Leitfaden 23: Change Agenda mit Beispiel aus der Praxis (Kaplan & Norton, 2009)

### DirectStrategy Einschätzung:

- Einfache Methode, die gut dabei unterstützen kann, das Ziel des Strategieprozesses zu definieren
- Kann auch inspirierend wirken (siehe FBI Beispiel)
- Sollte in einem der ersten Meetings zur Anwendung kommen, um gemeinsam eine abgestimmte, qualitative Zielvorstellung vor Augen zu haben

### Lückeanalyse

Die Lückeanalyse dient zur Analyse und Visualisierung der Zielstellung. Dafür werden zunächst meist quantitative Zielgrößen (Sollgrößen) wie bspw. Umsatz und Gewinn für die nächsten Jahre auf einer Zeitachse dargestellt (siehe Abb. Leitfaden 24). Diese werden mit den Entwicklungsprognosen des Basisgeschäfts ohne spezifische Maßnahmen (Ist Größen) verglichen. Unterscheiden sich die beiden Linien, ergibt sich eine Lücke. Im nächsten Schritt werden Maßnahmen definiert, die umgesetzt werden müssen, um die Lücke zu schließen (Paul & Wollny, 2020). Eine

sinnvolle Ergänzung für Unternehmen im Rahmen eines Strukturwandels kann auch eine Worst Case Abschätzung des zukünftigen Umsatzes sein.

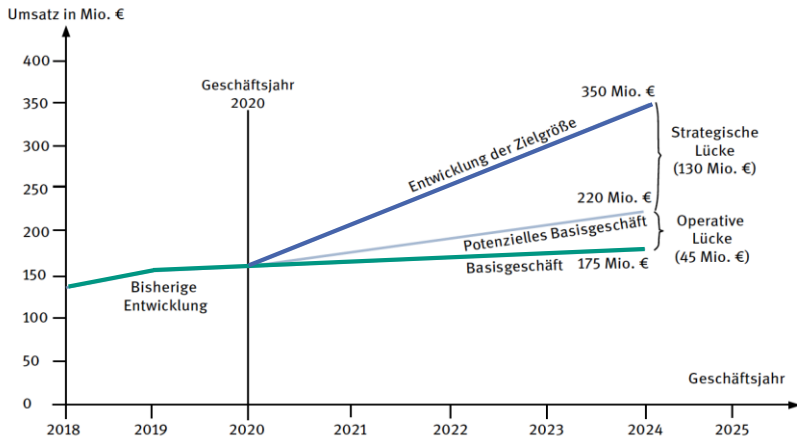


Abb. Leitfaden 24: Lückenanalyse (in Anlehnung an Paul & Wolny (2020))

#### DirectStrategy Einschätzung:

- Während die Change Agenda bei der Ableitung der qualitativen Ziele hilft, können Sie die Ziele mithilfe der Lückenanalyse quantifizieren
- Eine Schwierigkeit ist es, im Rahmen dieser Methodik die Zielgröße vorzugeben, dies kann in übertriebenem „Wunschdenken“ enden
- Versuchen Sie daher unbedingt, hier realistische Ziele anzustreben

### **VI.1.6 Checkliste zum Abschluss der Aktivität Situationsanalyse**

- Sind der Fokus und das Ziel des Strategieprozesses allen im Strategieteam bekannt?
- Sind die Ziele verständlich formuliert?
- Liegt ein initialer Projektplan vor? Dieser ist natürlich nicht in Stein gemeißelt (hohe Unsicherheit)
- Haben Sie einen Namen für Ihren Strategieprozess festgelegt?

- Haben Sie bereits aufgekommene Ideen im kontinuierlichen Ideenspeicher festgehalten?
- Würden Sie die erste Aktivität für Ihren nächsten Strategieprozess ändern? Tragen Sie alle Punkte in den Lessons Learned Katalog ein.
- Haben Sie alle erarbeiteten Inhalte (Ziele, Fokus, Name etc.) in das directStrategy-Template eingetragen?
- Haben alle Mitglieder des Strategieteams alle Templates kennengelernt und konnten alle Rückfragen geklärt werden?

## VI.2 Problemeingrenzung

In der *Problemeingrenzung* befüllen Sie den Analyse Abschnitt des directStrategy-Templates, also auch die Analyse-Templates für alle Geschäftsbereiche. Dabei sollten Sie stets die folgende Leitfrage vor Augen haben: Wo stehen wir heute und wie entwickelt sich die für uns relevante Zukunft?

Um dies zu beantworten, durchlaufen Sie eine interne Analyse und eine externe Analyse und wagen einen Blick in die zukünftigen Entwicklungen der für Sie relevanten Märkte.

An dieser Stelle kann es sinnvoll sein, externe Unterstützung hinzuzuziehen. Gerade mittelständische Unternehmen verfügen oftmals nicht über die Ressourcen die für sie relevanten Märkte in der notwendigen Tiefe zu analysieren. Bei solchen Markteinschätzungen, aber auch bei der Analyse der internen Stärken und Schwächen kann ein externer Berater mit geschultem und vor allem objektiven Blick unterstützen.

### VI.2.1 Deckblatt der Aktivität Problemeingrenzung

Abb. Leitfaden 25 zeigt das Deckblatt der Aktivität, in dem Sie die übergeordnete Leitfrage und Kernelemente, sowie die im weiteren Verlauf vorgestellten Meetings und Methoden finden.

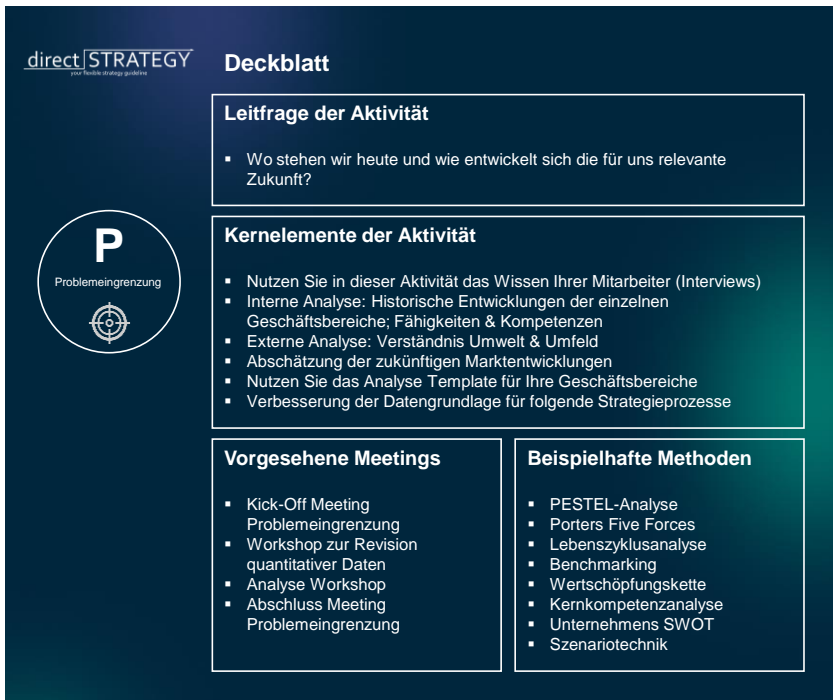


Abb. Leitfaden 25: Deckblatt der Aktivität Problemeingrenzung

## VI.2.2 Checkliste zu Beginn der Aktivität Problemeingrenzung

- Haben Sie Ihr Strategieteam den Anforderungen der Aktivität *Problemeingrenzung* entsprechend angepasst? Das Team ist für den Ablauf der Aktivität verantwortlich, für den Wissensaufbau werden weitere Mitarbeiter / Experten einbezogen beziehungsweise interviewt. (siehe Kapitel 4)
- Ist dem angepassten Team der Fokus für den Strategieprozess bewusst?
- Kennt das aktuelle Strategieteam die Ziele für den Strategieprozess?
- Ist allen Teammitgliedern der Nutzen des kontinuierlichen Ideenspeichers bewusst? Nutzen Sie dieses Tool in dieser Aktivität.
- Liegen dem Team alle für die Aktivität benötigten Informationen vor? (vom neu gebildeten Team und Prozessverantwortlichen zu bestätigen)
- Ist das aktuelle Strategieteam mit den Templates des Leitfadens vertraut?

### **VI.2.3 Kernelemente der Aktivität Problemeingrenzung**

Das gesamte Prozessmodell des Leitfadens ist nicht als sequenzielle Abfolge von Aufgaben zu verstehen. Dies gilt an dieser Stelle besonders. Die interne und externe Analyse, der Blick in die Zukunft und die Interviews sind hochgradig miteinander vernetzt. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass der Ausgangspunkt meistens interne Kennzahlen zu dem jeweiligen Geschäftsbereich, sowie zusätzlich eventuell Marktstudien sind. Nachdem diese im Rahmen des Workshops zur Revision quantitativer Daten geprüft wurden, sollen Interviews bei einer tiefergehenden Analyse und Interpretation dieser Daten unterstützen.

Berücksichtigen Sie, dass Sie für jeden Geschäftsbereich ein Analyse-Template ausfüllen sollten. Die externe Analyse muss eventuell sogar für jedes Geschäftsfeld einzeln ausgefüllt werden. Das Analyse-Template ist dafür geeignet, es während der Interviews und bereits davor während der Bereitstellung der quantitativen Daten als Dokumentationstool zu nutzen. Bevor Sie mit den Interviews starten, klären Sie im Rahmen des Strategieteams, inwiefern die Kennzahlen und Abschnitte des Analyse-Templates angepasst werden müssen. Die Grundlage dafür sollten die in der Aktivität *Situationsanalyse* erarbeiteten Ziele liefern.

#### **Interviews zur internen und externen Analyse**

Nachdem Sie die internen, quantitativen Daten gesammelt und im Revisions-Meeting besprochen haben, sollten Sie festlegen, wen Sie interviewen möchten und welche Fragen Ihnen weiterhelfen. Pro Geschäftsbereich sollten 5-10 Personen interviewt werden. Insgesamt sollten jedoch nicht mehr als 25 Interviews stattfinden, da der hohe Aufwand andernfalls keinen großen zusätzlichen Nutzen mehr generiert. Sie können das Analyse-Template an dieser Stelle bereits als Orientierung und zur Dokumentation nutzen, für den Analyse Workshop sollten Sie aber ein Analyse-Template pro Geschäftsbereich vorbereiten, das die wichtigsten Informationen des jeweiligen Geschäftsbereichs zusammenfasst. Das Strategieteam sollte sich auch während der Interviews ca. drei bis vier Mal zu Abstimmungen treffen, um Missverständnisse zu vermeiden und erste Erkenntnisse bereits anzudiskutieren. Wer die Interviews führt, kann im Strategieteam entschieden werden. Es können auch mehrere Interviewer sein, die sich eng untereinander abstimmen. Wichtig ist, dass auch der Interviewer erste Vorkenntnisse über den Geschäftsbereich hat, bevor die Interviews beginnen. In einem unserer Praxisbeispiele übernahm der Prozessverantwortliche die Rolle des Interviewers. Zudem wurde er noch von einem weiteren Mitarbeitenden unterstützt. Dabei war die Abstimmung und die Aufteilung der Interviewpartner zwischen den beiden Interviewern entscheidend.



### Tipps für Ihre Interviews

- Anzahl Interviews: insgesamt maximal 25, 5-10 pro Geschäftsbereich
- Gesprächslänge maximal 1 Stunde, andernfalls einen Folgetermin vereinbaren
- Gespräch persönlich führen, nonverbale Kommunikation beachten
- Offene Fragen formulieren, nachhaken (ein einfaches “Warum” reicht oft)
- Aktiv zuhören und auf den Interviewten eingehen, es soll ein Dialog entstehen, kein “Verhör”
- Auf Ursachen, nicht auf Symptome fokussieren
- Dokumentation (v.a. im Template) kurz und knapp halten, keine Phrasen nutzen
- Falls das Daten sammeln schwerfällt: hinterfragen, ob doch externer Support benötigt wird
- Geben Sie den Mitarbeitenden ein gutes Gefühl und vermitteln Sie ihnen, dass Sie wertvoll für den Prozess sind (Stichwort Partizipation)

### Mögliche Fragen für den Interviewleitfaden

Grundsätzlich gilt, dass der Interviewleitfaden auf der Zielsetzung des Strategieprozesses und auf den Erkenntnissen der quantitativen Daten aufbauen sollte. Fragen Sie also beispielsweise konsequent nach, wenn ein Geschäftsbereich schnell wächst, aber noch unprofitabel ist. Könnte es sich trotzdem lohnen, diesen Geschäftsbereich in den Mittelpunkt Ihrer zukünftigen Strategie zu stellen? Orientieren Sie sich auch an dem Template. Sie müssen die Felder nicht exakt wie vorgegeben nutzen, sollten aber versuchen zu verstehen, ob das von Ihrem Geschäftsbereich bediente Geschäftsfeld attraktiv ist und wie es sich in den nächsten Jahren voraussichtlich entwickelt. Eine SWOT-Matrix (die meist genutzte Methode der Managementberater (Schneemann, 2019)) sollten Sie definitiv in jedem Interview andiskutieren. Was sind unsere internen Stärken und Schwächen des Geschäftsbereichs? Was sind externe Chancen und Risiken des bedienten Geschäftsfelds? Im Rahmen der Interviewfragen wird der Begriff Markt als Synonym für den Begriff Geschäftsfeld verwendet, da während unserer Praxisbeispiele damit ein besseres Verständnis ermittelt werden konnte.

Die Fragen sind entsprechend der Abschnitte im Analyse-Template unterteilt, können aber nicht trennscharf betrachtet werden. Stellen Sie diese also möglichst offen

und betrachten Sie den hier vorgeschlagenen Fragenkatalog lediglich als Orientierung:

### Intern quantitativ

- Wie ist Ihre subjektive Einschätzung zu den quantitativen Daten?
- Sind diese Ihrer Meinung nach vollständig, oder müssten weitere Punkte betrachtet werden?
- Wie beurteilen Sie die Datenqualität? Vertrauen Sie den Daten?

### Intern qualitativ

- Wo verdienen wir Ihrer Meinung nach Geld in dem Geschäftsbereich und wo nicht?
- Was sind die Kostentreiber in dem jeweiligen Geschäftsbereich?
- Gibt es besonders margenstarke oder margenschwache Kunden oder Produkte in dem Geschäftsbereich?
- Wo sehen Sie den Geschäftsbereich in fünf Jahren?
- Wenn Sie komplett frei für alle Abteilungen in dem Geschäftsbereich entscheiden könnten: Welche drei Dinge würden Sie als erstes angehen?

### Extern

- Gemeinsam eine PESTEL (politisch-rechtliche, ökonomische, soziale, technologische, ökologische Umwelt) für den Geschäftsbereich besprechen (siehe Kapitel 6.2.5)
- Gibt es unterschiedliche Produktionsstandorte oder Absatzmärkte, die hinsichtlich der PESTEL getrennt betrachtet werden sollten?
- Wie ist die Machtverteilung in der Branche? Siehe Porters Five Forces in Kapitel 6.2.5. Gibt es Monopole / Oligopole auf Lieferanten- oder Kunden-seite? Gibt es Ersatzprodukte, die den Markt gefährden? Gibt es einen starken Wettbewerb beispielsweise mit einem Preiskampf?
- Gibt es Inventionen oder sogar Innovationen in dem Marktumfeld?

- Branchendynamik: Wie hat sich der für uns relevante Markt in den letzten Jahren entwickelt? Wie sehen Sie die zukünftige Entwicklung des Marktes?
- Wo sehen Sie den Markt mit Hinblick auf die Lebenszyklusanalyse? → Gemeinsam mit der Grafik anschauen (siehe Kapitel 6.2.5)
- Welches sind unsere direkten Wettbewerber?
- Benchmarking gemeinsam ausfüllen: Stärken und Schwächen des Wettbewerbs und unsere Positionierung (Kosten- oder Qualitätsführerschaft? Nische?) → Unsere Positionierung in intern qualitativem Abschnitt dokumentieren
- Wie sind unsere Beziehungen zu Kunden und Lieferanten im Vergleich zum Wettbewerb?
- Wer sind unsere größten Kunden? (Anteil am Umsatz mit aufnehmen) → Wenn keine quantitativen Daten verfügbar, Frage in Interviews qualitativ (bspw. mithilfe einer Likert-Skala) stellen
- Lassen sich Kundensegmente (Premiumsegment, Massemarkt etc.) bilden und decken wir in diesen alle erreichbaren Kunden ab?
- Kennen wir die Bedürfnisse unserer Hauptkunden und wie bedienen wir diese?
- Wie sehen unsere Kunden die Zukunft ihrer Branche?
- Wie zufrieden sind unsere Kunden mit uns? Gibt es entsprechende Kennzahlen?
- Wann waren wir bei unseren Kunden das letzte Mal vor Ort (alternativ größere virtuelle Abstimmung)? (Ziel der Frage: Qualität der Aussagen einschätzen)
- Gibt es weitere potenzielle Kunden in dem Geschäftsfeld?
- Gibt es internationales / regionales Wachstumspotential in dem Geschäftsfeld?
- Wie sehen Sie die Zukunft des Geschäftsfelds? Rein qualitativ → wächst das Geschäftsfeld generell? Können gute Margen erzielt werden?

- Auf Ihr Unternehmen bezogen → Kann in dem Geschäftsfeld Ihrer Meinung nach signifikantes und profitables Wachstum erzeugt werden? Wenn ja, wie?
- Sehen Sie regionale Unterschiede bei den Wachstumsmöglichkeiten in dem Geschäftsfeld?
- Was sind Erfolgsfaktoren für gute Ergebnisse / für weiteres Wachstum in dem Geschäftsbereich?

### SWOT

- Füllen Sie gemeinsam die SWOT für den Geschäftsbereich aus (Tipp: Stärken und Schwächen spiegeln die interne Perspektive wider, Chancen und Risiken die externe)
- Heben sich manche Stärken von den restlichen ab? Würden Sie diese als Kernkompetenzen bezeichnen? (Tipp: Zur Vorbereitung die Methoden zu Kernkompetenzen anschauen)
- Bei vielen Unternehmen wird lediglich eine umfassende SWOT oder maximal eine SWOT pro Geschäftsbereich ausgefüllt. Um die Chancen und Risiken jedoch in der nötigen Tiefe bewerten zu können, braucht es eine SWOT pro betrachtetem Geschäftsfeld. Die Stärken und Schwächen können sich wiederum in den jeweiligen Geschäftsbereichen ähneln.

### **Interne Analyse**

In der internen Analyse werden quantitative und qualitative Daten zu den jeweiligen Geschäftsbereichen und dem Gesamtunternehmen gesammelt. Beginnen sollten Sie mit der Fragestellung, welche quantitativen Kennzahlen für Ihre Geschäftsbereiche relevant sind. Sie können für jeden Geschäftsbereich eigene Kennzahlen definieren, wir würden jedoch empfehlen, einen Korb an Kennzahlen abzustimmen, der für jeden Geschäftsbereich befüllt wird. Dies erleichtert die folgenden Diskussionen, da die jeweiligen Kennzahlen einfacher miteinander zu vergleichen sind. Nachdem Sie diese Kennzahlen gesammelt haben, organisieren Sie den Workshop zur Revision der quantitativen Daten. Klären Sie dort erste Fragen und stimmen Sie sich im Kreis des Strategieteams ab, welche Informationen für Ihren Strategieprozess besonders relevant sind. Mithilfe der Erkenntnisse leiten Sie Ihren Interviewleitfaden ab. Dieser sollte die quantitativen Daten gezielt hinterfragen. Nutzen Sie das Wissen der Mitarbeiter, um die Geschäftsbereiche und das Zustandekommen

der Ergebnisse zu verstehen. Einen möglichen Ablauf der internen Analyse können Sie Abb. Leitfaden 26 entnehmen:



Abb. Leitfaden 26: Möglicher Ablauf einer internen Analyse

Im Rahmen des Analyse Workshops zum Abschluss der Aktivität *Problemeingrenzung*, sollten die ausgefüllten Analyse-Templates für alle Geschäftsbereiche vorliegen. Diese werden im Rahmen des Workshops kritisch hinterfragt. Zudem soll eine SWOT-Matrix für das Gesamtunternehmen abgeleitet werden. Diese sollte die Kernergebnisse der Analyse der einzelnen Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder enthalten.

### Externe Analyse

Orientieren Sie sich für die externe Analyse an den im Analyse-Template definierten Abschnitten (siehe Kapitel 5.2) und an den Methoden der Aktivität *Problemeingrenzung* (siehe Kapitel 6.2.5). Grundsätzlich ist es entscheidend, das bediente Geschäftsfeld und dessen Attraktivität für Ihren Geschäftsbereich zu verstehen. Die externe Analyse wird also nicht pro Geschäftsbereich, sondern pro Geschäftsfeld durchgeführt. Nach der externen Analyse müssen Sie beispielsweise die folgenden Fragen beantworten können: Wächst das bediente Geschäftsfeld in den nächsten Jahren? Ist es attraktiv, das bediente Geschäftsfeld von unseren aktuellen Standorten aus zu bedienen? Gibt es regionale Unterschiede hinsichtlich Bedarfe oder politischer Vorgaben? Dies sind an dieser Stelle lediglich Beispiele, in unseren Praxis Anwendungen hat sich aber gezeigt, dass diese Beispiele bei der Beschaffung der wichtigsten Antworten sehr geholfen haben. Orientieren Sie sich zudem an den oben vorgestellten Fragen für die externe Analyse. In Abb. Leitfaden 27 sehen Sie die verschiedenen Ebenen der externen Analyse und zugeordnet die Methoden, die für die jeweilige Ebene genutzt werden kann. Die Ebenen und Methoden finden Sie so auch im Analyse-Template (siehe Kapitel 5.2) und bei den beschriebenen Methoden der *Problemeingrenzung* (siehe Kapitel 6.2.5) wieder.

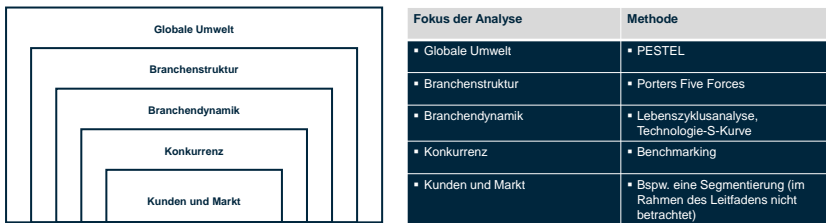


Abb. Leitfaden 27: Ebenen der externen Analyse und passende Methoden

### Zukünftige Marktentwicklungen

Ein Verständnis für die zukünftigen Entwicklungen des bedienten Geschäftsfelds aufzubauen, ist an sich bereits Teil der externen Analyse. Da dieser Punkt jedoch in der Praxis oft ausgelassen wird und stattdessen lediglich mit Vergangenheitsdaten gearbeitet wird, soll er an dieser Stelle nochmal gesondert hervorgehoben werden.

Mithilfe Ihres Strategieprozesses wollen Sie Ziele und entsprechende Initiativen für die Zukunft entwickeln. Diese Zukunft muss demnach auch im Mittelpunkt Ihrer Analyse stehen. In der Beraterbranche hat sich dafür der folgende Satz etabliert: "Today forward, future backwards" (Zitat aus Experteninterview, 2022). Inhaltlich bedeutet dies, dass man heute versuchen sollte, die für den Geschäftsbereich relevante Zukunft zu prognostizieren und aus den Erkenntnissen Rückschlüsse für das Unternehmen und die zu entwickelnde Strategie zieht.

Da der Blick in die Glaskugel sehr unsicher ist, bietet es sich an, verschiedene Szenarien aufzustellen. Viele mittelständische Unternehmen stellen sich bei der Szenariotechnik etwas außerordentlich Komplexes vor. Zugegeben, die Vorbereitung aussagekräftiger Szenarien erfordert ein gewisses Maß an Methodenverständnis und Zeit. Aus diesem Grund bietet sich für mittelständische Unternehmen eine abgespeckte Form der Szenariotechnik an. Es müssen zum Abschluss nicht im Detail ausgearbeitete Szenarien vorliegen, jeder Geschäftsbereich sollte jedoch kurz skizziert haben, wie sich die für ihn relevanten Geschäftsfelder in den nächsten 5, 10 und 30 Jahren entwickeln könnten und vor allem, was die Entwicklungen für den Geschäftsbereich selbst bedeuten würden. Dies stellt eine gute Diskussionsgrundlage für den abschließenden Analyse Workshop dar.

### **Verbesserung der Datengrundlage**

Die Qualität der Datengrundlage stellt gerade für mittelständische Unternehmen oft eine große Herausforderung dar. Ihnen werden im Rahmen der *Problemeingrenzung* viele Punkte aufgefallen sein, an denen Daten manuell und mit viel Zeitaufwand erarbeitet wurden. Denken Sie an dieser Stelle bereits an den folgenden Strategieprozess und erarbeiten Sie Maßnahmen, mithilfe derer die Datengrundlage verbessert werden kann.

Ein Beispiel aus der Praxis veranschaulicht dieses Vorgehen:

- Der Praxispartner durchlief einen Strategieprozess, um zukünftige Umsatzpotentiale aufzuzeigen
- Die Produkte waren intern den einzelnen Geschäftsbereichen zugeordnet
- Die Geschäftsbereiche belieferten jedoch unterschiedliche Geschäftsfelder, die externe Analyse musste also auf Geschäftsfeldebene ablaufen
- Die Erarbeitung der Umsatzentwicklung für die einzelnen Geschäftsfelder stellte einen hohen, manuellen Aufwand dar
- Im Nachgang wurde das belieferte Geschäftsfeld für alle Produkte des Unternehmens in den Stammdaten hinterlegt
- So können die Umsatzentwicklungen in Zukunft für alle bedienten Geschäftsfelder automatisiert generiert werden

### **VI.2.4 Meetings der Aktivität Problemeingrenzung**

Im Rahmen der *Problemeingrenzung* sind neben dem Kick-Off- und Abschluss-Meeting (siehe Abb. Leitfaden 15 und Abb. Leitfaden 16) zwei weitere Meetings im Leitfaden vorgesehen (siehe Abb. Leitfaden 28 und Abb. Leitfaden 29). Es können selbstverständlich weitere Meetings und Abstimmungen notwendig sein. Dies ist individuell abzustimmen.

Der Analyse Workshop ist einer der wichtigsten Tage in Ihrem Strategieprozess. Hier wird das gesammelte Wissen ganzheitlich analysiert, diskutiert und eine Grundlage für die Entwicklung alternativer Lösungen geschaffen. Entscheidend ist auch die sich an den Workshop anschließende Dokumentation der Ergebnisse. Diese kann in solchen Workshops schnell vergessen werden, ist für die weiteren Schritte jedoch absolut relevant. Erklären Sie als Prozessverantwortlicher konkret die Ziele und den Sinn des Workshops. Es ist entscheidend, dass die Erwartungshaltung für alle Teilnehmer klar ist. Dabei sollten Sie vor allem darauf eingehen, dass es nicht

die Erwartung ist, dass Sie den Workshop mit einer perfekt ausgearbeiteten Strategie verlassen. In verschiedenen Praxisanwendungen haben wir diese Erwartungshaltung erlebt, was im Nachhinein zu großer Enttäuschung führen kann.

**direct|STRATEGY**  
your future strategy partner

**Workshop zur Revision quantitativer Daten**

**Ziel des Meetings**

- Absegnen der quantitativ gesammelten Daten in den Analyse Templates
- Klärung der Fragen, ob weitere Daten benötigt werden und wie diese beschafft werden können
- Anpassung und Erweiterung des Interviewleitfadens mithilfe der Erkenntnisse aus den quantitativen Daten


**Mögliche Agenda**

1. Prozessverantwortlicher oder der Finanz- und Vertriebschef stellen die quantitativen Daten aller Geschäftsbereiche vor
2. Klärung von Rückfragen aus dem Strategieteam
3. Adaptieren des vorbereiteten Interviewleitfadens
4. Ergänzen von erklärenden Kommentaren

**Teilnehmer**

- Strategieteam
- Interviewer, falls nicht Bestandteil des Strategieteams (unüblich)

**direct STRATEGY Tipp-Box**



- Der Interviewleitfaden sollte bereits vor dem Workshop fertiggestellt sein und hier nur noch angepasst und ergänzt werden
- Stellen Sie sicher, dass alle die quantitativen Daten verstehen und keine Rückfragen offen bleiben
- Fühlt sich der Interviewer nach dem Workshop gut auf das Führen der Interviews vorbereitet?

Abb. Leitfaden 28: Workshop zur Revision quantitativer Daten

**direct|STRATEGY**  
your future strategy partner

**Analyse Workshop**

**Ziel des Meetings**

- Leitfrage: Wo stehen wir heute und wie schätzen wir die für uns relevante Zukunft ein?
- Ausführliche Diskussion der Ergebnisse der internen und externen Analyse pro Geschäftsbereich
- Ableiten einer SWOT für das Gesamtunternehmen
- Erstes Befüllen des kontinuierlichen Ideenspeichers
- Abschätzen zukünftiger Entwicklungen relevanter Märkte


**Mögliche Agenda**

1. Auftakt: Erwartungshaltung aller Teilnehmer
2. Vorstellen der ausgefüllten Templates in Kombination mit einer Präsentation pro Geschäftsbereich
3. Teams (2-3 Leute) schauen sich die Templates erneut im Detail an
4. Diskussion der Erkenntnisse vorstellbarer Marktentwicklungen
5. Brainstorming und Eingrenzung
6. Erstellung der SWOT für das Gesamtunternehmen (ableiten der relevantesten Punkte aus einzelnen SWOT-Analysen für Geschäftsfelder)
7. Offene Diskussion: Was bedeuten diese Ergebnisse für uns?
8. Abstimmung der Endergebnisse der internen und externen Analyse → Organisation der folgenden Dokumentation (Verantwortlichkeit, Wording)

**Teilnehmer (max. 8-12)**

- Strategieteam
- Eventuell ein externer Berater
- Falls nicht als Mitglieder im Strategieteam: Leiter der jeweiligen Geschäftsbereiche, Vertriebler mit gutem Marktwissen

**direct STRATEGY Tipp-Box**



- Planen Sie einen ganzen Tag für diesen Workshop ein.
- Legen Sie im Vorhinein einen Moderator fest. Dies kann, muss aber nicht der Prozessverantwortliche sein. Es sollte sich um eine aufgeschlossene Persönlichkeit handeln, die andere Meinungen fördert, aber trotzdem die notwendige Konsequenz mitbringt.
- Ein Berater könnte bei diesem Workshop eventuell hilfreich sein und die notwendige Objektivität mitbringen.
- Die meisten Meetings und Workshops sollten in der Firma stattfinden. Hier eignet sich aber ein Off-Site, der Tag sollte in Erinnerung bleiben.
- Planen Sie für die Mittagspause ein kurzes Teambuilding Spiel.

Abb. Leitfaden 29: Analyse Workshop



## VI.2.5 Methoden der Aktivität Problemeingrenzung

### PESTEL-Analyse

Die PESTEL-Analyse teilt die globale Umwelt in die fünf Bereiche politisch-rechtliche, ökonomische, technologische, gesellschaftliche und ökologische Umwelt ein. Dabei sollen die für das Geschäftsfeld relevanten Einflussgrößen und Entwicklungen in den jeweiligen Bereichen analysiert werden (siehe Abb. Leitfaden 30). Die englischen Begriffe der Bereiche bilden das Akronym PESTEL (Grant, 2016).

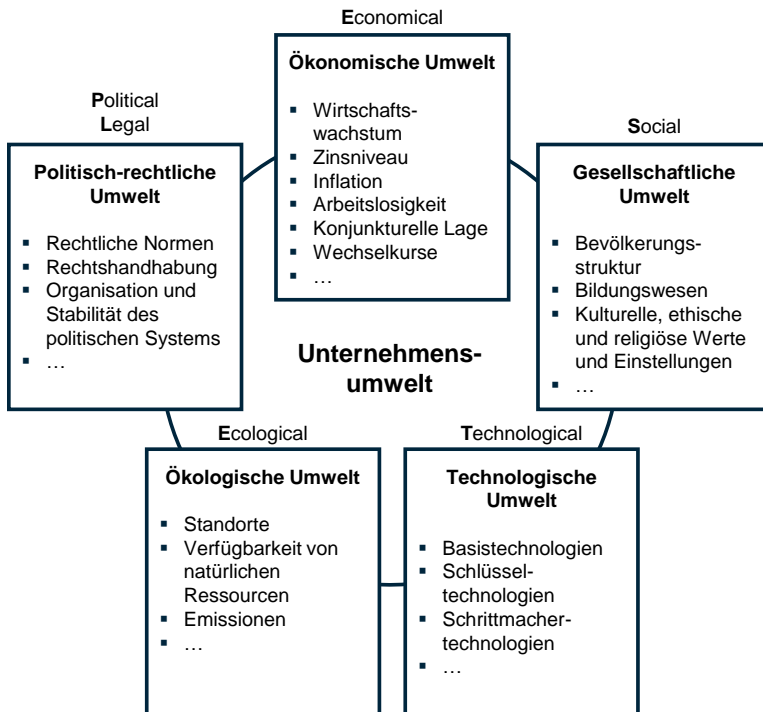


Abb. Leitfaden 30: PESTEL-Analyse

#### DirectStrategy Einschätzung:

- Eine sinnvolle Methode für mittelständische Unternehmen, die den übergeordneten Marktblick fördert

- Viele Inhalte erscheinen trivial, die Dokumentation hilft aber bei der Vergleichbarkeit der Geschäftsfelder, bei dem generellen Verständnis und somit auch bei der Entwicklung alternativer Lösungen

### Porters Five Forces

In Abb. Leitfaden 31 sind die fünf Dimensionen zu erkennen, die laut Porter über die Attraktivität einer Branche (in unserem Wording eines Geschäftsfelds) entscheiden (Porter, 1985).

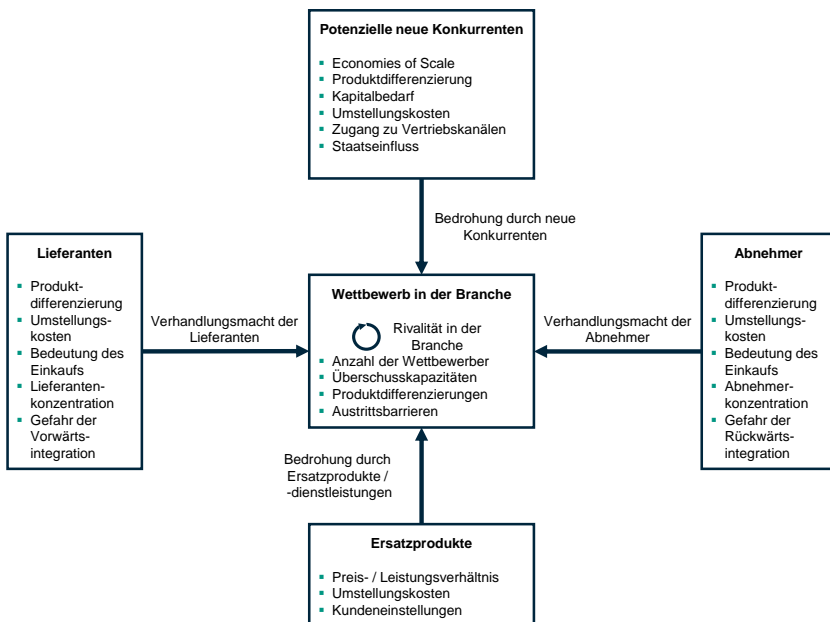


Abb. Leitfaden 31: Porters Five Forces

#### DirectStrategy Einschätzung:

- Wertvoll, um die Kreativität innerhalb der Interviews anzuregen
- Erkenntnisse der Machtverteilungen innerhalb einer Branche extrem relevant für die spätere Strategie des Geschäftsbereichs
- Diskussion über Ersatzprodukte kann bereits Kreativität fördern (Ideen in den kontinuierlichen Ideenspeicher eintragen)

- Methode sollte im Rahmen der Interviews mindestens angesprochen werden

### Lebenszyklusanalyse und Technologie-S-Kurve

Mithilfe der in Abb. Leitfaden 32 gezeigten Methoden kann die Branchendynamik leichter verstanden werden. Dabei unterstellen beide Methoden, dass die Entwicklung der Branchen und Technologien idealtypischen Mustern unterliegt.

Im Rahmen der Lebenszyklusanalyse werden die vier Phasen Entwicklung, Wachstum, Reife und Schrumpfung unterschieden. Die sich ergebende, abgeschätzte, relative Nachfrage kann entnommen werden.

Die Technologie-S-Kurve hingegen verdeutlicht das mögliche Potential einer Technologie in Abhängigkeit von dem kumulierten Entwicklungsaufwand. Zu Beginn ist die Entwicklung von großen Unsicherheiten betroffen und es werden nur kleinere Schritte bei der Leistungsfähigkeit erzielt. Im weiteren Verlauf kommt es zu einem überproportionalen Anstieg, da die Technologie bekannter wird und bereits notwendiges Wissen zur Weiterentwicklung gesammelt wurde. Gegen Ende ist dann eine Sättigungsgrenze erreicht, in der kaum noch Leistungssteigerungen möglich sind und die Technologie zeitnah durch eine neue Technologie abgelöst wird (Hungenberg, 2014; Welge et al., 2017).

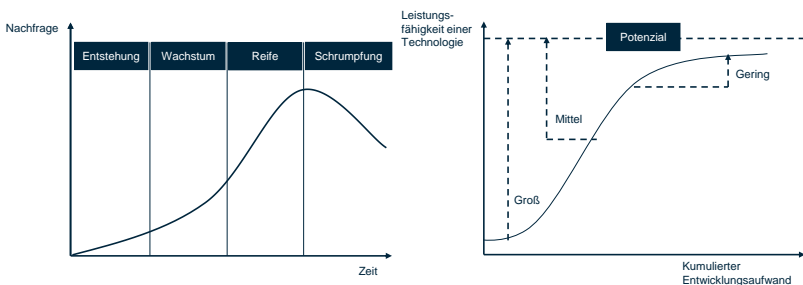


Abb. Leitfaden 32: Lebenszyklusanalyse (links) und Technologie-S-Kurve (rechts)

#### DirectStrategy Einschätzung:

- Extrem hilfreich, um schnell zukünftiges Wachstum abschätzen zu können
- Die Abschätzung des zukünftigen Wachstums wird für verschiedene Methoden im Rahmen der Erarbeitung alternativer Lösungen benötigt

- Nicht als einziger Indikator für zukünftiges Wachstum des Geschäftsfelds ausreichend, aber ein schneller und leicht verständlicher Ansatz
- Sollte für alle relevanten Technologien und Geschäftsfelder andiskutiert werden
- Die Erkenntnisse lassen sich im Analyse-Template (Abschnitt Branchendynamik) dokumentieren

### **Benchmarking**

Das Benchmarking ist eine verbreitete Methode für die Konkurrenzanalyse. Dabei geht man deutlich tiefer ins Detail als noch bei Porters Five Forces und analysiert die Charakteristiken des eigenen Unternehmens und der Wettbewerber in den jeweiligen Geschäftsfeldern.

Daraus können im Nachgang Stärken und Schwächen abgeleitet werden, die im Rahmen der Erarbeitung alternativer Lösungen Anknüpfungspunkte für den Ausbau eben jener Stärken oder den Abbau der Schwächen sein können (Hungenberg, 2014).

Einen Schritt weiter als das Benchmarking geht das Stärken-Schwächen-Profil, in dem die Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens konkret in einer Abbildung dargestellt werden sollen (siehe Abb. Leitfaden 33). Es sollen also nicht nur nach außen sichtbare Leistungen verglichen werden, sondern stattdessen interne Kompetenzen der Wettbewerber analysiert und den eigenen Kompetenzen gegenübergestellt werden (Welge et al., 2017).

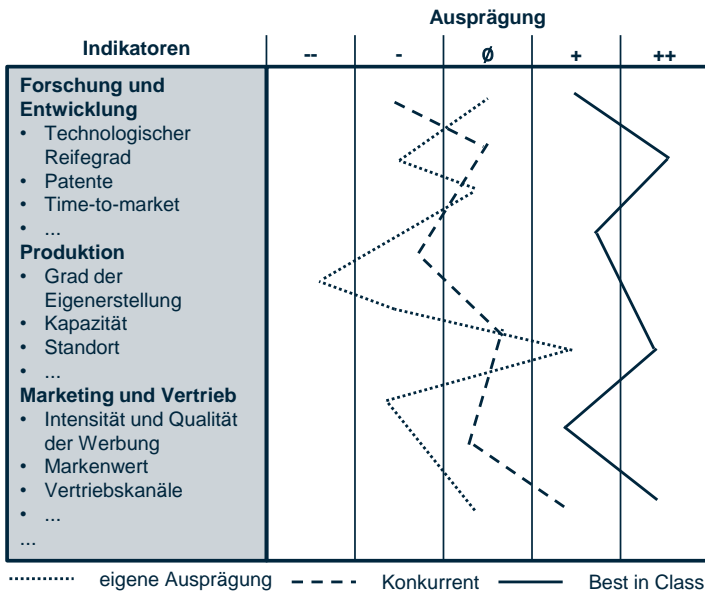


Abb. Leitfaden 33: Beispielhaftes Stärken-Schwächen-Profil

Neben der klassischen Analyse, kann die Wettbewerbsanalyse auch bei der Inspiration und somit bei der Entwicklung einer neuen Strategie unterstützen (Hatzijordanou et al., 2019). Wie schätzen Ihre Wettbewerber den Markt ein? In welchen Kompetenzen müssen Sie sich daher steigern und bei welchen Kompetenzen können Sie sogar Einsparpotenzial heben?

