

Vorwort

Unter sich rasch ändernden Umfeldbedingungen besteht die Herausforderung für die Unternehmensführung in der rechtzeitigen Identifikation von Chancen und Risiken, in der Bewältigung von Komplexität und der Qualität der daraus abzuleitenden strategischen Handlungsalternativen. 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 anspruchsvoller, als die Aufgabe in der Literatur erscheint. Die Fachliteratur bietet eine Fülle an Methoden und Konzepten, die Unternehmensberatung eine Menge an Erfahrung, um solche Methoden und Instrumente auch praktisch umzusetzen.

Um die Kombination beider Sichtweisen zu vereinen, haben sich die Firma BATCON – Business and Technology Consulting GmbH und das Institut für Unternehmensführung der FHWien-Studiengänge 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 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 → Lehre → höhere Qualität des Wissens für die Praxis → Einfluss auf die Lehre.

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

In der Lehrveranstaltung „Strategisches Controlling“ im Sommersemester 2009 wurde die Fallstudie der Firma „Qualisaft AG“, einem fiktiven Hersteller hochwertiger Fruchtsäfte, behandelt. Die beste Ausarbeitung zu dieser Fallstudie stammt von folgenden Studierenden, die damit Mitautoren dieses Fachbuchs sind (in alphabetischer Reihenfolge): Evelyne Bamesberger, Mathieu deKrassny, Marion Lehner, Roman Marchsteiner, Jasna Mulasalihovic, Daniela Tanzer, Felix Swoboda und Roman Wirker.

Die Angaben zur Fallstudie und die ausgearbeiteten Lösungsansätze finden sich in Kapitel 6 dieses Buchs.

*Mag. Stefan Rankl
Leiter des Instituts für Unternehmensführung*

Zum inhaltlichen Aufbau des Buchs

Der Strategieprozess kann in vier Phasen untergliedert werden: strategische Analyse, Strategie-Konzeption, Strategie-Implementierung 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. Gerade die beiden letzten Phasen stellen das Management in der unternehmerischen Praxis vor die größte Herausforderung, denn die Kunst liegt nicht in der Konzeption der Strategie, sondern in ihrer erfolgreichen Umsetzung im Unternehmen.

Um diesen Prozess in seinen Teilen kompakt zu beschreiben, ist das vorliegende Buch in folgende Kapitel gegliedert:

1. Strategische Analyse
2. Strategie-Entwicklung
3. Strategie-Implementierung: Die Balanced Scorecard und Managementinformationssysteme
4. Strategie-Implementierung: Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton
5. Strategische Kontrolle
6. Fallbeispiel: Qualisaft AG

Der Schwerpunkt liegt dabei in den praxisnah gestalteten Theoriekapiteln 1 bis 5 auf den instrumentellen Aspekten der strategischen Unternehmensführung. Die beschriebenen Instrumente werden durch Nennung ihrer wesentlichen Stärken und Schwächen einer groben Bewertung unterzogen. Auffällig und gewollt ist die herausragende Stellung der Balanced Scorecard als Methode der strukturierten Verknüpfung zwischen Vision, Strategie und operativer Unternehmensführung, um eine höhere Qualität der Umsetzung der Strategie in der Praxis zu erreichen.

Kapitel 6 versteht sich als dokumentierte Anwendung des theoretischen Wissens und wesentlicher strategischer Instrumente anhand der „Qualisaft AG“.

Dieses Fachbuch richtet sich an Führungskräfte, Frauen und Männer im Controlling sowie an Mitarbeiter(innen) in der strategischen Planung bzw. Analyse, 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.

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 und beim Arbeiten mit diesem Buch. Die Autoren danken Ihnen für Kommentare und Verbesserungsvorschläge (schermann@batcon.at;helmut.siller@fh-wien.ac.at; volcic@batcon.at).

Wien, im Jänner 2010

*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.