

Schermann/Siller/Volcic

Strategische Managementpraxis in Fallstudien

Umsetzung einer erfolgreichen Strategie in vier
Schritten

2., aktualisierte Auflage

Linde
international

1. Strategische Analyse

In der heutigen dynamischen Zeit sind Unternehmen mit raschen, permanenten Veränderungen und Diskontinuitäten konfrontiert. Zusätzlich gefährden Marktentwicklungen, Unternehmenskonzentrationen, Internationalisierungstendenzen, der teilweise Wegfall von Eintrittsbarrieren und immer kürzer werdende Zyklen der Produkte und Innovationen die Marktposition der Unternehmen. Wer in der Lage ist, frühzeitig Entwicklungen zu antizipieren, und wer die eigenen Stärken durch gezielte Strategien in Wettbewerbsvorteile ummünzen kann, für denjenigen bieten sich auch in turbulenten Zeiten attraktive Chancen.¹ Gerade in stürmischen Zeiten sind die richtigen Strategien konsequenterweise wichtiger denn je, stellen sie doch die Basis für die Existenzsicherung des Unternehmens dar.

Was versteht man unter dem sehr oft verwendeten Begriff **Strategie**? Nach *Baum et al.* verkörpern drei Verse des chinesischen Philosophen und Militärstrategen Sun Tsu, die bereits ca. 500 v. Chr. geschrieben wurden, in wenigen Worten den Strategiebegriff:²

„Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von 100 Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden. Wenn du weder Feind noch dich kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.“³

Vor allem der preußische Generalmajor und Verwaltungsdirektor der Allgemeinen Kriegsschule Berlin, *Carl von Clausewitz*, prägte im 18. Jahrhundert den modernen Strategiebegriff. In die Betriebswirtschaft wurde der Begriff in den 1950er Jahren eingeführt.⁴

Der Begriff „Strategie“ leitet sich vom griechischen *stratos* (Heer) und *agos* (Führer) ab; nach v. *Clausewitz* ist Strategie „... der Gebrauch des Gefechtes zum Zwecke des Krieges; diese muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen; ... d.h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie eine Reihe von Handlungen an, die zu demselben führen sollen ...“.⁵

Strategie bezeichnet Maßnahmen, die dazu dienen, ein **Erfolgspotenzial** (vgl. *Gälweiler* 2005, S. 26), d.i. die Voraussetzung für künftige Erfolge, zu suchen, zu schaffen bzw. zu erhalten. Solche Potenziale sind z.B. gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine günstige Kostenstruktur, leistungsfähige Lieferanten, zahlungsfähige Kunden bzw. Leistungsempfänger, ein positives Image, ein bedarfsentsprechendes Produkt u.a., vor allem aber eine entschlusskräftige Führung (Top-Management).

In der heutigen Literatur und Praxis überwiegt die Sichtweise, wonach Strategien komplexe Maßnahmenbündel darstellen. In dieser Auffassung wird davon ausgegangen, dass zur Erreichung eines angestrebten Ziels ein Bündel an gut durchdachten, zueinander passenden Maßnahmen notwendig ist. Die Maßnahmenbündel werden als Strategien bezeichnet, da sie zueinander in einem Wirkungsverhältnis stehen, sich also im Idealfall

¹ Vgl. *Hoffmann et al.* (1996), S. 211.

² Vgl. *Baum et al.* (2007), S. 1.

³ *Sun-Tsu* (2001), S. 14.

⁴ Vgl. *Eschenbach et al.* (2008), S. 30.

⁵ Vgl. *von Clausewitz* (1980), S. 77; vgl. *Eschenbach et al.* (2008), S. 9.

ergänzen oder verstärken. Strategien bestehen somit aus einer Vielzahl miteinander verwobenen Einzelentscheidungen.⁶ „A strategy is an internally consistent configuration of activities that distinguishes a firm from its rivals.“⁷

Ziel dieser Maßnahmen und somit Ziel der Strategie ist die Schaffung neuer bzw. die Erhaltung vorhandener Erfolgspotenziale. Im Mittelpunkt muss stets der nachhaltige Unternehmenserfolg stehen. Dabei ist Strategie die Kunst, zur rechten Zeit richtig dosiert die richtigen Dinge tun. In der operativen Tätigkeit geht es in der Folge um die richtige Umsetzung bzw. das Nutzen der Nutzungspotenziale.