#### DirectStrategy Einschätzung:

- Das Benchmarking und Stärken-Schwächen-Profil stellt für die meisten mittelständischen Unternehmen eine große Herausforderung dar
- Gerade in B2B Branchen ist es extrem schwierig, die notwendigen Informationen zu beschaffen
- Trotzdem macht eine solche Analyse der Wettbewerber Sinn, man sollte jedoch das Kosten-Nutzen Verhältnis im Auge behalten (Analyse eventuell nur initial und qualitativ)

## Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette entstammt ebenfalls der Feder von Michael E. Porter, der darin die Wertschöpfung eines Unternehmens in fünf primäre Aktivitäten und vier unterstützende Aktivitäten unterteilt (siehe Abb. Leitfaden 34). Die primären Aktivitäten sind für die Erstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung notwendig, die unterstützenden Aktivitäten sind zur Ausübung der primären Aktivitäten notwendig. Im Rahmen der *Problemeingrenzung* des Strategieprozesses kann die Wertschöpfungskette das Unternehmen dabei unterstützen, Wettbewerbsvorteile oder auch interne Schwächen zu analysieren und zu verstehen. Dies kann wiederum Ausgangspunkt für eine strategische Stoßrichtung sein. (Porter, 1985)

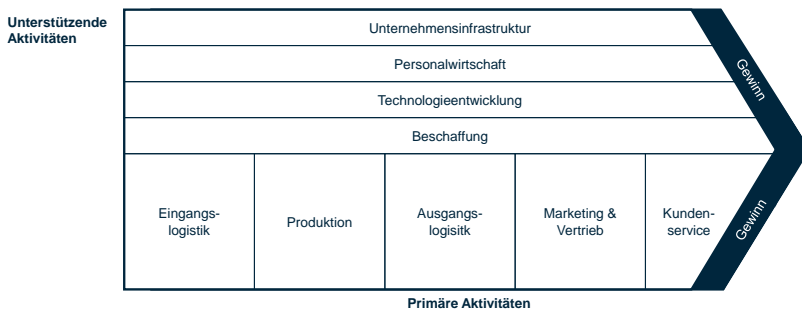


Abb. Leitfaden 34: Porters Wertschöpfungskette

### DirectStrategy Einschätzung:

- Ein Klassiker der Managementlehre, der helfen kann eigene Kompetenzen und Fähigkeiten besser nachzuvollziehen
- Stellt einen guten Ausgangspunkt für eine Kernkompetenzanalyse dar

### Kernkompetenzanalyse

Die beispielsweise mithilfe der Wertschöpfungskette ermittelten Kompetenzen können im nächsten Schritt dahingehend untersucht werden, ob es sich um Kernkompetenzen handelt. In der Literatur gibt es einige Ansätze zur Ermittlung der Kernkompetenzen, im Rahmen dieses Leitfadens soll der VRIO-Ansatz vorgestellt werden (Barney, 2011). Kernkompetenzen sind erfolgskritisch und können als Wettbewerbsvorteil eine hohe strategische Bedeutung einnehmen. Damit Kompetenzen als Kernkompetenzen gelten müssen sie nach dem VRIO Ansatz die in Abb. Leitfaden 35 gezeigten Kriterien erfüllen:

<b>V</b> aluable	Kompetenz hat strategischen Wert (Steigerung der Wettbewerbsposition)
<b>R</b> areness	Einzigkeit / sehr begrenzte Verfügbarkeit für andere Unternehmen
<b>I</b> mitability	Nicht oder nur zu sehr hohen Kosten von Wettbewerbern kopierbar
<b>O</b> rganization	Potenzial zur Ausschöpfung durch Zusammenspiel von Strukturen, Prozessen und Managementsystemen

Abb. Leitfaden 35: Kriterien des VRIO-Ansatzes

DirectStrategy Einschätzung:

- Vielen mittelständischen Unternehmen fällt es bereits schwer, Kompetenzen zu benennen
- Kernkompetenzen stellen eine noch größere Herausforderung dar
- Berater oder Universitätsprojekte können an dieser Stelle unterstützen
- Oft hilft auch eine gemeinsame Diskussion mit erfahrenen Mitarbeitern, in denen ein Brainstorming über mögliche Kernkompetenzen durchgeführt wird
- Die Ergebnisse können im Nachhinein anhand der VRIO-Kriterien bewertet werden

**SWOT-Matrix**

Die SWOT-Matrix, oftmals auch lediglich als SWOT bezeichnet, eignet sich zur übersichtlichen Darstellung und Zusammenfassung der internen und externen Perspektive des Unternehmens. Dabei können in den Feldern für Stärken und Schwächen die Kernergebnisse der internen Analyse und in den Feldern Chancen und Risiken die Kernergebnisse der externen Analyse abgebildet werden. Im Rahmen der *Problemeingrenzung* ist für jedes Geschäftsfeld die Erarbeitung einer SWOT vorgesehen (siehe Kapitel 5.1 und 5.2). Zudem sollen die Kernergebnisse in einer übergeordneten Unternehmens-SWOT konsolidiert werden. Diese SWOT kann als die abschließende Dokumentation der *Problemeingrenzung* verstanden werden, da sie auch zukünftige Entwicklungen der Geschäftsfelder berücksichtigt. Eine konse-

quent ausgearbeitete SWOT-Matrix stellt die Grundlage für die Erarbeitung alternativer Lösungen dar und schafft den Rahmen für weitere Analysen und Diskussionen. (Kaplan & Norton, 2009)

In Abb. Leitfaden 36 sehen Sie eine beispielhafte SWOT-Matrix eines Autohauses. Des Weiteren sollen an dieser Stelle für jede der vier Kategorien noch ein weiteres Beispiel genannt werden, um Ihnen den Start in die SWOT-Matrix zu erleichtern:

- **Stärke:** Markenname, der für Qualität steht
- **Schwäche:** Mangelhafte Effizienz bei Prozessen (bspw. hohe Ausschussraten)
- **Chance:** Eintritt in einen neuen regionalen Markt (Ergebnis externer Analyse)
- **Risiko:** Neue regulatorische Vorschriften (bspw. im Bereich Klimaschutz)

Interne Perspektive	<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gutes Betriebsklima</li> <li>▪ Gute Mitarbeiter</li> <li>▪ Klares Image (familiär, freundlich, kundennah)</li> <li>▪ Nähe zum Kunden</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schnittstelle Verkauf und Aftersales</li> <li>▪ Produktivität in der Werkstatt</li> <li>▪ Hohe Kapitalbindung</li> <li>▪ Personelle Kapazitätsengpässe</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbau von Marktanteilen durch Kundenbindung</li> <li>▪ Kooperationen eingehen</li> <li>▪ Neue Geschäftsmodell der Hersteller nutzen</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensive Preispolitik im Wettbewerb</li> <li>▪ Zunehmender Umsatzdruck vom Hersteller</li> <li>▪ Mehraufwand der Kundenansprüche wegen steigender Preissensitivität ohne Mehrerlös</li> <li>▪ ...</li> </ul>

Abb. Leitfaden 36: SWOT-Analyse am Bsp. eines Autohauses (Probst & Wiedemann, 2013)

### DirectStrategy Einschätzung:

- Sehr mächtige Methode im Rahmen des Strategieprozesses → Hilfreich sowohl bei der Problemeingrenzung, als auch bei der Entwicklung alternativer Lösungen und der Tragweitenanalyse
- Sollte für jedes Geschäftsfeld ausgefüllt werden
- Konsolidierte Erkenntnisse zudem in einer Unternehmens-SWOT



- Bereits durch die Analyse können Verbesserungen im Unternehmen erreicht werden (Mitarbeitende werden sich möglicher Potentiale bewusst)
- Liefert gute Ansätze für die spätere Erarbeitung alternativer Lösungen

### **Szenariotechnik**

Die Szenariotechnik ist eine von verschiedenen Methoden aus dem Gebiet der Vorausschau und kann für unterschiedliche Betrachtungszeiträume genutzt werden (Cuhls, 2012). An dieser Stelle soll auf eine ausführliche Beschreibung verzichtet und stattdessen auf die Literatur verwiesen werden. Der Grundgedanke hinter der Szenariotechnik soll jedoch kurz erklärt werden, da ein Verständnis dessen dem Strategieteam auch im Strategieprozess helfen kann. Weitreichende Vorhersagen sind nahezu unmöglich. Daher sollen im Rahmen der Szenariotechnik unterschiedliche, mögliche Zukunftsszenarien betrachtet werden (Grünig & Kühn, 2018). Für diese Szenarien können unterschiedliche Strategien sinnvoll sein. Diese Varianten können durchaus erarbeitet und im Frühwarnsystem hinterlegt werden. Je nach Entwicklung, kann dann ein Strategieschwenk erfolgen. Im ersten Schritt macht es jedoch Sinn, sich auf zwei bis drei Szenarien, die am plausibelsten erscheinen, festzulegen und die Robustheit der erarbeiteten Strategie in diesen Szenarien zu überprüfen. Die Szenarien sollten jedoch bereits für die Erarbeitung der alternativen Lösung und nicht erst zur späteren Überprüfung der gewählten Strategie genutzt werden, indem die Auswirkungen der Erkenntnisse einzelner Szenarien auf die Unternehmenszukunft analysiert werden. Vertiefendes Wissen zum Thema Szenariotechnik liefern beispielsweise (Gausemeier & Plass, 2014).

### **VI.2.6 Checkliste zum Abschluss der Aktivität Problemeingrenzung**

- Haben Sie den kontinuierlichen Ideenspeicher bereits weiter befüllt?
- Haben Sie das Analyse-Template für jedes Geschäftsfeld mit quantitativen und qualitativen Daten ausgefüllt und so eine interne und externe Analyse für jeden Bereich durchgeführt?
- Haben Sie aus den Ergebnissen eine unternehmensweite SWOT abgeleitet?
- Sind alle Ergebnisse in dem directStrategy-Template dokumentiert worden?
- Haben Sie interne Interviews geführt, um die Mitarbeiter mit einzubinden und verlässlichere, sowie robustere Analyse Ergebnisse zu erhalten?
- Sind die Ergebnisse für jeden im Strategieteam verständlich dokumentiert (Stichwort: Abschlussdokumentation Analyse Workshop)?

- Passen die Analyse Ergebnisse zu dem eingangs festgelegten Ziel des Strategieprozesses? Passen Sie andernfalls das Ziel in der Aktivität Situationsanalyse erneut an.
- Würden Sie an Ihrer Herangehensweise beim nächsten Mal etwas ändern? Sind alle Verbesserungsvorschläge im Lessons Learned Katalog vermerkt?
- Welche Kennzahlen / Indikatoren sind zur Sprache gekommen, die später im Frühwarnsystem nützlich sein können? Sind diese bereits im Frühwarnsystem vorgemerkt?
- Die Datengrundlage ist entscheidend im Strategieprozess: Reichen die von Ihnen gesammelten Daten Ihrer Meinung nach aus? Wo müssen Sie akut nachschärfen? Welche Informationen wären darüber hinaus hilfreich, können aber parallel erarbeitet werden?
- Liegen Sie noch im Zeitplan des initialen Projektplans? Passen Sie diesen notfalls an und kommunizieren Sie den neuen Projektplan mit dem Strategieteam.

### VI.3 Alternative Lösungen

Die Aktivität *Alternative Lösungen* stellt den Auftakt der eigentlichen Strategieentwicklung dar. Während bislang die aktuelle Lage des Unternehmens, sowie die Zukunft der relevanten Geschäftsfelder analysiert wurde, sollen an dieser Stelle langfristige Ziele und mögliche Initiativen dorthin erarbeitet werden. Dies können Sie mithilfe folgender Leitfragen ausdrücken: Welche Ziele setzen wir uns für die Zukunft (Zeitpunkt spezifizieren)? Wie erreichen wir diese?

Für die Beantwortung dieser Fragen stehen Ihnen die Ziel-Templates für die Geschäftsbereiche, sowie die entsprechenden Abschnitte im directStrategy-Template zur Verfügung.

Erarbeitet werden die alternativen Lösungen im Rahmen von Workshops. Diese sollen die Kreativität fördern. Dabei sollen verschiedenste Personen, unabhängig vom Hierarchielevel, einbezogen werden. Jeder darf und soll seine Ideen vorbringen und kreativ werden, eine Eingrenzung und Auswahl erfolgt erst in der nächsten Aktivität. Der Leitfaden stellt drei Workshop Arten vor: Kreativitätsworkshops mit der Führungsebene, oder ein Partizipationsworkshop, der die Mitarbeitenden des Unternehmens in den Strategieprozess einbindet, sowie die Kombination der ersten beiden Arten in Form von mehreren Ideenworkshops. Der Partizipationsworkshop spiegelt den Grundgedanken des Open Strategy Ansatzes wider, nach dem erfolgreiche Unternehmen ihre Mitarbeitenden in den Strategieprozess einbinden und es so schaffen, eine diverse und hochmotivierte Gruppe von Stakeholdern in den Prozess zu integrieren (Stadler, Hautz, Matzler & Eichen, 2021).

Den Grundgedanken zur Entwicklung alternativer Lösungen können Sie Abb. Leitfaden 37 entnehmen. Ansätze für diese Aktivität sollen also die externe und interne Analyse, sowie die abgeschätzte Marktentwicklung liefern. Das Ziel des Strategieprozesses wurde bereits in der Aktivität *Situationsanalyse* festgelegt, ein grundlegendes Ziel für den Strategieprozess ist jedoch meist die Ausrichtung des Unternehmens auf langfristigen Erfolg (bspw. messbar am Unternehmenswert). Wesentlicher Bestandteil dieser Ausrichtung ist die Planung des Portfolios, also der bedienten Geschäftsfelder und der Geschäftsbereiche, die diese Geschäftsfelder beliefern. Neben der Portfolio Planung steht die Strategie der einzelnen Geschäftsbereiche im Vordergrund der Aktivität. Innerhalb dieser Strategien soll geplant werden, warum Kunden bei den jeweiligen Geschäftsbereichen und nicht bei der Konkurrenz kaufen sollten.

Bereits im Vorhinein sollte man das Detaillevel der erarbeiteten alternativen Lösungen festlegen. Für die meisten mittelständischen Unternehmen ist es unrealistisch, zehn Alternativen zu erarbeiten, bei denen die Initiativen bereits bis auf Monats-Maßnahmenpläne heruntergebrochen wurden. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Ableitung langfristiger Ziele und von Initiativen, die grob, also auf Jahresebene und mithilfe von Abteilungs-Verantwortlichkeiten skizzieren, wie diese Ziele erreicht werden können, einen guten Mittelweg darstellen. Diese Initiativen werden im Verlauf der weiteren Aktivitäten (vor allem im Rahmen der Aktivitäten *Lösungsauswahl* und *Entscheiden & Umsetzen*) weiter ausgearbeitet. An dieser Stelle sei anzumerken, dass bei der Erarbeitung alternativer Lösungen die Intuition eine große Rolle spielt. Analysen, Planungen und aufgestellte Prognosen von heute können morgen schon veraltet sein, durch Intuition ist es trotzdem möglich, sich in eine relevante Richtung zu entwickeln. Vor allem bei den Aktivitäten *Alternative Lösungen* und *Lösungsauswahl* ist die Intuition besonders relevant. Darüber hinaus ist es trotzdem wichtig, den gesamten Strategieprozess flexibel zu gestalten und die Möglichkeit, in vorherige Aktivitäten zurückzuspringen aufrechtzuerhalten. So kann es beispielsweise für verschiedene Ideen notwendig sein, die externe und interne Analyse explizit zu vertiefen, also in die Aktivität *Problemeingrenzung* zurückzuspringen.

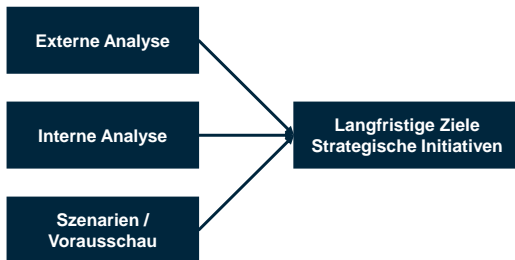


Abb. Leitfaden 37: Grundgedanke der Strategieentwicklung (eigene Abbildung in Anlehnung an (Grant, 2016))

### VI.3.1 Deckblatt der Aktivität Alternative Lösungen

Abb. Leitfaden 38 zeigt das Deckblatt der Aktivität *Alternative Lösungen*, in dem Sie die übergeordnete Leitfrage und Kernelemente, sowie die im weiteren Verlauf vorgestellten Meetings und Methoden finden.



direct STRATEGY  
Your business strategy guide

## Deckblatt

### Leitfrage der Aktivität

- Welche möglichen Ziele setzen wir uns für die Zukunft und wie erreichen wir diese?

### Kernelemente der Aktivität

- Nutzen Sie das Ziel Template für Ihre Geschäftsbereiche, passen Sie es jedoch an Ihre individuellen Anforderungen an
- Strategische Grundprinzipien und mögliche generische Strategien nachvollziehen
- Strategische Ziele für die Zukunft und einen möglichen Plan dorthin skizzieren
- Strategischen Fit überprüfen
- Erarbeitung neuer Geschäftsbereiche mithilfe der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung

### Vorgesehene Meetings

- Kick-Off Meeting Alternative Lösungen
- Kreativitätsworkshop Führungskreis oder Partizipationsworkshop
- Abschluss Meeting Alternative Lösungen

### Beispielhafte Methoden

- TOWS-Matrix
- Portfolio Methoden (BCG-Matrix & McKinsey-Matrix)
- Generische Strategien nach Porter
- Wachstumsstrategien nach Ansoff
- Kreativitätstechniken (bspw. 6-3-5, Persona)
- Assetbasierte BU-Entwicklung

Abb. Leitfaden 38: Deckblatt der Aktivität Alternative Lösungen

### VI.3.2 Checkliste zu Beginn der Aktivität Alternative Lösungen

- Haben Sie Ihr Strategieteam den Anforderungen der Aktivität Alternative Lösungen entsprechend angepasst? (siehe Kapitel 4)
- Liegt Ihnen die Dokumentation der Problemeingrenzung vor?
- Liegen alle relevanten Marktdaten vor? Sind diese für das angepasste Strategieteam verständlich? Schärfen Sie diese andernfalls nach (zurück in Aktivität P). Dabei kann beispielsweise eine Beratung oder ein Marktforschungsinstitut unterstützen.
- Ist allen Teammitgliedern der Nutzen des kontinuierlichen Ideenspeichers bewusst? Nutzen Sie dieses Tool in dieser Aktivität.
- Liegen dem Team alle für die Aktivität benötigten Informationen vor? (vom neu gebildeten Team und Prozessverantwortlichen zu bestätigen)

- Ist das aktuelle Strategieteam mit den Templates des Leitfadens vertraut?

### **VI.3.3 Kernelemente der Aktivität Alternative Lösungen**

#### **Ziel-Template für die Geschäftsbereiche**

Bereits in Kapitel 5.2 wurde Ihnen das Ziel-Template vorgestellt, das Sie für die Erarbeitung der alternativen Lösungen nutzen können. An dieser Stelle soll erneut darauf verwiesen werden, dass dies lediglich ein Anhaltspunkt ist. Sie sollten das Template basierend auf den Zielen und dem Fokus für Ihren Strategieprozess anpassen und operationalisieren. Dies gilt vor allem für den Fall, dass Sie den Partizipationsworkshop wählen. Die dort teilnehmenden Mitarbeitenden arbeiten eventuell das erste Mal an einer Strategie mit. Ein operationalisiertes Template mit klaren Vorgaben kann den teilnehmenden Mitarbeitern helfen und so die Ergebnisqualität erhöhen. Das Template sollte in einer gemeinsamen Abstimmung mit dem Strategieteam angepasst werden.

#### **Strategische Grundprinzipien und generische Strategien**

Unter strategischen Grundprinzipien versteht man generelle Leitlinien, die bei der Entwicklung strategischer Alternativen berücksichtigt werden sollten. Diese sollten Sie den Teilnehmern des Partizipationsworkshops oder den Teilnehmern der Kreativitätsworkshops im Führungskreis vor der Kreativitätsphase erläutern.

- Stärken aufbauen, Schwächen vermeiden
- Kräfte konzentriert einsetzen
- Ressourcenbasis optimieren
- Synergien aufbauen und ausnutzen

Generische Strategien stellen Alternativen für Unternehmen dar, die auf möglichst objektiven Grundregeln beruhen und universell einsetzbar sein sollen. Die verschiedenen generischen Strategien sind im Rahmen der Methoden aufgeführt (siehe Kapitel 6.3.5). Während die Portfolio Methoden vor allem bei der Portfolio Planung unterstützen, können die generischen Strategien nach Porter und die Wachstumsstrategien nach Ansoff genutzt werden, um Strategien für die einzelnen Geschäftsbereiche abzuleiten. Die TOWS-Methode versucht auf Basis der SWOT-Matrix strategische Optionen zu liefern. Diese können zum Teil für die Portfolio Planung und zum Teil für Strategien einzelner Geschäftsbereiche genutzt werden.

Es sei an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen, dass generische Strategien zur Orientierung sehr hilfreich sein können, jedoch keine endgültige Strategie für ein Unternehmen liefern können. Dafür sind im Rahmen dieser Aktivität Workshops und Kreativitätstechniken vorgesehen.

Zur Anregung der Kreativität können der Grundgedanke der Strategieentwicklung (siehe Abb. Leitfaden 37), die strategischen Grundprinzipien und zudem folgendes Konzept zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen in Geschäftsbereichen gezeigt werden (siehe Abb. Leitfaden 39):

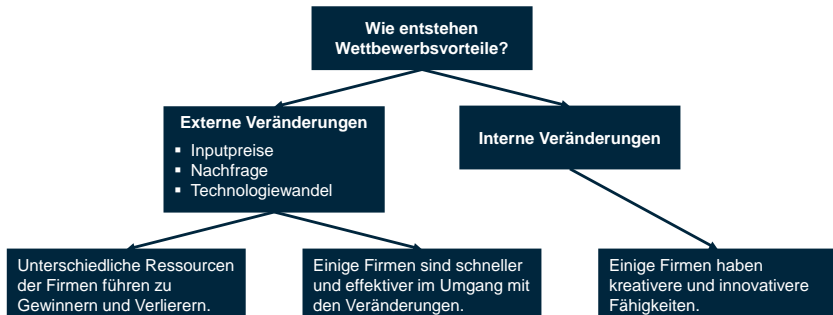


Abb. Leitfaden 39: Quelle von Wettbewerbsvorteilen (Grant, 2016)

Nach aktuellem Stand der Forschung handelt es sich dabei nicht um ein strategisches Grundprinzip, jedoch sollten Anwender des Leitfadens beachten, dass gerade bei mittelständischen Unternehmen eine Überforderung im Rahmen der Implementierung eine häufige Ursache für das Scheitern des Strategieprozesses darstellt. Nehmen Sie sich also nicht zu viele verschiedene Dinge vor, sondern schaffen Sie einen strategischen Fokus, an dem sich Ihre Organisation orientieren kann.

Einen weiteren Ansatz für strategische Optionen liefern Henn, Terzidis, Kuschel, Leiva und Alsua (2022): Demnach weist beispielsweise die Wirtschaft in Südamerika die Besonderheit auf, dass auf der einen Seite unausgereifte Strukturen für ein geringes Innovationslevel sorgen, auf der anderen Seite starke Entrepreneur Aktivitäten und starkes Wachstum spannende Möglichkeiten bieten. Demnach können sich für Unternehmen in solchen Märkten besondere Chancen ergeben.

### Strategische Ziele und einen Plan dorthin skizzieren

Zur Erarbeitung der alternativen Lösungen sollten Sie wie bereits angekündigt Workshopformate nutzen, in denen Sie die vorher angepassten Ziel-Templates mit Hilfe der in Kapitel 6.3.5 vorgestellten Methoden ausfüllen. Diese Schritte sind im Rahmen eines Leitfadens aufgrund der Individualität der jeweiligen Unternehmen nur schwer zu operationalisieren. Daher kann es sinnvoll sein, an dieser Stelle auf externe Berater zurückzugreifen. Praxisanwendungen haben jedoch gezeigt, dass eine ausführliche interne und externe Analyse und die Einbeziehung der Mitarbeitenden die Kreativität innerhalb der Workshops so weit steigern kann, dass bereits

ohne Berater erfolgreich Alternativen erarbeitet werden können. Wie in Abb. Leitfaden 37 gezeigt, ist eine ausführliche und gut dokumentierte Analyse inklusive detaillierter Abschätzungen der zukünftigen Marktentwicklungen die Grundlage für erfolgreiche Workshops. Zwischen den Workshops findet oft ein Gegenstromverfahren Anwendung. In diesem gibt die Geschäftsführung Top-Down Vorstellungen vor (bspw. konkretes Umsatzwachstum in den nächsten 5 Jahren) und die Mitarbeitenden (in diesem Fall die Vertriebsabteilung) erarbeiten ihrerseits eine Dokumentation zur gleichen Fragestellung. In anschließenden Workshops versuchen die Mitarbeitenden und die Geschäftsführung die Lücke zwischen beiden Varianten zu schließen und Maßnahmen abzuleiten, die für die Schließung dieser Lücke notwendig sind.

### Überprüfen des Strategie-Fits

Im Rahmen der Aktivität *Lösungsauswahl* soll eine der erarbeiteten Alternativen als zukünftige Strategie ausgewählt werden. Bereits an dieser Stelle sollten die Entwickler der alternativen Lösung jedoch prüfen, ob die Bestandteile der erarbeiteten Alternativen zusammenpassen. Vor allem auf Grund der weit gefächerten Ideengenerierung kann so dafür gesorgt werden, dass umsetzbare und realistische Alternativen in der Lösungsauswahl betrachtet werden. Dafür kann der sogenannte Strategie-Fit anhand von drei Dimensionen überprüft werden:

Intra-Strategie-Fit:	Konsistenz zwischen den Aussagen der Strategie selbst (z.B. Konsistenz der Aussagen zu Marketing und zu Beschaffung)
Strategie-System-Fit:	Konsistenz zwischen Komponenten der Strategie und dem System (z.B. Konsistenz zwischen Marketingstrategie und den fünf Unternehmensbereichen entlang der Wertschöpfungskette)
Intra-System-Fit:	Konsistenz der relevanten Komponenten im System untereinander (z.B. Finanzierungspotenzial)

Das Überprüfen des Strategie-Fits erscheint auf den ersten Blick wenig trivial. Der Hintergedanke ist jedoch einfacher zu verstehen: passen die Bestandteile der Strategie inhaltlich zusammen? Passt also beispielsweise die Vertriebsstrategie zu der Beschaffungsstrategie? Falls der Vertrieb eine einwöchige Lieferzeit für Prototypen versprechen möchte, kann die Beschaffungsstrategie keinen kompletten Einkauf der Rohmaterialien in China vorsehen, es sei denn, dass alle Materialien für Prototypen auf Lager liegen. Zudem sollte analysiert werden, ob die einzelnen Strategien von den primären Unternehmensbereichen der Wertschöpfungskette (siehe Abb. Leitfaden 34) so umgesetzt werden könnten. Die Ziele der einzelnen Geschäftsbe-



reiche einer Alternative müssen zudem konsistent zueinander sein. Wird beispielsweise für sämtliche Geschäftsbereiche ein kapitalintensives Wachstum angestrebt, sollte das Finanzierungspotential überprüft werden.

### **Erarbeiten neuer Geschäftsbereiche**

Durch Strukturwandel in verschiedenen Geschäftsfeldern, oder auch durch strategische Zielsetzungen der Geschäftsführung, kann der Bedarf bestehen, mit neuen Geschäftsbereichen neue Geschäftsfelder zu erschließen. Speziell für diesen Anwendungsfall wurde im Zuge der Forschung eine Methodik entwickelt, die mittelständische Unternehmen dabei unterstützen soll. Falls Sie sich in so einer Situation befinden, greifen Sie auf die in Kapitel 8 beschriebene Methodik der assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung zurück. Die Ergebnisse sollten daraufhin wieder in den übergeordneten Strategieprozess mit einfließen. So könnte die Investition in einen, mit der Methodik erarbeiteten Geschäftsbereich, einen Teil einer alternativen Lösung darstellen.

Neben der Möglichkeit, intern neue Geschäftsbereiche zu entwickeln, sollte auch die Möglichkeit einer Kooperation mit Start-ups überprüft werden. Während Start-ups oft der Marktzugang oder Industrialisierungskonzepte fehlen, können mittelständische Unternehmen beispielsweise durch neue Produktideen profitieren. Eine Zusammenarbeit kann daher für beide Seiten sinnvoll sein. Auch wenn die Vorteile offensichtlich erscheinen, fällt es dem Mittelstand oft schwer, mit Start-ups in Kontakt zu treten. Dabei können spezielle Messen oder auch Beratungen unterstützen.

### **VI.3.4 Meetings der Aktivität Alternative Lösungen**

Im Rahmen der Erarbeitung alternativer Lösungen sind neben dem Kick-Off- und Abschluss-Meeting (siehe Abb. Leitfaden 15 und Abb. Leitfaden 16) drei weitere Meetings im Leitfaden vorgesehen (siehe Abb. Leitfaden 40, Abb. Leitfaden 41 und Abb. Leitfaden 42 auf den nächsten Seiten). Es können selbstverständlich weitere Meetings und Abstimmungen notwendig sein. Dies ist individuell abzustimmen.


Die Workshops zur Erarbeitung alternativer Lösungen sind essenziell für den Erfolg des Strategieprozesses und werden von vielen Anwendern als die wichtigsten Elemente des gesamten Prozesses angesehen. Meistens wird einer der drei Workshops ausgewählt. Es können jedoch durchaus Kombinationen in den Strategieprozess integriert werden. Die Aktivitäten vor den Workshops können im übergeordneten Sinne als Vorbereitungen für diese verstanden werden. Liefern die Workshops keine belastbaren Ergebnisse, werden die Aktivitäten im Anschluss herausfordernd und es werden viele Iterationen notwendig sein.

Das Verständnis dieser Relevanz sollte auch im Strategieteam und bei der Geschäftsführung vorherrschen. Die Vorbereitung der Workshops ist von essenzieller Bedeutung. Vor allem im Partizipationsworkshop verfügen die Teilnehmer noch nicht über den notwendigen Wissensstand. Das Ziel des Strategieprozesses, die Ergebnisse der Analyse (extern, intern, Blick in die Zukunft), die im Workshop genutzten Methoden und die angepassten Ziel-Templates müssen demnach verständlich erklärt werden. Ohne diesen Input werden Sie Ihre angestrebte Ergebnisqualität nur schwer erreichen können. Zudem sollte die Wahl des Moderators besonders im Falle des Partizipationsworkshops sorgfältig getroffen werden. Einen Mitarbeitenden als Moderator zu bestimmen kann die Vorbereitungszeit kürzen, kostengünstiger sein und das inhaltliche Verständnis steigern, birgt jedoch auch Gefahren: die Moderation muss aufgrund der Relevanz der Workshops professionell ablaufen, wofür ein gewisses Maß an Erfahrung unerlässlich ist. Zudem können externe Moderatoren das übermäßige Auftreten eines internen Bias kontrollieren und unterschiedliche Meinungen aus dem gesamten Team fördern. Im Rahmen beider Workshops sollten die höheren Hierarchiestufen zu Beginn etwas zurückhaltender auftreten. Die Erfahrung aus der Praxis hat gezeigt, dass viele Mitarbeitende intuitiv der Meinung ihrer Vorgesetzten folgen und so weniger alternative Lösungen erarbeitet werden können.

Eine gute Möglichkeit zielführend viele verschiedene alternative Lösungen zu erarbeiten ist die Kombination des Partizipations- und des Kreativitätsworkshops. In den sogenannten Ideenworkshops werden ähnlich wie im Kreativitätsworkshops mehrere Workshops abgehalten. Allerdings werden bei Ideenworkshops nicht nur Führungskräfte in den Prozess einbezogen, sondern verschiedenen Mitarbeitende aus unterschiedlichen Hierarchiestufen. Dadurch wird die Diversität der Teilnehmenden und die Ideengenerierung verstärkt. Bei den einzelnen Workshops sollte der Teilnehmerkreis auf ungefähr 8-12 Teilnehmende begrenzt werden. Innerhalb der Ideenworkshops werden bereits erarbeitete Ideen nicht besprochen, vielmehr geht es darum unvoreingenommen in den Prozess einzusteigen und neue Ideen zu entwickeln. Das Ziel ist es dabei, nicht nur eine Ideensammlung zu generieren, sondern einen Schritt weiterzugehen und zu betrachten, was die entsprechende Abteilung oder der entsprechende Teilnehmerkreis zur Realisierung der Ideen beitragen kann.

Der Partizipationsworkshop eignet sich ebenfalls besonders gut, um die Kreativität und Diversität zu steigern und somit mehr alternative Lösungen zu erarbeiten. Die Bestandteile dieser können im weiteren Verlauf untereinander kombiniert werden, was die Anzahl alternativer Lösungen weiter erhöht. Sowohl für einen Partizipations- als auch einen Ideenworkshop müssen sich Unternehmen jedoch Ihren Mitarbeitenden gegenüber öffnen. Genaue EBIT-Margen müssen zwar nicht geteilt werden, Umsätze und ungefähre Ertragsquoten (qualitative Angaben wie „sehr gut“ oder

„sehr schlecht“ reichen an dieser Stelle bereits oft) sind jedoch unerlässlich. Falls dieses Öffnen nicht gewünscht ist, können Sie auf die Kreativitätsworkshops zurückgreifen. Diese können ganz unterschiedlich gestaltet werden: während manche Firmen ein zweitägiges Off-Site Event bevorzugen, können auch mehrere zweistündige Meetings helfen, indem die Mitarbeitenden ihre Ideen zwischen den Meetings weiter vertiefen. Dabei sollte unbedingt sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden verstehen, warum der Strategieprozess durchgeführt wird, was das Ziel ist und wie sie selbst dabei unterstützen können. In den Meetings kann es sinnvoll sein, mehrere kleinere Teams zu bilden, die unterschiedliche Alternativen erarbeiten. Dabei kann je nach Unternehmensphilosophie sogar mit einem Wettbewerbsgedanken gespielt werden, sodass die Teams sich mit ihrer Alternative gegenseitig übertrumpfen wollen. Egal für welchen Workshop Sie sich entscheiden, es kann sehr hilfreich sein innerhalb der Workshops Extrempositionen zu betrachten und beispielsweise gegenüberliegende Seiten einzunehmen, um dadurch die alternativen Lösungen zu vergleichen. Zur Erarbeitung Ihres individuellen Vorgehens können Sie auf den Grundgedanken dieses Leitfadens zurückgreifen – führen Sie die SPALTEN-Methodik durch.



**direct STRATEGY**

**Kreativitätsworkshop Führungskräfte**

**Ziel des Meetings**

- Leitfrage: Wo wollen wir im Jahr x stehen und wie kommen wir dorthin?
- Verständnis strategischer Grundprinzipien und möglicher generischer Strategien
- Erarbeitung alternativer Lösungen mithilfe des Zieltemplates (individualisierbar)

**Mögliche Agenda**

1. Prozessverantwortlicher stellt die Abschlussunterlage der internen und externen Analyse vor
2. Vertiefendes Verständnis der strategischen Grundprinzipien und möglicher generischer Strategien
3. Auswahl einer oder mehrerer Methoden (hier können auch allgemein anwendbare Kreativitätsmethoden, wie Brainstorming, E-3-5 etc. verwendet werden)
4. Offene Diskussion über mögliche Zielbilder mithilfe der Grundprinzipien und Methoden
5. Erarbeiten alternativer Strategien (mithilfe der Zieltemplates) in 3-4 Teams bestehend aus je 3-4 Personen
6. Gruppen stellen ihre Alternativen vor
7. Diskussion und Verbesserung der alternativen Lösungen

**Teilnehmer (max. 8-12)**

- Strategieteam (wichtig: Tipps zur Teamanpassung für Aktivitäten berücksichtigen)

**direct STRATEGY**

**Tipps-Box**

- Diversität ist der wichtigste Stellhebel um Kreativität zu erzeugen
- Diversität kann auch von außen hinzugekauft werden – in Form von Beratern oder auch mithilfe von Universitätsprojekten
- Seien Sie sich Ihres Bias bewusst, Mittelständler halten häufig zu lange an bewährten Geschäftsmodellen fest
- Bereiten Sie den Workshop gut vor (drucken Sie das individualisierte Ziel-Template, organisieren Sie genug Moderationskoffer etc.)
- Wählen Sie einen geeigneten Moderator für Ihren Workshop aus (aufgeschlossene Persönlichkeit, konsequent, organisiert) → Falls Sie keinen geeigneten Kandidaten im Unternehmen finden, ziehen Sie externe Unterstützung in Betracht
- Nutzen Sie den kontinuierlichen Ideenspeicher – eventuell wurden bereits hilfreiche Ideen eingetragen

Abb. Leitfaden 40: Beispiel für einen Kreativitätsworkshop

directSTRATEGY

A

Alternative Lösungen

Partizipationsworkshop

**Ziel des Meetings**

- Leitfrage: Wo wollen wir im Jahr x stehen und wie kommen wir dorthin?
- Verständnis strategischer Grundprinzipien und möglicher generischer Strategien
- Erarbeitung alternativer Lösungen mithilfe des Zieltemplates (individualisierbar)

**Mögliche Agenda**

- Willkommen heißen durch die Geschäftsführung, Relevanz verdeutlichen
- Auftragspräsentation
- Vorstellen geeigneter Methoden, der strategischen Grundprinzipien und der individualisierten Templates
- Auftreten der Workshop Teilnehmer in Gruppen
- Fragerunde
- Kreativitätszeit (ca. 1,5 Stunden) → Organisatoren sollten herumgehen und bei Fragen unterstützen
- 5-Minuten Pitch aller Teams
- Feedbackrunde zu den Alternativen
- Weitere Ausarbeitung und Dokumentation der Alternativen (in gleichen Teams)

**Teilnehmer (zwischen 30 und 60)**

- Strategieteam
- Mitarbeiter aus allen Abteilungen des Unternehmens (Diversität beachten)

directSTRATEGY

Tip-Box

- Ein solch großer Workshop bedarf einer ausführlichen Vorbereitung
- Nur ein erfahrener Moderator sollte diesen leiten – falls Sie diesen nicht in Ihren Reihen haben, greifen Sie auf externe Unterstützung zurück. Stellen Sie dem Moderator zwei bis drei Organisatoren (gutes Methodenwissen) zur Seite.
- Legen Sie die Teams bereits im Vorhinein fest; berücksichtigen Sie Diversität (versch. Abteilungen, versch. Hierarchiestufen in jedem Team) und ordnen Sie jedem Team ein Mitglied zu, das bei dem Analyse Workshop anwesend war.
- Bereiten Sie genügend Moderationskoffer und gedruckte Templates vor.
- Drucken Sie die Methodenerklärungen aus und verteilen Sie diese im Workshop Raum.
- Bereiten Sie eine Auftragspräsentation vor, die alle Adressaten berücksichtigt. Erklären Sie beispielsweise auch, was Sie unter dem Begriff „Strategie“ und „Strategieprozess“ verstehen. Zudem muss die Präsentation die Ergebnisse der Analyse enthalten.
- Bringen Sie Produkte Ihres Unternehmens mit – der Workshop sollte nicht zu „trocken“ sein.
- Nutzen Sie den kontinuierlichen Ideenspeicher – eventuell wurden bereits hilfreiche Ideen eingetragen

Abb. Leitfaden 41: Beispiel für einen Partizipationsworkshop

directSTRATEGY

A

Alternative Lösungen

Ideenworkshop

**Ziel des Meetings**

- Leitfrage: Wo wollen wir im Jahr x stehen und wie kommen wir dorthin?
- Verständnis strategischer Grundprinzipien und möglicher generischer Strategien
- Erarbeitung alternativer Lösungen mithilfe des Zieltemplates (individualisierbar)
- Erarbeitung eines Verständnis, wie entsprechende Abteilungen bzw. der Teilnehmerkreis zur Realisierung der Idee beitragen kann

**Mögliche Agenda**

- Prozessverantwortlicher stellt die Abschlussunterlage der internen und externen Analyse vor
- Vertiefendes Verständnis der strategischen Grundprinzipien und möglicher generischer Strategien
- Vorstellen geeigneter Methoden, der strategischen Grundprinzipien und der individualisierten Templates
- Auftreten der Workshop Teilnehmer in Gruppen
- Fragerunde
- Kreativitätszeit (ca. 1,5 Stunden) → Organisatoren sollten herumgehen und bei Fragen unterstützen
- ~15-Minuten Vorstellung der Ideen aller Teams
- Feedbackrunde zu den Alternativen
- Weitere Ausarbeitung und Dokumentation der Alternativen (in gleichen Teams)

**Teilnehmer (max. 8-12)**

- Strategieteam
- Führungsebene
- Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchiestufen des Unternehmens

directSTRATEGY

Tip-Box

- Diversität ist der wichtigste Stellhebel um Kreativität zu erzeugen
- Diversität kann auch von außen hinzugekauft werden – in Form von Beratern oder auch mithilfe von Universitätsprojekten
- Seien Sie sich Ihres Bias bewusst. Mittelständler halten häufig zu lange an bewährten Geschäftsmodellen fest
- Bereiten Sie den Workshop gut vor (drucken Sie das individualisierte Ziel-Template, organisieren Sie genug Moderationskoffer etc.)
- Wählen Sie einen geeigneten Moderator für Ihren Workshop aus (aufgeschlossene Persönlichkeit, konsequent, organisiert) → Falls Sie keinen geeigneten Kandidaten im Unternehmen finden, ziehen Sie externe Unterstützung in Betracht
- Nutzen Sie den kontinuierlichen Ideenspeicher – eventuell wurden bereits hilfreiche Ideen eingetragen

Abb. Leitfaden 42: Beispiel für einen Ideenworkshop

CLXXXVIII

### VI.3.5 Methoden der Aktivität Alternative Lösungen

Für die generischen Strategien, Wachstumsstrategien und Diversifikationsmöglichkeiten gibt es eine zusammenhängende directStrategy Einschätzung.

#### TOWS-Matrix

Die von Wehrich bereits 1982 entwickelte TOWS-Matrix basiert auf der in der *Problemeingrenzung* erarbeiteten SWOT-Matrix und greift die strategischen Grundprinzipien (siehe Kapitel 6.3.3) auf (Wehrich, 1982). Kern der Methode ist die Kombination der internen Perspektive (Stärken und Schwächen) mit der externen Perspektive (Chancen und Risiken), um so die Kreativität im Team zu steigern und Strategien abzuleiten. Die vier Quadranten entsprechen den von Wehrich angedachten Handlungsoptionen (siehe Abb. Leitfaden 43) (Paul & Wollny, 2020):

	<b>Interne Stärken</b> Auflistung von 5-10 Stärken	<b>Interne Schwächen</b> Auflistung von 5-10 Schwächen
<b>Externe Chancen</b>  Auflistung von 5-10 Chancen	<b>SO Strategien</b>  „Erfolg maximieren“  Entwicklung von Strategien, die Stärken nutzen um Chancen zu ergreifen.	<b>WO Strategien</b>  „Aufholen gegenüber Konkurrenten“  Entwicklung von Strategien, die Chancen nutzen indem sie Schwächen überwinden.
<b>Externe Risiken</b>  Auflistung von 5-10 Risiken	<b>ST Strategien</b>  „Erfolg verteidigen“  Entwicklung von Strategien, die Stärken nutzen um Risiken zu vermeiden.	<b>WT Strategien</b>  „Überleben sichern“  Entwicklung von Strategien, die Schwächen minimieren und Risiken vermeiden.

Abb. Leitfaden 43: TOWS-Matrix

#### DirectStrategy Einschätzung:

- Die Unternehmens-SWOT im directStrategy-Template sollte die Ausgangslage für alle erarbeiteten Alternativen sein
- Daher macht es durchaus Sinn, die Handlungsoptionen der TOWS-Matrix zu diskutieren
- Die TOWS-Matrix hat den Vorteil, dass sie sowohl bei der Portfolio Planung als auch bei der Ableitung von Wettbewerbsvorteilen in den Geschäftsbereichen unterstützen kann

### Portfolio Methoden

In vielen Fällen wird während eines Strategieprozesses das Portfolio des Unternehmens geplant. Es wird also analysiert, wie attraktiv aktuelle oder zukünftige Geschäftsfelder sind, um das Investitionsvolumen in die betreffenden Geschäftsbereiche abzuleiten.

