

Vorwort

Unter sich rasch ändernden Umfeldbedingungen besteht die Herausforderung für die Unternehmensführung in der rechtzeitigen Identifikation von Chancen und Risiken und im verantwortungsvollen, zielgerichteten Ermitteln strategischer Handlungsalternativen und ihrer professionellen Umsetzung.

Ziel des strategischen Managements sind die erfolgspotenzialorientierte Unternehmensplanung unter Berücksichtigung sich ändernder Bedingungen und vor allem die erfolgreiche Realisierung und Kommunikation der gewählten Strategie. Aber gerade die Implementierung und die Umsetzung erweisen sich in der Unternehmenspraxis als sehr anspruchsvoll. Die Fachliteratur bietet eine Fülle an Methoden und Konzepten, die Unternehmensberatung eine Menge an Erfahrung, um solche Methoden und Instrumente auch praktisch umzusetzen.

Um beide Sichtweisen zu vereinen, haben sich die Firma BATCON – Business and Technology Consulting GmbH – und das Institut für Unternehmensführung der FHWien der WKW entschlossen, gemeinsam den Strategieprozess sowohl aus Sicht der Wissenschaft als auch aus Sicht der Praktikabilität zu durchleuchten. Ziel ist es, anwendbare Methoden und Instrumente auf Basis wissenschaftlicher Theorie für den praktischen Einsatz nachvollziehbar zu analysieren und kompakt darzustellen. Dabei werden die theoretischen Konzepte erläutert, auf Stärken und Schwächen geprüft und Anregungen zum praktischen Einsatz gegeben.

Gemeinsam geht es den Autoren um die verstärkte Nutzung der Ausbildungslogik:

Theoretische fundierte Praxiserfahrung

→ praxiserprobte Lehre

→ höhere Qualität des Wissens für die Praxis

→ verbesserte Rückkopplung zur Lehre.

Sowohl Mag. PhDr. Michael P. Schermann und Mag. PhDr. Klaus Volcic, beide Geschäftsführer der Firma BATCON – Business and Technology Consulting GmbH, als auch Prof. (FH) Mag. Dr. Helmut Siller, MSc, Unternehmensberater, Trainer und ehemaliger Fachbereichsleiter für Rechnungswesen und Controlling am Institut für Unternehmensführung, vermitteln in ihren Lehrveranstaltungen nicht nur das erforderliche theoretische Wissen, sondern simulieren mit den Studierenden auch die Umsetzbarkeit von Lösungsansätzen anhand von Case Studies (Fallstudien).

In der Lehrveranstaltung „Strategisches Controlling“ im Sommersemester 2012 wurden unter anderem die Fallstudie „Opernseebühne Österreich Süd“ und die Fallstudie „Café Bar Fellini“, zwei fiktive Projekte, behandelt. Die besten Ausarbeitungen stammen von folgenden Studierenden, die damit Mitautoren dieses Fachbuchs sind (in alphabetischer Reihenfolge): Victor Arnautovic, Stefan Bäuchl, Stefan Bauer, Caroline Bitterer, Christian Finner, Ivica-Hans Glavurtic, Verena Hammerl, Claudia Hartmann, Lisa Jost, Andreas Köberl, Nikolaus Lonkai, Iris Niederlechner, Tobias Trombik. Die ausgearbeiteten Lösungsansätze finden sich in Kapitel 7.

Helmut Siller

Zur Kapitelnfolge im Buch

Der Strategieprozess kann in vier Phasen untergliedert werden:

- Strategische Analyse,
- Strategie-Konzeption,
- Strategie-Implementierung sowie
- Performance-Messung und strategische Kontrolle.

Während es sich bei den Phasen Analyse und Konzeption um Phasen der Strategieentwicklung handelt, befassen sich die beiden darauffolgenden Phasen mit der Um- und Durchsetzung bzw. deren Beurteilung. Gerade die beiden letzten Phasen stellen das Management in der unternehmerischen Praxis vor die größte Herausforderung, denn die Kunst liegt weniger in der Konzeption der Strategie als in ihrer erfolgreichen Umsetzung im Unternehmen.

Um diesen Prozess in seinen Teilen praxisgerecht zu analysieren und darzustellen, ist dieses Buch in folgende Kapitel gegliedert:

1. Strategische Analyse
2. Der normative Rahmen
3. Strategieentwicklung
4. Strategie-Implementierung
5. Performance-Messung anhand der Balanced Scorecard
6. Strategische Kontrolle
7. Fallbeispiele: Projekt Opernseebühne Österreich Süd und Projekt Fellini – Café Bar

Der Schwerpunkt liegt in den praxisnah gestalteten Theoriekapiteln 1 bis 6 auf den instrumentellen Aspekten der strategischen Unternehmensführung. Die beschriebenen Tools werden durch Nennung ihrer wesentlichen Stärken und Schwächen einer groben Bewertung unterzogen.

Kapitel 2 erscheint hier wie ein Fremdkörper. Tatsächlich ist aber – spätestens seit der Jahrtausendwende – in Theorie und Praxis eine verstärkte Beschäftigung mit Aspekten der Unternehmensethik festzustellen, z.B. der Frage der Gewinnqualität, der Corporate Responsibility oder der zunehmenden Bedeutung eines ethisch fundierten Stakeholder-Dialogs. Sie betreffen das Fundament der Strategiearbeit, vor allem die Analysephase.

Beabsichtigt ist auch (in Kapitel 5) die Betonung der herausragenden Stellung der Balanced Scorecard zur strukturierten Verknüpfung von Vision, Strategie und operativer Unternehmensführung, um eine zielorientierte und qualitativ hochwertige Umsetzung der Strategie in der Praxis zu erreichen.

Dieses Fachbuch richtet sich an Führungskräfte, Frauen und Männer im Controlling sowie an Mitarbeiter(innen) in der strategischen Planung bzw. Analyse bzw. begleitenden Steuerung, sowohl in gewinnorientierten Unternehmen als auch in NPOs. Es richtet sich gleichermaßen an Studierende höherer Semester mit Grundlagenwissen in Unternehmensführung und mit dem Anspruch, nach ihrem Studium exzellente Führungskräfte mit professionellem, strategischem Rüstzeug zu werden.

Wodurch unterscheidet sich diese zweite Auflage von der ersten? Vor allem durch folgende drei Ergänzungen bzw. Erweiterungen:

- Der normative Rahmen des strategischen Managements wird stärker thematisiert.
- Zusätzlich zum stark instrumentellen Aspekt kommt eine verhaltensorientierte Perspektive (vor allem in Kapitel 4).
- Statt einer sind zwei Fallstudien im Buch enthalten.

Die Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen im Linde Verlag war sehr produktiv und harmonisch, wofür die Autoren danken.

Wir wünschen Ihnen Freude und viele Erkenntnisse beim Lesen des Buchs und beim Arbeiten mit dem Buch. Die Autoren danken Ihnen schon im Voraus für Ihre Kommentare und Verbesserungsvorschläge (schermann@batcon.at; siller@beratung.net; volcic@batcon.at).

Wien, im Juli 2013

*Michael P. Schermann
Helmut Siller
Klaus Volcic*

Hinweis

Um die Lesbarkeit dieses Werks zu erleichtern, kommt eine geschlechtsneutrale Anrede zum Einsatz. Wir haben uns bemüht, im Text sowohl weibliche als auch männliche Personen vorkommen zu lassen.