Abbildung 1 verdeutlicht, dass es in Unternehmen Strategien auf mehreren Ebenen gibt:



Abbildung 1: „Strategiepyramide“ [Quelle: Eschenbach/Siller (2011), S. 154]

- Die **Unternehmensstrategie** (Corporate strategy) bezeichnet die Gesamtstrategie des Unternehmens, sich z.B. mit einer Differenzierungsstrategie vom Wettbewerb abzuheben.
- **Geschäftsbereichsstrategien** beziehen sich auf Strategien von Divisionen, Sparten oder strategische Geschäftsfelder (SGF), die mit der Unternehmensstrategie konsistent sein müssen und in deren Rahmen passen.
- **Funktionsbereichsstrategien** meinen die Strategie der einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens, z.B. Beschaffungs-, Produktions-, Marketing-, HR-, F&E-, Finanzierungs-, Investitionsstrategie, die wiederum mit den Geschäftsbereichsstrategien abgestimmt sein müssen.
- **Funktionsstrategien** spezifizieren die Funktionsbereichsstrategie; so lässt sich innerhalb z.B. der Marketingstrategie u.a. eine Produkt-, Kunden-, Preis-, Werbe- und

⁶ Vgl. Macharzina (1999), S. 197.

⁷ Porter (1985), S. XVI.

PR-Strategie unterscheiden und formulieren, bei der Kundenstrategie eine Offensiv- und eine Defensiv-Strategie und bezüglich der Kundenbindung eine Verbundenheits- und eine Gebundenheitsstrategie.⁸

Diese Unterscheidungen haben praktisch hohe Relevanz, weil nur durch eine klare analytische Trennung auf der richtigen Ebene gedacht, gehandelt und darüber miteinander kommuniziert werden kann.

Mit Ausnahme des Falls eines (kleinen) Unternehmens, das nur in einem einzigen Geschäftsfeld operiert, ist das SGF der vorrangige Ansatz- und Bezugspunkt einer Strategie. Unternehmen sind i.d.R. in mehreren strategischen Geschäftsfeldern tätig, für die jeweils eine eigenständige Strategie zu entwickeln und zu realisieren ist. Im Anschluss daran sind die Strategien zu bündeln und Synergien (positive Verbundeffekte) zwischen ihnen zu ermitteln; danach sind diese einerseits zur Unternehmensstrategie zusammenzufassen und andererseits in Funktionsbereichs- und Funktionsstrategien zu konkretisieren.

In der Praxis entstehen Strategien entweder geplant in einem strukturierten Strategieprozess oder ungeplant in Phasen der Strategiebearbeitung bzw. -verfolgung. Der formalisierte Strategieprozess stellt ein Instrument zur Systematisierung der Strategieinitiativen und -optionen dar, in dem strategische Entscheidungen in einem strukturieren Prozess anhand von Analysen getroffen werden.

Daneben erfolgt die Strategiefindung als Reaktion auf veränderte Umfeldbedingungen oder Aktionen der Konkurrenz auch **ungeplant**. Nach *Weber et al.* werden auf diese Weise vor allem Entscheidungen zur Akquisition und Desinvestition getroffen. Somit erfolgt die Strategiefindung einerseits in einem formal geplanten Prozess, andererseits aber auch als spontane Antwort auf sich verändernde Rahmen- und Umweltbedingungen.⁹

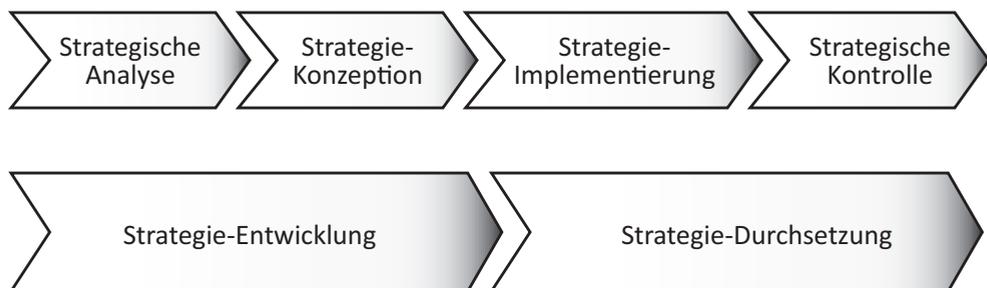


Abbildung 2: Phasen des Strategieprozesses [Quelle: in Anlehnung an *Weber et al.* (2007), S. 17]