Dafür gibt es unterschiedliche Ansätze, an dieser Stelle sollen die zwei bekanntesten vorgestellt werden – die BCG-Matrix und die GE/McKinsey-Matrix (Hungenberg, 2014) sowie eine dritte Alternative, die von dem Autor dieses Leitfadens speziell für eine einfache Anwendung durch mittelständische Unternehmen entwickelt wurde.

Alle drei Methoden eint der Grundgedanke, dass eine generische Strategie basierend auf der Geschäftsfeldattraktivität und der Stärke des unternehmenseigenen Geschäftsbereichs in dem jeweiligen Geschäftsfeld abgeleitet werden soll. Diese Strategie bezieht sich vor allem auf den Investitionsanteil, der dem jeweiligen Geschäftsbereich daraufhin zugesprochen wird. Bei der BCG-Matrix wird die Attraktivität des Geschäftsfelds über das Marktwachstum abgebildet, bei der McKinsey-Matrix wird dies als Marktattraktivität bezeichnet. Die Stärke des jeweiligen Geschäftsbereichs im betrachteten Geschäftsfeld wird im Rahmen der BCG-Matrix über den relativen Marktanteil bewertet, bei der McKinsey Matrix wird dies als Geschäftsfeldstärke bezeichnet. Dies zeigt recht anschaulich die Vor- und Nachteile, sowie Unterschiede der beiden Methoden: Während die BCG-Matrix objektive Kennzahlen zur Ableitung der generischen Strategie heranzieht, nutzt die McKinsey Matrix weitere Faktoren und berechnet die Marktattraktivität und Geschäftsfeldstärke mithilfe einer Nutzwertanalyse (Multifaktor-Konzept). Dies ist deutlich aufwändiger, berücksichtigt dafür aber Faktoren wie beispielsweise die Wettbewerbsstruktur oder die Marktgröße, die bei der BCG-Matrix nicht berücksichtigt werden.

Es lässt sich also festhalten, dass die BCG-Matrix auf objektiveren Kennzahlen beruht, die McKinsey-Matrix die jeweiligen Indikatoren jedoch tiefergehend analysiert. Folgende Faktoren werden bei der McKinsey-Matrix berücksichtigt (Welge et al., 2017):

Marktattraktivität:

- Marktgröße
- Marktrisiko
- Markteintrittskosten
- Wettbewerbsstruktur
- Nachfragesituation

- Investitionsbedarf

Geschäftsfeldstärke (nach unserer Definition der Begriffe Geschäftsfeld und Geschäftsbereich müsste dies eher Geschäftsbereichsstärke heißen):

- Relativer Marktanteil
- Produktqualität
- Vertriebsstärke
- Forschungs- und Entwicklungsstärke
- Finanzkraft
- Standortvorteile

Die generischen Strategien der sich jeweils ergebenden Felder lassen sich Abb. Leitfaden 44 entnehmen:

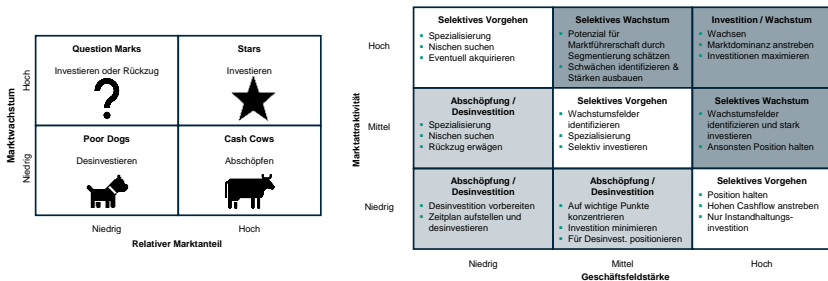


Abb. Leitfaden 44: Portfolio Methoden - BCG-Matrix (links) und McKinsey-Matrix (rechts)

#### DirectStrategy Einschätzung:

- Vor allem mittelständische Unternehmen, die im B2B Bereich tätig sind, fällt die Einschätzung konkreter Marktwachstumsraten und ihres konkreten Marktanteils schwer
- Wir empfehlen daher, die Marktattraktivität der Geschäftsfelder und die Stärke des jeweiligen Geschäftsbereichs anhand der Ergebnisse der *Problemeingrenzung* im Rahmen einer Diskussion einzuschätzen und die Geschäftsbereiche so in die McKinsey-Matrix einzuordnen

- Werden die Bewertungen der zwei Dimensionen gewissenhaft durchgeführt und basieren auf einer detaillierten Analyse, so können die generischen Strategien bereits gute Ansätze für die jeweiligen Geschäftsbereiche sein

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass sowohl die BCG- als auch die McKinsey-Matrix einige Nachteile aufweisen. Bei der BCG-Matrix werden nur eindimensionale Skalen verwendet, was eine zu starke Vereinfachung darstellt. Zudem ist die BCG-Matrix für Unternehmen, die in einer Nische tätig sind oder eine Differenzierungsstrategie verfolgen, schwierig anwendbar, da sie ein ungünstiges Bild darstellt, das nicht zwangsweise negativ sein muss. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der McKinsey-Matrix um eine Weiterentwicklung. Allerdings ist auch sie nicht vollständig, da sie das Unternehmensumfeld außer Acht lässt. Zudem wird eine Unabhängigkeit der betrachteten Kriterien unterstellt, wodurch potenzielle Zusammenhänge verloren gehen.

Im Rahmen der Forschung hat sich herausgestellt, dass das größte Problem für mittelständische Unternehmen jedoch die Verortung der Geschäftsbereiche in der jeweiligen Matrix ist. Um vor allem diesen Kritikpunkt zu überwinden und somit mittelständischen Unternehmen die Anwendung einer Portfoliomatrix zu erleichtern, wurde im Zuge dieses Leitfadens eine Alternative entwickelt. Ähnlich wie bei der BCG- und McKinsey-Matrix besteht das grundlegende Ziel darin, eine umfassende Analyse der Attraktivität der Geschäftsfelder sowie der Leistungsfähigkeit der internen Geschäftsbereiche durchzuführen. Daraus sollen Strategien für das Unternehmen abgeleitet werden, insbesondere im Hinblick auf die Investitionsanteile.

In Abb. Leitfaden 45 ist die entsprechende Matrix zu sehen. Die Matrix wurde so konzipiert, dass es für Unternehmen, insbesondere für mittelständische Unternehmen, einfacher ist, das eigene Unternehmen anhand der vorhandenen internen Unternehmensdaten in die Matrix einzuordnen. Sowohl die durchschnittliche Marge, als auch das Umsatzwachstum der letzten Jahre, sollten einfach aus vorhandenen Finanzkennzahlen abzuleiten sein. Um zu untersuchen, warum die Einordnung in ein bestimmtes Feld der Matrix erfolgt ist, werden den Anwendern weiterführende Fragen und verschiedene Handlungsalternativen an die Hand gegeben. In einem nächsten Schritt können dadurch mögliche, generische Strategien für das eigene Unternehmen abgeleitet werden.



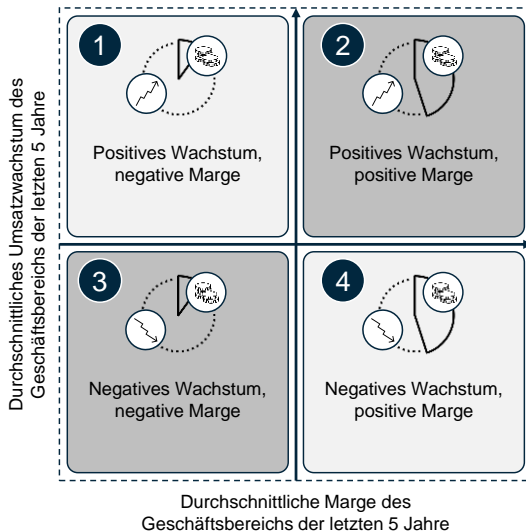


Abb. Leitfaden 45: Alternative Portfoliomatrix

Nach Ihrer Analyse lassen sich die Geschäftsbereiche Ihres Unternehmens in die Quadranten verorten. Liegt für Ihr Unternehmen eine negative Marge vor, sollten Sie sich folgende Frage stellen: Ist die negative Marge auf einen herausfordernden Markt zurückzuführen, in dem auch die Wettbewerber keine positive Marge erzielen, oder könnten interne Faktoren im Unternehmen für diese Situation verantwortlich sein? Ist ein negatives Umsatzwachstum zu erkennen, gilt es folgende Frage zu betrachten: Verzeichnet der Markt insgesamt kein Wachstum, oder wächst der Markt, während der Marktanteil des betrachteten Unternehmens abnimmt?

#### 1. Positives Wachstum, negative Marge:

Hier sollten Sie untersuchen, ob es möglich ist, intern Maßnahmen zu ergreifen, um eine positive Marge zu erzielen. Wenn die negative Marge auf unternehmensinterne Faktoren und nicht auf einen schwierigen Markt zurückzuführen ist, sollten Sie prüfen, ob durch interne Optimierung oder Investitionen eine positive Marge erreicht werden kann. Zudem sollte überprüft werden, ob zukünftige Skaleneffekte durch das weitere Umsatzwachstum eine positive Marge ermöglichen. Falls dies ebenfalls nicht der Fall ist, sollten die Investitionen in diesen Bereich reduziert werden, auch wenn er weiteren Umsatzwachstum verspricht. Die Prüfung einer zukünftigen Margenverbesserung sollte jedoch sehr genau stattfinden, da so auf potenzielles Wachstum verzichtet wird.

### 2. Positives Wachstum, positive Marge:

In einem solchen Analyseergebnis ist es ratsam, weiterhin in den Geschäftsbereich zu investieren, da dieser profitabel ist und gute Wachstumsaussichten hat. Diese Geschäftsbereiche sind Ihre Wachstumstreiber und verdienen besondere Aufmerksamkeit, um die Erfolgskurve fortzusetzen. Beachten Sie jedoch, dass der Blick immer in die Zukunft gerichtet sein sollte. Überprüfen Sie also genau die Marktaussichten und verlassen Sie sich nicht darauf, dass vergangenes Wachstum auch zukünftiges Wachstum sichert.

### 3. Negatives Wachstum, negative Marge:

In diesem Bereich gilt es zunächst zu untersuchen, ob der Markt noch Wachstumspotenziale bietet oder ob das negative Wachstum auf den Markt selbst zurückzuführen ist. Dabei wird festgestellt, ob das Unternehmen Marktanteile verliert oder ob der gesamte Markt rückläufig ist. Ist der Markt ausschlaggebend für das negative Wachstum, muss zusätzlich geprüft werden, ob der betrachtete Geschäftsbereich als „Cash Cow“ genutzt werden kann, wie im Abschnitt der Matrix mit negativem Wachstum und positiver Marge. Ist dies der Fall, ist es ratsam, den vollen Fokus auf eine Verbesserung des Geschäftsergebnisses zu legen und so zu versuchen, den Geschäftsbereich in den vierten Quadranten der Matrix zu verschieben. Andernfalls sollte eine konsequente Abbaustrategie erwogen werden. Verliert das Unternehmen jedoch Marktanteile, obwohl der Markt an sich noch Wachstumspotenzial bietet, sollte geprüft werden, ob zukünftig Marktanteile dazugewonnen werden können. Da dies häufig mit der Senkung von Preisen verbunden ist, spielt an dieser Stelle eine gute Nachkalkulation der Produkte und Überprüfung von Einsparpotentialen eine große Rolle. Marktanteile können zudem durch Investitionen in den Geschäftsbereich (beispielsweise neue Standorte) oder die Erschließung neuer Absatzmärkte hinzugewonnen werden. Eine reine Verschiebung in den ersten Quadranten (positives Wachstum, negative Marge) macht an der Stelle jedoch wenig Sinn. Es gilt also in diesem Quadranten viel interne Arbeit zu investieren (Erzielung positiver Margen durch interne Maßnahmen möglich und gleichzeitige Möglichkeit, Umsatzwachstum zu erzeugen), bevor eine Entscheidung getroffen werden kann. Wird eine der beiden prüfenden Fragen mit „Nein“ beantwortet, sollte der Geschäftsbereich zurückgefahren werden.

### 4. Negatives Wachstum, positive Marge:

In diesem Abschnitt der Matrix ist es wichtig festzustellen, ob das negative Wachstum auf den Gesamtmarkt zurückzuführen ist, d.h. ob der Markt insgesamt rückläufig ist, oder ob das betrachtete Unternehmen Marktanteile

verliert. Wenn der Gesamtmarkt ein negatives Wachstum aufweist, empfiehlt es sich, das betrachtete Geschäftsfeld als klassische "Cash Cow" zu behandeln. In diesem Fall sollten vorrangig Instandhaltungsinvestitionen zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbereichs getätigt werden. Dadurch können Gewinne abgeschöpft und andere Unternehmensbereiche (bspw. in Quadranten 1 oder 2) quersubventioniert werden. Ist das negative Wachstum jedoch auf den Verlust von Marktanteilen zurückzuführen, sollte geprüft werden, ob das Unternehmen in der Lage ist, Marktanteile zurückzugewinnen, ohne die Marge zu beeinträchtigen. Dies ist jedoch oft mit großen Herausforderungen für die Unternehmen verbunden.

### Generische Strategien nach Porter

Porter definiert im Rahmen seiner Arbeit zwei Möglichkeiten, wie Unternehmen überdurchschnittliche Gewinne erzielen kann und leitet so Empfehlungen für die Strategie einzelner Geschäftsbereiche ab (siehe Abb. Leitfaden 46). Dafür muss der Geschäftsbereich entweder die Kostenführerschaft in dem jeweiligen Geschäftsfeld übernehmen oder sich in seinem Angebot klar differenzieren. Dies kann sowohl branchenweit als auch spezifisch in bestimmten Markt- und Kundensegmenten umgesetzt werden.

Die Kostenführerschaft kann beispielsweise durch Skalen- und Lerneffekte oder durch überlegene Produktionstechnologien und -kosten erreicht werden. Differenzieren können sich Unternehmen durch eine bessere Leistung, für die Kunden im Umkehrschluss bereit sind einen höheren Preis zu zahlen. Beispiele für eine solche Differenzierung kann das Markenimage, die technischen Eigenschaften, die Ausstattung oder das Servicenetzwerk sein. (Porter, 1980)

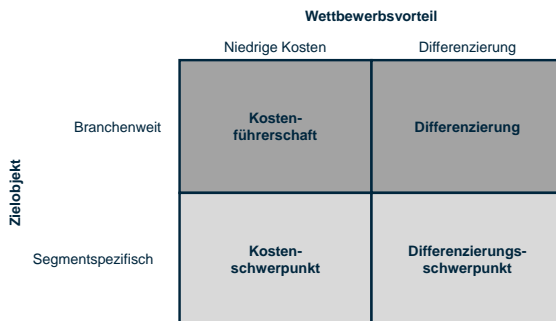


Abb. Leitfaden 46: Generische Strategien (Porter)

### Generische Strategien (Wachstumsstrategien) nach Ansoff

Ansoff entwickelte 1988 seine Produkt-Markt-Matrix, in denen er vier Kombinationen aus Produkten und Märkten beschreibt (siehe Abb. Leitfaden 47) (Ansoff, 1988).

Die Marktdurchdringung beschreibt dabei das Ziel, bestehende Märkte mit bestehenden Produkten weiter zu durchdringen, beispielsweise durch einen Ausbau des Vertriebsteams. Dadurch soll der relative Marktanteil erhöht werden.

Im Rahmen der Produktentwicklung werden bestehenden Kunden neue Produkte oder Dienstleistungen angeboten. Es soll also Wachstum auf bestehenden Märkten, aber mit neuen Produkten erzielt werden.

Bei der Marktentwicklung wiederum bleibt das Produkt bestehen, es sollen damit jedoch neue Märkte erschlossen werden. Dabei können die neuen Märkte durch neue Abnehmergruppen oder neuen Regionen charakterisiert sein. Die Diversifikation bezeichnet schließlich das Wachstum durch das Anbieten neuer Produkte auf neuen Märkten. Weitere Details zu Diversifikationsmöglichkeiten finden Sie im folgenden Abschnitt. (Probst & Wiedemann, 2013)

		Produkt	
		Bestehend	Neu
Markt	Bestehend	<b>Marktdurchdringung</b>	<b>Produktentwicklung</b>
	Neu	<b>Marktentwicklung</b>	<b>Diversifikation</b>

Abb. Leitfaden 47: Produkt-Markt-Kombinationen nach Ansoff

### Generische Strategien (Diversifikationsmöglichkeiten)

Die im Rahmen der Wachstumsstrategien nach Ansoff angesprochene Marktentwicklung und Diversifikation kann auf unterschiedliche Weisen umgesetzt werden. Daher soll Abb. Leitfaden 48 einen Überblick über die gängigsten Möglichkeiten und ihre Bezeichnung liefern:

	Bestehende Kunden und Regionen	Neue Kunden in bestehenden Regionen	Gleiche Kunden in neuen Regionen	Neue Kunden in neuen Regionen
Bestehende Produkte und Services	Verbesserte Marktdurchdringung (Penetration)	Kundenbasierte Diversifikation	Geographische Diversifikation	Kundenbasierte und geographische Diversifikation
Neue Produkte und Services auf der gleichen Ebene der Wertschöpfungskette	Horizontale Diversifikation	Diagonale Diversifikation		
Neue Produkte und Services auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfungskette	Vertikal vorwärtsgerichtete Diversifikation			
	Vertikal rückwärtsgerichtete Diversifikation			

Abb. Leitfaden 48: Diversifikationsmöglichkeiten (in Anlehnung an (Grünig & Kühn, 2018))

### DirectStrategy Einschätzung generischer Strategien

Generische Strategien können vor allem in Kombination der unterschiedlichen Ansätze bei der eigenen Strategieentwicklung helfen. Im Rahmen der Forschung hat sich jedoch vor allem in den Interviews herausgestellt, dass mittelständischen Unternehmen die richtige Interpretation schwerfällt. Daher soll an dieser Stelle versucht werden, beispielhafte Gedankengänge anhand der vorgestellten generischen Strategien aufzuzeigen:

Zunächst sollten die Geschäftsbereiche in die BCG- oder McKinsey-Matrix eingetragen werden (wir haben an dieser Stelle gute Erfahrungen mit der McKinsey-Matrix gemacht, da die sich ergebenden Strategien detaillierter und im ersten Schritt besser zu verstehen sind). Dabei reichen zunächst qualitative Abschätzungen. Auch wenn streng genommen die Geschäftsfelder betrachtet werden sollten, ist es oft einfacher auf einer höheren Flugebene zu starten. Es sollten also maximal drei bis vier Geschäftsbereiche eingetragen werden. Falls Sie mehr Geschäftsbereiche haben, tragen Sie lediglich die größten Geschäftsbereiche ein, bis auf kumulierter Basis 80-90% des Umsatzes erreicht sind (nach Abschätzung der Relevanz der Geschäftsbereiche zu entscheiden). Bedient ein Geschäftsbereich verschiedene Geschäftsfelder, nehmen Sie an dieser Stelle zunächst mithilfe der qualitativen Kriterien eine Gesamtabschätzung vor.

Die sich ergebenden Strategien der McKinsey-Matrix sind bereits sehr hilfreich, oft jedoch noch zu generisch. Daher können die einzelnen Geschäftsbereiche nun auf einer tieferen Ebene untersucht werden: werden in allen Regionen die gleichen Margen erzielt? Gibt es besonders margenstarke und margenschwache Kunden? Gibt

es besonders margenstarke und margenschwache Produktgruppen innerhalb des Geschäftsbereichs? Vor allem bei den Feldern „Selektives Vorgehen“ (siehe Abb. Leitfaden 44) können solche Erkenntnisse helfen. Für Geschäftsbereiche, die in den Feldern „Abschöpfung / Desinvestition“ verortet werden, kann eine solche Analyse ebenfalls Sinn ergeben. Hier können die generischen Strategien nach Porter hilfreich sein. Nach Porters Überlegungen können beispielsweise auch in Nischen Kosten- oder Differenzierungsvorteile erschlossen werden. Wenn in diesen Geschäftsbereichen jedoch auch kein Differenzierungsschwerpunkt (siehe Abb. Leitfaden 46) erreicht werden kann, man sich in dem Geschäftsbereich also auch nicht in einem spezifischen Segment differenzieren kann, dann erscheint an dieser Stelle ein Rückzug alternativlos.

Sollten Sie in den Geschäftsbereichen gravierende Unterschiede zwischen Regionen, Produktgruppen oder Kunden entdecken, analysieren Sie die Möglichkeit einer Fokussierung auf die ertragreichen Bereiche. Dieser Schritt muss jedoch zum einen aus Umsatzperspektive (Skaleneffekte) und zum anderen aus Kundensicht analysiert werden. Betrachten Sie die globalen Kundenmargen und nicht nur die lokalen, dies könnte zu falschen Entschlüssen führen.

Es ist an dieser Stelle entscheidend, konsequent vorzugehen. Vielen mittelständischen Unternehmen fällt die Alternative Rückzug eines Geschäftsbereichs extrem schwer, dies sollte an dieser Stelle jedoch möglichst ohne kognitive Verzerrungen in Erwägung gezogen werden.

Die Teilbereiche, in denen die Geschäftsbereiche aus den Feldern „Selektives Vorgehen“ gut positioniert sind, sollten dafür genauso konsequent erweitert werden (eventuell gibt es sogar vielversprechende Teilbereiche aus den Geschäftsbereichen, die in den Feldern „Abschöpfung / Desinvestition“ verortet sind). Genauso verfahren Sie mit Geschäftsbereichen, die in den Feldern „Investition / Wachstum“ eingeordnet wurden. Möglichkeiten für die Erweiterung sind die Erschließung neuer regionaler Märkte (Vertriebskonzept auf den jeweiligen Markt erweitern, oder sogar zusätzlichen Standort bauen) oder eine verbesserte Marktdurchdringung durch eine Verstärkung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten (siehe Abb. Leitfaden 48). Grünig und Kühn liefern in Ihrer Tabelle weitere Ansätze zu Diversifikationsmöglichkeiten, alternativ können auch Ansätze aus der Produkt-Markt Kombination betrachtet werden (siehe Abb. Leitfaden 46, Überschneidungen zur Tabelle von Grünig und Kühn). Zudem kann aus einer Position der Stärke der Erwerb von Wettbewerbern in Erwägung gezogen werden, um den Markt weiter zu konsolidieren. Um eine solche Position zu erreichen, könnten beispielsweise auch über einen begrenzten Zeitraum günstigere Preise angeboten werden, um Wettbewerber aus dem Markt zu

drängen. Dies ist eine sehr riskante Strategie, da es die Margen über lange Zeiträume schwächen kann. Es soll an dieser Stelle lediglich aufzeigen, wie mögliche, strategische Stoßrichtungen auf Basis generischer Strategien entwickelt werden können. Falls Sie kleinere Teilbereiche haben, deren bedientes Geschäftsfeld sehr attraktiv ist, die sich aber noch in keiner starken Marktposition befinden, so könnte ein Brainstorming hilfreich sein, in dem die Frage diskutiert wird, ob Sie es schaffen eine Kostenführerschaft oder eine vielversprechende Differenzierung in diesem Geschäftsfeld oder in einem spezifischen Segment des Geschäftsfelds zu erreichen (siehe Abb. Leitfaden 46).

Für den glücklichen Fall, dass einer oder sogar mehrere Geschäftsbereiche in dem Bereich „Investition / Wachstum“ verortet werden kann, sollten Sie sich jedoch nicht darauf ausruhen. Nutzen Sie den positiven Cashflow nicht nur für das Wachstum des jeweiligen Bereichs, sondern auch zur Stärkung des Gesamtunternehmens. Beispielsweise können andere Geschäftsbereiche bei dem Prozess der Spezialisierung und des selektiven Investierens unterstützt werden. Alternativ kann ein Budget für Innovationsprozesse zur Verfügung gestellt werden, welches Grundlage für die in Kapitel 8 vorgestellte Methodik sein könnte. In dieser Methodik sollten dann vor allem Assets der Geschäftsbereiche analysiert werden, die für einen Rückzug in Frage kommt. Eventuell ergibt sich durch das Investitionsbudget, das der erfolgreiche Geschäftsbereich liefert, in Kombination mit den Assets des Geschäftsbereichs, für den ein Rückzug in Erwägung gezogen wird, die Möglichkeit, einen neuen Geschäftsbereich für ein attraktives Geschäftsfeld zu eröffnen.

Dieses Vorgehen soll für eine Streuung der Risiken sorgen. Dies wird in Konzernen seit Jahren praktiziert und detailliert analysiert. Bei mittelständischen Unternehmen gibt es jedoch noch heute viele Firmen, die mehr als 80% ihres Umsatzes mit einer Produktgruppe erzielen. In einer so schnelllebigen Welt stellt dies in fast sämtlichen Fällen ein nicht tragbares Risiko dar.

Grundsätzlich sollten Sie sich für jeden Geschäftsbereich die folgende Frage stellen: wieso kaufen unsere Kunden bei uns? Bieten wir besonders günstige Preise an, oder liefern wir Produkte, die sich von Konkurrenzprodukten signifikant absetzen? Auf Basis dieser Überlegung sollten Sie dann mithilfe der strategischen Grundprinzipien Entscheidungen treffen. Dieses geplante Kaufargument (wird in vielen Bereichen „Unique Selling Point“ genannt) gilt es auch bei Geschäftsbereichen zu beachten, die im Bereich „Selektives Vorgehen“ unten rechts in der McKinsey-Matrix landen. Dies sind also Geschäftsbereiche, die eine starke Position in einem unattraktiven Geschäftsfeld vorweisen können. Da dieser Leitfaden aus dem Bedarf entstanden ist, Unternehmen zu unterstützen, die sich im Rahmen eines Strukturwandels befinden, soll dieses Feld der McKinsey-Matrix genauer analysiert werden. Laut

generischer Strategie soll die Position gehalten werden. Zudem soll ein hoher Cash-flow angestrebt werden, der beispielsweise durch niedrige Investitionen erreicht werden kann. Für Unternehmen mit einem Geschäftsbereich in diesem Feld ist es entscheidend, Subventionen in andere, wachsende Geschäftsbereiche zu ermöglichen. Es muss das Ziel sein, Geschäftsbereiche in attraktiven und wachsenden Geschäftsfeldern zu etablieren. Falls solche Geschäftsbereiche bereits vorliegen, versuchen Sie über die oben geschilderten Punkte (gesteigerte Vertriebsaktivitäten, regionale Diversifikation, M&A), diese Geschäftsbereiche weiter zu stärken, sodass ein zukünftig möglicher Rückzug des bedrohten Geschäftsbereichs, durch Wachstum in anderen Geschäftsbereichen ausgeglichen werden kann. Entscheidend ist es hierfür, dass der bedrohte Geschäftsbereich genügend Cash-Flow liefert, um die Investitionen in wachsenden Geschäftsfeldern stemmen zu können. Dafür sollten Investitionen zwar heruntergefahren werden, der angesprochene Unique Selling Point (USP) muss aber unbedingt beibehalten werden. Denn auch Ihre Wettbewerber werden versuchen, ihre Marktanteile in dem schrumpfenden Geschäftsfeld zu erhöhen, um weiterhin stabile Umsätze zu erzielen. Eine riskante, aber denkbare Möglichkeit wäre es zudem, die Wettbewerber in dem schwierigen Geschäftsfeld frühzeitig aus dem Markt zu drängen, sodass die letzten profitablen Jahre des Geschäftsfelds von Ihrem Unternehmen abgegriffen werden können (Konsolidierung des Marktes). Falls Sie zwar über einen bedrohten Geschäftsbereich verfügen, jedoch noch kein Geschäft in wachsenden Geschäftsfeldern aufgebaut haben, ist das Risiko für Ihr Gesamtunternehmen ungleich höher. Umso wichtiger ist es, hohe Cashflows zu erwirtschaften, die bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder unabdingbar sind. Methodische Unterstützung finden Sie in Kapitel 8.

Die konkrete Entwicklung einer Strategie ist hochindividuell und von der aktuellen Situation des Unternehmens abhängig. Der vorangegangene Abschnitt soll jedoch zeigen, wie die vorgestellten generischen Strategien dabei helfen können.

### **VI.3.6 Checkliste zum Abschluss der Aktivität Alternative Lösungen**

- Haben Sie den kontinuierlichen Ideenspeicher für die Erstellung alternativer Lösungen genutzt? Haben Sie ihn mit weiteren Punkten weiter befüllt?
- Liegen mehrere ausgearbeitete strategische Alternativen vor? Diese bestehen aus strategischen Zielen und ersten möglichen Initiativen, wie man diese Ziele erreichen kann.
- Sind die Alternativen in ähnlicher Form (bspw. in dem von uns vorgeschlagenen Ziel-Template) dokumentiert? Dies erhöht die Vergleichbarkeit und vereinfacht die Lösungsauswahl.



- Sind die Ergebnisse für jeden im Strategieteam verständlich dokumentiert und haben alle das gleiche Verständnis der erarbeiteten Inhalte?
- Würden Sie an Ihrer Herangehensweise beim nächsten Mal etwas ändern? Sind alle Verbesserungsvorschläge im Lessons Learned Katalog vermerkt?
- Welche Kennzahlen / Indikatoren sind zur Sprache gekommen, die später im Frühwarnsystem nützlich sein könnten? Sind diese bereits im Frühwarnsystem vorgemerkt?
- Liegen Sie noch im Zeitplan des initialen Projektplans? Passen Sie diesen notfalls an und kommunizieren Sie den neuen Projektplan mit dem Strategieteam.

## VI.4 Lösungsauswahl

Im Rahmen der *Lösungsauswahl* werden, die in der vorherigen Aktivität erarbeiteten alternativen Lösungen mithilfe von qualitativen und quantitativen Kriterien bewertet. Basierend auf den Ergebnissen wird die Alternative gewählt, die hinsichtlich der in der *Situationsanalyse* definierten Ziele den höchsten Zielerreichungsgrad verspricht. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass die kreative Erarbeitung alternativer Lösungen mit anschließender objektiver Bewertung und Auswahl der geeignetsten Lösung, zu besseren Ergebnissen führt. Trotzdem versuchen viele mittelständische Unternehmen in Problemlösungsprozessen, also auch in vielen Strategieprozessen, auf direktem Weg die optimale Lösung bzw. Strategie zu erarbeiten. Die Trennung ist unserer Meinung nach jedoch essenziell und daher auch in den Aktivitäten so berücksichtigt.

Wie bereits in Kapitel 6.3 angekündigt, sollen die alternativen Lösungen, in den folgenden Aktivitäten weiter ausgearbeitet werden. Im Rahmen der *Lösungsauswahl* macht es beispielsweise Sinn, die alternativen Lösungen zunächst mithilfe qualitativer Kriterien zu bewerten und so eine Vorauswahl zu treffen. Die verbleibenden Alternativen (es sollten nicht mehr als drei sein, da die quantitative Bewertung sehr aufwändig ist) müssen dann weiter detailliert werden, um die Grundlage für eine quantitative Bewertung zu schaffen. Mithilfe dieser wird dann die endgültige Auswahl der Lösung getroffen.

### VI.4.1 Deckblatt der Aktivität Lösungsauswahl

Abb. Leitfaden 49 zeigt das Deckblatt der Aktivität, in dem Sie die übergeordnete Leitfrage und Kernelemente, sowie die im weiteren Verlauf vorgestellten Meetings und Methoden finden.



Abb. Leitfaden 49: Deckblatt der Aktivität Lösungsauswahl

## VI.4.2 Checkliste zu Beginn der Aktivität Lösungsauswahl

- Haben Sie Ihr Strategieteam den Anforderungen der Aktivität *Lösungsauswahl* entsprechend angepasst? (siehe Kapitel 4)
- Liegt Ihnen die Dokumentation der Aktivität *Alternative Lösungen* vor?
- Sind die alternativen Lösungen in vergleichbarer Form sauber dokumentiert? Kann durch die Dokumentation ein Grundverständnis für die angedachte Strategie sichergestellt werden? Falls nein: Rücksprache mit dem Team, das die alternative Lösung erarbeitet hat und Ergänzung der Dokumentation
- Ist allen Teammitgliedern der Nutzen des kontinuierlichen Ideenspeichers bewusst?
- Liegen dem Team alle für die Aktivität benötigten Informationen vor? (vom neu gebildeten Team und Prozessverantwortlichen zu bestätigen)
- Ist das aktuelle Strategieteam mit den Templates des Leitfadens vertraut?

### **VI.4.3 Kernelemente der Aktivität Lösungsauswahl**

#### **Lösungsvorauswahl der Alternativen über qualitative Kriterien**

Um die den Zielen des Strategieprozesses entsprechend beste Strategie auszuwählen, müssen diese bewertet werden. Da eine ausführliche, quantitative Bewertung einen hohen Ressourceneinsatz erfordert, ist es sinnvoll, die erarbeiteten Lösungen zunächst mithilfe von qualitativen Kriterien zu bewerten und so eine Vorauswahl zu treffen.

Vergessen Sie an dieser Stelle nicht, dass es sich bei dem Strategieprozess um einen agilen Prozess handelt. Dies kann bspw. daran deutlich gemacht werden, dass die Bestandteile mehrerer Alternativen durchaus zu einer neuen Alternative zusammengefasst werden können.

Zur qualitativen Bewertung kann bereits der in Kapitel 6.4.4 vorgestellte Workshop zur Vorstellung alternativer Lösungen genutzt werden. Dies ist davon abhängig, wie stark die Mitglieder des aktuellen Strategieteams in die Erarbeitung der alternativen Lösungen involviert waren und wie gut und detailliert die Dokumentation der alternativen Lösungen ist. Vor der Bewertung sollte geprüft werden, ob das Strategieteam nach eigener Aussage über einen ausreichenden Kenntnisstand bezüglich der alternativen Lösungen verfügt, um eine belastbare, qualitative Bewertung durchführen zu können.

Für die qualitative Bewertung der Alternativen bieten sich verschiedene Methoden aus der Praxis an. An dieser Stelle sollen vier Kriterien erläutert werden, die von den Autoren genutzt wurden und als sinnvoll erachtet werden. Beachten Sie jedoch, dass sich die Wahl der Kriterien von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden kann. Auch hier bietet es sich an, im Kreis des Strategieteams die SPALTEN-Methodik zu durchlaufen, um die geeignetsten Kriterien festzulegen.

#### Plausibilität

Für die Entwicklung einer Strategie müssen Annahmen getroffen werden, die die Zukunft betreffen. Prüfen Sie, ob diese Annahmen plausibel erscheinen. Anhaltspunkte können die Ergebnisse der Analyse, andere Unternehmen oder Studien liefern.

#### Durchführbarkeit

Prüfen Sie, ob die angedachte Strategie durch Ihr Unternehmen durchführbar wäre. Dieser Punkt wird natürlich bereits in der Erarbeitung alternativer Lösungen berück-

sichtigt, eine weitere Kontrolle hilft jedoch. Dabei sollten vor allem die zur Umsetzung der Strategie benötigten Ressourcen (finanziell, sachlich und personell) geprüft werden. Wie bereits in der Aktivität *Alternative Lösungen* erwähnt, stellt eine Überforderung der Organisation ein großes Risiko im Strategieprozess dar. Prüfen Sie an dieser Stelle daher erneut, ob der notwendige Fokus gesetzt ist.

### Konsistenz

Die Konsistenz der Strategie (passen einzelne Bestandteile zusammen) wurde bereits in der Aktivität *Alternative Lösungen* im Rahmen des Strategie-Fits überprüft (siehe Kapitel 6.3.3). Dies kann an dieser Stelle durch das bewertende Team wiederholt werden.

### Erfolgspotenzial der Strategie

Dieser Faktor sollte nur geprüft werden, falls nach den ersten drei qualitativen Kriterien noch zu viele Alternativen vorliegen. In dem Fall sollte das Strategieteam diskutieren, wie sie die Erfolgswahrscheinlichkeit und die finanziellen Auswirkungen der Alternativen einschätzen. Dieser Faktor ist jedoch mit Vorsicht zu genießen, da gerade finanzielle Auswirkungen auf qualitativer Basis nur sehr schwer abzuschätzen sind.

### **Weitere Ausarbeitung alternativer Lösungen**

Nach der getroffenen Vorauswahl der alternativen Lösungen, müssen die zwei bis drei verbleibenden Lösungen weiter ausgearbeitet werden. Dies kann je nach Unternehmen beispielsweise bedeuten, dass die langfristigen Ziele auf Jahresziele heruntergebrochen werden und die angedachten Initiativen in konkrete Maßnahmenpakete übersetzt werden. Zudem sollten für die verbleibenden Alternativen Zahlungsströme für die nächsten fünf bis zehn Jahre hergeleitet werden.

Diese Schritte sind mit großem Aufwand und hohem Ressourceneinsatz verbunden, allerdings für eine endgültige Auswahl einer Lösung und die entsprechende Tragweitenanalyse erforderlich. Allein die Geschäftsführung könnte im Zweifel alternative, qualitative Zielgrößen festlegen, auf deren Basis die erarbeiteten Lösungen bewertet werden und somit eine quantitative Bewertung ausschließen.

Um den Aufwand in einem vertretbaren Rahmen zu halten, können die Zahlungsströme über Umsätze und EBIT-Margen [%] abgeschätzt werden. Die Geschäftsbereiche und unterschiedlichen Regionen sollten jedoch getrennt betrachtet werden.

An dieser Aufgabe müssen zwingend die Leiter der Geschäftsbereiche, sowie Mitarbeitende des Controllings beteiligt sein. Keineswegs sollten die Zahlen von lediglich einem Mitarbeitenden abgeschätzt werden, sondern immer das Ergebnis einer offenen Diskussion sein.

### **Quantitative Bewertung**

Die erarbeiteten Zahlungsströme der zwei bis drei verbleibenden Alternativen sind die Grundlage für die quantitative Bewertung auf deren Basis die endgültige Lösungsauswahl stattfinden sollte.

Dafür liegen zwei verschiedene Methoden vor: die Discounted Cashflow Methode (DCM), in der der Wert aller zukünftigen Zahlungsströme auf den heutigen Tag diskontiert wird und die Economic Value Added-Methode (EVA), die den periodenbezogenen Gewinn des Unternehmens berechnet (siehe Kapitel 6.4.5). Die Methoden unterscheiden sich leicht in der Herangehensweise, sollten bei identischen Zahlungsströmen und Zinsannahmen aber zu ähnlichen Ergebnissen führen.

#### **VI.4.4 Meetings der Aktivität Lösungsauswahl**

Im Rahmen der *Lösungsauswahl* sind neben dem Kick-Off- und Abschluss-Meeting (siehe Abb. Leitfaden 15 und Abb. Leitfaden 16) zwei weitere Meetings im Leitfaden vorgesehen (siehe Abb. Leitfaden 50 und Abb. Leitfaden 51). Es können selbstverständlich weitere Meetings und Abstimmungen notwendig sein. Dies ist individuell abzustimmen.

Das Timing des Workshops zur Vorstellung alternativer Lösungen muss wie angesprochen individuell abgestimmt werden. Der Workshop kann bereits vor der qualitativen Bewertung, zu der qualitativen Bewertung oder auch gar nicht stattfinden. Der letzte Fall kann eintreten, wenn das angepasste Strategieteam der Aktivität *Lösungsauswahl* bereits in die Aktivität der Erarbeitung alternativer Lösungen involviert war und die Vorstellung der weiter ausgearbeiteten Inhalte im Rahmen des Workshops zur finanziellen Bewertung der Alternativen integriert wird.



### VI.4.5 Methoden der Aktivität Lösungsauswahl

Die Methoden der Aktivität *Lösungsauswahl* werden im Folgenden in kompakter Form dargestellt. Dabei wird auf eine ausführliche directStrategy Einschätzung verzichtet. Für die qualitativen Kriterien wurden die von den Autoren des Leitfadens meist genutzten Kriterien bereits vorgestellt. Für die quantitative Auswahl haben wir bislang die DCM bevorzugt, da sie in unseren Projekten einfacher umzusetzen war. Wir würden aber empfehlen, diese Entscheidung von Ihrem Finanzleiter treffen zu lassen.

#### Erfolgsfaktoren des PIMS-Projekts

Bereits in den 1960er Jahren wurden im Rahmen einer Studie die Daten von mehr als 500 Unternehmen analysiert, um Rückschlüsse über die Auswirkung einzelner Faktoren auf den ROI (Return on Investment) zu ziehen. Diese erscheinen auf den ersten Blick trivial, sollen aber aufgrund ihrer Relevanz und der Vollständigkeit halber hier abgebildet werden (siehe Abb. Leitfaden 52). Die Aussagen wurden mittlerweile jedoch teilweise aufgrund ihrer Verallgemeinerung falsifiziert und sind daher mit Vorsicht zu genießen (Müller-Stewens & Lechner, 2016).

Faktor	Definition	Wirkung auf ROI
<b>Investitionsintensität</b>	Investition : Wertschöpfung	Negativ
<b>Produktivität</b>	Wertschöpfung pro Mitarbeiter	Positiv
<b>Relativer Marktanteil</b>	Prozentualer Marktanteil	Positiv
<b>Marktwachstumsrate</b>	Prozentuale Wachstumsrate	Positiv
<b>Relative Qualität</b>	Umsatzanteil überlegener Produkte überlegener Qualität minus unterlegener Qualität	Positiv
<b>Innovationsrate</b>	Umsatzanteil Produkte nicht älter als drei Jahre	Bis zu gewissen Grad positiv
<b>Vertikale Integration</b>	Wertschöpfung : Umsatz	Positiv in reifen Märkten, negativ in wachsenden und schrumpfenden Märkten
<b>Kundenprofil</b>	Anzahl der direkten Kunden mit 50% Umsatzanteil	Eher positiv

Abb. Leitfaden 52: PIMS Projekt: Erfolgsfaktoren und ihre Wirkung auf den ROI

### Bewertungskriterien nach Thompson

Thompson et al. schlagen die drei Hauptkriterien Angemessenheit, Umsetzbarkeit und Attraktivität für die qualitative Bewertung strategischer Alternativen vor (Thompson et al., 2017). Diese unterteilen sie in weitere Unterkriterien, die teilweise mit Methoden verknüpft sind (siehe Abb. Leitfaden 53).

Angemessenheit	Umsetzbarkeit	Attraktivität
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SWOT: Vergleich mit Ausgangslage</li> <li>▪ Einfluss auf zukünftige strategische Perspektive</li> <li>▪ Notwendige und vorhandene Ressourcen</li> <li>▪ Mission und Vision</li> <li>▪ Kultur</li> <li>▪ Umwelt-Werte-Ressourcen-Kongruenz</li> <li>▪ Einfachheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notwendige Veränderungen bei der Umsetzung</li> <li>▪ Verfügbarkeit finanzieller und anderer Ressourcen</li> <li>▪ Fähigkeit, Schlüssel-erfolgsfaktoren zu erfüllen</li> <li>▪ Erreichbare Wettbewerbsvorteile</li> <li>▪ Zeitwahl und -folge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risiken</li> <li>▪ Bedürfnisse und Präferenzen der Anspruchsgruppen</li> <li>▪ Synergien</li> <li>▪ Ergebnisse</li> <li>▪ Füllen strategischer Lücken</li> </ul>

Abb. Leitfaden 53: Bewertungskriterien nach Thompson

### Bewertungskriterien nach Grünig & Kühn

Grünig & Kühn haben einen Ansatz entwickelt, der sich etwas von den üblichen Kriterien abhebt. Sie schlagen eine Bewertung der Strategie an sich, der strategischen Projekte und der Kohärenz der Planungsergebnisse vor (siehe Abb. Leitfaden 54). Dabei wird die Strategie anhand der sich ergebenden Marktposition, der Wettbewerbsvorteile und der Robustheit bewertet. Da die strategischen Projekte (im Wording des Leitfadens strategische Initiativen) bereits konkreter ausgearbeitet sein sollten, werden hier konkrete finanzielle und personelle Auswirkungen bewertet. Die Kohärenz bezieht sich schlussendlich darauf, wie gut die einzelnen Bestandteile der Strategie zusammenpassen und aufeinander abgestimmt sind (Grünig & Kühn, 2018).



Bewertung der Strategien	Bewertung der strategischen Projekte	Bewertung der Kohärenz der Planungsergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärke der Marktposition</li> <li>Stärke der Wettbewerbsvorteile und Ressourcen</li> <li>Robustheit der Strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ökonomische Wirkung</li> <li>Finanzielle Auswirkungen</li> <li>Personelle Auswirkungen</li> <li>Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kohärenz zwischen Mission und Strategie</li> <li>Kohärenz zwischen Unternehmensstrategie, Geschäftsfeldstrategien und Funktionalstrategien</li> <li>Kohärenz zwischen Strategien und Implementierungsprojekten</li> </ul>

Abb. Leitfaden 54: Bewertungskriterien nach Grünig & Kühn

### Discounted Cashflow Methode

Der Grundgedanke der DCM ist es, den Wert der zukünftigen Zahlungsströme über einen Diskontierungsfaktor auf den heutigen Tag bezogen zu errechnen (siehe Abb. Leitfaden 55). Für den Diskontierungsfaktor wird meist der Weighted Average Capital Cost (WACC) gewählt, der innerhalb des CAPM (Capital Asset Pricing Modell) berechnet wird. Eine Schwierigkeit im Rahmen der DCM ist die Berücksichtigung von Steuern. Bei Bedarf gibt es ausreichend weiterführende Literatur, ihr Finanzleiter sollte die Methode aber auch kennen. (Hungenberg, 2014)

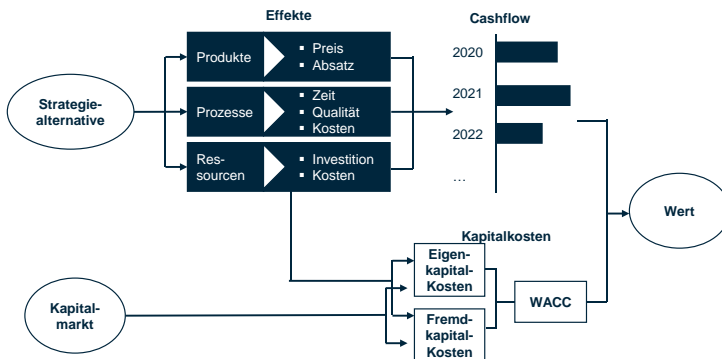


Abb. Leitfaden 55: Grundgedanke der Discounted Cashflow Methode und Zusammenhang zur Strategiealternative

## Economic Value Added (EVA)

Auch im Rahmen des EVA wird auf das Konzept des WACC zurückgegriffen. Der EVA beschreibt die Differenz aus dem Ergebnis nach Steuern und den Kosten des dafür notwendigen Kapitals (siehe Abb. Leitfaden 56). Diese Differenz wird für verschiedene Perioden (meist auf Jahresbasis) errechnet. (Hungenberg, 2014)

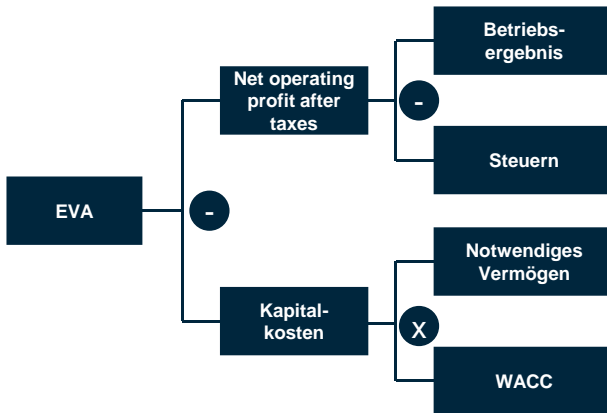


Abb. Leitfaden 56: Berechnung des Economic Value Added

### VI.4.6 Checkliste zum Abschluss der Aktivität Lösungsauswahl

- Haben Sie sich für eine der alternativen Lösungen entschieden und wurde diese im Verlauf der Aktivität weiter ausgearbeitet (genauere strategische Initiativen, Quantifizierung)?
- Sind die Ergebnisse für jeden im Strategieteam verständlich dokumentiert und abgelegt?
- Haben Sie die gewählten Ziel-Templates für die Geschäftsbereiche im directStrategy-Template hinterlegt und auch den Umsatz- und Investitionsplan (grobe Abschätzungen) dort dargestellt?
- Würden Sie an Ihrer Herangehensweise beim nächsten Mal etwas ändern? Sind alle Verbesserungsvorschläge im Lessons Learned Katalog vermerkt?
- Welche Kennzahlen / Indikatoren sind zur Sprache gekommen, die später im Frühwarnsystem nützlich sein können? Sind diese bereits im Frühwarnsystem vorgemerkt?

- Liegen Sie noch im Zeitplan des initialen Projektplans? Passen Sie diesen notfalls an und kommunizieren Sie den neuen Projektplan mit dem Strategieteam.

## VI.5 Tragweitenanalyse

Die *Tragweitenanalyse* wird im Rahmen der meisten Strategieprozesse in die *Lösungsauswahl* integriert. Dies wird ihrer Relevanz jedoch nicht gerecht. Gerade eine Strategie ist aufgrund ihres langfristigen Charakters mit großen Unsicherheiten behaftet. Dazu kommt, dass viele mittelständische Unternehmen nicht über ausreichende Rücklagen verfügen, um sich gravierende Fehler in der Strategie leisten zu können. Aus diesem Grund enthält dieser Leitfaden eine eigene Aktivität zur Identifikation und Bewertung von Chancen und Risiken basierend auf der in der Aktivität *Lösungsauswahl* gewählten Strategie. Die Aktivität dient also dazu, die erarbeitete und ausgewählte Strategie abzusegnen und bei Bedarf Maßnahmen für die evaluierten Chancen und Risiken abzuleiten. Zudem sollen die bisherigen Erkenntnisse (aller Aktivitäten) genutzt werden, um das Frühwarnsystem weiter auszuarbeiten. Dies passt an dieser Stelle inhaltlich, da eine Maßnahme gegen ein spezifisches Risiko das genaue Tracking der jeweiligen Kennzahl im Frühwarnsystem darstellen könnte. Dies kann mit einem Beispiel gut gezeigt werden: Beliefert ein Unternehmen beispielsweise die Baubranche, so kann eine gravierende Leitzinserhöhung ein Risiko darstellen, da dadurch Bauaktivitäten tendenziell zurückgefahren werden. Der Leitzins stellt gleichzeitig einen guten Frühindikator dar, da er der Entwicklung der Baubranche vorausläuft. Der Leitzins der relevantesten Absatzmärkte könnte also im Frühwarnsystem integriert werden. Zudem sollten Grenzwerte hinterlegt werden, bei denen das Unternehmen die Strategie adaptieren würde. Neben solchen externen Faktoren müssen auch interne Risiken im Frühwarnsystem hinterlegt und getrackt werden.

Optional kann die erarbeitete Strategie im Rahmen eines Workshops Unternehmens-Externen vorgestellt werden. Wie bereits an mehreren Stellen erwähnt, stellt der kognitive Bias der Mitarbeitenden und vor allem der Geschäftsführung selbst ein nicht zu unterschätzendes Risiko dar. Daher wird ein solcher Workshop vor allem dann empfohlen, wenn bislang keine Externen in den Strategieprozess integriert wurden.

### VI.5.1 Deckblatt der Aktivität Tragweitenanalyse

Abb. Leitfaden 57 zeigt das Deckblatt der Aktivität *Tragweitenanalyse*, in dem Sie die übergeordnete Leitfrage und Kernelemente, sowie die im weiteren Verlauf vorgestellten Meetings und Methoden finden.



Abb. Leitfaden 57: Deckblatt der Aktivität Tragweitenanalyse

## VI.5.2 Checkliste zu Beginn der Aktivität Tragweitenanalyse

- Haben Sie Ihr Strategieteam den Anforderungen der Aktivität Tragweitenanalyse entsprechend angepasst? (siehe Kapitel 4)
- Liegt Ihnen die Dokumentation der Aktivität Lösungsauswahl vor?
- Ist allen Teammitgliedern der Nutzen des kontinuierlichen Ideenspeichers bewusst?
- Liegen dem Team alle für die Aktivität benötigten Informationen vor? (vom neu gebildeten Team und Prozessverantwortlichen zu bestätigen)
- Kennen alle Teammitglieder das Frühwarnsystem und sind mit dessen Nutzen und geplanten Inhalten vertraut?

### VI.5.3 Kernelemente der Aktivität Tragweitenanalyse

#### Identifikation und Evaluierung möglicher Chancen und Risiken

Da sich die Chancen und Risiken auf die individuell von Ihnen erarbeitete Strategie bezieht, ist eine generische Herangehensweise nur schwer abzuleiten und wird in vielen Phasenmodellen für den Strategieprozess schlicht ausgelassen. Nach verschiedenen Projekten in der Praxis kann folgendes Vorgehen empfohlen werden: führen Sie ein Brainstorming im Rahmen des Strategieteams durch, welche Risiken und Chancen sich ergeben könnten. Als Prozessverantwortlicher sollten Sie zunächst keine Anhaltspunkte geben, um ein mögliches Bias zu vermeiden. Im weiteren Verlauf können Sie die Prämissen, die für ihre Strategie gelten, erneut aufschreiben. Diese stellen oft einen guten Ausgangspunkt für Chancen und Risiken dar. Neben den Prämissen, können hier auch die in der Aktivität *Problemeingrenzung* im Rahmen der SWOT-Analyse identifizierten Chancen und Risiken genutzt werden. Beachten Sie jedoch, dass die Chancen und Risiken jetzt basierend auf der gewählten Strategie erarbeitet werden. Oben wurde bereits ein Beispiel aus der Baubranche gegeben, an dieser Stelle soll ein weiteres aus der Automobilindustrie folgen: Stellen Sie sich vor, dass das Unternehmen Komponenten für den Verbrennungsmotor liefert. Es wird nun für die Strategie von verschiedenen Szenarien der Elektrifizierung der Automobilbranche ausgegangen. Dies kann auf der einen Seite eine Chance darstellen, wenn die Elektrifizierung sich in weiten Teilen der Welt verzögern würde und das Unternehmen weitere Gewinne in dem sich konsolidierenden Markt abschöpfen könnte, es könnte aber auch ein Risiko darstellen, falls sich die Elektrifizierung der Branche weiter beschleunigen würde.

Nachdem verschiedene Risiken und Chancen identifiziert wurden, eignet sich für die Evaluation der Risiken das Risikoportfolio (siehe Kapitel 6.5.5), in dem das Risiko anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewertet wird. Die Risikoevaluierung sollte immer auf Basis der quantitativen Ausarbeitung der Strategie aus der Aktivität *Lösungsauswahl* erfolgen, da finanzielle Kennzahlen für die Beurteilung des Schadensausmaß hilfreich sind.

Nutzen Sie die Erkenntnisse des Risikoportfolios an dieser Stelle auch für eine detailliertere Ausarbeitung des Frühwarnsystems. In diesem sollten sich mittlerweile einige relevante Indikatoren befinden. Anhand des Schadensausmaß können Sie auch für die Indikatoren eine Einschätzung treffen, wie notwendig eine Anpassung der Strategie wäre, falls die definierten Grenzen des Indikators erreicht werden. Das Frühwarnsystem ist für die Risikosteuerung Ihrer Unternehmensstrategie von zentraler Bedeutung, achten Sie also darauf, die Grenzen mit Weitsicht zu bestimmen. Weitere Informationen zum Frühwarnsystem finden Sie in Kapitel 5.3.

### **Maßnahmenliste für Risiken und Chancen**

Entscheiden Sie anhand der Risikoportfolio-Matrix gemeinsam, für welche Risiken Sie Maßnahmen ableiten müssen. Durch den individuellen Charakter von Risiken lassen sich nur schwer generelle Handlungsempfehlungen aussprechen. An dieser Stelle soll versucht werden, drei mögliche Herangehensweisen am Beispiel eines produzierenden Unternehmens zu erläutern:

- Risiken vermeiden: Erkennen Sie in Ihrem Fertigungsprozess das Risiko, dass ein niO Teil aufgrund eines Mitarbeiterfehlers beim Kunden landet, setzen Sie ein Poka-Yoke an der entsprechenden Stelle ein, um das Risiko zu vermeiden.
- Risiken reduzieren: Ist dies technisch nicht möglich oder nicht wirtschaftlich, reduzieren Sie das Risiko beispielsweise durch eine zusätzliche Prüfung.
- Risiken verlagern: Für den Fall, dass der Kunde die gestiegenen Kosten nicht tragen möchte, können die Risiken auf den Kunden verlagert werden. Wichtig ist an der Stelle, dass klar vertraglich festgehalten wird, dass niO Teile (der betrachteten Charakteristik) beim Kunden ankommen dürfen.

Falls bislang keine externe Unterstützung für den Strategieprozess in Anspruch genommen wurde, könnte dies an dieser Stelle sinnvoll sein. Dies kann auch im Rahmen der Vorstellung der Strategie vor Externen passieren (siehe Kapitel 6.5.4). Stellen Sie sicher, dass die Risiken nicht unterschätzt werden.

Sie sollten für jedes identifizierte und im Rahmen des Risikoportfolios als relevant eingeschätzte Risiko konkrete Maßnahmen abgeleitet haben.

Die im Rahmen des Brainstormings identifizierten Chancen sollten hinsichtlich der Auswirkungen auf das Unternehmen diskutiert werden. Ist eine Anpassung der Strategie notwendig, falls eine Chance eintritt? In diesen Fällen kann es sinnvoll sein, die Indikatoren für Chancen ebenfalls in das Frühwarnsystem zu integrieren.

### **VI.5.4 Meetings der Aktivität Tragweitenanalyse**

Im Rahmen der *Tragweitenanalyse* ist neben dem Kick-Off- und Abschluss-Meeting (siehe Abb. Leitfaden 15 und Abb. Leitfaden 16) ein weiteres, optionales Meeting im

Leitfaden vorgesehen (siehe Abb. Leitfaden 58). Es können selbstverständlich weitere Meetings und Abstimmungen notwendig sein. Dies ist individuell abzustimmen.

Wie bereits erwähnt, sollte die Strategie vor allem dann vor Externen vorgestellt und von diesen kritisch hinterfragt werden, wenn der Strategieprozess rein intern abgelaufen ist und so das Risiko vorhanden ist, das durch kognitive Verzerrungen strategische Fehleinschätzungen getroffen wurden.

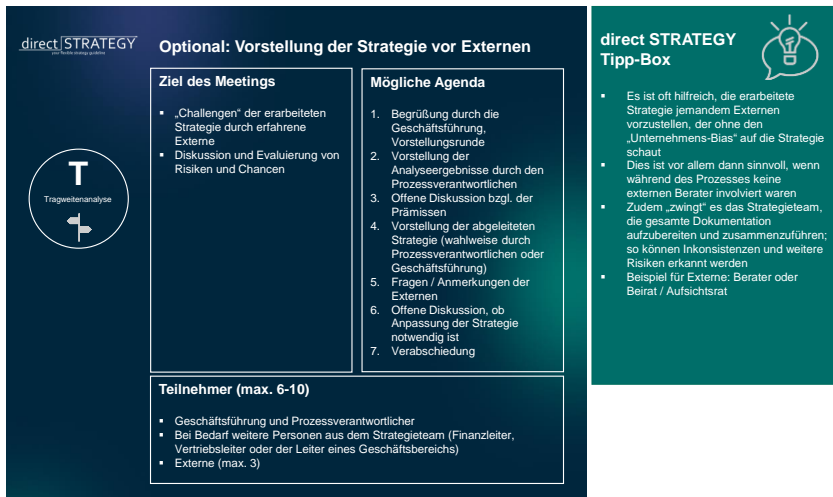


Abb. Leitfaden 58: Optionaler Workshop: Vorstellung der Strategie vor Externen

## VI.5.5 Methoden der Aktivität Tragweitenanalyse

Neben dem angesprochenen Risikoportfolio lässt sich auch die in Kapitel 6.2.5 vorgestellte SWOT-Analyse im Rahmen der *Tragweitenanalyse* nutzen. Das im Deckblatt erwähnte Frühwarnsystem ist dort der Vollständigkeit halber unter Methoden aufgeführt. Dabei handelt es sich streng genommen nicht um eine bestehende Methode, sondern wie bereits in Kapitel 5 erläutert, um ein von den Autoren des Leitfadens erstelltes Template, das zur Kontrolle und Flexibilität des Strategieprozesses beiträgt.

Die SWOT-Analyse im Rahmen der *Tragweitenanalyse* unterscheidet sich in einigen Aspekten von der in der *Problemeingrenzung* durchgeführten SWOT-Analyse. Während in der *Problemeingrenzung* die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des aktuellen Unternehmens analysiert werden, bezieht sich die Analyse an

dieser Stelle auf die erarbeitete Strategie. Dies wirkt sich vor allem auf die externe Perspektive, also die Chancen und Risiken aus.

### Risikoportfolio

Das Risikoportfolio ordnet identifizierte Risiken anhand der Dimensionen potenzielles Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit in eine Matrix ein. Dieser kann daraufhin entnommen werden, welche Risiken akzeptiert werden können, welche reduziert bzw. vermieden werden sollten und bei welchen Risiken je nach Anwendungsfall entschieden werden sollte (siehe Abb. Leitfaden 59). Dabei kann das Risikoportfolio auch gut als eine visuelle Dokumentation der Risiken dienen. Zur Bewertung des Schadensausmaßes sollten konkrete finanzielle Kennzahlen genutzt werden, falls dies möglich ist. Alternativ ist auch eine qualitative Bewertung möglich, die jedoch mit höherer Unsicherheit verbunden ist. (Hungenberg, 2014)

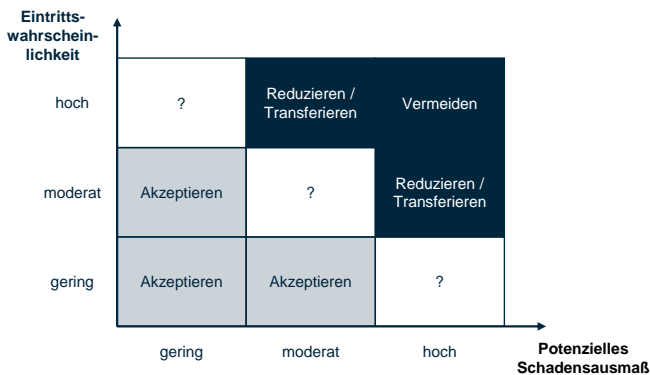


Abb. Leitfaden 59: Risikoportfolio

#### DirectStrategy Einschätzung:

- Das Risikoportfolio sollte in keinem Strategieprozess fehlen
- Es kann durchaus durch eine ausführliche SWOT ersetzt werden, liefert aber deutlich mehr Informationen durch die übersichtliche Darstellung des Schadensausmaß und der Eintrittswahrscheinlichkeit
- Der Input für das Risikoportfolio kann aus der SWOT abgeleitet werden
- Neben dem inhaltlichen Mehrwert ist auch die visuelle Dokumentation der Risiken hilfreich für jedes mittelständische Unternehmen



### VI.5.6 Checkliste zum Abschluss der Aktivität Tragweitenanalyse

- Haben Sie Chancen und Risiken abgeleitet und in einem Risikoportfolio bewertet? Haben Sie für alle relevanten Risiken Maßnahmen abgeleitet, um die Auftretenswahrscheinlichkeit oder die jeweilige Bedeutung zu reduzieren?
- Haben Sie das Frühwarnsystem entsprechend befüllt und Kippunkte für die Indikatoren festgelegt, die eine vordefinierte Strategieanpassung oder einen neuen Strategieprozess auslösen?
- Sind die Ergebnisse für jeden im Strategieteam verständlich dokumentiert und abgelegt?
- Würden Sie an Ihrer Herangehensweise beim nächsten Mal etwas ändern? Sind alle Verbesserungsvorschläge im Lessons Learned Katalog vermerkt?
- Liegen Sie noch im Zeitplan des initialen Projektplans? Passen Sie diesen notfalls an und kommunizieren Sie den neuen Projektplan mit dem Strategieteam.

## VI.6 Entscheiden & Umsetzen

In vielen Quellen zur Strategieentwicklung wird die Phase der Implementierung nicht betrachtet. Eventuell ist das auch der Grund, warum je nach Studie 60% bis 90% der Strategieprozesse an der Implementierung scheitern (Welge & Al-Laham, 1997). Gerade im Mittelstand spielt die Umsetzung der Strategie eine herausragende Rolle, da begrenzte Ressourcen an dieser Stelle eine Herausforderung sein können. Das Unternehmen muss auf die neue Strategie ausgerichtet werden und diese muss konsequent verfolgt werden. In der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* erfolgt die endgültige Entscheidung und Kommunikation für die entwickelte Strategie. Vor allem die Kommunikation der Strategie innerhalb des Unternehmens ist von besonderer Bedeutung. Für eine erfolgreiche Implementierung ist es wichtig, alle Mitarbeitenden abzuholen und ihnen die Gründe und Ziele sowie den Sinn und Zweck der neuen Strategie zu vermitteln. Die Mitarbeitenden sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der neuen Strategie und sollten deshalb von der Entscheidung überzeugt sein und sich mit der Strategie identifizieren können (Change Management). Dazu müssen die Mitarbeitenden wissen, wie sie als Einzelne, als Team oder als Abteilung mit welchen Aufgaben zur Zielerreichung beitragen können.

In der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* wird zudem die Implementierung ausführlich geplant, jedoch nicht durchgeführt. Es werden also bereits erste Initiativen, wie die Anpassung der Aufbauorganisation oder der Informationssysteme umgesetzt. Zudem wird ein Projektplan für die Phase der Implementierung erarbeitet. Zu

diesem gehört auch die weitere Ausarbeitung des Frühwarnsystems, das in der Phase der Implementierung eine zentrale Rolle einnimmt. Weitere Tipps für die Phase der Implementierung finden Sie in Kapitel 7.

### VI.6.1 Deckblatt der Aktivität Entscheiden & Umsetzen

Abb. Leitfaden 60 zeigt das Deckblatt der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen*, in dem Sie die übergeordnete Leitfrage und Kernelemente, sowie die im weiteren Verlauf vorgestellten Meetings und Methoden finden.



Abb. Leitfaden 60: Deckblatt der Aktivität Entscheiden & Umsetzen

### VI.6.2 Checkliste zu Beginn der Aktivität Entscheiden & Umsetzen

- Haben Sie Ihr Strategieteam den Anforderungen der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* entsprechend angepasst? (siehe Kapitel 4)

- Liegt Ihnen die Dokumentation der vorherigen Aktivitäten (insbesondere die detaillierte Ausarbeitung der gewählten Alternative aus der Aktivität *Lösungsauswahl*) vor?
- Ist allen Teammitgliedern der Nutzen des kontinuierlichen Ideenspeichers bewusst?
- Liegen dem Team alle für die Aktivität benötigten Informationen vor? (vom neu gebildeten Team und Prozessverantwortlichen zu bestätigen)
- Ist das aktuelle Strategieteam mit den Templates des Leitfadens vertraut? An dieser Stelle sollten vor allem die Ziel-Templates, sowie die Abschnitte Ziele und strategische Initiativen des directStrategy-Templates genutzt werden.

### **VI.6.3 Kernelemente der Aktivität Entscheiden & Umsetzen**

#### **Entscheidung für entwickelte Strategie**

Nachdem in der *Tragweitenanalyse* die Chancen und Risiken der entwickelten Strategie evaluiert worden sind, erfolgt an dieser Stelle die endgültige Entscheidung oder Ablehnung der Strategie. Falls Sie die im Rahmen der *Tragweitenanalyse* identifizierten Risiken nicht akzeptieren können, erarbeiten Sie neue alternative Lösungen oder wählen Sie eine andere, bereits erarbeitete Alternative aus.

#### **Herausforderungen bei der Umsetzung nachvollziehen**

Wie bereits angesprochen, ist je nach Strategie ein hoher Ressourceneinsatz für die Umsetzung unabdingbar. Daher sollte bei jedem relevanten und größeren Schritt der Umsetzung eine *Tragweitenanalyse* im Sinne der SPALTEN-Methodik stattfinden. Während der Implementierung ist eine ständige Anpassung der Strategie aufgrund fehlender Ressourcen nur schwierig möglich und erzeugt Unsicherheit bei den Mitarbeitern. Stellen Sie also vorher so gut es geht sicher, dass Sie für die geplanten Initiativen über ausreichende Ressourcen verfügen.

Eine neue Strategie erzeugt in jedem Unternehmen zunächst einmal Unsicherheit. Daher sind die Kommunikation der Strategie und die Art des Change-Managements so relevant.

Die Kernelemente dieser Aktivität müssen in jedem Fall agil verstanden werden. Vor allem die Punkte Anpassung der Strukturen & Systeme und Operationalisierung der Strategie haben starke Wechselwirkungen untereinander und können nicht getrennt betrachtet werden.

## **Anpassung der Strukturen**

Chandler hat bereits 1962 festgestellt, „Structure follows Strategy“ (Chandler, 1962). Die Organisationsstruktur muss also den langfristigen Unternehmenszielen und der Strategie entsprechend angepasst werden. Dabei wird unter anderem die Frage nach der Organisationsform betrachtet (siehe Abb. Leitfaden 61). Beispielsweise eignet sich eine funktionale Organisationsstruktur eher für Kostenführer, eine divisionale Organisation eher für Unternehmen, die sich über Differenzierung von ihren Wettbewerbern absetzen möchten (in Anlehnung an Porter's generische Strategien, siehe Abb. Leitfaden 46).

Viel wichtiger sind für die Strategieumsetzung jedoch die personellen Entscheidungen. Die Geschäftsführung muss intensiv prüfen, ob die richtigen Personen in den richtigen Positionen sind und dass Sie diesen Mitarbeitern die Umsetzung Ihrer Strategie zutrauen. Falls Sie bereits zu Beginn der Aktivität Zweifel daran haben, dass Sie für die Umsetzung der Initiativen die richtigen Verantwortlichen installiert haben, sollten Sie aktiv Maßnahmen ergreifen. Diese Maßnahmen können neben einem Personalwechsel auch Schulungen oder eine höhere Frequenz an Mitarbeitergesprächen und somit eine engere Führung beinhalten.

Bezüglich der im ersten Abschnitt angesprochenen Organisationsform erscheint die Matrixorganisation als der goldene Mittelweg. Auch diese Organisationsform weist jedoch signifikante Risiken auf. Die Verantwortlichkeiten müssen für eine Strategieumsetzung klar zugeordnet werden können. Es sollte also keine geteilten Verantwortlichkeiten geben, was in der gelebten Praxis der Matrixorganisation oft der Fall ist.









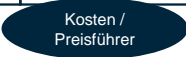
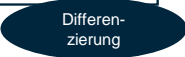
Kriterien	Funktionale Organisation	Divisionale Organisation
Marktorientierung		
Ressourceneffizienz		
Qualifikation und Motivation		
Flexibilität		
		

Abb. Leitfaden 61: Organisationsformen und Zuordnung klassischer generischer Strategien (Hungenberg, 2014)

Manche mittelständische Unternehmen versuchen Ressourcen zu sparen, indem beispielsweise neue Geschäftsbereiche nebenbei von den Leitern anderer Geschäftsbereiche aufgebaut werden. Gerade strategisch wichtige Geschäftsbereiche sollten auch im Anfangsstadium bereits über einen klaren Verantwortlichen verfügen. Falls der Leiter eines anderen Geschäftsbereichs den notwendigen Fokus in Form von Zeit und Commitment liefern kann, kann die Entscheidung so getroffen werden, es gibt in der Praxis jedoch genügend Gegenbeispiele dafür.

Die Finanzierung strategischer Initiativen sollte aus einem gesonderten Budget erfolgen. Dieses kann zu Beginn von der Geschäftsführung festgelegt werden (es muss klar definiert werden, welche Ausgaben dies beinhaltet) und im weiteren Verlauf über das Einrichten einer Kostenstelle überprüft werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es dem Unternehmen bereits in der Finanzprognose ein Gleichgewicht zwischen strategischen und operativen Ausgaben zu schaffen und dieses im späteren Verlauf auch zu überprüfen.

Im Rahmen der Anpassung der Strukturen muss auch die Unternehmenskultur erwähnt werden. Darauf sind wir im Rahmen der Präambel (siehe Kapitel 2) bereits eingegangen. Falls Sie durch Ihre neue Strategie Veränderungen in der Unternehmenskultur anstreben, ist dies ein langwieriger Prozess, der nur erfolgreich verlaufen kann, wenn die neue Kultur aktiv vorgelebt wird.

## **Anpassung der Systeme**

Unter Systemen verstehen wir Anreiz- und Informationssysteme. Unter Informationssystemen versteht man die Kommunikationswege und Bereitstellung entsprechender Kennzahlen und deren Aktualisierungen. Deren Anpassung kann ebenfalls einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der Strategieumsetzung leisten. Grundsätzlich sollten die Ziele der einzelnen Mitarbeitenden und Abteilungen und die Ziele des Unternehmens konsistent sein. Eine durchgängige Kaskadierung ist aufwändig und braucht Zeit. Dies kann daher Schritt für Schritt erfolgen. Unterstützung liefern kann die Methode Objective Key Results (OKR, siehe Kapitel 6.6.5). Sie sollten zu Beginn jedoch sicherstellen, dass die Abteilungsziele passend zu Ihren Unternehmenszielen formuliert sind. Daraufhin können die Abteilungsleiter überprüfen, ob die Ziele die einzelnen Mitarbeitenden den Abteilungszielen widersprechen. In einem solchen Fall müssen die Ziele sofort angepasst werden, andernfalls kann dies wie beschrieben Schritt für Schritt erfolgen. Ein schneller Weg, Anreize für die Strategieumsetzung zu schaffen, sind temporäre Bonussysteme. Mithilfe dieser, können Mitarbeitende für die Erreichung von Unternehmens- oder Abteilungszielen belohnt werden. Nachhaltiger, aber auch aufwändiger ist die mitarbeitergenaue Zuordnung von Zielen, daher sollte das temporäre Bonus System nur als Übergang angesehen werden. Ein weiteres Beispiel für einen Anreiz ist eine moderne Unternehmenskultur, zum Beispiel beim Neuaufbau eines Geschäftsbereichs.

Zur Überprüfung der Strategieumsetzung benötigen Sie natürlich die passenden Kennzahlen und Messgrößen. Daher muss auch das Informationssystem der Strategie entsprechend angepasst werden. Hierfür eignet sich die Balanced Scorecard (BSC), eines der mächtigsten Strategie-Tools unserer Zeit (siehe 6.6.5). Übergeordnet kann aber festgehalten werden, dass Sie nicht unbedingt eine ausführliche BSC zur Anpassung Ihrer Informationssysteme benötigen. Stellen Sie sicher, dass Sie die definierten Unternehmensziele messen können und die Zielerreichung im Rahmen der Implementierungsmeetings verfolgen.

## **Operationalisierung der gewählten Strategie und Ressourcenplanung**

Während der Aktivitäten *Alternative Lösungen* und *Lösungsauswahl* haben Sie bereits Unternehmensziele und strategische Initiativen erarbeitet. Während die Ziele meist sehr langfristig formuliert sind, sind die Initiativen oft noch nicht detailliert genug. An dieser Stelle müssen daher die Ziele auf kürzere Zeiträume heruntergebrochen werden. Je nach Ziel und Unternehmensgröße eignen sich Jahres- oder Quartalsziele. Diese müssen sich unbedingt an die SMART- und FAST-Konzepte halten (siehe Abb. Leitfaden 19). Gerade die im FAST-Konzept geforderte Transparenz schreckt mittelständische Unternehmen oft ab. Studien aus dem OKR-Bereich, in dem ebenfalls auf die Transparenz der Ziele gesetzt wird, zeigen jedoch, dass diese

die Zielerreichung positiv beeinflussen kann, da das Verständnis der Abteilungen untereinander verbessert wird (Doerr, 2018). Dies führt dazu, dass Abteilungen eher mit- als gegeneinander arbeiten.

Die Initiativen müssen weiter ausgearbeitet werden, um die heruntergebrochenen Ziele zu erreichen. Jeder Initiative sollte ein Verantwortlicher aus dem Strategieteam und ein Maßnahmenplan zugeordnet werden. Der Verantwortliche aus dem Strategieteam führt an dieser Stelle ein weiteres, sogenanntes Thementeam, das zur Bearbeitung des Maßnahmenplans eingesetzt wird. Dieses sollte interdisziplinär aufgestellt werden. Während der Kontrollmeetings im Zuge der Implementierung können durchaus weitere Mitarbeitende aus den Thementeams zusätzlich zum eigentlichen Strategieteam eingeladen werden, um kritischen Maßnahmen genauer zu diskutieren. Für die Maßnahmenpläne können interne Vorlagen verwendet werden, die klassischen Anforderungen des Projektmanagements (z.B. Terminierung, Kontrollmechanismen, Verantwortlichkeiten, etc.) sollten aber berücksichtigt werden.

Die Verantwortlichen der Initiativen sollten mit ihren Thementeams die benötigten Ressourcen (bspw. finanzielle Ressourcen, Personal, Maschinen & Anlagen) noch während der Strategieentwicklung kritisch hinterfragen und überprüfen, ob diese auch in ausreichender Form vorliegen. Falls in einigen Initiativen Zweifel bestehen, nutzen Sie die SPALTEN-Methodik, um zu überprüfen, ob das Fehlen der Ressourcen erfolgskritisch ist, oder ob alternativ weitere Ressourcen im Strategieteam zur Verfügung gestellt werden können. Falls dies nicht der Fall ist, können Sie auch in vorherige Aktivitäten des Leitfadens zurückspringen und die angedachten Ziele und Initiativen den Ressourcen entsprechend anpassen. Vergessen Sie in solchen Fällen jedoch nie die *Tragweitenanalyse* bevor Sie erneut zur Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* gelangen.

Ein Großteil der erarbeiteten Maßnahmen wird im Verantwortungsbereich einzelner Funktionsbereiche liegen. Diese müssen daher während der Erarbeitung der Maßnahmen eng mit eingebunden werden. Die vorhandenen Ressourcen müssen sich den Maßnahmen und geplanten Umsätzen entsprechend entwickeln. Beachten Sie an dieser Stelle jedoch, dass die Abhängigkeiten der Maßnahmen zwischen einzelnen Abteilungen beachtet und kommuniziert werden müssen. Andernfalls besteht ein großes Konfliktpotential, vor allem dann, wenn einzelne Abteilungen ihre Maßnahmen aufgrund des Fortschritts in anderen Abteilungen nicht bearbeiten können.

### **Kommunikation der Strategie und Motivation der Mitarbeiter**

Wie bereits angesprochen, scheitern je nach Studie 60% bis 90% der entwickelten Strategien an ihrer Umsetzung. Ein wichtiger Aspekt ist, dass Strategien oftmals im

Führungskreis erarbeitet werden, die eigentliche Umsetzung aber durch Mitarbeitende auf mittlerem Managementlevel erfolgen soll. Die Abteilungsleiter und Teamleiter, im Idealfall sogar Produktionsmitarbeitende und Büroangestellte von der Strategie zu überzeugen und ihre tägliche Arbeit an der Strategie auszurichten, ist also von zentraler Bedeutung. Dies ist deutlich einfacher, wenn die Mitarbeitenden bereits im Rahmen von Interviews in der Aktivität *Problemeingrenzung* oder im Partizipationsworkshop in der Aktivität *Alternative Lösungen* in den Strategieprozess eingebunden wurden. Daher zieht sich die Forderung nach Partizipation der Mitarbeitenden durch den gesamten Leitfaden.

In Abb. Leitfaden 62 sehen Sie mögliche Gründe für Widerstand der Mitarbeitenden und entsprechende Maßnahmen dagegen:




Grund	Beschreibung	Maßnahmen
<b>Fehlende Information</b> 	Es wird keine Notwendigkeit zur Veränderung gesehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunikation</li> <li>▪ Einbindung in die Strategiefindung</li> </ul>
<b>Fehlende Motivation</b> 	Die Veränderung wird nicht gewollt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anreizsysteme</li> <li>▪ Rolle der Führung</li> </ul>
<b>Fehlende Qualifikation</b> 	Man fühlt sich nicht in der Lage, die Veränderungen durchzuführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schulungen</li> <li>▪ Tätigkeitswechsel</li> </ul>

Abb. Leitfaden 62: Gründe und Maßnahmen gegen den Widerstand der Mitarbeiter

Bezüglich der Kommunikation können bereits bestehende Wege des Unternehmens genutzt werden. Die Möglichkeiten reichen von Betriebsversammlungen über Mitarbeiterzeitungen bis hin zu Online-Lösungen. Um jedoch sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden sich auch mit der Strategie beschäftigen, wurde im Rahmen der Forschung für den Leitfaden folgendes Vorgehen entwickelt:

- Die Strategie wird über kleine Meetings durch das Strategieteam in das Unternehmen getragen → Das Strategieteam präsentiert die Strategie also bspw. den Abteilungsleitern, diese präsentieren die Strategie dann den Teamleitern und diese wiederum den Angestellten. Im Idealfall können auch bei den späteren Meetings Vertreter aus dem Strategieteam anwesend sein. Dabei sollte es sich um einen Kommunikationsbeauftragten handeln, der die Strategie im Detail verstanden hat.



- Im Rahmen der Operationalisierung der Strategie bereiten Abteilungsleiter Präsentationen vor (ca. 15-30 Minuten), in der sie die Strategie vor dem Strategieteam reflektieren und vor allem darauf eingehen, was die Strategie für ihre jeweilige Abteilung bedeutet.
- Dies stellt zwar mehrere Stunden Arbeit dar, stellt aber sicher, dass die Abteilungsleiter die Strategie richtig verstanden haben und ihre Abteilung daran ausrichten.
- Ähnlich können auch die Abteilungsleiter mit ihren Teamleitern vorgehen.
- Im Idealfall gibt es auf letzter Stufe Meetings mit den Mitarbeitern (Gruppen von maximal 20 Personen), in denen der jeweilige Abteilungs- oder Teamleiter kurz die Strategie, aber v.a. die Bedeutung der Strategie für die jeweilige Mitarbeitergruppe vorstellt.
- Bei diesen Meetings sollte auch ein Mitglied des Strategieteams (bspw. der Leiter des jeweiligen Geschäftsbereichs oder der Prozessverantwortliche) mit vor Ort sein.

Dieses Vorgehen erscheint auf den ersten Blick aufwändig, allerdings herrscht in den meisten Meetings eine gute Atmosphäre, da die Mitarbeitenden sich freuen, eng eingebunden zu werden. Zudem ist der Aufwand im Falle einer gescheiterten oder nicht erfolgten Implementierung der erarbeiteten Strategie viel größer.

### **Projektplan mit rollierenden Meetings**

Wie bereits angekündigt, wird in der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* der kontinuierliche Prozess der Implementierung geplant. Nachdem Sie die Strukturen und Systeme angepasst, die Ziele und Initiativen operationalisiert und die Mitarbeitenden ausführlich abgeholt haben, muss ein Plan zur Umsetzung und Kontrolle aufgesetzt werden. Teil dieser Kontrolle ist die Aktualisierung des Frühwarnsystems, um zu prüfen, ob eine Anpassung der Strategie notwendig ist, oder sogar ein komplett neuer Strategieprozess ausgerollt werden muss.


Erstellen Sie also einen Projektplan, in dem die wichtigsten Meilensteine der operationalisierten Initiativen und die zukünftigen Meetings vermerkt sind. Wir empfehlen an der Stelle zwei unterschiedliche, rollierende Meetings (siehe Kapitel 7): zum einen ein Meeting zur Kontrolle der Umsetzung, in dem der Fortschritt der Initiativen geprüft wird und zum anderen ein Meeting, in dem der Bedarf einer Anpassung mithilfe des Frühwarnsystems evaluiert wird. Die Häufigkeit und zeitliche Abfolge der Meetings ist von dem jeweiligen Unternehmen und vor allem von der Granularität

der Initiativen abhängig. Der Autor dieser Arbeit hat jedoch mit monatlichen Umsetzungsmeetings und quartalsweisen Anpassungsmeetings gute Erfahrungen gemacht.


## VI.6.4 Meetings der Aktivität Entscheiden & Umsetzen

Im Rahmen der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* ist neben dem Kick-Off- und Abschluss-Meeting (siehe Abb. Leitfaden 15 und Abb. Leitfaden 16) ein weiteres Meeting im Leitfaden vorgesehen. Es können selbstverständlich weitere Meetings und Abstimmungen notwendig sein. Dies ist individuell abzustimmen.

Neben dem Workshop zur Operationalisierung (siehe Abb. Leitfaden 63) sollte – falls notwendig und nicht bereits im Workshop geschehen – ein Meeting durchgeführt werden, in dem die rollierenden Meetings der Phase der Implementierung genauer geplant werden und Verantwortlichkeiten, bspw. zur Organisation, festgelegt werden. Denken Sie bei der Planung und Durchführung der Workshops immer an die Relevanz der Kommunikation der Strategie innerhalb des Unternehmens und die Motivation der Mitarbeitenden (Vgl. Kapitel 6.6.3).