Der **Strategieprozess** kann in vier Phasen untergliedert werden (Abbildung 2):

Die strategische Analyse, die Strategie-Konzeption, die Strategie-Implementierung und die strategische Kontrolle. Während es sich bei den Phasen der Analyse und der Konzeption um Phasen der Strategieentwicklung handelt, befassen sich die beiden dar-

⁸ Vgl. *Kotler et al.* 2007, S. 59 und 63.

⁹ Vgl. *Weber et al.* (2007), S. 12 ff.

auffolgenden Phasen mit der Strategieum- 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.

Strategische Analyse: Analysieren (altgriechisch: *analysein* = „auflösen“) bedeutet das systematische Untersuchen durch Zerlegen eines Objekts bzw. Zustands in seine einzelnen Bestandteile (Elemente und Zusammenhänge zwischen ihnen), um sie anschließend zu ordnen, zu untersuchen und zu hinterfragen. Die strategische Analyse beschäftigt sich mit der Analyse des Umfelds und des Unternehmens selbst. Demnach sind zwei Kräfte für den nachhaltigen Erfolg entscheidend: erstens Kenntnisse über die eigenen Fähigkeiten und zweitens Kenntnisse über die Fähigkeiten des Gegners. Übertragen auf die strategische Unternehmensführung lassen sich zwei Bereiche, nämlich die **Unternehmensanalyse**¹⁰ (Kennst du dich?) und die **Umfeldanalyse**¹¹ (Kennst du den Gegner?) unterscheiden.

Strategie-Konzeption: In der Strategiekonzeption werden erst Vision, Mission und Ziele festgelegt. Darauf aufbauend werden potenzielle Alternativen zur Zielerreichung entwickelt, bewertet und ausgewählt. Die Strategiekonzeption erfolgt auf Basis der Analyseergebnisse aus Umfeld und Unternehmen.

Strategie-Implementierung: In der Phase der Implementierung werden die strategischen Ziele konkretisiert, nach Meilensteinen gegliedert und mit der operativen Planung verknüpft. Der Phase der Implementierung wurde in der Literatur im Vergleich zu den anderen Phasen des Strategieprozesses lange Zeit relativ geringe Aufmerksamkeit geschenkt. Für die Wissenschaft gilt die Auseinandersetzung mit strategischen Visionen als wesentlich vornehmere und anspruchsvollere Aufgabe. Allerdings erfolgte eine gewisse Ernüchterung bzw. reifte die Erkenntnis, dass der Erfolg jeder Strategie mit der Implementierung steht und fällt. Zum Begriff der Strategieimplementierung werden jene Aktivitäten gezählt, die zur Verwirklichung der Strategie erforderlich sind.¹²

Strategische Kontrolle: Die strategische Kontrolle sollte nach *Steinmann/Schreyögg* auf mehreren Ebenen und zeitlich abgestuft erfolgen. Die nachfolgenden drei bzw. vier Stufen werden dabei unterschieden.¹³

- **Durchführungs- und begleitende Kontrolle:** ist auf die Wirksamkeit der Strategie gerichtet und soll sowohl eine Ergebnis- als auch eine Prozesskontrolle sein.
- **Prämissenkontrolle:** prüft die Gültigkeit der Planungsprämissen, auf deren Annahmen die strategische Planung beruht.
- **Strategische Überwachung:** überwacht das Umfeld, um Chancen und Risiken erkennen und identifizieren zu können.¹⁴

Abbildung 3 zeigt den mehrstufig strukturierten Strategieprozess mit dazugehörigen Instrumenten.

¹⁰ Siehe dazu Punkt 1.2 Unternehmensanalyse.

¹¹ Siehe dazu Punkt 1.1 Umfeldanalyse.

¹² Vgl. *Bea/Haas* (2005), S. 198.

¹³ Vgl. *Steinmann/Schreyögg* (2000), S. 245.

¹⁴ Vgl. Kapitel 6.