E



Entscheiden & Umsetzen

### Workshop zur Operationalisierung

#### Ziel des Meetings

- Operationalisieren der erarbeiteten langfristigen Ziele und strategischen Initiativen
- Verbindung der Ziele zu den Zielen der Abteilungen und im Idealfall sogar zu den Mitarbeiterzielen
- Konservative Ressourcenplanung, um Ziele zu erreichen
- Abgestimmter Projektplan (siehe Vorlage)
- Auswahl genutzter Projektmanagement Methoden

#### Mögliche Agenda


- Vorstellung der langfristigen Ziele und strategischer Initiativen durch den Prozessverantwortlichen
- Diskussion und Auswahl geeigneter Projektmanagement Methoden
- Gemeinsamen „Herunterbrechen“ der Ziele (in vielen Fällen sind Quartalsziele sinnvoll)
- Ableiten von Maßnahmenplänen für die Initiativen (vorbereitend, dies muss im Nachgang ausgearbeitet werden)
- Diskussion: Können Mitarbeiterziele an Ziele und Initiativen gekoppelt werden? (OKR Gedanken)
- Abstimmung des weiteren Vorgehens → Wie wird die Umsetzung der Strategie überprüft?

#### Teilnehmer

- Strategieteam
- Es kann sich um mehrere Workshops handeln, zu denen jeweils die relevanten Personen für die Operationalisierung eingeladen werden (bspw. ein Workshop pro Geschäftsbereich, zu denen die jeweiligen Verantwortlichen der Funktionalbereiche dazu stoßen)

### direct STRATEGY

#### Tipp-Box



- Strategien scheitern in 8 von 10 Fällen an der Implementierung / Umsetzung
- Verhindern Sie dies durch ein gemeinsames Herunterbrechen der Ziele und Initiativen
- Berücksichtigen Sie das SMART und im Idealfall auch das FAST Konzept
- Nehmen Sie eine konservative Ressourcenabschätzung vor

Abb. Leitfaden 63: Workshop zur Operationalisierung der entwickelten Strategie

## **VI.6.5 Methoden der Aktivität Entscheiden & Umsetzen**

### **Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard ermöglicht eine strukturierte und sinnvolle Darstellung der gesetzten Ziele. Die Erfinder Kaplan und Norton sind bereits 1996 darauf eingegangen, dass entwickelten Zielen konkrete und messbare Kennzahlen zugeordnet werden müssen („was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern“ (Kaplan & Norton, 1996)). Bei den Kennzahlen können sowohl „harte“ Faktoren (z.B. Marktanteil) als auch „weiche“ Faktoren (z.B. Mitarbeitermotivation) berücksichtigt werden. Weiche Faktoren sind dabei naturgemäß schwieriger zu messen. Eine Messung kann dennoch beispielsweise über Umfragen geschehen.

Zentraler Kern der Darstellung sind die vier Perspektiven der Ziele (siehe Abb. Leitfaden 64). Dabei handelt es sich um die externe Finanzperspektive (z.B. Umsatz, Gewinn), die externe Perspektive Kunden (z.B. Hit-Rate, Kundenzufriedenheit), die interne Perspektive Geschäftsprozesse (z.B. Schrottrate, Durchlaufzeit) und die interne Perspektive Lernen und Entwicklung (z.B. Innovationen, neue Produkte, aber auch Mitarbeiterzufriedenheit). Neben der übersichtlicheren Darstellung der Ziele, helfen die Perspektiven dabei, sich nicht zu stark auf Finanzkennzahlen zu fixieren, sondern auch andere Zielperspektiven, die ebenfalls zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen, zu fokussieren. (Kaplan & Norton, 2009)

Es sollten an dieser Stelle bereits Ziele eingetragen werden, die auf kürzere, greifbare Zeiträume ausgelegt sind (siehe Abschnitt Operationalisierung der Strategie in Kapitel 6.6.3). Im Rahmen von rollierenden Meetings kann dann die aktuelle Kennzahl des jeweiligen Ziels mit der Zielgröße verglichen werden. Zudem sieht die Balanced Scorecard vor, dass den jeweiligen Kennzahlen Maßnahmen zugeordnet werden. Im Wording dieses Leitfadens bedeutet dies, dass den Kennzahlen operationalisierte Initiativen zugeordnet sind, denen konkrete Maßnahmenpläne hinterlegt sind.

Berücksichtigen Sie bei der Analyse Ihrer Balanced Scorecard auch die Wechselwirkungen der verschiedenen Perspektiven untereinander. Diese können Sie für Ihren Anwendungsfall grafisch visualisieren. Meist gehen interne Verbesserungen den externen Verbesserungen voraus. So kann beispielsweise eine Effizienzsteigerung der internen Prozesse zu schnelleren Durchlaufzeiten und Kundenrückmeldungen zu einer Verbesserung der externen Kundenzufriedenheit führen.

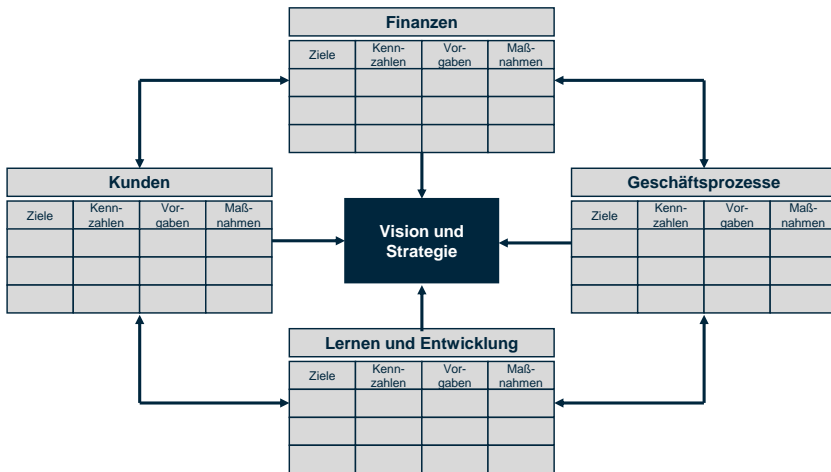


Abb. Leitfaden 64: Balanced Scorecard (in Anlehnung an (Kaplan & Norton, 1996)

### Objectives and Key Results (OKR)

Während im Rahmen der Balanced Scorecard noch hauptsächlich übergeordnete Ziele auf Unternehmensebene betrachtet werden, sollen diese im Rahmen der OKR-Methode auf Ziele (Objectives) und zugeordnete Schlüsselergebnisse (Key Results) auf Abteilungs- oder sogar Mitarbeiterebene heruntergebrochen werden. Dabei sollte es sich um wenige, entscheidende Ziele handeln, die einen Beitrag zu den Unternehmenszielen liefern. Bei zu vielen verschiedenen Zielen ist die Gefahr einer Verzettlung zu groß (im Rahmen der Aktivitäten A und L war in diesem Leitfaden von Fokussierung die Rede). Diese wenigen Ziele pro Abteilung oder Mitarbeitenden sollten SMART und FAST sowie untereinander abgestimmt sein. Abgestimmte und transparente Ziele können die Zusammenarbeit der Abteilungen deutlich verbessern.

Ein Beispiel für die Anwendung der OKR-Methode könnte die Erhöhung der Umsätze um x% sein. Dieses Ziel könnte der Vertriebsabteilung zugeordnet werden und mit den folgenden Schlüsselergebnissen hinterlegt werden:

- Einen neuen Großkunden gewinnen
- Umsatz mit bestehenden, profitablen Kunden um 10% erhöhen

Diese Schlüsselergebnisse können wiederum als Ziele für einzelne Mitarbeitende verwendet werden.

Die Einführung der OKR erfordert einen hohen Ressourceneinsatz. Später bietet sich aber sogar die Möglichkeit, die Mitarbeiterboni mit Zielsetzungen zu verbinden, die zum Erreichen strategischer Ziele beitragen. Die OKR-Methode sieht eine quartalsweise Überprüfung der Ziele und eine jährliche Anpassung der Ziele vor. Diese Zeiträume können aber individuell vom Unternehmen angepasst werden.

Einen möglichen Ablauf der Zielgestaltung und Überprüfung zeigt Abb. Leitfaden 65:

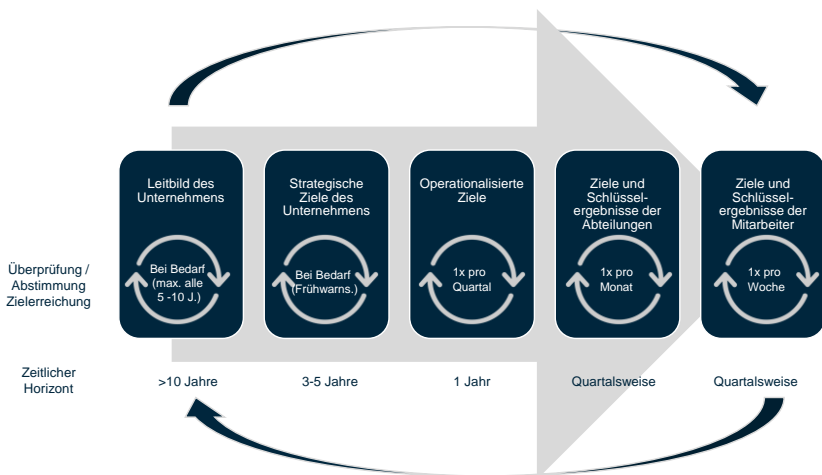


Abb. Leitfaden 65: Möglicher Ablauf der weiteren Zielgestaltung mit OKR

Dabei werden im Rahmen des Leitfadens die strategischen und operationalisierten Ziele erarbeitet.

Der zeitliche Horizont und die Zeitangaben zur Überprüfung der Zielerreichung sind individuell von dem jeweiligen Unternehmen vorzugeben, in Praxisprojekten hat sich aber gezeigt, dass die oben gemachten Angaben ein möglicher Ansatz sind.

Die Überprüfung der Zielerreichung der Abteilungsziele und der operationalisierten Unternehmensziele kann in die vorgesehenen rollierenden Meetings der Aktivität Umsetzung mit implementiert werden (siehe Kapitel 7). Die Abstimmung bezüglich der Mitarbeiterziele, die deutlich feingranularer beschrieben sein sollten als die Unternehmens- oder Abteilungsziele, sollte wöchentlich im Rahmen der Abteilung stattfinden.

Die OKR-Methodik beinhaltet weitere Aspekte, die von dem Erfinder der Methode gut beschrieben werden und bei Bedarf nachgelesen werden können (Doerr, 2018). Wenn Sie es jedoch schaffen, ihre Unternehmensziele in Mitarbeiterziele aufzuschlüsseln und die Mitarbeitenden den Sinn ihrer Zielerreichung besser nachvollziehen können, haben Sie bereits einen großen Schritt gemacht. Zusätzlich können dann finanzielle Anreize (bspw. Boni bei Zielerreichung) die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen und so die Umsetzung der Strategie weiter vorantreiben.

### **VI.6.6 Checkliste zum Abschluss der Aktivität Entscheiden & Umsetzen**

- Ist die Organisationsstruktur an die neue Strategie angepasst? Haben Sie die richtigen Personen in den richtigen Positionen etabliert?
- Liegen die erarbeiteten strategischen Ziele und Initiativen in operationalisierter Form vor? Berücksichtigen die heruntergebrochenen Ziele (quartalsweise oder jährlich) die SMART und FAST Spezifikationen? Gibt es für jede Initiative ein Thementeam und einen Verantwortlichen aus dem Strategieteam?
- Wurde die Strategie und die zukünftige Herangehensweise ausführlich mit den Mitarbeitern kommuniziert? Jeder Mitarbeiter sollte zumindest von einer neuen Strategie gehört haben (ein Name hilft an der Stelle und schafft Identifikation).
- Haben Sie einen neuen Umsetzungs-Projektplan, der monatliche Meetings enthält, aufgestellt? Haben Sie für diesen und für die Initiativen eine Ressourcenplanung berücksichtigt? Reichen die bereitgestellten Ressourcen für die geplante Umsetzung?
- Sind die Ergebnisse für jeden im Strategieteam verständlich dokumentiert und abgelegt?
- Würden Sie an Ihrer Herangehensweise beim nächsten Mal etwas ändern? Sind alle Verbesserungsvorschläge im Lessons Learned Katalog vermerkt?

### **VI.7 Nachbereiten & Lernen**

Um den Strategieprozess kontinuierlich zu verbessern, werden in der Aktivität *Nachbereiten & Lernen* Potentiale analysiert, um bei Bedarf Anpassungen an dem Leitfaden und den enthaltenen Methoden und Meetings vorzunehmen. Zudem wird das Frühwarnsystem fertiggestellt und kommuniziert.

Im Mittelpunkt der Aktivität steht der Abschluss-Workshop der Strategieentwicklung. An dieser Stelle wurde bewusst nicht das Wort Strategieprozess genutzt, da es sich hierbei um einen kontinuierlichen Prozess handelt (siehe Abb. Leitfaden 1).

Neben einer Evaluierung des Prozesses sollten Sie sich auch im Strategieteam gegenseitig Feedback geben. Gehen Sie dabei vor allem auf den Prozessverantwortlichen ein, der die Hauptlast des Prozesses schultern musste. Reflektieren Sie den Fortschritt der letzten drei bis sechs Monate und vergleichen Sie das Erreichte eventuell mit Ihrer Change-Agenda, falls Sie diese im Rahmen der Aktivität *Situationsanalyse* aufgestellt hatten.

### VI.7.1 Deckblatt der Aktivität Nachbereiten & Lernen

Abb. Leitfaden 66 zeigt das Deckblatt der Aktivität *Nachbereiten & Lernen*, in dem Sie die übergeordnete Leitfrage und Kernelemente, sowie die im weiteren Verlauf vorgestellten Meetings und Methoden finden.



Abb. Leitfaden 66: Deckblatt der Aktivität Nachbereiten & Lernen

### VI.7.2 Checkliste der Aktivität Nachbereiten & Lernen

- Haben Sie Ihr Strategieteam den Anforderungen der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* entsprechend angepasst? (siehe Kapitel 4)
- Liegt Ihnen die abschließende Dokumentation in Form des komplett ausgefüllten directStrategy-Templates vor?

- Liegt Ihnen der in den vorherigen Aktivitäten befüllte Lessons Learned Katalog vor?
- Ist das aktuelle Strategieteam mit den Templates des Leitfadens vertraut?

### **VI.7.3 Kernelemente der Aktivität Nachbereiten & Lernen**

#### **Frühwarnsystem**

Das Frühwarnsystem trägt entscheidend zum Erfolg Ihres Strategieprozesses bei. Die flexible Anpassung an sich schnell ändernde Umwelteinflüsse ist für den Erfolg Ihres Unternehmens elementar. Das Frühwarnsystem wurde ausführlich in Kapitel 5.3 vorgestellt. Zudem wurde während der einzelnen Aktivitäten immer wieder auf ein Befüllen hingewiesen. Trotzdem sollten Sie an dieser Stelle noch einmal überprüfen, ob das Frühwarnsystem befüllt ist, das Strategieteam den Hintergrund verstanden hat und seine Überprüfung im Rahmen der rollierenden Meetings vorgesehen ist.

#### **Abgeschlossener Lessons Learned Katalog**

Der Lessons Learned Katalog wurde in Kapitel 5.3 eingeführt. Im Rahmen aller Aktivitäten bestand die Möglichkeit, den Lessons Learned Katalog mit Verbesserungsvorschlägen zu befüllen. Dieser sollte nun bearbeitet werden: welche Verbesserungsvorschläge können in welcher Form umgesetzt werden? Bei welchen entscheiden Sie sich aus welchen Gründen dagegen? Geben Sie dem im Katalog hinterlegten Ansprechpartner in jedem Fall Feedback. Auch wenn sein Vorschlag nicht umgesetzt wurde, wird der- oder diejenige sich freuen, dass das Strategieteam sich mit seinem Vorschlag beschäftigt hat.

#### **Anpassung des Leitfadens und der Methoden**

Auch wenn die Implementierung Ihrer Strategie die nächsten Monate und eventuell sogar Jahre im Mittelpunkt stehen wird, können Sie sich sicher sein, dass in absehbarer Zeit ein erneuter Strategieprozess ausgelöst werden wird. Dieser sollte noch besser ablaufen als der aktuelle Prozess. Um dies sicherzustellen, sollten Sie eine geeignete Dokumentation des Leitfadens vorbereiten, diese sollte nicht nur die verbesserten Arbeitsschritte, Methoden und Meetings enthalten, sondern auch ausführliche Erklärungen, falls Sie während des Prozesses einzelne Methoden oder Aktivitäten besser verstanden haben. Beispielsweise könnte es sein, dass Sie Ihren initialen Projektplan immer wieder anpassen mussten. Dokumentieren Sie also die Gründe dafür, sodass Sie im nächsten Strategieprozess einen realistischeren Plan aufstellen können. Diese Dokumentation sollte im gesamten Strategieteam verteilt werden.



## VI.7.4 Meetings der Aktivität Nachbereiten & Lernen

Im Rahmen der Aktivität *Nachbereiten & Lernen* ist neben dem Kick-Off- und Abschluss-Meeting (siehe Abb. Leitfaden 15 und Abb. Leitfaden 16) ein weiteres Meeting im Leitfaden vorgesehen (siehe Abb. Leitfaden 67). Es können selbstverständlich weitere Meetings und Abstimmungen notwendig sein. Dies ist individuell abzustimmen.





Nachbereiten & Lernen

### Abschluss Workshop Strategieerstellung

Ziel des Meetings	Mögliche Agenda
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frühwarnsystem gemeinsam abschließen und Relevanz der Flexibilität verstehen</li> <li>Feedback an den Prozessverantwortlichen und den Prozess als solchen besprechen</li> <li>Lessons Learned Katalog bearbeiten und falls nötig Leitfaden und Methoden für den nächsten Strategieprozess adaptieren</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einleitung durch Prozessverantwortlichen: Was ist in den letzten Monaten geschehen, wo stehen wir heute?</li> <li>2. Feedback Runde (siehe Methoden)</li> <li>3. Lessons Learned Katalog gemeinsam durchgehen</li> <li>4. Leitfaden anpassen</li> <li>5. Nächsten Schritte abstimmen: Weitere Vorgehen klar?</li> </ol>

**Teilnehmer**

- Strategieteam
- Für die Feedbackrunde können weitere Personen, die in den Strategieprozess involviert waren, oder die die Kommunikation bewerten (Betriebsrat beispielsweise) eingebunden werden

### direct STRATEGY Tipp-Box



- Positive Atmosphäre schaffen → Die Organisation eines solchen Prozesses fordert das ganze Unternehmen und besonders den Prozessverantwortlichen; beachten Sie dies in der Feedbackrunde
- Konsultieren Sie die Personen, die die Verbesserungsvorschläge im Lessons Learned Katalog eingetragen haben und involvieren Sie diese in die Anpassung des Leitfadens

Abb. Leitfaden 67: Abschluss-Workshop der Strategieerstellung

## VI.7.5 Methoden der Aktivität Nachbereiten & Lernen

Das Frühwarnsystem und der Lessons Learned Katalog, die die zentrale methodische Unterstützung dieser Aktivität darstellen, wurden bereits in Kapitel 5 vorgestellt.

### Feedback Hand

Die Feedback Hand kann bei der Strukturierung des Feedbacks in Ihrem Abschluss-Workshop helfen. Die Kategorien ermöglichen ein einfacheres Zusammentragen von umfassenden Rückmeldungen der Beteiligten und eine umfangreichere Reflektion des Prozesses (siehe Abb. Leitfaden 68). Ein Vorteil ist die flexible Anwendung der Methode. Im Rahmen der Anwendung der Methode sollten sich die einzelnen Teilnehmer ca. fünf Minuten Zeit nehmen, um die Gedanken bezüglich der einzelnen Kategorien zu ordnen. Oft wird das Feedback direkt erwartet und kann so nicht entsprechend vorbereitet werden.



Abb. Leitfaden 68: Feedback Hand

### VI.7.6 Checkliste zum Abschluss der Aktivität Nachbereiten & Lernen

- Haben Sie den Leitfaden und seine Methoden entsprechend des Lessons Learned Katalogs für den nächsten Strategieprozess angepasst?
- Haben Sie alle Lessons Learned berücksichtigt und den Ansprechpartnern Feedback gegeben?
- Ist Ihr Frühwarnsystem mitsamt Kippunkten im Ordnungsrahmen hinterlegt?
- Ist allen Beteiligten das weitere Vorgehen klar (Stichwort Implementierung)?
- Gibt es nach der Kommunikation bereits erstes Feedback aus der Belegschaft? Sollten bestimmte Punkte daraus noch dringend berücksichtigt werden? Falls ja, springen Sie in die entsprechende Aktivität zurück.
- Gratulieren Sie sich innerhalb des Termins, schauen Sie sich das komplett ausgefüllte directStrategy-Template nochmal gemeinsam an und seien Sie stolz darauf, was Sie geschafft haben! Der Strategieprozess ist als kontinuierlicher Prozess zwar nicht abgeschlossen, Sie haben jedoch bereits viel erreicht.

## VII Implementierung der erarbeiteten Strategie

Der Leitfaden für den Strategieprozess bezieht sich mit seinen Templates und seinem Prozessmodell hauptsächlich auf die Analyse und die anschließende Strategieentwicklung. Nach dem erfolgreichen Abschluss dieses Projekts, steht die Implementierung der entwickelten Strategie an. Diese wurde im Rahmen des Leitfadens in der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* ausführlich geplant.

Aufgrund der Herausforderung, die die Implementierung für viele mittelständische Unternehmen darstellt, sollen an dieser Stelle einige Empfehlungen geliefert werden, deren Beachtung die Erfolgswahrscheinlichkeit der Implementierung erhöht.

Bei Bedarf gibt es verschiedene Literatur zu dem Thema Strategieimplementierung, beispielsweise hat Dr. Tarlatt sich im Zuge seiner Dissertation ausführlich mit den Herausforderungen beschäftigt (Tarlatt, 2001). Zudem stellen Kaplan und Norton die Phase der Implementierung in den Fokus ihres Strategieprozesses (Kaplan & Norton, 2009).

Eine zentrale Herausforderung bei der Implementierung stellt die Bereitstellung der benötigten Ressourcen dar. Aus diesem Grund wurde im Prozessmodell zur Strategieentwicklung immer wieder auf die Relevanz einer Fokussierung hingewiesen. Eine Überforderung der Organisation sollte unbedingt vermieden werden. Denn begrenzte Ressourcen sind häufig der Grund, warum mittelständischen Unternehmen die Implementierung einer Strategie tendenziell noch schwerer fällt als Konzernen.

In der Aktivität *Entscheiden & Umsetzen* wurde bereits darauf hingewiesen, dass das Unternehmen auf die neue Strategie ausgerichtet werden muss. Damit waren die Aufbauorganisation (inklusive Personalentscheidungen), die Informationssysteme oder auch die Anreizsysteme gemeint. Im Anschluss, also während der Implementierung, muss das Unternehmen immer wieder auf sich ändernde Randbedingungen reagieren und durch die konsequente Anwendung von Projektmanagementmethoden die Umsetzung der entwickelten Strategie tracken.

Die Implementierung stellt einen kontinuierlichen Prozess dar. Dieser wird erst nach Regeln einer individuell festgelegten Periodizität oder durch das Frühwarnsystem unterbrochen. Das bedeutet, dass das Strategieteam in rollierenden Meetings überprüft, ob das Frühwarnsystem einen neuen Strategieprozess auslöst. Andernfalls wird nach einer vorgegebenen Zeitspanne (meistens 2-5 Jahre) ein neuer Strategieprozess angestrebt.

Während die Analyse und Strategieentwicklung ein für alle Mitarbeitenden interessantes und aufregendes Projekt darstellt, das durch hohe intrinsische Motivation geprägt ist, fällt es vielen Unternehmen schwerer, die Motivation ihrer Mitarbeitenden für die Implementierung einer Strategie, mit der eventuell nicht alle einverstanden sind, für Jahre aufrecht zu erhalten. Dies ist der Grund dafür, warum sinnvolle Anreizsysteme eine so große Rolle spielen (siehe bspw. OKR in Kapitel 6.6.5).

Zur Kontrolle der Umsetzung der geplanten strategischen Initiativen und zur Anpassung der Maßnahmen können zwei rollierende Meetings sinnvoll sein (siehe Abb. Leitfaden 69 und Abb. Leitfaden 70). Diese Meetings sollten standardisiert sein, da sie im Gegensatz zu den Meetings des Prozessmodells nicht nur einmalig stattfinden. Umso wichtiger ist ein effizienter Ablauf der Meetings, da sonst viel Zeit und Motivation verloren gehen kann. Für die Überwachung der Implementierung sollte ein Team gebildet werden, in dem teilweise Mitglieder des Strategieteams enthalten sind.

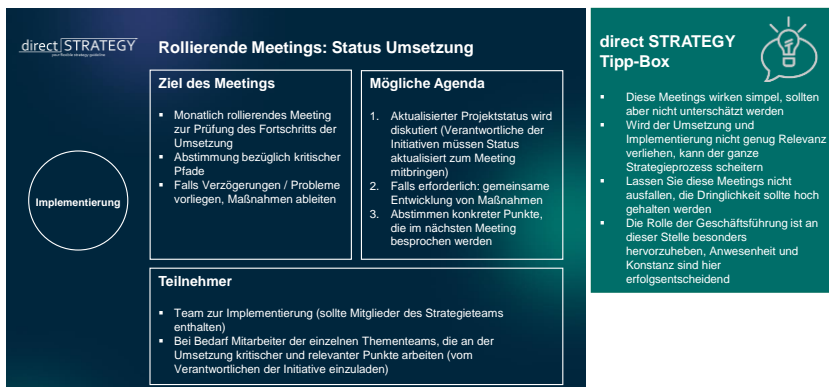


Abb. Leitfaden 69: Meeting zur Kontrolle der Umsetzung im Rahmen der Implementierung

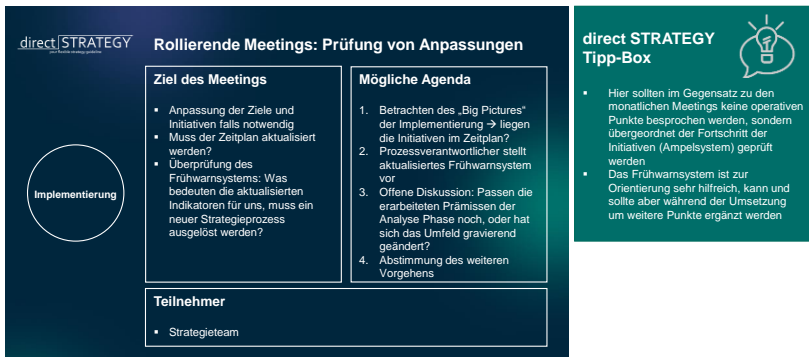


Abb. Leitfaden 70: Meeting zur Überprüfung von Anpassungen und des Frühwarnsystems

Während in dem ersten Meeting der Fortschritt der Umsetzung im Vordergrund steht und im Team diskutiert werden soll, wie einzelne Initiativen erfolgreich umgesetzt werden können, bezieht sich das zweite Meeting auf die Prüfung des Frühwarnsystems und auf das „Big Picture“. Während das Umsetzungsmeeting alle vier Wochen stattfinden sollte, reicht für das Meeting zur Prüfung von Anpassungen ein quartalsweiser Rhythmus.

Denken Sie bei den Diskussionen bzgl. des Frühwarnsystems daran, nicht nur die definierten Indikatoren zu betrachten. Eventuell gibt es mittlerweile Bedrohungen, an die Sie während der Strategieentwicklung noch nicht gedacht hatten. Versuchen Sie also einen offenen Blick auf Ihre Umwelt zu haben und neue Risiken frühzeitig zu erkennen.

Aufgrund der hohen Relevanz von Projektmanagement Methoden soll ein mögliches, praxisnahes Vorgehen skizziert werden:

- Nutzen Sie professionelle Vorlagen für Maßnahmenpläne, die Verantwortlichkeiten, Start- und Zieldaten, einen Kontrollmechanismus und eventuell noch eine Priorisierung enthalten. Sie können hier firmeneigene Vorlagen nutzen, die vorherigen Anforderungen sollten jedoch mindestens erfüllt sein.
- Jeder strategischen Initiative sollte ein Maßnahmenplan zugeordnet sein.
- Im Rahmen der rollierenden Strategieteam-Meetings müssen nicht die ganzen Maßnahmenpläne im Detail vorgestellt werden.

- Verwenden Sie für die Initiativen ein Ampelsystem oder zeigen Sie mithilfe einer Meilensteintrendanalyse, wie der Fortschritt ihres Maßnahmenplans aussieht.
- Für kritische Meilensteine laden Sie den Verantwortlichen des Thementeam zu dem Strategieteam-Meeting ein und diskutieren Sie mithilfe der SPALTEN-Methodik mögliche Verbesserungen und Lösungen.
- Generell gilt: komprimieren Sie die Informationen so weit wie möglich auf den höheren Hierarchieebenen, gehen Sie bei allen kritischen Themen jedoch tief ins Detail.

Im Rahmen einer Praxisanwendung wurden Templates entwickelt, die von den Verantwortlichen der Initiativen für jedes rollierende Meeting zur Überprüfung der Umsetzung ausgefüllt wurden (siehe Abb. Leitfaden 71). Nach den ersten zwei bis drei Meetings hatte sich das gesamte Strategieteam an das Template gewöhnt, sodass alle auf einen Blick den Fortschritt der Initiative nachvollziehen konnten.

**Prio**  
1


<u>Generelle Informationen</u>		TT.MM.JJJJ	
Name strat. Initiative:	<i>Hier einfügen</i>	Ziel der Initiative:	<i>Hier das Ziel in max. zwei Sätzen beschreiben</i>
Startdatum:	<i>Hier einfügen</i>		
Geplanter Abschluss:	<i>Nach Planung hier einfügen</i>	Messbar über folgende Kennzahlen:	<i>Kennzahl angeben. Zielwert bestimmen</i>
Verantwortlicher:	<i>Hier einfügen</i>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <b>Projektstatus</b> <div style="margin-top: 5px;"> <span style="color: grey;">●</span> <i>kritisch</i>  <span style="color: yellow;">●</span> <i>teilw. kritisch</i>  <span style="color: grey;">●</span> <i>planmäßig</i> </div> </div> <div style="width: 40%;"> <p style="text-align: center; font-size: small;">Tracking hinterlegter Maßnahmen</p>  <p style="text-align: center; font-size: x-small;">Vsl. Projektabschluss: <i>Hier einfügen</i></p> </div> <div style="width: 30%;"> <p><b>Top 3 erreichte Meilensteine:</b></p> <p><i>Die 3 relevantesten, bereits erreichten Meilensteine hier eintragen</i></p> <p><b>Top 3 zukünftige Meilensteine:</b></p> <p><i>Die 3 relevantesten, noch zu erreichenden Meilensteine hier eintragen</i></p> </div> </div>			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <b>Weiteres</b>  <b>Benötigter Support</b>  <i>Tragen Sie hier ein, welche Unterstützung Sie von wem / von welcher Abteilung und bis wann benötigen</i> </div> <div style="width: 40%;"> <b>Entscheidungen / Risiken</b>  <i>Tragen Sie hier ein, welche Entscheidungen gemeinsam mit dem Strategieteam getroffen werden müssen und welche Risiken im Projektverlauf aufgetreten sind</i> </div> <div style="width: 30%;"> <b>Anmerkungen / Kommentare</b>  <i>Anmerkungen / Kommentare, die während des Meetings mit dem Strategieteam besprochen wurden</i> </div> </div>			

Abb. Leitfaden 71: Mögliches Template für ein übergeordnetes Projekt-Tracking

Das Template dient nur zur Orientierung. Es kann und sollte im Rahmen der Implementierung angepasst werden.

Falls Sie weiteren Input bezüglich möglicher Projektmanagement Methoden benötigen, haben Drews und Hillebrand ein sehr ausführliches Lexikon dazu herausgebracht (Drews & Hillebrand, 2007).

## **VIII Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichs-entwicklung**

Während der Leitfaden bis zu dieser Stelle beispielsweise auch für Wachstums- oder Internationalisierungsstrategien genutzt werden kann, bezieht sich die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung speziell auf den Anwendungsfall von Unternehmen, die sich in einem Strukturwandel befinden. Im Rahmen der Forschung hat sich herausgestellt, dass solche Unternehmen neue Geschäftsfelder erschließen müssen, um wegbrechende Umsätze aus dem von dem Strukturwandel betroffenen Geschäftsbereich zu kompensieren. Die Methodik soll eine Grundlage schaffen, die es dem Management ermöglicht zu entscheiden, welcher Geschäftsbereich oder welche Geschäftsbereiche im Unternehmen entwickelt werden sollen. Insofern muss korrekterweise die Rede davon sein, dass es sich um eine Methodik für das Schaffen einer Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsbereichsentwicklung handelt. Um die Ausführungen jedoch prägnant zu halten, wird im vorliegenden Leitfaden von einer Methodik für die Geschäftsbereichsentwicklung die Rede sein. Damit ist die gleiche Methodik gemeint, die erst zur Entscheidungsgrundlage führt. Die Begriffe Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder leiten ihre Definition von den englischen Begriffen Business Unit (BU, Geschäftsbereich) und Business Area (BA, Geschäftsfeld) ab. Im Rahmen des Leitfadens werden auch die englischen Begriffe genutzt. Assets werden im Rahmen der Methodik im Vordergrund der Entscheidungsgrundlage stehen. Hintergrund ist, dass Unternehmen den Bedarf haben, die vorhandenen Assets des Geschäftsbereichs, der vom Strukturwandel betroffen ist, auch für mögliche neue Geschäftsbereiche weiterzunutzen.

Die Methodik liefert als Ergebnis eine Matrix zur Bewertung von Geschäftsfeldern aus Asset-Perspektive und zudem für positiv bewertete Geschäftsfelder sogenannte Business Unit Profile (BU-Profile). Die Matrix und die BU-Profile können das Management des betroffenen mittelständischen Unternehmens bei der Entscheidung unterstützen, welche neuen Geschäftsbereiche entwickelt werden sollten und damit als Grundlage für Investitionsentscheidungen dienen. Das zentrale Ziel ist es dabei, die im Unternehmen vorhandenen Assets für die Entwicklung der neuen Geschäftsbereiche nutzen zu können.

In Kapitel 8.1 wird zunächst ein Verständnis für die Methodik geschaffen. Dafür wird diese in den höheren Kontext eingeordnet, sowie die zugrundeliegenden Auslöser beschrieben. Zudem werden zentrale Begriffe, die für die Methodik relevant sind, genauer erläutert. Ähnlich wie auch in dem übergeordneten Leitfaden werden dann zunächst in Kapitel 8.2 die für die Methodik genutzten Templates und Hilfsmittel

vorgestellt. Die Erläuterung der Aktivitäten, mithilfe derer die Templates dann tatsächlich befüllt werden, erfolgt in Kapitel 8.3.

### VIII.1 Einführung in die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung

Die Anwendung der Methodik sollte aus einem übergeordneten Strategieprozess heraus angestoßen werden. Die Attraktivität von Geschäftsfeldern als bediente Segmente kann sich im Laufe der Zeit ändern, da die angebotenen Produkte den Industrie-Lebenszyklen und Technologie-Lebenszyklen unterliegen. Unternehmen müssen sich an die stetig neuen Marktsituationen anpassen, indem sie ständig Änderungen an der angebotenen Leistung eines Geschäftsbereichs vornehmen, oder neue interne Geschäftsbereiche definieren. Größere Veränderungen, durch die ein vom Unternehmen bedientes Geschäftsfeld obsolet wird, können ein Auslöser der Methodik sein. Solche größeren Veränderungen können beispielsweise durch einen Strukturwandel bedingt sein. Die Auslöser können im Rahmen der *Situationsanalyse* und *Problemeingrenzung* (siehe Kapitel 6.1 und 6.2) erkannt und identifiziert werden. Auch die Growth Share Matrix der Boston Consulting Group, die in dem beschriebenen Strategieprozess in der Aktivität *Alternative Lösungen* (siehe Kapitel 6.3) verortet ist, kann den Bedarf zur Nutzung der Methodik visualisieren. Die Methodik sollte also dann verwendet werden, wenn ein Unternehmen das Risiko erkennt, in bestehenden Geschäftsbereichen signifikante Umsätze zu verlieren, da sich das bediente Geschäftsfeld wandelt oder sich die Wettbewerbssituation verändert. Während die Methodik speziell für den Anwendungsfall des Strukturwandels entwickelt wurde, hat sich im Rahmen der Forschung herausgestellt, dass die Methodik auch vor dem Hintergrund alternativer Auslöser genutzt werden kann. Ein solcher kann beispielsweise vorliegen, wenn sich die Gesellschafterstruktur in einem Unternehmen ändert, oder eine neue Geschäftsführung etabliert wird. In beiden Fällen können die neuen Persönlichkeiten neue Ideen mitbringen und sich eine neue Aufstellung des Unternehmens in neuen Geschäftsfeldern wünschen.

Die in der Präambel (Kapitel 2) vorgestellten, prozessübergreifenden Erfolgsfaktoren, sind auch für diese Methodik relevant. An dieser Stelle sollen die Unterstützung der Geschäftsführung und der jeweiligen BU-Leiter, sowie das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern untereinander gesondert hervorgehoben werden. Ohne diese Faktoren, ist eine erfolgreiche Anwendung der Methodik nur schwer möglich.

Das Verständnis der Begriffe Assets, Geschäftsfeld / Business Area und Geschäftsbereich / Business Unit wurde bereits in Kapitel 2 erläutert. Aufgrund der Relevanz dieser Begriffe für die Methodik, soll das Verständnis mithilfe der Abb. Leitfaden 72 und Abb. Leitfaden 73 an dieser Stelle nochmal detailliert dargelegt werden:



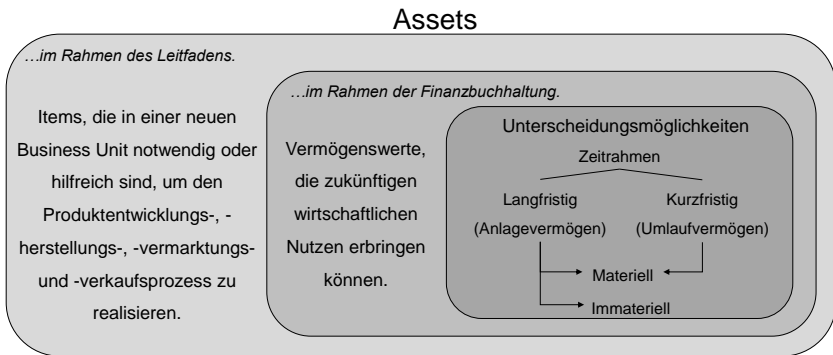


Abb. Leitfaden 72: Abgrenzung des Asset-Verständnisses im Rahmen des Leitfadens im Vergleich zum Verständnis in der Finanzbuchhaltung

Assets können also sämtliche Ressourcen oder Items sein, die ein Unternehmen zum Betreiben eines Geschäftsbereichs benötigt. Die Methodik wird generische Assets aufzeigen und so das Verständnis weiter vereinfachen. Bei der Entwicklung neuer Geschäftsbereiche sind Kompetenzen ein zentrales Asset. In Bezug auf Geschäftsbereiche werden oftmals Ressourcen und Fähigkeiten als die beiden Hauptbestandteile des Kompetenzfundaments genannt. Kernkompetenzen wiederum können als besonders ausgeprägte Kompetenzen verstanden werden, die es einem Unternehmen ermöglichen, sich schnell an neue Chancen anzupassen und sich langfristig einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Damit ist ein Unternehmen auch in der Lage, den Kunden einen wesentlichen Nutzen zu bieten. Es ist ratsam, Kernkompetenzen zu bewahren und in Zukunft auszubauen. Sie heben ein Unternehmen vom Wettbewerb ab und können zum Unternehmenserfolg führen. Damit ein Unternehmen seine Kernkompetenzen identifizieren kann, soll es sich zwei Fragen stellen. Zum einen sollen sich Unternehmen fragen, ob eine Ressource oder Fähigkeit strategisch relevant ist. Dies ist der Fall, wenn die Ressource oder Fähigkeit zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Andererseits sollen sich Unternehmen fragen, ob sie ihren Konkurrenten in Bezug auf Ressourcen oder Fähigkeiten überlegen sind. Dies ist dann der Fall, wenn das Unternehmen mit der Ressource oder Fähigkeit qualitativ oder quantitativ besser ausgestattet ist als seine relevanten Wettbewerber. Bei der Ableitung von Kernkompetenzen kann auch die VRIO-Methode unterstützen (siehe Kapitel 6.2.5).

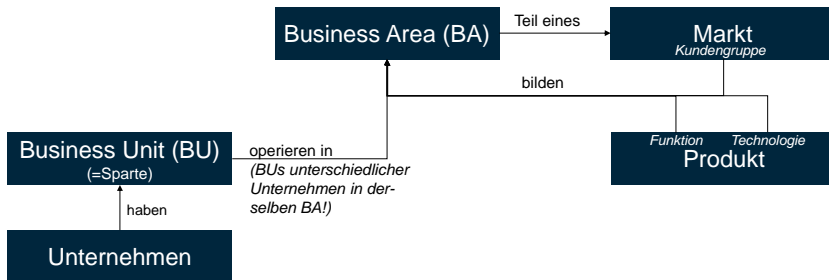


Abb. Leitfaden 73: Verständnis der Begriffe Business Unit (Geschäftsbereich) und Business Area (Geschäftsfeld) im Rahmen des Leitfadens

Während ein Geschäftsfeld Teil des Markts ist, sind Geschäftsbereiche interne Elemente einer Aufbauorganisation. Geschäftsbereiche unterschiedlicher Unternehmen können demnach in dem gleichen Geschäftsfeld konkurrieren. Das Wording ist in der deutschen Sprache nicht klar abgegrenzt. Viele Unternehmen sprechen auch von Divisions oder Sparten anstelle von Geschäftsbereichen und unterteilen Geschäftsfelder noch in Teilmärkte oder Anwendungssegmente. Sie können das Wording Ihres Unternehmens beibehalten, um die an der Methodik beteiligten Mitarbeitenden nicht zu verwirren, sollten den Zusammenhang jedoch klar vor Augen haben.

Es liegt demnach das Problem vor, dass ein neues Geschäftsfeld erschlossen werden muss, um wegfallende Umsätze zu kompensieren. Dies soll mit einer neuen BU umgesetzt werden. Wie bereits für den übergeordneten Leitfaden für den Strategieprozess, nutzen wir auch an dieser Stelle die SPALTEN-Methodik zur Lösung des Problems. Dabei nutzen wir vermehrt den fraktalen Charakter des SPALTEN-Prozessmodells. Während die Methodik als solche, der Aktivität *Alternative Lösungen* aus dem übergeordneten Leitfaden zugeordnet werden kann, stellt sie selbst ebenfalls das SPALTEN- Prozessmodell dar. Dieser ist in Abb. Leitfaden 74 beschrieben. Die mithilfe der Methodik abgeleitete Matrix und die erstellten BU-Profile werden wiederum innerhalb dieses Prozesses in der Aktivität *Alternative Lösungen* erarbeitet und dienen als Grundlage für die *Lösungsauswahl*. Die Erarbeitung der Matrix und der BU-Profile erfolgt wiederum erneut durch die Aktivitäten der SPALTEN-Methodik, wir sind an der Stelle also auf der dritten, fraktalen Stufe angelangt.

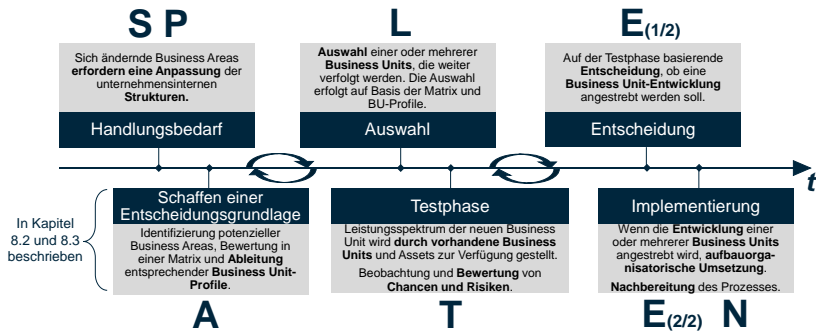


Abb. Leitfaden 74: Übergeordnetes SPALTEN-Prozessmodell der Methodik

Nach dem Erkennen des bereits beschriebenen Auslösers, liegt also ein Handlungsbedarf für das Unternehmen vor, mit dem Ziel, neue Umsatzpotentiale zu erschließen. Im nächsten Schritt wird die Entscheidungsgrundlage für das Management des Unternehmens geschaffen. Dieser Schritt ist in den Kapiteln 8.2 und 8.3 näher beschrieben. Auf Basis der erstellten Matrix und BU-Profile kann das Unternehmen dann eine Auswahl treffen. Die neuen Geschäftsbereiche sollten jedoch nicht sofort aufbauorganisatorisch umgesetzt werden. Stattdessen sollen erste Entwicklungen und Kundenkontakte aus bestehenden Geschäftsbereichen abgewickelt werden. An dieser Stelle sollte jedoch bereits ein Hauptverantwortlicher festgelegt werden, der für das Vorantreiben des neuen Geschäftsbereichs sorgt. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die notwendigen Aktivitäten im Tagesgeschäft der bestehenden Geschäftsbereiche untergehen. Während dieser Testphase sollten, die sich ergebenden Chancen und Risiken des neuen Geschäftsbereichs analysiert werden (*Tragweitenanalyse*). Können erste Prototypenaufträge gewonnen werden, kann bereits eine aufbauorganisatorische Umsetzung des neuen Geschäftsbereichs angedacht werden. Der genaue Zeitpunkt muss von dem Unternehmen individuell bestimmt werden. Die Umsetzung stellt dann eine große Herausforderung für mittelständische Unternehmen dar. Eine solche gravierende, aufbauorganisatorische Veränderung sorgt für einen hohen Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf. Es hilft, wenn der neue Geschäftsbereich mit lediglich wenigen Mitarbeitern startet und diese eventuell aus dem bedrohten Geschäftsbereich übernommen werden können. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeitenden bereits im Unternehmen vernetzt sind und es ihnen leichter fällt, auf bestehende Strukturen und Assets zurückzugreifen. Andererseits besteht das Risiko, dass die Mitarbeitenden nicht über das spezifische Know-How verfügen, das für den neuen Geschäftsbereich notwendig ist. Nach der Implemen-

tierung des Geschäftsbereichs im Unternehmen, ist der letzte Schritt das *Nachbereiten und Lernen*, bei dem die Organisation den gesamten Prozess Revue passieren lassen kann. So können Erkenntnisse für zukünftige Prozesse gewonnen und daraus gelernt werden.

Auch wenn dies natürlich von der individuellen Situation des Unternehmens abhängig ist, soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass ein neuer Geschäftsbereich einen alten nicht abrupt ersetzen kann. Die Methodik sollte also frühzeitig eingesetzt werden, damit neue Geschäftsbereiche parallel zu dem bedrohten Geschäftsbereich eingeführt werden können und die wegbrechenden Umsätze so Schritt für Schritt ersetzen können.

Die Methodik errechnet für die Matrix zwei Werte. Quantifizierte Werte suggerieren oft eine gewisse Objektivität. Die Ermittlung der Werte beruht jedoch auf subjektiven Einschätzungen der Mitarbeitenden des Unternehmens. Diese Einschränkung sollte den Anwendern der Methodik bewusst sein.

### **VIII.2 Templates der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung**

Im Rahmen dieses Kapitels sollen die Templates beschrieben werden, die bei der Dokumentation der Methodik unterstützen und mit den in Kapitel 8.3 beschriebenen Aktivitäten befüllt werden. Zunächst wird jedoch in Kapitel 8.2.1 die digitale Checkliste der Methodik gezeigt. Diese kann als digitale Anwendungsunterstützung betrachtet werden und führt den Anwender durch die Schritte der Methodik bis zur automatisierten Erstellung der in Kapitel 8.2.2 vorgestellten Matrix. In Kapitel 8.2.3 wird abschließend das Template zur Erstellung der BU-Profile vorgestellt.

#### **VIII.2.1 Digitale Checkliste der Methodik zur einfacheren Anwendung**

Die Methodik wurde für eine einfachere Anwendung als Excel-Tool umgesetzt. Diese Checkliste führt den Anwender Schritt für Schritt durch die Methodik und erzeugt automatisiert die sich ergebende Matrix. Ohne dieses Tool wäre die Anwendung daher kaum umsetzbar. Stellen Sie an dieser Stelle sicher, dass Sie Zugriff auf den digitalen Anhang des Leitfadens haben, der auch die Checkliste enthält.

Wie bereits in der Einführung für die Methodik angekündigt, liefert die Checkliste auch generische Assets, die in Kategorien unterteilt sind (siehe Abb. Leitfaden 75). Zur Erinnerung im Folgenden noch einmal das Verständnis von Assets im Rahmen

der Geschäftsbereichsentwicklung: Assets sind alle Items, die in einem Geschäftsbereich notwendig oder hilfreich sind, um den Produktentwicklungs-, -herstellungs-, -vermarktungs- und -verkaufsprozess zu realisieren.

Abb. Leitfaden 75: Auflistung einer Auswahl möglicher Assets und übergeordneter Kategorien zur Einordnung der Assets

Kategorie	Assets
<b>Kunden &amp; Distribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Stamm-)Kunden (Key Accounts)</li> <li>▪ Image und Ansehen auf dem Markt bei den Kunden (in Bezug auf die Branche, in der das Unternehmen tätig ist bzw. tätig sein möchte)</li> <li>▪ Distributionsnetzwerk</li> <li>▪ Distributionskanäle</li> <li>▪ Marketingstrategien</li> </ul>
<b>Allgemeines Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Methodisches Wissen</li> <li>▪ Implizites Wissen über Prozesse (Prozesskontrolle etc.)</li> <li>▪ Querschnittskompetenzen (Kompetenzen von Querschnittsbereichen)</li> <li>▪ Wissensarchitektur</li> <li>▪ Wissen über Randbedingungen</li> </ul>
<b>Produktion &amp; Qualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktionshallen</li> <li>▪ Fertigungstechnologie (bei Bedarf in einzelne Technologien aufteilen)</li> <li>▪ Maschinen (bei Bedarf in einzelne Maschinen aufteilen)</li> <li>▪ Explizites Prozesswissen (Prozesssicherheit; Einhaltung von Toleranzen im Prozess etc.)</li> <li>▪ Prozesskontrolle und benötigte Messmittel (Qualitätskontrolle, bspw. in Form von SPC Messungen oder auch einer 100%-Kontrolle)</li> <li>▪ Zertifikate (bspw. Qualitätszertifikate oder benötigte Umweltzertifikate)</li> </ul>
<b>Produkt &amp; Arbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subsysteme bestehender Produkte und Übernahme der Lagerbestände (Bsp.: für ein neues Produkt werden die gleichen Vorprodukte benötigt)</li> <li>▪ Übernahme bestehender Materialbestände</li> <li>▪ Mögliche Übernahme von Mitarbeitern (expliziter Bezug zum Bildungsstand / zur Ausbildung)</li> </ul>
<b>Finanzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kassenbestand und Bankguthaben</li> <li>▪ Kreditlinien</li> </ul>
<b>Marktakteure &amp; Zulieferer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partnernetzwerk für Entwicklung, Produktion oder ähnliches (explizit keine Kunden oder Lieferanten)</li> <li>▪ Joint Ventures (Bsp.: sind bereits JV mit Partnern angedacht, die beim Markteintritt helfen können, oder Wettbewerbsvorteile liefern)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lieferantennetzwerk (welche Lieferantenbeziehungen bestehen heute und können diese genutzt werden)</li> <li>▪ Zugang zu seltenen Materialien</li> </ul>
<b>Global Foot-print</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Service / Ansprechpartner / Expertise in relevanten Märkten</li> <li>▪ Produktionsstandorte in Kundennähe (local for local; auch auf anderen Kontinenten)</li> </ul>
<b>Weiteres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lizenzen und IT-Ausstattung</li> <li>▪ Patente</li> <li>▪ Gebäudeausstattung</li> <li>▪ Grundstücke &amp; Immobilien</li> <li>▪ Fahrzeuge</li> </ul>

Es sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die Auflistung in Abb. Leitfaden 75 keinerlei Vollständigkeit aufweist. Es handelt sich um gängige Kategorien und Assets, die bei verschiedenen Unternehmen vorhanden sein können. Jedoch sind sowohl auf Ebene der Kategorien als auch auf Ebene der individuellen Assets, noch weitere Auflistungen möglich. Auch ist es möglich, einzelne Assets noch genauer zu spezifizieren. Maschinen als Asset können bspw. in zahlreichen Spezifizierungen wie als Fräsmaschine, Drehmaschine, Schleifmaschine o.Ä. vorliegen.

## VIII.2.2 Matrix zur Einordnung neuer Geschäftsfelder aus Asset-Perspektive

Die Matrix zur Einordnung neuer Geschäftsfelder aus Asset-Perspektive wird mithilfe der in Kapitel 8.3 erläuterten Aktivitäten befüllt. Für eine einfachere Anwendung nutzen Sie die in Kapitel 8.2.1 vorgestellte, digitale Checkliste. In diesem Abschnitt soll die Matrix kurz vorgestellt werden und der Sinn hinter der Einteilung der eingeordneten Geschäftsfelder dargelegt werden. Das Ziel der Matrix ist die Unterstützung des Managements des Unternehmens bei der Entscheidung, welche Geschäftsfelder aus Asset-Perspektive näher betrachtet werden sollten. Dafür spannt sie die beiden Dimensionen Asset-Match (x-Achse) und Möglichkeit Asset-Zugewinn auf (siehe Abb. Leitfaden 76).

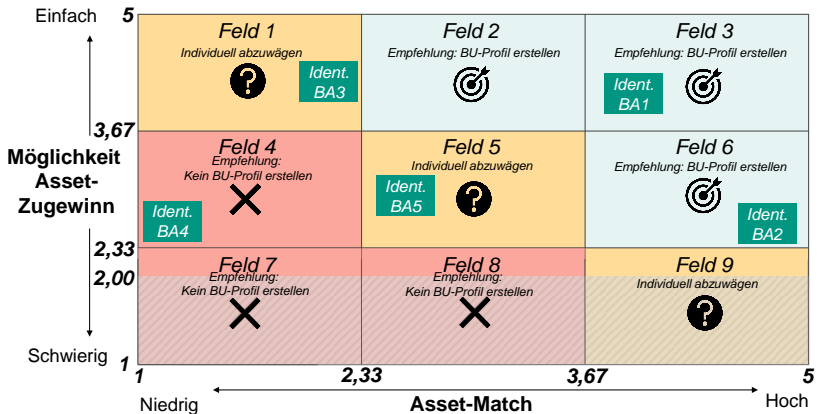


Abb. Leitfaden 76: Matrix zur Einordnung der identifizierten Business Areas abhängig ihres jeweiligen Asset-Matches und des jeweiligen Schwierigkeitsgrades zum Asset-Zugewinn zur Bewertung der Business Areas aus Asset-Perspektive

Ein hoher Asset-Match (Einordnung weiter rechts in der Matrix) bedeutet inhaltlich, dass viele der bereits vorhandenen Assets für das neu angestrebte Geschäftsfeld genutzt werden können. Können die fehlenden Assets einfach hinzugewonnen werden, so wird das angestrebte Geschäftsfeld weiter oben (einfache Möglichkeit Asset-Zugewinn) eingeordnet. Die Matrix kann also so interpretiert werden, dass eine Einordnung eines Geschäftsfelds weiter oben und weiter rechts aus Asset-Perspektive besser ist.

Die Matrix ist in neun gleich große Felder unterteilt, wobei die Felder zwei, drei und sechs als grüne Felder bezeichnet werden. Die Felder eins, fünf und neun werden als gelbe Felder bezeichnet und die Felder vier, sieben und acht werden als rote Felder bezeichnet.

Generell ist bei der Erstellung einer Matrix wichtig, dass die beiden Achsen unabhängig voneinander sind. Dies ist hier der Fall. Es könnte angenommen werden, dass ein hoher Asset-Match auch bedeutet, dass der Schwierigkeitsgrad des Asset-Zugewinns niedrig ist und dass sich die beiden Achsen somit gegenseitig beeinflussen. Ein Gegenbeispiel zeigt jedoch, dass dies nicht der Fall ist. Wenn bspw. 20 Assets in der zu entwickelnden BU für die identifizierte BA benötigt werden, kann es sein, dass 18 davon in der alten BU bereits in der erforderlichen Anzahl oder Ausprägung vorhanden sind. Der Asset-Match ist also sehr hoch. Dennoch kann es

sein, dass die verbleibenden zwei benötigten Assets noch nicht vorhanden sind und gleichzeitig ihre Beschaffung sehr schwierig ist. In diesem Fall landet die BA in vertikaler Orientierung weit unten und in horizontaler Orientierung tendenziell weit rechts. Es ist also zu erkennen, dass der Asset-Match und die Schwierigkeit für den Asset-Zugewinn unabhängig voneinander sind. Es ist zu beachten, dass dies nur bei der Betrachtung auf BA-Ebene der Fall ist. Wird nur ein einzelnes Asset betrachtet, dann ist eine Abhängigkeit offensichtlich. So ist bei einem hohen Asset-Match, d. h. einem bereits sehr stark ausgeprägten Asset, ein erforderlicher zusätzlicher Aufbau tendenziell einfacher zu realisieren als die komplette Neugewinnung des Assets, wenn der Asset-Match niedrig ist.

Auf die Bedeutung der neun Felder und deren übergeordnete Kategorien, der grünen, gelben und roten Felder, wird im Folgenden eingegangen: BAs, die sich nach der Einordnung in den grünen Feldern zwei, drei oder sechs befinden, sind aus Asset-Perspektive potenzielle BAs, für die es sinnvoll sein kann, eine neue BU zu entwickeln. Die für ihre Entwicklung erforderlichen Assets sind weitgehend vorhanden, und die noch fehlenden Assets können tendenziell einfach hinzugewonnen werden. Die Chancen bei der Verfolgung dieser BAs sind in der Regel höher als die Risiken. BAs, die in einem roten Feld landen, können voraussichtlich aussortiert werden, da der Asset-Match sehr gering ist und die Möglichkeit der Asset-Gewinnung schwierig ist. Dennoch sollte vor dem Aussortieren im Sinne der *Tragweitenanalyse* (SPALTEN-Denken) nochmals ein genauer Blick auf die Attraktivität des Marktes dieser BA stattfinden. Sollte der mit der neuen BU zu erschließende Markt höchst attraktiv sein, so kann in Einzelfällen auch trotz geringem Asset-Match und schwieriger Asset-Gewinnung eine BA in einem roten Feld weiterverfolgt werden. BAs in den gelben Feldern sind mögliche BAs. Bei ihnen sind entweder nur wenige der in der neuen BU benötigten Assets bereits vorhanden, oder die fehlenden Assets sind schwer zu beschaffen. Es ist auch ein Mittelding möglich, bei dem sowohl der Asset-Match als auch die Schwierigkeit des Asset-Zugewinns eine mittlere Bewertung erfährt. Hier muss durch Betrachtung der Chancen und Risiken genauer geprüft werden, ob es sinnvoll ist, sie weiter zu verfolgen. Es lässt sich sagen, dass es sinnvoll ist, die BAs im gelben Feld eins weiter zu beachten, wenn die hohe Menge an Assets, die aufgrund des geringen Asset-Matches neu angeschafft werden müssen, in Summe nicht zu viel werden, als dass deren Anschaffung nicht mehr umsetzbar ist. Für BAs im Feld neun macht es Sinn, sie weiterzuverfolgen, wenn das Unternehmen bereit ist, die finanziellen und zeitlichen Ressourcen zu investieren, die für den Aufbau der fehlenden Assets erforderlich sind. BAs im gelben Feld fünf müssen individuell untersucht werden, wobei der Fokus sowohl auf der Menge noch hinzuzugewinnender Assets als auch auf dem Schwierigkeitsgrad der Beschaffung liegen sollte.



Für alle BAs in den grünen und gelben Felder, für die entschieden wird sie weiterzuverfolgen, muss abschließend im Sinne der *Tragweitenanalyse* noch eine weitere, genauere Betrachtung stattfinden. Hintergrund ist, dass die Ermittlung der Schwierigkeit für den Asset-Zugewinn durch einen gewichteten Mittelwert stattfindet. Das birgt das Risiko, dass es einzelne Assets mit einer niedrigen Bewertung von zwei gibt, die sehr schwierig hinzuzugewinnen sind, aber die infolge der Mittelwertbildung nicht weiter beachtet werden. Es besteht also das Risiko des „lost in average“. An dieser Stelle soll explizit ein Blick auf diese Assets geworfen werden und eingeschätzt werden, ob deren Zugewinn wirklich im Rahmen, der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten realisierbar ist. Um diese Untersuchung vorzunehmen, kann sich die Organisation Leitfragen zur Orientierung stellen. Diese können bspw. „Wie viele Assets sind bei der Schwierigkeit des Asset-Zugewinns mit zwei bewertet?“ oder „Welches der Assets mit der niedrigsten Bewertung verspricht auf Anhieb den schwierigsten Zugewinn und gibt es hierfür Ansätze, wie es aufgebaut werden kann?“ sein. Assets, die mit einer Schwierigkeit des Asset-Zugewinns von 1 bewertet wurden, sorgen dafür, dass die BA als nicht erschließbar ausgeschlossen wird.

An dieser Stelle soll erneut auf die Grenzen der Matrix hingewiesen werden. Die praxisnahe Forschung hat gezeigt, dass die Asset-Perspektive einen großen Einfluss auf den späteren Erfolg der Geschäftsbereiche hat. Andere Faktoren, allen voran die Marktattraktivität, spielen jedoch ebenfalls eine große Rolle für die Auswahl zukünftig angestrebter Geschäftsfelder. Daher wurde bei den roten Felder der Matrix auch auf die *Tragweitenanalyse* (Chancen und Risiken evaluieren, bevor das Geschäftsfeld ausgeschlossen wird) explizit hingewiesen. Diese *Tragweitenanalyse* ist während der gesamten Anwendung der Methodik von hoher Relevanz. Die Matrix dient somit nur als ersten Orientierung und Diskussionsgrundlage und sollte nicht als feststehende Gesetzmäßigkeit für die strategische Ausrichtung des Unternehmens betrachtet werden.

### VIII.2.3 Template für die Erstellung der Business Unit Profile

Das Template für die BU-Profile stellt den übergeordneten Ordnungsrahmen der Methodik dar. Die ausgefüllten BU-Profile können miteinander verglichen werden und können damit als Entscheidungsgrundlage dienen, welche BU tatsächlich entwickelt werden soll. Das Template für die BU-Profile finden Sie im digitalen Anhang des Leitfadens. Beachten Sie an der Stelle, dass die BU-Profile nur einen Überblick liefern sollen. Überladen Sie die Profile nicht, sondern grenzen Sie die Inhalte ein. Für eine Lösungsauswahl wird es einen ausführlichen Workshop benötigen, in dem die BU-Profile ausführlich besprochen werden und Fragen geklärt werden. Abb. Leitfaden 77 zeigt den Aufbau des BU-Profils.

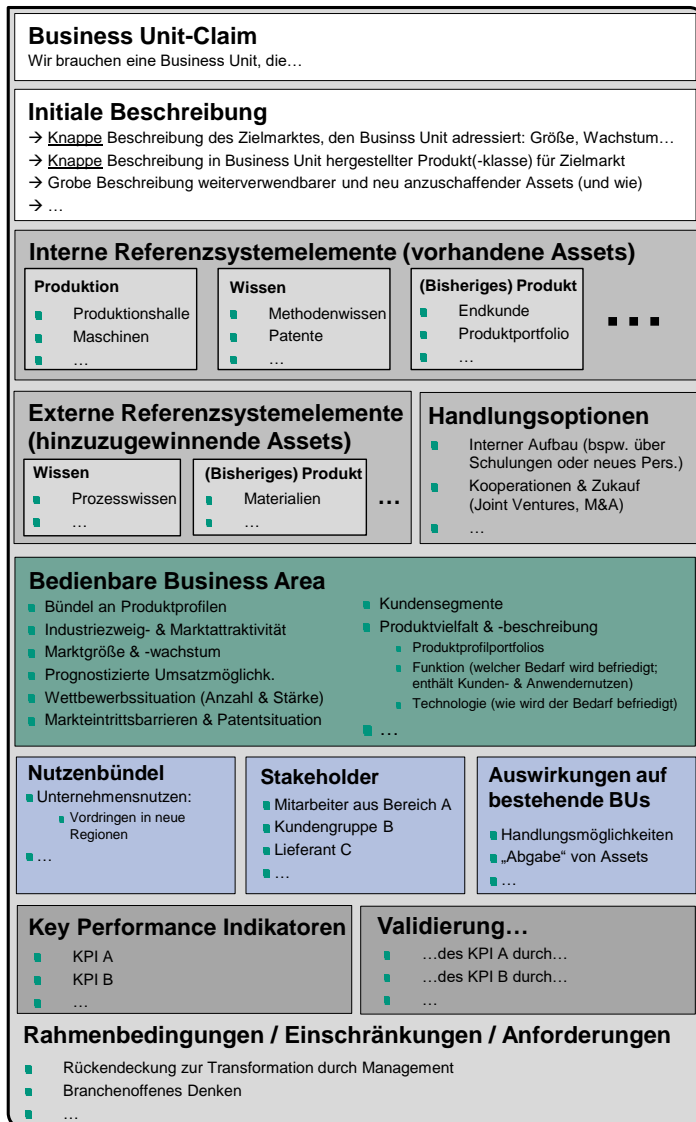


Abb. Leitfaden 77: BU-Profil mit Beschreibung der einzutragenden Inhalte

Das BU-Profil stellt ein strukturiertes Profil dar, welches es ermöglicht, verschiedene mögliche BUs einfach und schnell miteinander zu vergleichen. BU-Profile folgen der Idee der Produktprofile (siehe <https://www.ipek.kit.edu/glossar/index.php?title=Produktprofil>). Im Vergleich zu Produktprofilen müssen BU-Profile andere Komponenten haben, da sie kein materielles oder immaterielles Produkt beschreiben, sondern ein aufbauorganisatorisches Element. Auf die Bedeutung der einzelnen Komponenten wird im Folgenden näher eingegangen.

### Business Unit-Claim

Der BU-Claim bildet den Kopf des BU-Profils. Hier soll in einem kurzen Satz die aufbauorganisatorische Entwicklungsaufgabe auf den Punkt gebracht werden. Der Claim ist Teil des initialen Zielsystems und berücksichtigt den Markt bzw. den Kunden. Ein Beispiel für einen BU-Claim ist:

"Wir brauchen einen Geschäftsbereich, der im Geschäftsfeld Elektromotoren tätig ist, das bestehende Geschäft mit bestehenden Kunden ablöst und 50 Mio.€ Umsatz generiert."

Es ist nicht notwendig, den BU-Claim zu Beginn der Anwendung der Methodik auszufüllen. Vielmehr greift er Inhalte auf, die in anderen Feldern des BU-Profils generiert werden, so dass die Formulierung des BU-Claims erst später im Ausarbeitungsprozess möglich ist, um die Charakteristika und Besonderheiten des jeweiligen BU-Profils zu berücksichtigen.

### Initiale Beschreibung

Die initiale Beschreibung fasst die angestrebte BU und die wichtigsten Inhalte kurz zusammen. Hier werden der Zielmarkt der neuen BU und die in der BU hergestellten Produkte für den Zielmarkt genannt (dies können in einer frühen Phase auch noch Produktprofile oder Produktideen sein). Darüber hinaus wird ein kurzer Abriss über wiederverwendbare Referenzelemente (vorhandene Assets) gegeben. Da die initiale Beschreibung Informationen aus anderen Feldern des BU-Profils enthält, ist eine kontinuierliche Befüllung des Feldes mit Inhalten während des BU-Profilierungsprozesses möglich. Im Vergleich zum BU-Claim ist die initiale Beschreibung länger und ausführlicher.

### Interne Referenzelemente (vorhandene Assets)

Dieses Feld zeigt bestehende Referenzelemente. Die Berücksichtigung vorhandener Assets ist eine wichtige Voraussetzung für die BU-Entwicklung. Zudem ist es gerade für Unternehmen in einem Strukturwandel ein zentrales Ziel, möglichst

viele Assets der bedrohten BU weiterzunutzen. Assets können als Referenzsystemelemente angesehen werden, da sie als Grundlage für die Entwicklung einer neuen BU dienen. Eine Kategorisierung der Assets erhöht die Übersichtlichkeit innerhalb des Feldes. Sie können sich dabei an den Kategorien der digitalen Checkliste orientieren (siehe Abb. Leitfaden 75). Eine Übersicht über die Referenzsystemelemente ist sinnvoll, da dann bei der Betrachtung des BU-Profiles auf einen Blick ersichtlich ist, welche zentralen Assets in der bedrohten BU bereits vorhanden sind, die auch für die betrachtete, neue BU verwendet werden können.

### Externe Referenzsystemelemente (hinzuzugewinnende Assets)

Bei der Entwicklung neuer BUs ist davon auszugehen, dass nicht alle Assets, die benötigt werden, um die angestrebte Leistung zu realisieren, in der bedrohten BU bereits vorhanden sind. Aus diesem Grund ist es zwingend notwendig, Assets zur Erfüllung des Zwecks der BU hinzuzugewinnen. Die einzelnen Assets, die angeschafft werden müssen, sind kategorisiert aufgelistet. Kapitel 8.3 zeigt auf, wie und in welcher Phase der Anwendung der Methodik festgestellt wird, dass bestimmte Assets hinzugewonnen werden müssen.

### Handlungsoptionen

Das Feld der Handlungsoptionen zeigt auf, welche Möglichkeiten es gibt, um die externen Referenzsystemelemente, also die fehlenden Assets, hinzuzugewinnen. Möglichkeiten sind neben dem eigenen Aufbau der Assets bspw. Kooperationen oder Mergers & Acquisitions (M&A). Die in dem Feld befindlichen Inhalte geben dabei noch keinerlei strategische Entscheidung vor, welche Möglichkeit in welcher Ausführung und mit welchem Zeithorizont umgesetzt werden soll. Vielmehr geht es hier darum, dem Betrachter des BU-Profiles zu zeigen, welche Möglichkeiten des Asset-Zugewinns überhaupt existieren. In Schritt 4 der in Kapitel 8.3 vorgestellten Aktivitäten, werden generische Möglichkeiten zum Zugewinn von Assets genauer aufgezeigt.

### Bedienbare Business Area

Neben der Nutzung vorhandener Assets bei der Entwicklung neuer BUs muss auch eine marktseitige Sichtweise berücksichtigt werden. Letztlich muss es unabhängig von den in der Organisationsstruktur verankerten BUs und den angebotenen Produkten oder Dienstleistungen einen Kunden am Markt geben, der bereit ist, für das entsprechende Produkt oder die Dienstleistung Geld zu bezahlen. Aus diesem Grund befindet sich das Feld der bedienbaren BAs im BU-Profil. Es zeigt, welche BA durch die Entwicklung der im BU-Profil dargestellten neuen BU erschlossen werden kann. Hier sollen mehrere Aspekte der erschließbaren BA aufgeführt werden.

Ein wichtiger Faktor ist die Marktattraktivität. Diese kann u. a. anhand der Wettbewerbssituation in der BA sowie der aktuellen und prognostizierten Marktgröße bewertet werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Analyse, welche Produkte auf dem jeweiligen Markt angeboten werden, wie sie realisiert werden und wie die Patentsituation aussieht. Auch hier ist eine genauere Betrachtung der Produktvielfalt und der verschiedenen Umsetzungsmöglichkeiten hilfreich.

### Nutzenbündel

Das nächste Feld im BU-Profil ist das Nutzenbündel. Dieses Feld zeigt die positiven Folgen für das Unternehmen auf, wenn es die im BU-Profil vorgestellte neue BU entwickelt. Diese Vorteile können auf einer hohen Ebene, oder auch konkret formuliert werden. Der Nutzen bezieht sich dabei primär auf den Unternehmensnutzen. Allgemeine Vorteile bei der Entwicklung der neuen BU können Faktoren wie Umsatzsteigerung oder der Unternehmenserfolg im Allgemeinen sein. Zu den spezifischen Vorteilen gehören die Erschließung neuer Geschäftsfelder (Spezifizierung) und geografische Regionen oder die Erfüllung gegebener Versprechen, wie bspw. der Verzicht auf Entlassungen innerhalb der nächsten Jahre. Abhängig von der angestrebten BU sind verschiedene andere Unternehmensvorteile, wie bspw. Skaleneffekte, denkbar. In vereinzelt Fällen ist es auch möglich, dass im Feld des Nutzenbündels Vorteile eingetragen werden, die dem Kunden oder sogar dem Anwender der in der BU hergestellten Leistung dienen. Solche Vorteile sind eher indirekter Natur. Ein Beispiel kann sein, dass der Kunde von geringeren Preisen für die zu erwerbende Leistung profitiert, da das Unternehmen infolge der neuen BU und Skaleneffekten einen günstigeren Produktentstehungsprozess realisieren kann oder der Anwender Zugang zu innovativen Produkten erhält.

### Stakeholder

Das Feld der Stakeholder umfasst alle Personen, Unternehmen und Institutionen, die von der Entwicklung einer neuen BU betroffen sind. In den meisten Fällen sind die Mitarbeitenden betroffen, da sie möglicherweise neue Fähigkeiten aufbauen müssen oder die BU, in der sie tätig sind, wechseln müssen. Wenn die neue BU eine alte perspektivisch ersetzt, dann sind auch die Kunden der in der alten BU produzierten Leistung relevante Stakeholder, da sie ihr gewünschtes Produkt nicht mehr oder zumindest nicht in identischer Form zum Erwerb bereitgestellt bekommen. In diesem Zusammenhang sind auch die Lieferanten wichtig. Einige von ihnen sind für die neue BU möglicherweise nicht mehr relevant, während andere an Bedeutung gewinnen, da sie möglicherweise für die Lieferung anderer Komponenten, eines breiteren Spektrums von Komponenten oder einer höheren Anzahl von Komponenten benötigt werden.

### Auswirkungen auf bestehende Business Units

Wichtig ist auch das Feld, das die Auswirkungen einer Einführung der angestrebten BU auf bestehende BUs aufzeigt. Da ein möglicher Auslöser für die Anwendung der Methodik eine Marktveränderung und damit eine gefährdete BU ist (vgl. Kapitel 8.1), kann es sein, dass die neue BU die alte BU im Laufe der Zeit ersetzt. Dies wirkt sich in hohem Maße auf die alte BU aus, da dies bedeutet, dass alle in der alten BU enthaltenen Assets nicht mehr in demselben Kontext benötigt werden. Einige Assets können an die neue BU weitergegeben werden, andere müssen möglicherweise entsorgt werden. An dieser Stelle soll auch erwähnt werden, dass sich die aufzulistenden Auswirkungen nicht nur auf die direkt bedrohte BU beziehen. Die Entwicklung einer neuen BU kann auch Auswirkungen auf andere BUs haben, die z. B. Synergieeffekte mit der auslaufenden BU nicht mehr nutzen können oder mit internen Assets bei der neuen BU unterstützen müssen. Die Ermittlung von Handlungsempfehlungen für die alte BU ist ein weiterer Bestandteil des Feldinhaltes. Eine Möglichkeit wäre es z. B., die alte BU langsam herunterzufahren, aber noch so lange wie möglich Leistungen für bestimmte (bspw. regionale) Märkte anzubieten, in denen noch Bedarf besteht. In Schritt 6 der in Kapitel 8.3 vorgestellten Aktivitäten, werden generische Handlungsoptionen für gefährdete Geschäftsbereiche aufgezeigt.

### Key Performance Indikatoren

Key Performance Indikatoren (KPI) sind Kennzahlen, die der Erfolgs- bzw. Leistungsmessung dienen. Im Deutschen werden diese Indikatoren mitunter als Schlüsselkennzahlen bezeichnet. Infolge der weitläufigen Verbreitung der englischen Bezeichnung KPI, soll hier im Leitfaden jedoch auf diese zurückgegriffen werden.

KPIs dienen dazu, den Erfolg der BU-Entwicklung zu messen, und bieten somit eine Grundlage für die Prozessoptimierung. Darüber hinaus können sie dazu verwendet werden, den Status der BU-Entwicklung zu verfolgen, und durch die Definition von Meilensteinen können frühzeitig im Entwicklungsprozess Maßnahmen ergriffen werden, wenn die BU-Entwicklung hinter dem anvisierten Zielplan zurückbleibt. Ein Beispiel für einen KPI ist die Dauer der BU-Entwicklung. Ein weiteres Beispiel kann auch die sogenannte Hit Rate sein. Diese gibt an, wie viele der an Kunden verschickten Angebote auch tatsächlich von diesen akzeptiert werden und ist daher gerade in der Anfangsphase eines neuen Geschäftsbereichs hilfreich, um die Attraktivität der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen für den Kunden einschätzen zu können.

### Validierung

Das Validierungsfeld neben dem KPI-Feld im BU-Profil listet Tools auf, die zur Verfolgung der KPIs verwendet werden können. Für jeden KPI werden ein oder mehrere Validierungswerkzeuge genannt. So kann die KPI der Dauer für die BU-Entwicklung bspw. validiert werden, indem ein Meilensteinplan erstellt und die erforderliche Zeit für verschiedene Aktivitäten innerhalb des BU-Entwicklungsprozesses erfasst wird. Die Hit Rate kann beispielsweise über eine CRM-Software kontinuierlich berechnet werden.

### Rahmenbedingungen/ Einschränkungen/ Anforderungen

Im letzten Feld des BU-Profils werden Rahmenbedingungen, Einschränkungen und Anforderungen aufgeführt. Dies gibt den allgemeinen Rahmen vor, der bei der BU-Entwicklung zu berücksichtigen ist. Eine mögliche grundsätzliche Anforderung an die BU-Entwicklung ist, dass die Geschäftsführung den Wandel unterstützt und offen für neue BUs und neue, zugängliche BAs ist. Weitere denkbare Anforderungen oder Voraussetzungen sind, dass die Organisation bereit ist, klare Visionen und Ziele zu definieren, eine zielorientierte Diskussion zu führen, die Interaktion zwischen Markt und Organisation wertfrei und respektvoll zu betrachten, kontinuierlich an ihren Stärken und Schwächen zu arbeiten und Freiräume zu schaffen, die Kreativität und Individualität fördern. Auch branchenoffenes Denken bei der Erarbeitung möglicher neuer BAs ist wichtig. Eine mögliche Rahmenbedingung kann sein, dass die Mitarbeitenden innerhalb der alten BU eine Arbeitsplatzsicherheit haben und somit im Falle einer Ablösung der alten BU nicht einfach entlassen werden können. Eine Einschränkung kann sein, dass nur ein bestimmtes, festgesetztes Maß an finanziellen Mitteln für die BU-Entwicklung zur Verfügung steht.

In diesem Feld können auch weitere einschränkende Umstände festgehalten werden. Einer kann bspw. sein, dass ein bewerteter Asset-Match eines Assets, das zur Produktion notwendig ist, nur gültig ist, wenn keine technologischen Fortschritte diesen Produktionsschritt betreffend geschehen. Weiterentwicklungen in den Fertigungstechnologien könnten das Asset in aktuell vorliegender Form ungeeigneter machen und den Asset-Match verringern.

Alle genannten Felder bilden zusammen den Ordnungsrahmen der Methodik zur Schaffung einer Entscheidungsgrundlage für die BU-Entwicklung. Auf diese Weise können alle wichtigen Informationen über den BU-Entwicklungsprozess dargestellt und mehrere BU-Profile miteinander verglichen werden, um zu entscheiden, welche BU entwickelt werden soll.

Beim Ausfüllen des BU-Profiles soll darauf geachtet werden, dass die einzelnen Felder nicht mit zu vielen Informationen befüllt werden. Da das BU-Profil nur als schneller Überblick dienen soll, sollen lediglich die wesentlichen Kernaussagen des jeweiligen Feldes auch verschriftlicht werden. Die ausführliche Erarbeitung und Herleitung der Inhalte können in separaten Dokumenten stattfinden. Da es geschickt und komfortabel ist, das BU-Profil digital auszufüllen, können in den einzelnen Feldern Querverweise und Verlinkungen auf die ausführlichen Erarbeitungsdokumente platziert werden. Bei vorhandenem Interesse oder zur Unterstützung der Entscheidung der Geschäftsführung für die Entwicklung einer BU, kann der Querverweis genutzt werden und tiefer in die Inhalte der jeweiligen Felder eingetaucht werden.

### **VIII.3 Aktivitäten der Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung**

Die im folgenden beschriebenen Aktivitäten führen den Anwender Schritt für Schritt durch die Methodik. Nach der Anwendung sollten die erarbeitete Matrix, sowie die ausgefüllten BU-Profile vorliegen. Diese können dann als Ausgangsbasis für die anschließende *Lösungsauswahl* und damit der Wahl eines oder mehrerer Geschäftsbereiche, in die investiert werden sollen, dienen (siehe Abb. Leitfaden 74).

Die Aktivitäten, die zu diesen Ergebnissen führen, basieren ebenfalls auf der SPALTEN-Methodik. Im Sinne einer einfacheren Anwendung in der digitalen Checkliste werden jedoch sechs sequenzielle Schritte beschrieben, die die Aktivitäten der SPALTEN-Methodik abbilden (siehe Abb. Leitfaden 78). Der Prozessverantwortliche sollte jedoch, wie im gesamten Leitfaden, die SPALTEN-Problemlösungsmethodik als Grundlage betrachten. Das bedeutet auch, dass die Schritte zwar zunächst sequenziell zu betrachten sind, Rückkopplungen zwischen den Schritten jedoch notwendig sein können und sogar erwünscht sind.



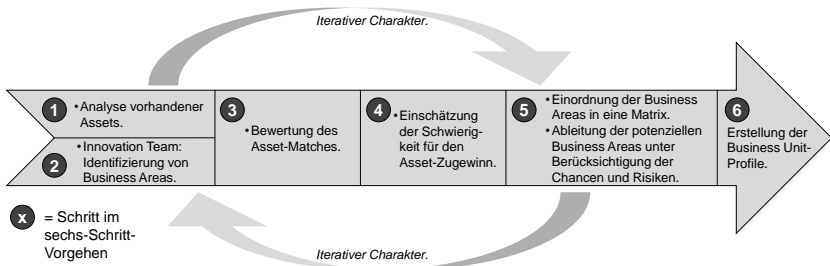


Abb. Leitfaden 78: Überblick über das sechs-Schritt-Vorgehen der Methodik zur Erarbeitung der Matrix und der BU-Profile

Bereits vor dem ersten Schritt, muss ein Prozessverantwortlicher und ein Methodik-Team definiert werden. Das Team kann während und zwischen den einzelnen Schritten angepasst werden. Der Prozessverantwortliche spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Methodik. Die zugrundeliegende Subjektivität der Bewertungen wurde bereits angesprochen. Zwar werden die einzelnen Bewertungskriterien in der digitalen Checkliste vor dem Hintergrund einer standardisierten Bewertung erläutert, jedoch sorgen vor allem wechselnde Teamzusammensetzungen dafür, dass der subjektive Bias der einzelnen Teams bzw. der Teammitglieder für eine Verzerrung der Ergebnisse sorgen kann. Dabei stellen vor allem der Confirmation Bias (Individuen suchen eine Bestätigung für ihre subjektive Meinung) und der Conformity Bias (die Meinung einzelner überstrahlt oder beeinflusst die Meinung des Teams) Herausforderungen für die Anwendung dar. Wichtig ist an der Stelle, dass sich der Prozessverantwortliche dieses Risiko bewusst vor Augen führt und es in den unterschiedlichen Workshop Teams aktiv kommuniziert.

Zudem ist der Prozessverantwortliche für die Organisation und Vorbereitung der Workshops und vor allem auch für die Auswahl der passenden Teammitglieder verantwortlich.

Ein kontinuierlicher Ideenspeicher ist eine sinnvolle Ergänzung für die sechs Schritte. Dafür kann entweder direkt das BU-Profil-Template (siehe Abb. Leitfaden 77) genutzt werden, oder es wird alternativ eine einfache Tabelle ausgefüllt, deren Informationen später im BU-Profil konsolidiert werden.

Nachfolgend werden die sechs Schritte der Methodik beschrieben. Für die ersten fünf Schritte sollten Sie die digitale Checkliste nutzen.

### **VIII.3.1 Schritt 1: Analyse vorhandener Assets (Situationsanalyse und Problemeingrenzung)**

Die digitale Checkliste unterstützt den Anwender dabei, die vorhandenen Assets der gefährdeten BU zu analysieren. Dabei werden generische Assets, die unterschiedlichen Kategorien zugeordnet sind, betrachtet (siehe Abb. Leitfaden 75). Während eines Workshops sollten die jeweiligen Assets der BU spezifiziert werden. Die Teammitglieder sollten vor diesem Hintergrund ausgewählt werden. Neben dem Leiter des Geschäftsbereichs, können für die verschiedenen Kategorien Spezialisten hinzugezogen werden. Für die Kategorie „Kunden und Distribution“ sollten bspw. Vertriebs- und Logistikmitarbeitenden befragt werden, für die Kategorie „Produktion und Qualität“ würde sich ein Fertigungsleiter eines Standorts anbieten.

Bei der Spezifizierung kann es notwendig sein, weitere Zeilen hinzuzufügen, falls es beispielsweise sinnvoll ist, Maschinen weiter zu spezifizieren und in Maschinen unterschiedlicher Arten (bspw. Abgrenzung Fräs- und Drehmaschine) zu unterteilen.

Die Untersuchung der Assets anderer Geschäftsbereiche des Unternehmens ist an dieser Stelle noch nicht sinnvoll, da genauer betrachtet werden muss, ob ein Bedienen an Assets anderer BUs dazu führen würde, dass diese dann Einbußen in Kauf nehmen müssen. Diese Untersuchung findet zu einem späteren Zeitpunkt in der Methodik statt. Zusätzlich zu den Assets innerhalb der bedrohten BU, werden jedoch alle Assets innerhalb der Querschnittsbereiche analysiert. Hintergrund ist, dass es Funktionen im Unternehmen gibt, wie z. B. Controlling oder Informationstechnologie, die über alle BUs hinweg genutzt werden können.