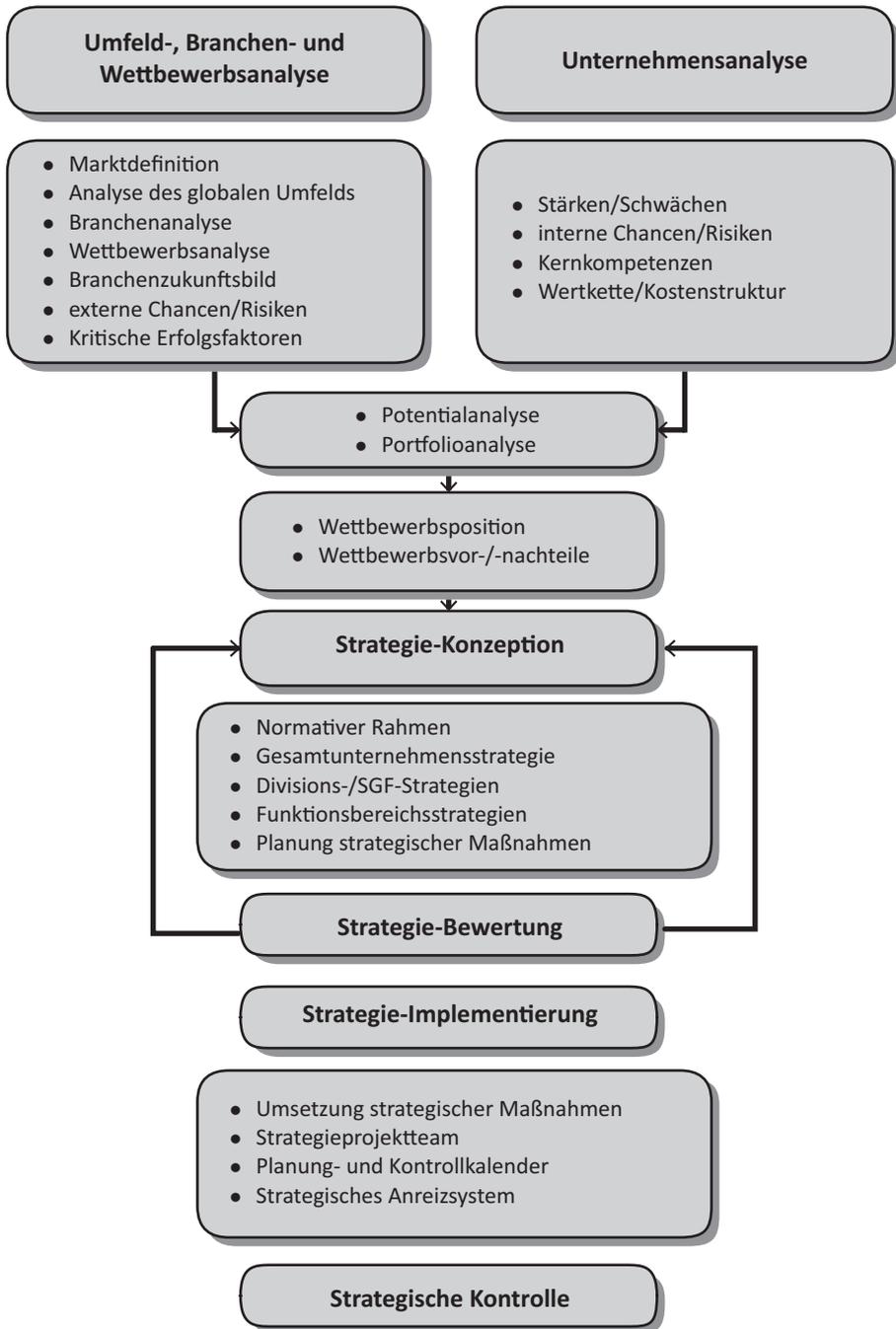


Abbildung 3: Der Strategieplanungsprozess im Überblick [Quelle: in Anlehnung an Hoffmann et al. (1996), S. 218]