Kernkompetenzen sind besonders wertvolle Assets. Wie in Kapitel 8.1 beschrieben, sollten diese ganz besonders berücksichtigt werden. Die Nutzung vorhandener Kernkompetenzen in einer späteren, neuen BU würde dem Unternehmen einen großen Vorteil verschaffen.

Wie bereits beschrieben, sind unternehmensinterne Assets hoch individuell. Es kann also kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Daher bietet die digitale Checkliste die Möglichkeit, weitere Assets hinzuzufügen.

Im Rahmen der Analyse der Assets sollte zudem mit der Geschäftsführung diskutiert werden, ob alle Assets ähnlich stark gefährdet sind, oder ob es beispielsweise für einzelne Maschinengruppen oder Mitarbeitenden bereits Verwendung gibt, sodass diese im Rahmen der Methodik nicht weiter betrachtet werden sollten.

Da der Hintergrund der Analyse darin besteht, dass auf die vorhandenen Assets später bei der Entwicklung der neuen BU zurückgegriffen werden kann, ist von einer

assetbasierten BU-Entwicklung die Rede. In diesem Fall stellen die Assets die Referenzen dar, die bei der Entwicklung verwendet werden.

### **VIII.3.2 Schritt 2: Identifizierung zukunftssträchtiger Business Areas**

Im zweiten Schritt der Methodik werden zukunftssträchtige BAs gesucht, für die es sinnvoll sein kann, eine neue BU im Unternehmen aufzubauen, die dem Zweck dient, in die identifizierte BA vorzustoßen. Um vielversprechende BAs zu identifizieren, sieht die Methodik die Initiierung eines Innovationsteams vor. Dieses Team soll sich aus Personen verschiedener Bereiche eines Unternehmens zusammensetzen, die sich gemeinsam dieser Aufgabe annehmen. Der Vorteil verschiedener Hintergründe, sind die unterschiedliche Erfahrung und Fachwissen, welches die Personen mitbringen. Eine mögliche Zusammensetzung wäre bspw. eine Person aus der Entwicklung, eine aus der Produktion, eine aus dem Marketing, eine vom Accounting, eine vom Vertrieb, eine von der Informationstechnologie, und eine aus der strategischen Planung.

In diesem Innovationsteam sollen mögliche Geschäftsfelder kreativ erarbeitet werden. Für die Entwicklung möglicher neuer Produkte können Produktprofile helfen. Ein Produktprofil ist ein Modell eines Nutzenbündels und macht so den beabsichtigten Anbieter-, Kunden- und Anwendernutzen für die Validierung zugänglich. Ein Nutzenbündel wird hierbei verstanden als eine Gesamtheit aus Produkten und Dienstleistungen, die angeboten werden, um an Kunden verkauft zu werden und ihnen direkt oder indirekt Nutzen zu stiften. Das bedeutet, dass der Nutzen auch für die Anwender erbracht werden soll, die vom direkten Kunden des Produkts im Falle einer Business-to-Business Geschäftsbeziehung bedient werden. Ein Produktprofil gibt explizit den Lösungsraum für die Gestaltung einer Produktgeneration vor. Damit ist es der Ausgangspunkt für die Entwicklung einer neuen Produktgeneration und umreißt das Produkt hinsichtlich wesentlicher Produkteigenschaften. (Albers et al., 2018)

Eine mögliche BA kann nun als ein Bündel aus Produktprofilen betrachtet werden. An dieser Stelle kann das Unternehmen verschiedene Ansätze wählen. Neben der komplett lösungsoffenen Suche nach möglichen Produktprofilen, können auch einzelne Assets als Grundlage betrachtet werden. Alternativ kann die Unternehmensführung ein angestrebtes Geschäftsfeld vorgeben, in dem gezielt Produktprofile gesucht werden.

Für die Ableitung von Produktprofilen und möglicher neuer Geschäftsfelder ist ein Blick in die Zukunft unerlässlich. Das Innovations-Team könnte also basierend auf erarbeiteten Szenarien mithilfe von Kreativitätstechniken versuchen, Produktprofile

zu erstellen. Ist ein mittelständisches Unternehmen aufgrund begrenzter personeller Ressourcen oder aus anderen Gründen nicht in der Lage, ein Innovationsteam zu initiieren, oder ist das Innovationsteam mit der Identifizierung neuer BAs überfordert, sollte das Unternehmen externen Rat einholen. Ein Berater, der sich mit Zukunftsszenarien befasst, kann bspw. alternative Lösungen ausarbeiten. Eine andere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit einer Forschungseinrichtung oder Universität im Rahmen eines Projekts. Solche Projekte gibt es auch beim IPEK. Sie heißen "Produktentwicklung im virtuellen Ideenlabor" und "Integrierte Produktentwicklung" und die Studierenden bearbeiten während eines Semesters bestimmte Themen und Fragestellungen. Während die Studenten in solchen Projekten wertvolle Praxiserfahrung sammeln können, ergeben sich auch für das Unternehmen einige Chancen. Studenten sind meist hoch motiviert und bringen eine ganz neue Perspektive mit herein, die Grundlage für eine gesteigerte Kreativität sein kann. Der gesamte Prozess sollte branchenoffen angegangen werden. Wie gut das identifizierte Geschäftsfeld aus Asset-Perspektive zu dem Unternehmen passt, wird an späterer Stelle geprüft. Entscheidend ist während des zweiten Schritts, dass attraktive Märkte identifiziert werden. Dafür spielen vor allem die potenzielle Marktgröße, die Wettbewerbssituation und Markteintrittsbarrieren eine Rolle. Schnell wachsende Märkte sind natürlich besonders attraktiv, da das Wachstum des möglichen, neuen Geschäftsbereichs, die wegbrechenden Umsätze der gefährdeten BU-Schritt für Schritt ersetzen könnten. Beachten Sie bei der Ableitung neuer Geschäftsideen auch die unternehmerischen Kompetenzen, die Entrepreneurs laut einer ausführlichen Literaturrecherche mitbringen sollen (siehe Tittel und Terzidis (2020)).

### **VIII.3.3 Schritt 3: Bewertung des Asset-Matches**

Im dritten Schritt der Methodik wird der Asset-Match ermittelt. Dabei wird untersucht, wie viele der für die Erschließung der identifizierten BA zu entwickelnden BU benötigten Assets bereits im Unternehmen, also der alten BU und den Querschnittsbereichen, vorhanden sind. Zusammen mit der in Kapitel 8.3.4 vorgestellten Schwierigkeit zum Asset-Zugewinn kann entschieden werden, welche zukunftssträchtige BA aus Asset-Perspektive tatsächlich in Frage kommt, um mit einer zu entwickelnden BU erschlossen zu werden. Der Asset-Match wird für jede der im zweiten Schritt identifizierten BAs individuell betrachtet. Zum Treffen dieser Einschätzung wird das Innovationsteam herangezogen, da dieses eine gute Einschätzung über die für die potenziell zu erschließende BA benötigten Assets hat, und weitere aussagekräftige Vertreter des Unternehmens, die einen guten Überblick über die bereits vorhandenen Assets haben. Für zweite Gruppe bieten sich Personen an, die beim ersten Schritt daran beteiligt sind, die vorhandenen Assets zu analysieren. Die Spezifizierung der für die neue BU benötigten Assets kann gerade zu Beginn der Überlegung

gen herausfordernd sein. Die Bewertung sollte daher bei neuen Informationsgewinnen weiterentwickelt werden. So kann beispielsweise eine Einschätzung und Spezifizierung des benötigten, expliziten Prozesswissens zu Beginn schwierig sein.

Zur Ermittlung des Asset-Matches wird zunächst für jedes generische Asset in der digitalen Checkliste eingeschätzt, ob dieses in der neuen BU generell benötigt wird. Die Menge oder Ausprägung, in der das Asset möglicherweise benötigt wird, spielt dabei noch keine Rolle. Die Spalte daneben dient dann der genaueren Spezifizierung der getroffenen Einschätzung.

Um den Asset-Match auf einer Skala bewerten zu können, wird im Weiteren ein Punktesystem eingeführt. Dieses sieht vor, dass eine hohe Punktzahl vergeben wird, wenn ein Asset in der neuen BU in einer bestimmten Menge benötigt wird und das Asset in der alten BU oder den Querschnittsbereichen bereits beinahe oder komplett in der erforderlichen Menge bzw. Ausprägung vorhanden ist. Das heißt, eine hohe Punktzahl deutet auf einen ausgeprägten Asset-Match hin. Umgekehrt zeigt ein geringer Asset-Match an, dass das nachgefragte Asset in der alten BU wenig oder gar nicht vorhanden ist. Dafür wird eine Likert-Skala eingeführt, bei der die im dritten Schritt beteiligten Personen auf die Aussage „Das benötigte Asset ist in der bestehenden Business Unit vorhanden (Asset-Match)“ auf einer vorgegebenen mehrstufigen Skala mehr oder weniger stark zustimmen können. Die Skala ist dabei fünfstufig und reicht von einer Bewertung von eins „trifft nicht zu“ bis hin zu einer Bewertung von fünf „trifft zu“. Für jedes Asset ist für jede Abstufung der Bewertung in einem Feld kurz und knapp zur Orientierung beschrieben, was die entsprechende Bewertung bedeutet bzw. wann entsprechende Bewertung getroffen werden soll. Die Bewertung soll angelehnt an diese Beschreibung stattfinden, um damit die Subjektivität der Einordnung zu verringern. Für Assets, die in der zu entwickelnden BU gar nicht benötigt werden, muss auch keine Einschätzung des Asset-Matches getroffen werden.

Nicht alle Assets spielen für die neu zu entwickelnden BU eine gleich große Rolle. Daher muss der Anwender für jede Asset-Kategorie eine Relevanz vergeben. Dabei kann zwischen wenig wichtig, mittel und sehr wichtig unterschieden werden.

Basierend auf diesen Daten, errechnet die digitale Checkliste den Asset-Match zwischen der gefährdeten BU und der neuen, angestrebten BU. Die Relevanz fließt dabei über Gewichtungsfaktoren (wenig wichtig = eins; mittel = zwei; sehr wichtig = drei) in die Berechnung mit ein.

### **VIII.3.4 Schritt 4: Bewertung der Möglichkeit des Asset-Zugewinns**

Im vierten Schritt der Methodik wird die Möglichkeit der Beschaffung der für die neue BU benötigten Assets evaluiert. Damit können dann zusammen mit dem Asset-Match die zukunftssträchtigen BAs in eine Matrix eingeordnet werden (vgl. Kapitel 8.2.2). Die Bewertung der Möglichkeit des Asset-Zugewinns ist sowohl für Assets notwendig, die in der Organisation bislang noch nicht vorhanden sind, als auch für solche, die in der alten BU oder den Querschnittsbereichen bereits vorhanden sind, aber nicht in der Menge oder der Ausprägung, die für die neue BU notwendig ist. Diese Assets sind daran erkennbar, dass sie im dritten Schritt der Methodik einen Asset-Match von unter fünf haben. Unabhängig davon, welche potenzielle BU entwickelt werden soll, ist es fast immer notwendig, Assets für die Entwicklung der jeweiligen neuen BU zu erwerben. Wären alle Assets bereits in der erforderlichen Form vorhanden, hätte die identifizierte BA bereits mit der alten BU erschlossen werden können. Auch für die Möglichkeit des Asset-Zugewinns wird ein Punktesystem eingeführt. Die Logik ist, dass ein leichter Asset-Zugewinn zu einer hohen Punktzahl führt. Um die Einschätzung zur Schwierigkeit des Asset-Zugewinns festzuhalten, werden weitere Spalten in der digitalen Checkliste ausgefüllt. Wie bei der Bewertung des Asset-Matches wird auch in Schritt vier eine Likert-Skala angesetzt. Mit der Bewertung über die fünfstufige Likert-Skala wird die Frage beantwortet, ob das fehlende Asset einfach hinzuzugewinnen ist. Eine hohe Punktzahl steht dabei für einen einfachen Asset-Zugewinn. Auf Möglichkeiten des Zugewinns wird im weiteren Verlauf des Subkapitels eingegangen. Wenn eins der hinzuzugewinnenden Assets eine Bewertung der Möglichkeit des Asset-Zugewinns von eins erhält, so kommt die betrachtete BU zur Erschließung der zukunftssträchtigen BA nicht mehr in Frage. Die Bewertung mit eins auf der Likert-Skala stellt also ein Ausschlusskriterium dar und bedeutet, dass die gesamte Entwicklung der neuen BU nicht möglich oder nicht erstrebenswert ist. Assets, die in der neuen BU nicht benötigt werden, erhalten keine Bewertung für den Schwierigkeitsgrad, da sie nicht zugewonnen werden müssen. Assets mit einem Asset-Match von fünf erhalten ebenfalls keine Bewertung, da hier kein Zugewinn mehr stattfinden muss. Für die Einschätzung des Schwierigkeitsgrades wird nicht wie beim Asset-Match für jedes einzelne Asset aufgezeigt, wann welche Bewertung stattfinden soll. Hintergrund ist, dass es infolge verschiedener Arten des Asset-Zugewinns zu einer zu großen Vielfalt an zu definierenden Kriterien je Feld kommen würde. Stattdessen werden im Folgenden Tendenzen über alle Assets hinweg aufgezeigt, welche der fünf Kategorien bei der Einschätzung der Möglichkeit des Asset-Zugewinns am geeignetsten sind:

- Schwierigkeitsgrad 1: Das fehlende Asset kann unabhängig der Art des Zugewinns nicht oder nur unter enormem finanziellem oder zeitlichem Aufwand hinzugewonnen werden. Ein Zugewinn des Assets ist mit einem zu großen Aufwand verbunden, als dass es sich lohnen würde.
- Schwierigkeitsgrad 2: Das fehlende Asset ist in keiner anderen BU des eigenen Unternehmens vorhanden und muss somit anders hinzugewonnen werden. Das Asset ist sehr spezifisch und Kooperationen, Übernahmen oder der eigene Aufbau sind nicht direkt ersichtlich. Es muss ein großer Planungs- und Analyseaufwand betrieben werden, bevor der Zugewinn des Assets stattfinden kann.
- Schwierigkeitsgrad 3: Das fehlende Asset ist nur teilweise oder gar nicht unternehmensintern aus anderen BUs übernehmbar. Ein Zugewinn über Kooperationen, Übernahmen oder den eigenen Aufbau ist möglich, bedarf jedoch einer vorigen Analyse der am besten geeigneten Möglichkeit und der optimalen Durchführung. Unter Umständen sind bereits Kontakte zu Stakeholdern vorhanden, die beim Asset-Zugewinn hilfreich sein können. Die Beziehung zu diesen Kontakten sollte intensiviert werden.
- Schwierigkeitsgrad 4: Das fehlende Asset ist teilweise bereits unternehmensintern in einer anderen BU vorhanden und kann einfach übernommen werden. Der Aufbau des fehlenden Anteils des Assets kann einfach und ohne groß vorab benötigte Analysen über Kooperationen, Übernahmen oder den eigenen Aufbau stattfinden. Falls das Asset nicht bereits unternehmensintern vorhanden ist, kann trotzdem ein Schwierigkeitsgrad von vier gewählt werden, wenn es bspw. über Kooperationen außerordentlich einfach ist, das Asset hinzuzugewinnen. Ein Beispiel wäre eine Standard-Fräsmaschine, die zwar noch nicht vorhanden ist, die aber einfach bei einem Lieferanten gekauft werden kann.
- Schwierigkeitsgrad 5: Das Asset ist bereits unternehmensintern in einer BU vorhanden. Dabei handelt es sich nicht um die bedrohte BU, da ansonsten der Asset-Match fünf betragen hätte.

Eine weitere Spalte, die im Checklisten-Dokument vorhanden ist, ermöglicht es diverse Anmerkungen festzuhalten. Hier kann bspw. begründet werden, weshalb die Bewertung des Schwierigkeitsgrades entsprechend stattgefunden hat oder welche Handlungsoption empfohlen wird, um die Assets hinzuzugewinnen. Um für den vierten Schritt die Schwierigkeit des Asset-Zugewinns über alle Assets hinweg zu berechnen, wird konsistent zu Schritt drei der gewichtete Mittelwert mithilfe der angegebenen Relevanz der Asset-Kategorie errechnet.

Was in diesem Schritt des Verfahrens ebenfalls geschehen soll, ist die Betrachtung der Möglichkeiten, die fehlenden oder unzureichend ausgeprägten Assets zu erschließen. An dieser Stelle werden noch keine Entscheidungen getroffen, sondern es sollen lediglich Möglichkeiten aufgezeigt werden. Für diese Handlungsoptionen existiert ein eigenes Feld im BU-Profil (siehe Kapitel 8.2.3). Dabei muss nicht für jedes einzelne aufzubauende Asset aufgelistet werden, wie dieser Aufbau stattfinden kann. Die Granularität der Unterteilung kann je nach Organisation und zur Verfügung stehender zeitlicher und finanzieller Ressourcen variieren. Es kann bspw. sinnvoll sein, auf Ebene der Asset-Kategorien die Möglichkeiten des Asset-Zugewinns aufzuzeigen. Je nach Kategorie kann es sein, dass unterschiedliche Möglichkeiten des Asset-Zugewinns in Frage kommen. Es kann aber auch sein, dass es sinnvoll ist, für alle aufzubauenden Assets übergreifend Möglichkeiten aufzuzeigen und mit dem Ansatz an die Thematik ranzugehen, dass alle Assets in gleicher Weise zugewonnen werden sollen. Je nach gewünschtem Detailgrad, kann jede Möglichkeit auch weiter ausdetailliert werden und untermauert werden, mit Einschätzungen zu Schwierigkeitsgrad des Aufbaus, anstehenden Herausforderungen, oder auch Chancen.

Im Folgenden werden unterschiedliche Handlungsoptionen zum Asset-Zugewinn aufgezeigt:

- *Übernahme von Assets aus anderen BUs des Unternehmens.* Dieses Vorgehen kann sinnvoll sein, da bei der Asset-Analyse im ersten Schritt lediglich Assets in der alten BU und in Querschnittsbereichen betrachtet werden. Ein Vorteil ist, dass bei diesem Vorgehen lange Entscheidungs- und Verhandlungsprozesse vermieden werden, da alles innerhalb derselben Organisation stattfindet. Dabei müssen die Auswirkungen der Abgabe der Assets auf die abgebende BUs beachtet werden.
- *Eigene Entwicklung fehlender Assets.* Bei diesem Vorgehen werden die fehlenden oder in unzureichender Ausprägung vorliegenden Assets durch das Unternehmen entwickelt. Die Möglichkeiten können dabei vielfältig



sein. Wissen und Kompetenzen können bspw. über Aus- und Weiterbildungen angeeignet werden. Neue Produktionsstraßen können durch eigenes Errichten realisiert werden. Wenn das Unternehmen entscheidet, auf diesem Weg Assets hinzuzugewinnen, muss im Vorhinein betrachtet werden, über welche Form der eigenen Entwicklung der Asset-Aufbau am effektivsten und effizientesten stattfinden kann.

- *Zukauf ausgewählter Assets.* Manche Assets können einzeln zugekauft werden, ohne dabei eine gesamte andere Organisation zu übernehmen. Wissen kann bspw. über Mitarbeiter, die neu eingestellt werden, zugekauft werden. Denkbar ist auch das zeitweise Anstellen von Beratern, die ein benötigtes Asset für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung stellen, bevor dieses über einen anderen Weg in der neuen BU implementiert wird.
- *Initiieren von Kooperationen mit anderen Organisationen.* Unter einer Kooperation ist die Zusammenarbeit des betrachteten Unternehmens mit einer anderen Organisation zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen. Die Zusammenarbeit kann dabei in Bezug auf Intensität und Dauer variieren. Kooperationspartner können Wettbewerber sein, aber auch Unternehmen aus ganz anderen Bereichen und Wertschöpfungsstufen. Das Unternehmen sollte vor Eingehen einer Kooperation analysieren, inwiefern die Kooperation hilfreich und direkt zielführend dabei ist, die fehlenden Assets hinzuzugewinnen. Das Eingehen von Kooperationen kann mit langen Verhandlungen und rechtlichen Hürden verbunden sein.
- *Eingehen eines Joint Ventures (JV) mit einem oder mehreren anderen Unternehmen.* Bei dieser Möglichkeit des Asset-Zugewinns handelt es sich um eine spezielle Form der im vorigen Punkt aufgelisteten Kooperation. Bei einem JV schließen sich zwei oder mehr Unternehmen zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Unternehmen bleiben rechtlich und wirtschaftlich unabhängig voneinander, teilen sich jedoch das Risiko und die Verantwortung für das Vorhaben. Bevor ein JV eingegangen wird, sollte die Organisation, die Assets hinzugewinnen möchte, genauestens abwägen, ob die enge Kooperation mit einem anderen Unternehmen

in Form eines JVs hierfür zielführend ist, oder ob nicht andere Kooperationsformen oder Möglichkeiten geeigneter sind. Für ein JV sind lange Verhandlungen der beteiligten Unternehmen und die Abklärung zahlreicher rechtlicher Hürden notwendig.

- *M&A, um Assets hinzuzugewinnen.* Bei M&A handelt es sich um die Fusion von Gesellschaften zu einer Einheit, oder die Übernahme von Unternehmenseinheiten anderer Organisationen, oder direkt der Übernahme des gesamten Unternehmens. Auf diesem Weg können Assets übertragen oder integriert werden. Wie bei JVs, ist auch hier abzuwägen, ob der Zugewinn der Assets die umfassenden Verhandlungen und die rechtlichen Hürden rechtfertigt. Essenziell bei M&As ist auch die frühzeitige Kalkulation, ob die Übernahme finanziell realisierbar ist.

Die Handlungsoptionen erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit, sondern zeigen lediglich eine Auswahl an Möglichkeiten auf. Denkbar sind auch Kombinationen der unterschiedlichen Möglichkeiten. So kann z. B. das Distributionsnetzwerk zum einen über Kooperation mit Einzelhändlern intensiviert werden, zum anderen parallel aber auch durch den Aufbau eigener Einzelhandelsgeschäfte weiter aufgebaut werden.

### **VIII.3.5 Schritt 5: Einordnung der Business Areas in die Matrix**

Mit den in Schritt drei und Schritt vier errechneten Zahlen für den Asset-Match und die Möglichkeit des Asset-Zugewinns, können die betrachteten BAs nun in die in Kapitel 8.2.2 vorgestellte Matrix eingeordnet werden. Falls während der Methodik die digitale Checkliste genutzt wurde, erstellt die Matrix sich automatisch. Die Matrix ist in Abb. Leitfaden 76 auf Seite 125 zu sehen.

Der Zweck der Matrix besteht darin, auf der Grundlage der Einordnung der BAs abzuleiten, welche BA aus Asset-Perspektive attraktiv für das Unternehmen erscheint. Für jede dieser BA(s) ist dann ein BU-Profil zu erstellen, das Auskunft darüber gibt, wie eine neu zu entwickelte BU aussehen muss, um in der entsprechenden BA tätig werden zu können.

Für die Einordnung der BAs in die Matrix werden die ermittelten Gesamtpunktzahlen des Asset-Matches auf der horizontalen Achse und des Schwierigkeitsgrades des Asset-Zugewinns auf der vertikalen Achse verwendet. Ein hoher Asset-Match sorgt für eine Einordnung der BA weit rechts, ein einfacher Asset-Zugewinn sorgt für eine

Einordnung weit oben. Die Skala für den Asset-Match und die Schwierigkeit des Asset-Zugewinns geht von eins bis fünf. Das folgt aus der Punktevergabe über die fünfstufige Likert-Skala in Schritt drei und vier des Verfahrens. In vertikaler Orientierung ist zu erkennen, dass der Bereich der Matrix, welcher einen Schwierigkeitsgrad des Asset-Zugewinns zwischen eins und zwei aufweist, schraffiert hinterlegt ist. Das wird dem Umstand gerecht, dass in Schritt vier des Verfahrens BAs, bei denen ein Asset mit eins in Bezug auf die Schwierigkeit zum Zugewinn bewertet wird, von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden. Somit kann in diesem Bereich auch keine BA bei der Einordnung in die Matrix landen.

Wie in Kapitel 8.2.2 beschrieben, unterteilt sich die Matrix in grüne, gelbe und rote Felder, für die entsprechende Handlungsempfehlungen vorliegen. Eine Analyse der jeweiligen Tragweite ist jedoch für alle Geschäftsfelder essenziell. Dabei sollen zum einen einzelne Assets erneut analysiert werden, um Fehlentscheidungen aufgrund Verzerrungen des Mittelwerts („lost in average“) zu vermeiden und zum anderen sollen wirtschaftliche Chancen und Risiken hinterfragt werden. So kann es aus strategischer Perspektive durchaus sinnvoll sein, Geschäftsbereiche zu erschließen, obwohl diese aus Asset-Perspektive wenig attraktiv erscheinen.

### VIII.3.6 Schritt 6: Erarbeitung der BU-Profile

Im sechsten und abschließenden Schritt der Methodik werden die BU-Profile für die als interessant für das Unternehmen evaluierten BAs erarbeitet. Wie Abb. Leitfaden 79 zeigt, fand während der Schritte zwei bis fünf der Methodik eine Verdichtung der in Frage kommenden BAs statt:

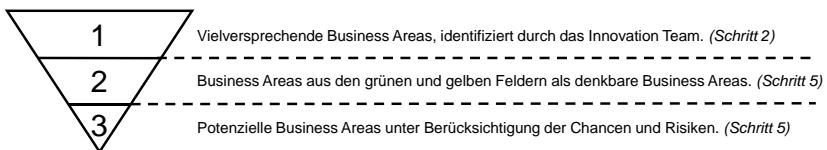


Abb. Leitfaden 79: Verdichtung der betrachteten Business Areas

Das BU-Profil, das nun für die übrig gebliebenen BAs ausgefüllt werden soll, wurde bereits in Kapitel 8.2.3 vorgestellt. Die Felder interne Referenzsystemelemente (vorhandene Assets), externe Referenzsystemelemente (hinzuzugewinnende Assets), Handlungsoptionen und bediente BA sollten Sie nach den ersten fünf Schritten der Methodik ausfüllen können. Beachten Sie, dass Sie das BU-Profil nicht überladen, sondern die wichtigsten Informationen im Sinne einer Vergleichbarkeit der möglichen Geschäftsbereiche sammeln.

Platzieren Sie außerdem die festgehaltenen Punkte aus Ihrem kontinuierlichen Ideenspeicher und füllen Sie die übrigen Felder des BU-Profiles (siehe Abb. Leitfaden 77) Schritt für Schritt aus. Die Auswirkungen auf bestehende Geschäftsbereiche des Unternehmens sollte an dieser Stelle ausführlicher betrachtet werden. Nur weil Assets im Unternehmen vorhanden sind, heißt es nicht, dass sie ohne Probleme für den neuen Geschäftsbereich übernommen werden können. An dieser Stelle sollte im Rahmen des übergeordneten Strategieprozesses auch geprüft werden, wie das Unternehmen mit dem bedrohten Geschäftsbereich weiter vorgehen kann. An dieser Stelle sollen dafür einige Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Diese können sehr vielfältig sein und unterscheiden sich je nach Situation und BU. Beispielhafte Vorschläge für potenzielle Handlungsempfehlungen sind im Folgenden aufgelistet. Die Handlungsempfehlungen schließen sich dabei nicht zwangsläufig gegenseitig aus. Vielmehr können auch mehrere der aufgezeigten Empfehlungen gleichzeitig umgesetzt werden:

- Alte BU langsam herunterfahren und darin vorhandene Assets entweder auf die neue und weitere andere BUs im Unternehmen verteilen, oder Assets abbauen. Nur noch das notwendigste Investment in die BU stecken, um den Profit aus der noch angebotenen Leistung abzuschöpfen (Cash-Cow Betrachtung).
- Alte BU schnell herunterfahren und darin vorhandene Assets entweder auf die neue und weitere andere BUs im Unternehmen verteilen, oder Assets abbauen. Kein Investment mehr in BU tätigen und letzten möglichen Profit maximieren. Dafür sorgen, dass Folgekosten bei nicht mehr vorhandener BU bspw. durch Produktservicekosten möglichst klein gehalten werden.
- Die in der alten BU entstehende Leistung noch so lange wie möglich in bestimmten Märkten anbieten, in denen noch Bedarf besteht (regionale Diversifikation). Es ist bei diesem Ansatz Vorsicht geboten in Bezug auf noch weitere zu tätige Investitionen in die BU.
- Beibehaltung der alten BU und kontrolliertes, langfristiges Herunterfahren dieser, wenn der Markt es erfordert. Frühzeitige strategische Planung anstellen, wie die in der BU vorhandenen Assets verteilt oder abgegeben werden können. Es ist bei diesem Ansatz Vorsicht geboten in Bezug auf noch weitere zu tätige Investitionen in die BU.

- Veräußerung der BU und damit auch Abgabe der Assets. Verwendung der durch Veräußerung erhaltenen Ressourcen für neue oder andere BUs.
- Integration der auslaufenden BU und deren Assets in bestehende, andere BU. Nur sinnvoll, wenn andere BU in der Organisation nicht darunter leidet, oder wenn sie davon profitieren kann.

Die Handlungsempfehlungen weisen keinerlei Vollständigkeit auf, sondern sollen lediglich dazu dienen, den Denkprozess zur Identifizierung von Handlungsempfehlungen durch beispielhafte Vorschläge anzuregen.

Die initiale Beschreibung sollte die wichtigsten Punkte der verschiedenen Felder enthalten und kann demnach während derer Befüllung mit ausgefüllt werden. Der BU-Claim sollte hingegen zum Abschluss unter Berücksichtigung aller vorhandener Informationen in einem Satz erarbeitet werden.

Der große Vorteil der BU-Profile ist, dass sie eine Vergleichbarkeit möglicher strategischer Stoßrichtungen und Investitionen ermöglicht. Kombiniert mit der in Schritt fünf erstellten Matrix ergibt sich ein detaillierter Überblick für die Bewertung aus Asset-Perspektive. Die BU-Profile liefern außerdem weitere Informationen, die für eine Entscheidung des Managements relevant sind. Dabei ist die Marktperspektive aufgrund ihrer Relevanz hervorzuheben.

Nachdem verschiedene BU-Profile erstellt worden sind, können Sie die nächste Aktivität der übergeordneten SPALTEN-Methodik (siehe Abb. Leitfaden 74) angehen. Dies bedeutet natürlich nicht, dass keine Iterationen in die sechs Schritte, die im übergeordneten SPALTEN-Methodik der Aktivität *Alternative Lösungen* zugeordnet sind, möglich sind.



## IX Fazit

Strategie gilt nicht umsonst bei vielen als Königsdisziplin der Unternehmensführung. Während der Erstellung des Leitfadens war die Abbildung und Berücksichtigung der Komplexität und Individualität des Strategieprozesses die größte Herausforderung für die Autoren. Trotzdem haben wir in verschiedenen Praxisbeispielen gesehen, dass die in Kapitel 5 vorgestellten Templates und das in Kapitel 6 vorgestellte Prozessmodell Unternehmen bei der Strukturierung ihrer Analyse und der Strategieentwicklung unterstützen können. Durch eine bessere Organisation des Strategieprozesses können bessere Strategien entwickelt werden.

An dieser Stelle soll noch einmal auf die Relevanz der Partizipation der Mitarbeitenden hingewiesen werden. Durch die Einbindung der Mitarbeitenden kann die Kreativität und somit die Anzahl alternativer Lösungen gesteigert werden. Zudem kann die große Herausforderung der Implementierung einfacher überwunden werden, wenn die Mitarbeiter, die die Strategie tatsächlich umsetzen sollen, bereits in ihre Erstellung involviert waren. Dadurch werden sie motivierter sein und die Gründe für ihre Arbeit besser nachvollziehen können.

Dieses Beispiel zeigt, welche Relevanz die in Kapitel 4 vorgestellten Empfehlungen zur Zusammensetzung des Strategieteam hat. Bereits in Kapitel 3 wurde der grundlegende Denkansatz – die SPALTEN-Problemlösungsmethodik – vorgestellt. Auf dieser basieren zum einen das übergeordnete Prozessmodell und die Methodik zur assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung, zum anderen aber auch jegliche Ansätze auf tieferer Ebene zur Beantwortung von Leitfragen und Lösung von Problemen.

Wir hoffen, dass der Leitfaden Ihnen bei der Analyse und Strategieentwicklung geholfen hat und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der folgenden Implementierung! Beachten Sie dafür gerne die in Kapitel 7 vorgestellten Empfehlungen, um klassische Fehler in der Implementierung zu verhindern und auch diese Herausforderung erfolgreich zu meistern. Vergessen Sie während der Implementierung nicht die Kontrolle Ihres Frühwarnsystems und lösen Sie demnach bei Bedarf einen neuen Strategieprozess aus. Für die Analyse und Strategieentwicklung können Sie dann erneut auf diesen Leitfaden zurückgreifen und die in der Aktivität *Nachbereiten & Lernen* dokumentierten Verbesserungen mit einfließen lassen.

Zu guter Letzt noch ein Zitat, das den Autor vor einigen Jahren dazu veranlasst hat, sich stärker mit dem Thema Unternehmensstrategie zu beschäftigen. Es zeigt

in aller Deutlichkeit die Relevanz des Strategieprozesses, aber auch die Relevanz der assetbasierten Geschäftsbereichsentwicklung:

*„If you don't drive your business,  
you will be driven out of business.”*

-

*Brian Tracy*



## X Literaturverzeichnis

- Albers, A., Heimicke, J., Walter, B., Basedow, G. N., Reiß, N., Heitger, N. et al. (2018). Product Profiles: Modelling customer benefits as a foundation to bring inventions to innovations. In F. Laroche & A. Bernard (Hrsg.), *Procedia CIRP*. 28th CIRP Design Conference 2018 (70. Aufl., S. 253–258). Nantes.
- Albers, A., Reiß, N., Bursac, N. & Breitschuh, J. (2016a). 15 Years of SPALTEN Problem Solving Methodology in Product Development. In C. Boks, J. Sigurjonsson, M. Steinert, C. Vis & A. Wulvik (Hrsg.), *NordDesign 2016. Highlighting the Nordic Approach* (85-1, S. 411–420). Trondheim: Design Society.
- Albers, A., Reiß, N., Bursac, N. & Breitschuh, J. (2016b). 15 Years of SPALTEN Problem Solving Methodology in Product Development. *DS 85-1: Proceedings of NordDesign 2016, Volume 1, Trondheim, Norway, 10th - 12th August 2016*, 411–420. Retrieved from <https://www.designsociety.org/publication/39318/15+Years+of+SPALTEN+Problem+Solving+Methodology+in+Product+Development>
- Ansoff, H. I. (1988). *The new corporate strategy* (Rev. ed.). New York: Wiley.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Becker, F. & Ma, X. (2023). Team Diversity gewinnt? *Diversität als zweischneidiges Schwert*, Wirtschaftspsychologische Gesellschaft. Verfügbar unter: <https://wpgs.de/fachtexte/gruppen-und-teams/team-diversity-diversitaet/>
- Belbin, R. M. (2010). *Management teams. Why they succeed or fail* (3. Aufl.). Hoboken: Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9780080963594>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Cuhls, K. (2012). Zukunftsforschung und Vorausschau. *FOCUS-Jahrbuch*, 319–339.

- Deimel, K. (2008). Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 19(3), 281–298. <https://doi.org/10.1007/s00187-008-0061-4>
- Doerr, J. E. (2018). *Measure what matters. OKRs, the simple idea that drives 10x growth*. Great Britain: Portfolio.
- Drews, G. & Hillebrand, N. (2007). *Lexikon der Projektmanagement-Methoden* (Haufe Projektmanagement, 1. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Dühr, K. (2023). *EDiT - Enabling Distributed Teams: Eine Methode zur Identifikation und Erschließung von Verbesserungspotenzialen in der standortverteilten Produktentwicklung = EDiT-Enabling Distributed Teams: A method for identifying and exploiting improvement potentials in distributed product development*. Dissertation. Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Karlsruhe. <https://doi.org/10.5445/IR/1000155028>
- Gausemeier, J. & Plass, C. (2014). *Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung: Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen* (2., überarb. Aufl.). München: Hanser.
- George, B., Walker, R. M. & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: text and cases* (Ninth edition). Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley.
- Grünig, R. & Kühn, R. (2018). *The Strategy Planning Process*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56221-5>
- Hatzijordanou, N., Bohn, N. & Terzidis, O. (2019). A systematic literature review on competitor analysis: status quo and start-up specifics. <https://doi.org/10.5445/IR/1000092738>
- Henn, R., Terzidis, O., Kuschel, K., Leiva, J. C. & Alsua, C. (2022). One step back, two steps forward: internationalization strategies and the resilient growth of entrepreneurial ecosystems. *Small Enterprise Research*, 29(3), 273–307. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2134191>

- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren* (Lehrbuch, 8., aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06681-9>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *Der effektive Strategieprozess: erfolgreich mit dem 6-Phasen-System* (Management). Frankfurt New York: Campus-Verl.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2016). *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen: der Strategic Management Navigator* (5., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. Verfügbar unter: [https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=MSbRD-wAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=M%C3%BCller-Stewens,+G.,+Lechner,+Ch.:+Strategisches+Management&ots=DpzqmY5dhl&sig=ELAoPD1kCwO4igodHYM6Yhqz\\_qg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.de/books?hl=en&lr=&id=MSbRD-wAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=M%C3%BCller-Stewens,+G.,+Lechner,+Ch.:+Strategisches+Management&ots=DpzqmY5dhl&sig=ELAoPD1kCwO4igodHYM6Yhqz_qg#v=onepage&q&f=false)
- Nike. (2023). *Nachhaltigkeit - Move To Zero*. Verfügbar unter: <https://www.nike.com/de/nachhaltigkeit>
- Paul, H. & Wollny, V. (2020). *Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendungen* (3., überarbeitete Auflage). Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York : London: Free Press; Collier Macmillan.
- Probst, G. & Wiedemann, C. (2013). *Strategie-Leitfaden für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02159-7>
- Röhl, K.-H. (2018). *Mid Caps: der große Mittelstand. Die Wirtschaftspolitik berücksichtigt die Relevanz der Mid Caps nicht ausreichend*. IW-Policy Paper (4/2018). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Verfügbar unter:

[https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/policy\\_papers/PDF/2018/IW-Policy\\_Paper\\_2018\\_4\\_Mid\\_Caps.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/policy_papers/PDF/2018/IW-Policy_Paper_2018_4_Mid_Caps.pdf)

Schneemann, P. (2019). *Different Perspectives on Strategizing: Theory and Practical Use of Strategy Tools*. London South Bank University. Verfügbar unter: <https://books.google.de/books?id=H9-3zQEACAAJ>

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K. & Eichen, S. F. v. den. (2021). *Open strategy. Mastering disruption from outside the C-suite* (Management on the cutting edge series). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/13719.001.0001>

Tarlatt, A. (2001). *Implementierung von Strategien im Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6303625>

Thompson, J., Scott, J. M. & Martin, F. (2017). *Strategic management: awareness & change* (Eight edition). Hampshire: Cengage Learning.

Tittel, A. & Terzidis, O. (2020). Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. *Entrepreneurship Education*, 3(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>

Trost, A. (2018). *Neue Personalstrategien Zwischen Stabilität und Agilität* (1. Aufl. 2018). Berlin, Heidelberg: Gabler. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1609285>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Welge, M. K. & Al-Laham, A. (1997). Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie - Bericht über eine empirische Untersuchung, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung - zfbf. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung - zfbf*, 49(9), 790–806. Verfügbar unter: <https://www.tib.eu/de/suchen/id/tema%3AITEMAM97100822630>

Welge, M. K., Al-Laham, A. & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10648-5>

Wohlfeil, F. & Terzidis, O. (2014). Critical Success Factors for the strategic management of radical technological innovation. In T. a. I. B. International ICE Conference on Engineering (Hrsg.), *ICE : 2014 International Conference on Engineering, Technology and Innovation : 23-25 June 2014* (S. 1–9). IEEE.

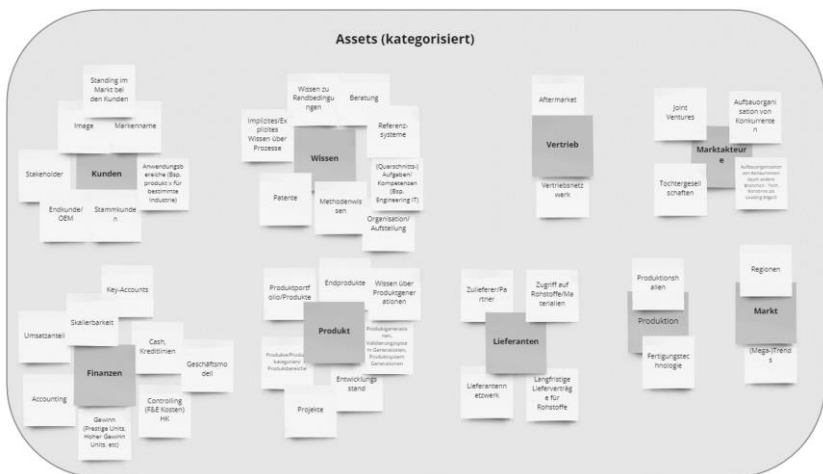


## Anhang D

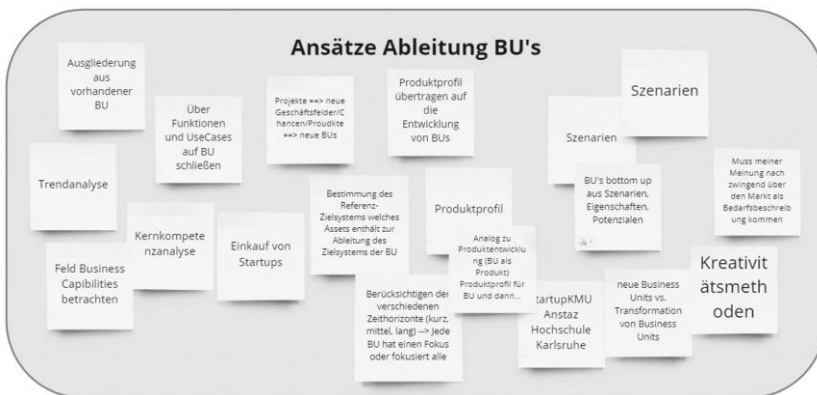
Dieser Anhang enthält alle Daten zur Entwicklung der Methodik für eine assetbasierte Geschäftsbereichsentwicklung. Dazu gehören die Screenshots des Workshops aus der Research Clarification, der Leitfaden und das Erkenntnisprotokoll des Experteninterviews aus der Research Clarification, der Leitfaden für die Interviews der retrospektiven Fallstudien aus der DS-I und die Erkenntnisprotokolle der Interviews aus der DS-I.

### Screenshots Miro Board (Workshop aus der RC)

Workshop Ergebnis 1: Initialer Workshop der Research Clarification und die Frage nach Assets, die bei der Entwicklung neuer Geschäftsbereiche berücksichtigt werden sollten



Workshop Ergebnis 2: Initialer Workshop der Research Clarification und die Frage nach Anforderungen und ersten Ideen zu einer Methodik, die Assets bei der Entwicklung neuer Geschäftsbereiche berücksichtigt



## Leitfaden initiales Experteninterview Research Clarification

Themenblock	Hauptfragen	Vertiefende Fragen
<b>Eröffnung</b> (5 Minuten)	Gegenseitiges Vorstellen. Erklärung des Vorhabens. Einverständnis Audioaufzeichnung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anonymisierung?</li> <li>- Verständnisprobleme?</li> </ul>
<b>1. Generelle Daten</b> (5 Minuten)	<p>Beschreiben Sie kurz Ihre aktuelle Tätigkeit (und das Unternehmen).</p> <p>Beschäftigen Sie sich in dem Kontext Ihres Berufs mit Technologie-Push?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Position, Branche, Größe?</li> <li>- Welche Rolle spielen die in der eigenen Ausbildung erlernten Inhalte?</li> </ul>
<b>2. Technologie-Push</b> (15 Minuten)	Bis zu welchem Grad findet Technologie-Push Anwendung im Unternehmensalltag?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie bekannt ist der Belegschaft das Vorgehen?</li> <li>- Wie schätzen Sie den Aufwand ein?</li> <li>- Ist eine Umsetzung in der Praxis realistisch?</li> <li>- Warum wird nicht überall und seit jeher auf diesen Prozess zurückgegriffen?</li> </ul>



	<p>Worin unterscheidet sich Technologie-Push im Großkonzern und Mittelstand?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind besondere Ressourcen dafür benötigt (bspw. Mitarbeiter-Kapazität zum Einleiten des Prozesses)?</li> <li>- Welche Vor- oder Nachteile ergeben sich daraus, dass kleine Unternehmen oft agiler sind?</li> <li>- Welche Rolle spielt es, dass Großkonzerne durch neue Produkte gezielt am Markt eine Nachfrage erzeugen können?</li> </ul>
<p><b>3.</b> <b>Assetbasierte BU-Entwicklung</b> (20 Minuten)</p>	<p>Was verstehen Sie unter einer BU?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wird der Begriff bei Ihnen im Unternehmen verwendet?</li> <li>- Abgrenzung der Begrifflichkeiten BU-BA?</li> </ul>
	<p>Welche Assets erachten Sie als besonders relevant für ein Unternehmen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Assets sind zentral bei der Entwicklung neuer BUs?</li> <li>- Gibt es die Möglichkeit Assets (nach Relevanz) zu gewichten?</li> <li>- Welche Assets sollte man unbedingt beibehalten?</li> <li>- Welche Assets sind einfach entwickelbar?</li> <li>- Welche Assets kann man gut zukaufen?</li> </ul>

	Wie sieht der Prozess der Definition/ Entwicklung neuer BUs bei Ihnen im Konzern aus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer initiiert den Prozess?</li> <li>- Was sind Auslöser (z.B. Zeit, Ereignisse, etc.)?</li> <li>- Wer ist dafür verantwortlich?</li> <li>- Wer ist daran beteiligt?</li> <li>- Wie wird die (Re-)Strukturierung kommuniziert?</li> <li>- Wird der Rahmen der BU vorab klar festgelegt (neue Mitarbeiter in BU, Schnittstellen zu anderen BUs,...)?</li> <li>- Wie werden Ressourcen auf die BU verteilt?</li> <li>- Was sind Hindernisse und Schwierigkeiten?</li> <li>- Was sind Herausforderungen?</li> </ul>
	Welche Methoden und Tools verwenden Sie, um unternehmensinterne BUs neu zu entwickeln?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die wichtigsten Methoden, die Sie kennen? Warum?</li> <li>- Welche Methoden können Sie nicht empfehlen? Warum?</li> <li>- Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Verwendung der Methoden im Mittelstand anstatt Großkonzern?</li> </ul>
	Wie sollte Ihrer Meinung nach der ideale BU-Entwicklungsprozess in der Praxis für ein mittelständisches Unternehmen aussehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann sollte der Prozess ausgelöst werden?</li> <li>- Wer sollte beteiligt sein?</li> <li>- Wie sollte der Ablauf aussehen?</li> <li>- Worauf ist beim Mittelstand besonders zu achten?</li> </ul>

<b>4. Erfolgsfaktoren</b> (10 Minuten)	Was sind die entscheidenden Faktoren, um unternehmensinterne BUs neu zu definieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Worauf kommt es Ihrer Meinung nach besonders an? Warum?</li> <li>- Wie können die Erfolgsfaktoren sichergestellt werden?</li> <li>- Was waren bisherige Hindernisse, die man umgehen sollte?</li> </ul>
<b>Verabschiedung</b> (5 Minuten)	Anmerkungen? Dank und weiteres Vorgehen.	

## Erkenntnisprotokoll initiales Experteninterview (Research Clarification)

Experten Interview 1: Initiales Experteninterview aus Kapitel 6.1.1, Erkenntnisprotokoll

Kategorie	Zitat des Statements und zusammenfassende Überschrift
1-EBU-1	<p><b>Die Business Units werden vor einer Erschließung aus Marktsicht betrachtet. Kompetenzen oder vorhandene Maschinen werden nur in Sonderfällen betrachtet.</b></p> <p>„Für neue Business Units schauen wir vor allem Markt- und Finanzkennzahlen an. Wenn wir große Investitionen vermeiden können, weil es schon bestehende Maschinen hat, fließt das natürlich in die Entscheidung mit ein [...]. Es gibt dafür aber kein strukturiertes Vorgehen.“</p>
1-EBU-2	<p><b>Die Business Units wurden basierend auf Annahmen die Marktentwicklung betreffend definiert.</b></p> <p>„Irgendwie werden sich die Technologien alle ablösen, das heißt, der Diesel wird durch den Gasoline [...] ausgephast und dann kommt die Elektrifizierung. Das heißt, es macht Sinn, den PKW-Bereich zu bündeln. [...] Man kommt vom Markt, immer von den Marktanforderungen.“</p>

1-EBU-3	<p><b>Die interne Struktur folgt der Strategie. Die Strategie folgt dem Markt.</b></p> <p>„[...] das Thema Markt gibt [...] die Marktanforderung [vor] und daraus leitet sich dann ein stückweit die Strategie ab. Wie die Struktur da drunter aussieht, das ist dann “Structure Follows Strategy.“</p>
1-EBA-1	<p><b>Technology Push zur Erschließung von Märkten, wenn Produkttechnologie und damit Funktion vorhanden ist.</b></p> <p>„Diese Methodik (<i>Anm.: Technology Push</i>), die ist eigentlich für Produkttechnologien eher geeignet [...]. Das heißt es gibt eine Technologie, die erfüllt bestimmte Funktionen. Ich schau mal, welche Widersprüche [...] diese Funktion auflösen [kann] und versuche das zusammenzubringen.“</p>
1-EBA-2	<p><b>Kooperationen, um an Zukunftsthemen beteiligt zu bleiben und damit mögliche zukünftige Business Areas erschließen zu können.</b></p> <p>„[...] Das New Business [...] haben wir dann mit einem Kooperationspartner vertieft und der forscht jetzt daran weiter.“</p>
1-EBA-3	<p><b>Technology Push und Kompetenz Push möglich zur Business Area-Erschließung.</b></p> <p>„[...] meine Empfehlung, von beiden Seiten zu kommen. Also zum einen [...] sich anzuschauen, was sind die Technologiepotenziale von den Technologien, die ihr habt. [...] Das zweite, was ich empfehlen würde, ist tatsächlich über das Thema Kompetenzen zu kommen. Vielleicht ist das eine Ebene abstrahierter als [...] die Technologiepotentiale [...].“</p>
1-RBU-1	<p><b>Economies of Scale muss berücksichtigt und Doppelstrukturen vermieden werden.</b></p> <p>„[...] das Thema Synergie spielt mit Sicherheit immer eine große Rolle [...] und auch das Thema Economies of Scale. [...] Das heißt, wenn ich Economies of Scale realisieren kann in der Fertigung, dann nützt das beiden Segmenten [...]. Wenn du in zwei getrennten Bereichen [arbeitest], dann hast du zwangsläufig Doppelstrukturen.“</p>
1-RBU-2	<p><b>Business Unit Struktur muss Schnittstellen zum Kunden deutlich machen.</b></p> <p>„[...] nichts schlimmer ist [...] als wenn der Kunde völlig überfordert ist und überhaupt nicht weiß, wer sein Ansprechpartner im Unternehmen ist [...]. Das heißt diese Schnittstelle zum Kunden, die muss eigentlich irgendwie in der Struktur abgebildet sein.“</p>

1-RBU-3	<p><b>Business Unit-Entwicklung erfolgreich, wenn Sie transparent kommuniziert wird.</b></p> <p>„Kommunikation, also transparente Kommunikation, dass nicht der Eindruck entsteht bei der Belegschaft <i>“Oh, die machen da irgendwas“</i>.“</p>
1-RA-1	<p><b>Kundenstamm als wichtiges Asset.</b></p> <p>„Man hat im Endeffekt den etablierten Kundenstamm und da muss man mit dem Kunden im Gespräch sein. Also wohin entwickelt sich der Kunde geschäftsbezogen [...].“</p>
1-RA-2	<p><b>Kompetenz als zentrales Asset muss stetig weiterentwickelt werden.</b></p> <p>„[...] gleichzeitig irgendwie die Kompetenz auch erweitern, weil die Kompetenz kann nicht die gleiche bleiben.“</p>
1-MT-1	<p><b>Eine wirkliche Methodik, um neue Geschäftsbereiche basierend auf Assets zu erschließen gibt es nicht. Blue Ocean wird beispielsweise eingesetzt, um neue Geschäftsfelder zu erschließen, Assets werden dabei aber nicht berücksichtigt.</b></p> <p>„Vielleicht würde das helfen, die Akzeptanz zu steigern. Auf der anderen Seite muss man glaube ich immer vom Markt her kommen. Ohne den entsprechenden Markt, auch kein Geschäft fürs Unternehmen.“</p>
1-MT-2	<p><b>Kompetenz Push bei vorhandenen Produktionstechnologien. Technology Push bei vorhandenen Produkttechnologien. Trennung oft schwierig.</b></p> <p>„Vielleicht solltet ihr auch in Richtung Kompetenz Push gehen. Also weil ihr sprecht - so wie ich gerade so schlagwortartig so ein bisschen wahrgenommen habe - ihr sprecht sehr viel von Fertigungstechnologien und letztendlich diese Methodik (<i>Anm.: Technology Push</i>), die ist eigentlich für Produkttechnologien eher geeignet [...] Deswegen diese Trennung ist immer so ein bisschen [unscharf].“</p>

1-MT-3	<p><b>Abstrahieren und auf High-Level-Ebene schauen, wo Produkt- und Produktionsfunktion benötigt werden könnte.</b></p> <p>„Du guckst dir im Endeffekt [...] [an] <i>“Was ist die Funktionsweise eines Moduls?“</i>. [...] Du versuchst das dann [...] zu abstrahieren [...]. Deswegen da vielleicht noch mal abstrahieren [...] und nicht sagen <i>“Wir können Federn hinbiegen“</i>, sondern vielleicht, also je nachdem wie wandlungsfähig auch diese Technologie ist, [...] zu schauen, <i>“Wo ist dann die Biegefunktion notwendig?“</i>, also ein Level höher zu schauen.“</p>
1-MT-4	<p><b>Szenario-Technik als Tool, um zu schauen, wie man sich als Unternehmen intern aufstellen soll.</b></p> <p>„Wir haben [einen] etablierten Szenario-Management Prozess, wo wir uns anschauen, wie sich die Märkte entwickeln [...]. Genau einmal im Jahr gibt es ein Update und aus diesem Update leitet sich entsprechend auch ab <i>“Was heißt das für unser Geschäft?“</i>.“</p>
1-MT-5	<p><b>M&amp;A als wirksames Tool Kompetenzen einzukaufen. Aber eigentlich nachgelagerter Schritt und auch mit Aufwand verbunden.</b></p> <p>„[...] Thema Kompetenzerweiterung über M&amp;A ist [...] nicht so trivial wie man immer denkt. [Man] muss [...] ganz systematisch analysieren, welche Kompetenzen hat [man] nicht an Bord und welche Kompetenzen [braucht man]? Und du kaufst ja neben den Kompetenzen auch wieder neue Strukturen. [...] Das ist für mich so ein bisschen nachgelagert der Schritt <i>“Wie schaffe ich es, die Strategien in die Umsetzung zu bringen?“</i> und M&amp;A kann dann ein Booster sein, um das in die Umsetzung zu bringen. Aber das kann nicht per se ein Ziel sein M&amp;A zu machen.“</p>
1-SF-1	<p><b>Business Unit-Entwicklung erfolgreich, wenn eine Marktsicht und potenzielle Kunden des Produktes aus der neuen Business Unit mitberücksichtigt werden.</b></p> <p>„Dann ist mit Sicherheit der Erfolg, dass [man] sich [...] am Markt orientiert. [...] Das heißt, die Schnittstelle zum Kunden, die muss eigentlich irgendwie in der Struktur abgebildet sein.“</p>
1-SF-2	<p><b>Marktsicht muss bei Business Unit Development mitberücksichtigt werden.</b></p> <p>„Auf der anderen Seite [...] gucken <i>“Was passiert im Markt?“</i>, und <i>“Wo kann ich meine Assets unterbringen?“</i>.“</p>

1-M-1	<p><b>Szenario-Technik für Mid-Cap ggf. zu teuer.</b></p> <p>„Jetzt hatten wir vorher über das Thema Szenarien gesprochen [...] und [...] so ein Mittelständler kann sich vielleicht nicht so einen Szenario Management Prozess leisten und etablieren. [...] ein Zukunftsprozess in welcher Regelmäßigkeit auch immer macht wahrscheinlich [dennoch] auch bei einem Mittelständler irgendwie über kurz oder lange Sicht Sinn.“</p>
1-M-2	<p><b>Weiterentwicklung Kompetenz nicht immer einfach.</b></p> <p>„[...] Mitarbeiter in der Fertigung, die [...] eine Maschine 20 Jahre lang [...] bedienen beispielsweise. Wenn du jetzt diesen Mitarbeitern sagst [...] diese Maschine wird es in Zukunft nicht geben, weil [...] Artificial Intelligence [...] macht eine Visual Inspection [oder du musst] dich qualifizieren in Richtung Electrical Engineering statt Mechanical Engineering [...]. Da stößt du auf [...] Abwehrhaltung. Man muss wirklich abwägen „Wie weit kann man überhaupt diese Kompetenz weiterentwickeln?“</p>

## Leitfaden Experteninterviews retrospektive Fallstudien (DS-I)

Themen-block	Hauptfragen	Vertiefende Fragen
<b>Eröffnung</b> (5 Minuten)	Gegenseitiges Vorstellen. Erklärung des Vorhabens. Einverständnis Audioaufzeichnung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anonymisierung?</li> <li>- Verständnisprobleme?</li> </ul>
<b>1. Generelle Daten</b> (5 Minuten)	Beschreiben Sie kurz Ihre aktuelle Tätigkeit (und das Unternehmen).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Position, Branche, Größe?</li> </ul>
	Wie intensiv beschäftigen Sie sich mit Business Development?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seit der Entwicklung der neuen BU nochmals mit dem Thema befasst?</li> <li>- Aktuell noch beschäftigt mit BU Development und BA-Erschließung?</li> </ul>

<b>2. BU-Entwicklung anhand des (retrospektiven) Unternehmensbeispiels</b> (15 Minuten)	<p>Wieso wurde eine eigenständige, neue BU ins Leben gerufen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was war der Impuls/Anlass zur Entscheidung eine eigene BU zu gründen? (z.B. Zeit, Ereignisse, etc.?)</li> <li>- Wer war verantwortlich für die Begleitung des Prozesses?</li> <li>- Wer war daran beteiligt?</li> <li>- Wie eigenständig agiert die BU seitdem?</li> <li>- Wer und wie wird evaluiert, welche BA attraktiv sein könnte?</li> </ul>
	<p>Wie wurde bei der Entwicklung der neuen BU vorgegangen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wurden standardisierte Methoden verwendet?</li> <li>- Was waren erfolgskritische Faktoren?</li> <li>- Warum kein M&amp;A?</li> <li>- Wie viele Assets waren schon vorhanden, wie viele mussten entwickelt oder zugekauft werden?</li> <li>- Wie wird evaluiert/quantifiziert, welche Assets vorhanden sind und welche entwickelt werden müssen?</li> <li>- Wie schätzen Sie den Aufwand ein?</li> <li>- Was waren die größten Herausforderungen?</li> <li>- Wie wurde die (Re-)Strukturierung kommuniziert?</li> </ul>
<b>3. Assetbasierte BU-Entwicklung</b> (20 Minuten)	<p>Was verstehen Sie unter einer BU?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie wird der Begriff bei Ihnen im Unternehmen verwendet?</li> <li>- Abgrenzung der Begrifflichkeiten BU-BA?</li> </ul>



	<p>Welche Assets erachten Sie als besonders relevant für ein Unternehmen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Assets sind zentral bei der Entwicklung neuer BUs?</li> <li>- Gibt es die Möglichkeit Assets (nach Relevanz) zu gewichten?</li> <li>- Welche Assets sollte man unbedingt beibehalten?</li> <li>- Welche Assets sind einfach entwickelbar?</li> <li>- Welche Assets kann man gut zukaufen?</li> <li>- Wer schätzt ein, welche Assets in welcher Ausprägung bereits vorhanden sind?</li> </ul>
	<p>Welche Methoden und Tools verwenden Sie, um unternehmensinterne BUs neu zu entwickeln?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind die wichtigsten Methoden, die Sie kennen? Warum?</li> <li>- Welche Methoden können Sie nicht empfehlen? Warum?</li> <li>- Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Verwendung der Methoden im Mittelstand anstatt Großkonzern?</li> </ul>
	<p>Welche Anforderungen werden/sollten an eine Methode gestellt (werden), die zur BU-Entwicklung dient?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Anforderungen gelten universell unabhängig des konkreten Anwendungsbeispiels?</li> <li>- Gibt es Punkte, die in jedem BU Development Prozess beachtet werden sollten, unabhängig des konkreten Beispiels?</li> </ul>

	Wie sollte Ihrer Meinung nach der ideale BU-Entwicklungsprozess in der Praxis für ein mittelständisches Unternehmen aussehen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Assets die BU-Entwicklung unterstützen und ein erfolgreiches Vorstoßen in BAs ermöglichen?</li> <li>- Können durch Betrachtung der Assets mehr interne Ressourcen beibehalten werden?</li> <li>- Wann sollte der Prozess ausgelöst werden?</li> <li>- Wer sollte beteiligt sein?</li> <li>- Wie sollte der Ablauf aussehen?</li> <li>- Worauf ist beim Mittelstand besonders zu achten?</li> </ul>
<b>4. Erfolgsfaktoren</b> (10 Minuten)	Was sind die entscheidenden Faktoren, um unternehmensinterne BUs neu zu definieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Worauf kommt es Ihrer Meinung nach besonders an? Warum?</li> <li>- Wie können die Erfolgsfaktoren sichergestellt werden?</li> <li>- Was waren bisherige Hindernisse, die man umgehen sollte?</li> </ul>
<b>Verabschiedung</b> (5 Minuten)	Anmerkungen? Dank und weiteres Vorgehen.	

## Erkenntnisprotokolle Experteninterviews retrospektive Fallstudien (DS-I)

Experten Interview 2 : Experteninterview zur ersten retrospektiven Fallstudie aus Kapitel 6.1.2, Erkenntnisprotokoll

Kategorie	Zitat des Statements und zusammenfassende Überschrift
2-EBU-1	<p><b>Der Aufbau einer neuen Business Unit ergibt Sinn, wenn ein Wachstumspotenzial vorhanden ist.</b></p> <p>„Diese [bestehende] Technologie [...] hat halt nur ein eingeschränktes Wachstumspotenzial. Da wächst man halt dann vielleicht mal 1 %, 2 %, vielleicht mal 5 %, wenn es gut läuft [...]. Aber das ist eher so ein stagnierender Markt [...]. Mit [der neuen Technologie] hat man [...] auf so einen Wachstumsmarkt mitgesetzt, über den man dann auch versuchen möchte [...] ganz neue Potenziale zu erschließen und ein Wachstumssegment auch parallel aufzubauen.“</p>
2-EBU-2	<p><b>Die auszuführenden Inhalte in einer neuen Business Unit muss man nicht direkt beherrschen. Da ist viel Learning-by-doing und Trial-and-Error dabei.</b></p> <p>„Man lernt nur, wenn man es macht, so auf die Art. Also man kann da vorher noch so lange und tolle Projekte und Beratung und sonstiges machen. Wenn man die Anlage dastehen hat und mit den Herausforderungen konfrontiert ist, dann lernt man dabei und das hat echt super funktioniert. [...] Es war am Anfang halt wirklich Hands-on Trial-and-Error. Jeden Tag versucht die Anlage laufen zu lassen und jeden Tag ein bisschen was dabei zu lernen.“</p>
2-EBU-3	<p><b>Unterschiedliche Business Units sollten nach außen hin auch getrennt dargestellt werden.</b></p> <p>„Nur sinnvoll [...], dann halt auch eine eigene Homepage zu haben, [...] eigene Emailadressen, eigene Visitenkarten und einfach so ein bisschen auch inhaltlich [...] zu trennen.“</p>
2-EBU-4	<p><b>Neue Business Units generieren in den ersten Monaten noch keinen Umsatz.</b></p> <p>„Also man hat versucht [...] mit einzelnen [...] möglichen Kunden aus der Region schon mal irgendwelche Projekte so aufzusetzen im Vorfeld, dass man irgendwelche Umsätze hat, [aber] da war nichts Nachhaltiges dabei. Das war wirklich dann halt mit 0 € Umsatz die ersten Monate einfach gestartet.“</p>

2-EBU-5	<b>Der Aufbau neuer Produktionskompetenzen ist sehr aufwendig.</b> „[W]as natürlich deutlich komplexer war, war wirklich sich da eine [...] funktionierende, nachhaltige Produktion aufzubauen.“
2-RBU-1	<b>Schnittstellen und Querschnittsfunktionen zu anderen Business Units müssen gewährleistet werden.</b> „[A]ber klar, mit jeweils anteiligen Mitarbeitern und natürlich auch Schnittstellen und Querschnittsfunktion, aber sonst eigentlich relativ autark agierend im Tagesgeschäft.“
2-RBU-2	<b>Geschäftsführung oder Inhaber müssen Business Unit-Entwicklung mittreiben.</b> “Wenn so was im Mittelstand überhaupt funktioniert, dann muss es sicherlich von Seiten der Inhaber oder der Geschäftsführung mitgetrieben werden.“
2-RBU-3	<b>Vertrauensbasis zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern für Business Unit-Entwicklung wichtig.</b> „Da ist natürlich eine gewisse Vertrauensbasis da und da kann man dann so was gemeinsam aufbauen.“
2-RBU-4	<b>Eine Business Unit-Entwicklung ist erfolgsversprechend, wenn sie in einer wirtschaftlich guten Situation geschieht und nicht auf (Markt-) Zwang.</b> „Und das natürlich bevorzugt aus einer wirtschaftlich guten Situation und weniger, wenn man dazu gezwungen wird, wie es vielleicht im Rahmen der Elektromobilität der Fall ist. [...] Ich glaube, eine solide wirtschaftliche Lage schafft schon mal [...] viel Freiraum, um so was wirklich voranzutreiben. Immer wieder auch nachinvestieren zu können.“
2-RBU-5	<b>Wenn kein Erwartungsdruck vorhanden ist, dann lassen sich die benötigten Kompetenzen in Ruhe aufbauen.</b> „Ja, und das war der Vorteil, es [...] gab noch am Anfang relativ wenig Erwartungsdruck. Das [...] dann wirklich auch [...] mal so ein halbes Jahr laufen lassen, einfach mal die Kompetenzen aufbauen.“
2-RBU-6	<b>Der Glaube an die Vision und das Aufrechterhalten der Motivation sind essenziell.</b> „Es klappt halt wirklich nur, wenn man dann wirklich nachhaltig bleibt und auch ein bisschen an die Vision, die man selbst hat, [...] glaubt. Also ich glaube, es wäre ganz schwierig gewesen, so ein bisschen Personalwechsel hin und her und dann noch ein Geschäftsführer, der irgendwann die Lust daran verliert. [...]. Wenn dann die Mitarbeiter zum Beispiel keine Lust mehr darauf haben, weil es doch schon sehr aufwendig ist, jeden Tag sich da wirklich frisch zu motivieren, trotz Rückschläge immer wieder weiterzumachen... Das kann auch scheitern.“

2-RBU-7	<p><b>Weniger Hierarchien und einfachere, schnelle Prozesse vereinfachen die Entwicklung von Business Units.</b></p> <p>„Also wie viele Hierarchieebenen man da (Anm.: bei einem großen Unternehmen/ Konzern) hoch und runter, rechts und links... Was für Netzwerke man haben muss, damit überhaupt, und dann erst in sechs Monaten und dann nur vielleicht [...] und alles ist eine Katastrophe im Vergleich.“</p>
2-RA-1	<p><b>Fachliches Wissen über neue Business Area muss nicht vorhanden sein, da man sich das aneignen kann.</b></p> <p>„Tatsächliches Vorwissen bis auf Literatur oder sonst was war gar nicht [vorhanden].“</p>
2-RA-2	<p><b>Auf bestehendes Branding zurückgreifen.</b></p> <p>„Dann hat man [die neue Business Unit] gehabt, das Logo war schon fertig. Also es gab schon so einen [...] Branding-Prozess im Vorfeld, dem hat man sich dann einfach angeschlossen und gesagt „Okay, ich bau hier so ein bisschen Ingenieursdienstleistung drum herum auf [...]“. Und ja, hat dann quasi schon den Namen gehabt.“</p>
2-RA-3	<p><b>Ein bestehendes Kundennetzwerk ist langfristig von Vorteil.</b></p> <p>„Langfristig zahlt sich das natürlich aus, weil jetzt halt auch immer mehr der [...] [konventionellen Kunden] auf diese Thematik aufmerksam werden. [...] Es gibt ein bestehendes Vertrauensverhältnis, eine bestehende Zusammenarbeit in der Regel. Dann ist es natürlich einfach, daraus noch mal ein weiteres Projekt zu initiieren und dann auch die Vorteile von beiden Geschäftsfeldern zu nutzen.“</p>
2-RA-4	<p><b>Von gutem Ruf der vorigen Business Unit profitieren.</b></p> <p>„Was relativ einfach war [...] sich als innovativen Mittelständler darzustellen. [...] Da auch ganz gut, dass wir uns gut am Markt platzieren konnten als kompetenter Dienstleister und dann auch entsprechend gefunden wurden und angefragt wurden. [...] So ein Synergieeffekt, natürlich das lässt sich ja gut verkaufen.“</p>
2-RA-5	<p><b>Vorhandene Human Resources und räumliche Einrichtungen von Vorteil.</b></p> <p>„Da habe ich das Werkstofflabor [und] ein paar Werkstoffexperten dann auch im Haus. [...] Also alles das was ich dann eigentlich brauche habe ich im Haus.“</p>

2-RA-6	<p><b>Controlling und allgemeine Prozesse sind hilfreich, wenn sie schon vorhanden sind.</b></p> <p>„Controlling hat viel Input gegeben, wie man so einen Geschäftsbereich dann auch aufbauen kann, dass man überhaupt die richtige Richtung, Profitabilität überhaupt mal gehen kann. Personal läuft halt so mit. Klar, die ganzen Prozesse drumherum, Rechnungsprüfung, ERP System, das nutzt man dann auch alles am Anfang einfach mal mit und ja, nach und nach natürlich da, wo es sinnvoll ist, dran anlehnen und da, wo es nicht sinnvoll ist, versuchen wirklich eigene Lösungen noch zu schaffen.“</p>
2-RA-7	<p><b>Experten was das Thema Produktion angeht sind sehr hilfreich.</b></p> <p>„[...] [Bei der] Produktion hat am meisten geholfen, dass wir Zugriff auf Experten haben.“</p>
2-RA-8	<p><b>Bevor man fehlende Assets, wie bspw. Maschinen, für neue Business Unit aufbaut, kann Lohnfertigung dazu dienen zu evaluieren, ob Vordringen in ausgewählte Business Area erfolgreich sein kann.</b></p> <p>„Wir haben im Lohn schon [...]die ganzen Werkzeuge [...] gemacht, die wurden alle im Lohn bei einem anderen Dienstleister gemacht.“</p>
2-MT-1	<p><b>Über (Literatur-)Recherche kann man auf mögliche neue Business Areas stoßen.</b></p> <p>„[D]er Geschäftsführer, der [...] irgendwelche Zeitschriftenartikel gesehen hat, sich dann mit dem Thema beschäftigt hat, dann gesehen hat, dass das spannend ist [...] und so kam das ganze Projekt dann ins Rollen und dann hab ich ein bisschen Recherche [...] gemacht und ein bisschen Vorarbeit geleistet.“</p>
2-MT-2	<p><b>Kooperationen können bei Entwicklung neuer Business Units hilfreich sein.</b></p> <p>„Dann haben wir [...] eine Partnerschaft geschlossen [...]. [...] dass man da professionell mit einem Partner zusammenarbeitet, der das auch wirklich kann.“</p>
2-MT-3	<p><b>Externe Beratung bei Entwicklung von Business Units hilfreich.</b></p> <p>„Ich kann mir durchaus vorstellen, dass [...] ein passendes Beratungsunternehmen, die sich auch mit dieser Technologie auskennen und auch auf die Vor- Nachteile hinweisen können und ein Geschäftsmodell prüfen können [...] [sinnvoll wäre]. Wir haben uns dann gleich früh Beraterunterstützung geholt [...].“</p>

2-M-1	<p><b>Breite Aufstellung des Unternehmens, bspw. durch mehrere bzw. neu gebildete Business Units, erhöht die Krisensicherheit.</b></p> <p>„Wir sind sehr breit aufgestellt, auch auf Kundenbasis, sodass wir eigentlich dann immer rechts und links ausweichen können, wenn [...] es [irgendwelchen Sektoren] schlechter geht. [...] [Eine breite Produktauswahl] hilft dann extrem [dabei] sehr viele unterschiedliche Industriebereiche auch zu bedienen.“</p>
-------	--

Experten Interview 3 : Experteninterview zur zweiten retrospektiven Fallstudie aus Kapitel 6.1.2, Erkenntnisprotokoll

Kategorie	Zitat des Statements und zusammenfassende Überschrift
3-EBU-1	<p><b>Aufbauorganisatorische Umsetzung erst, wenn BU groß und erfolgreich genug ist.</b></p> <p>„Und wenn es dann wirklich groß genug ist, dann ist der Plan das Ganze mit in die Organisation zu kippen.“</p>
3-EBU-2	<p><b>Innovation Team zur Identifikation neuer, zukunftssträchtiger Business Areas und damit auch Business Units.</b></p> <p>„Wir haben ein Innovationsteam gegründet und das besteht aus mir und einem Vertriebler und auch noch dem Leiter aus dem Engineering und unserem RnD Leiter [...]. Wir sind natürlich eine ganz kleine Gruppe und wir schauen uns im Prinzip die ganzen neuen Bereiche an, wie sie sich entwickeln. [...]“</p>
3-EBU-3	<p><b>Finanzielle Ressourcen sind im Mittelstand begrenzt. Neue Business Units sollten deshalb auf bestehende Assets wie Maschinen zurückgreifen.</b></p> <p>„Also so 500.000€ oder 1.000.000€ auszugeben für eine neue Maschine, das muss sich wirklich lohnen. Und das können wir nicht machen, wenn wir da nicht auch dahinter die Stückzahlen haben. [...] In den Bereichen, wenn wir wirklich über geringe Stückzahlen reden, kriegen wir sowas nicht durch. Das ist glaube ich ein Knackpunkt so CapEx Themen.“</p>
3-EBA-1	<p><b>Kompetenzen als Ausgangsbasis für die Suche neuer Business Areas zu nehmen ist erfolgsversprechend.</b></p> <p>„Im [...] [neuen] Bereich sind wir anders vorhanden [...], eher Kompetenzgetrieben: „Was können wir eigentlich und wo können wir unsere Kompetenz noch anbieten?“</p>

3-EBA-2	<p><b>Studieren von Literatur und Offenheit für Themen als Voraussetzung zur Identifikation neuer, zukunftsträgiger Business Areas.</b></p> <p>Forscher: „Verwenden irgendwelche Tools, wenn es darum geht, neue Geschäftsbereiche hochzuziehen oder neue, interessante Geschäftsfelder zu identifizieren oder sind das eben sie im Innovation Team [...], durch logisches Denken und durch Zeitschriften, die man gelesen hat etc. kommt man auf etwas und arbeitet sich da ein?“</p> <p>Interviewer: „Eher letzteres. Einfach offen sein für neue Themen.“</p>
3-RBU-1	<p><b>Eigene Verantwortlichkeit im Sinne einer Jobposition einrichten, um Auftritt und Werbung zu optimieren und damit Sichtbarkeit zu erhöhen sinnvoll.</b></p> <p>„Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war oder ist jetzt mittlerweile auch unser Digital Manager, den wir eingestellt haben. [...] Wir haben eine neue Homepage gemacht, die kommt von ihm. Wir machen jetzt viel über LinkedIn Werbung und machen da Kampagnen und bieten Whitepaper an zum Downloaden, damit wir einfach mehr Reichweite bekommen auf der einen Seite, auf der anderen Seite aber auch Kontakte kriegen, die wir dann wiederum anschreiben können. Und so kommen neue Leads rein.“</p>
3-RBU-2	<p><b>Transparente Kommunikation schafft Vertrauen bei den Mitarbeitern.</b></p> <p>„Wir sagen ganz klar in dem Bereich, das kommunizieren wir auch intern so, dass halt [...] [die neue Technologie] eine Chance ist für uns. Und das sichert quasi die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ab. Und deswegen arbeiten wir daran. Und das alles kommunizieren wir [...] [den Mitarbeitern] ganz offen auch so und wollen da Vertrauen schaffen.“</p>
3-RBU-3	<p><b>Wissensdatenbank mit Informationen zu Kunden wichtig, wenn es darum geht, neue Business Units zu entwickeln.</b></p> <p>„Ein weiterer Punkt ist, dass wir im Hintergrund Salesforce nutzen als CRM-Tool wo im Prinzip das ganze Wissen gespeichert ist zu den Kunden und die das auch einmal transparent haben. Das heißt es [...] [können] die Vertriebler aus dem Core Business quasi sehen und darauf dann auch aufgreifen und nutzen.“</p>
3-RBU-4 3-RBU-5	<p><b>Einhalten von Lieferterminen und Produktqualität als Erfolgsfaktoren.</b></p> <p>„[...] um den Kunden zufriedenzustellen, dass er quasi zum vereinbarten Zeitraum seine Produkte geliefert bekommt, weil bei ihm hängt dann auch wieder was daran, dass er testen kann. [...] Das, denke ich, ist auf jeden Fall Erfolgsfaktor und auch die Qualität, die man da abliefert.“</p>
3-RBU-6	<p><b>Geschäftsführung muss Business Unit-Entwicklung mit vorantreiben.</b></p> <p>„Also wir haben das im Prinzip Top-down [...] mit Unterstützung der Geschäftsführung mit reingebracht in die Organisation. Das war quasi schon die Initiative von [...] [dem Geschäftsführer] und hätten wir die nicht gehabt, hätte es auch nicht funktioniert. Also es war wirklich Upper-Management Support sozusagen.“</p>



3-MT-1	<p><b>Workshops als Tool, um neue Business Areas zu identifizieren, wo bestehende Assets (Lösungskompetenzen) zum Einsatz kommen können.</b></p> <p>„Da haben wir natürlich dann viele interne Workshops gemacht und uns halt überlegt und untersucht, wo unsere Lösung noch zum Anwendungsfall kommen könnten.“</p>
3-SF-1	<p><b>Externe Unterstützung liefert Know-How und ein Netzwerk.</b></p> <p>„Wir haben uns da [...] - ein wichtiger Erfolgsfaktor war - externe Unterstützung eingeholt. [...] Der hat uns zum einen das technologische Know-How verschaffen und uns da viel geholfen und zum anderen auch das Netzwerk.“</p>
3-SF-2	<p><b>Kleines Innovation Team vorteilhaft, da so einfache und schnelle Entscheidungen in Betracht zu ziehender, zukünftiger Business Areas möglich sind.</b></p> <p>„Und das ist wahrscheinlich auch ein weiterer Erfolgsfaktor, dass wir da so gut vorangekommen sind, dass wir ein kleines Team waren, dass wir alle Kompetenzen mehr oder weniger gebündelt hatten, angefangen vom strategischen, kaufmännischen bis hin zum Engineering.“</p>
3-SF-3	<p><b>Ein hohes Marktverständnis und der Miteinbezug des Marktvolumens sind hilfreich, um sich für die Entwicklung einer neuen Business Unit zu entscheiden.</b></p> <p>„Was halt schon immer ganz hilfreich ist, ist so ein bisschen das Marktverständnis [...] zu haben und das Marktvolumen zu kennen und daraufhin die Entscheidung zu treffen.“</p>
3-SF-4	<p><b>Jemand der sich früh für den neuen Geschäftsbereich verantwortlich fühlt, ist sehr wichtig.</b></p> <p>„Was wir halt von Anfang an hatten, war jemand, der das Thema einfach nach vorne treiben wollte [...] ohne ihn hätte sich der Geschäftsbereich nicht so entwickelt.“</p>
3-M-1	<p><b>Im Mittelstand ist es wichtig die vorhandenen Ressourcen auf erfolgsversprechende Projekte zu fokussieren.</b></p> <p>„Wir sind halt einfach Mittelstand, wir haben halt [...] nicht die Ressourcen wie jetzt ein großer Konzern, wir können nicht 20 Projekte angehen.“</p>
3-M-2	<p><b>Ein Vorgehensmodell zur Business Unit-Entwicklung kann hilfreich sein.</b></p> <p>„Da ist es natürlich, könnte ich mir gut vorstellen, auch sinnvoll ein strukturiertes Vorgehensmodell zu haben, was einen [...] unterstützt, um die Entscheidungen zu treffen.“</p>

Experten Interview 4 : Experteninterview zur dritten retrospektiven Fallstudie aus Kapitel 6.1.2, Erkenntnisprotokoll

Kategorie	Zitat des Statements und zusammenfassende Überschrift
4-EBU-1	<p><b>Für verschiedene Business Units werden jeweils eigene Untersuchungen im Hinblick auf die zukünftigen Erfolgsmöglichkeiten durchgeführt.</b></p> <p>„Die einzelnen [Business Units] fahren [...] interne Analysen, Abschätzungen, etc. Im Wesentlichen geht es um Alleinstellungsmerkmale und der Überlegung, wo man zukünftig [...] einen positiven Beitrag leisten kann. [...] Aufgabe der Geschäftsführung ist es, diese [Analysen] zu hinterfragen. [...] Am Ende entscheidet man sich für die Dinge, wo man glaubt, erfolgreich sein zu können.“</p>
4-EBA-1	<p><b>Die Übernahme von oder Kooperation mit kleinen Unternehmen schafft Möglichkeiten zur Markterschließung.</b></p> <p>„Es gibt viele kleine Unternehmen mit tollen Innovationen, die aber nicht [...] das Geld zur Umsetzung haben. Solche Unternehmen bieten eine Chance, indem man mit [...] Geld unter die Arme greift. Hierfür muss man selbst aber bereit sein.“</p>
4-SF-1	<p><b>Branchenentwicklungen müssen bei der Business Unit-Entwicklung zuerst berücksichtigt werden.</b></p> <p>„Wir schauen uns [...] [stets] die grundlegenden Rahmenbedingungen an. Dies umfasst Abschätzungen, wie sich Branchen entwickeln und Vorgaben der Gesellschafter.“</p>
4-SF-2	<p><b>Ein qualitativer Fokus der Methodik und Freiraum bei der Anwendung sind wichtig.</b></p> <p>„Es ist wichtig, der Methodik einen gewissen Freiraum zu geben und sich auf qualitative Aussagen zu fokussieren.“</p>
4-SF-3	<p><b>Die Mitarbeiter müssen abgeholt werden, indem Ihnen Informationen verständlich vermittelt werden.</b></p> <p>„Die [...] Ängste der Mitarbeiter müssen angesprochen werden, indem man Antworten liefert. Zudem müssen positive Sachen hervorgehoben werden, die verstanden werden.“</p>

4-SF-4	<p><b>Bei der Entwicklung neuer Business Units müssen vorhandene Kernkompetenzen und allgemein Assets berücksichtigt werden.</b></p> <p>„Vorhandene Kernkompetenzen und generelle Fähigkeiten des Unternehmens bzw. der Business Unit gilt es bei der Entwicklung neuer Business Units zu berücksichtigen. Basierend auf Kernkompetenzen sollte überlegt werden, was neue Business Units für ein Unternehmen [sein können].“</p>
4-M-1	<p><b>Die Entwicklung von Business Units muss konsequent vorangetrieben werden.</b></p> <p>„Eine tolle Business Unit [in der Theorie] zu entwickeln ist eine Sache. Die [Business Unit] muss am Ende [aber] auch konsequent entwickelt und gegen Unwirksamkeiten durchgesetzt werden.“</p>
4-M-2	<p><b>Die Entwicklung neuer Business Units kann eine Strategieoption sein und im Interesse der Eigentümer eines Unternehmens liegen.</b></p> <p>„[Im Rahmen der] Strategie werden sinnvolle Ziele [und Optionen] für ein Unternehmen entwickelt. Sinnvoll bedeutet, dass das Unternehmen sich positiv weiterentwickeln kann, wie es im Interesse der Eigentümer liegt. Eine Option kann die Entwicklung neuer BUs sein.“</p>
4-M-3	<p><b>Es muss kontinuierlich betrachtet werden, ob eine neue Business Unit-Entwicklung sinnvoll ist.</b></p> <p>„[Der] Prozess [muss kontinuierlich] beibehalten werden. [Nur so] erkennt man als Unternehmen [...], [wie] sich Dinge entwickeln und ob etwas angepasst werden muss.“</p>
4-M-4	<p><b>Die Entwicklung des Geschäfts einer Business Unit betreffend sollte vom worst-case ausgegangen werden.</b></p> <p>„Man muss überlegen, wie man sich [als Unternehmen] für den worst-case [die Entwicklung einer Business Unit betreffend] aufstellt, damit man für die Zukunft gewappnet ist.“</p>