Um allen am Strategieprozess beteiligten Personen eine transparente Ausgangssituation zu verschaffen,¹⁵ gilt es, das Unternehmen im Rahmen der strategischen Analyse sowohl aus einer unternehmensinternen als auch einer unternehmensexternen Perspektive zu durchleuchten. Der Fokus der Unternehmensanalyse (interne Perspektive) liegt auf den Stärken und Schwächen, Fähigkeiten und Kompetenzen des Unternehmens, jener der Umfeldanalyse (externe Perspektive) auf der Antizipation von Chancen und Risiken des Unternehmensumfelds.¹⁶

Auf Basis der Umfeld- und Unternehmensanalyse ist eine Unternehmensstrategie zu formulieren,

- welche die Risiken aus dem Unternehmensumfeld und die Schwächen des eigenen Unternehmens reduziert und
- die Chancen aus dem Unternehmensumfeld und die Stärken des eigenen Unternehmens optimal nutzt.¹⁷

Die Unternehmensstrategie dient der Schaffung und Erhaltung von **Erfolgspotenzialen**. Im Gegensatz zu Erfolgsgrößen wie Gewinn oder Return on Investment nehmen die Potenziale eine Vorsteuerungsfunktion ein. *Gälweiler* versteht unter dem Erfolgspotenzial alle produkt- und marktspezifisch erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die zum Zeitpunkt der Erfolgsrealisierung vorhanden sein müssen. Im Vordergrund stehen dabei die Erhaltung und der Aufbau von Marktpositionen. Aufbau und Steuerung dieser Erfolgspotenziale sieht *Gälweiler* im Mittelpunkt der strategischen Unternehmensführung. Ein Erfolgspotenzial ist die Voraussetzung für künftigen Erfolg.

Um als Erfolgspotenzial zu gelten, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:¹⁸

- nicht oder nur sehr schwer von den Wettbewerbern imitierbar,
- wirken nachhaltig,
- beziehen sich auf Wettbewerbsvorteile und Erfolgsfaktoren auf einem Markt.

Vom Erfolgspotenzial ist der **Erfolgsfaktor** (oft auch als strategischer Erfolgsfaktor bzw. als kritischer Erfolgsfaktor bezeichnet) zu unterscheiden. Unter Erfolgsfaktoren sind jene Faktoren zu verstehen, die auf einem bestimmten Markt für den Geschäftserfolg entscheidend sind (z.B. Produktqualität, Servicequalität, Verlässlichkeit der Lieferung).

1.1. Umfeldanalyse

Strategische Entscheidungen sind prinzipiell Entscheidungen unter Unsicherheit. Das Umfeld und dessen Veränderungen beeinflussen maßgeblich die Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Die Hauptaufgabe der Umfeldanalyse besteht in einer **Reduktion von Komplexität und Unsicherheit**. Die relevanten Einflussfaktoren müssen identifiziert werden.

¹⁵ Vgl. *Mussnig* (2007), S. 147.

¹⁶ Vgl. *Bea/Haas* (2005), S. 45.

¹⁷ Vgl. *Baum et al.* (2007), S. 54.

¹⁸ Vgl. *Eschenbach/Siller* (2011), S. 23.

Die Umfeldanalyse kann in folgende Bereiche strukturiert werden (vgl. Abbildung 4):

- Analyse des globalen Umfelds,
- Stakeholder-Analyse,
- Branchenanalyse.

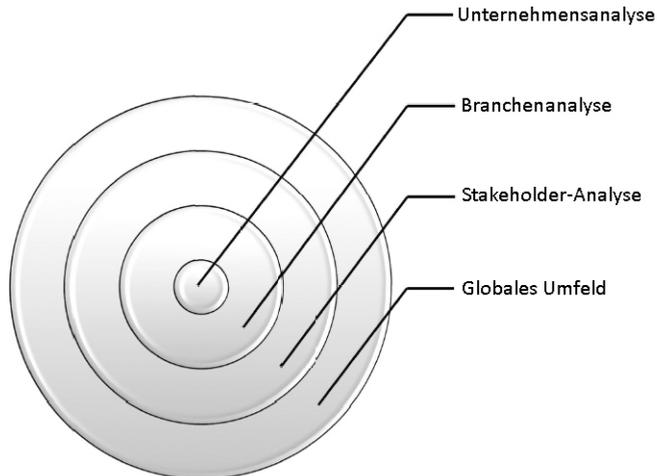


Abbildung 4: Unternehmens- und Umfeldanalyse

Der Analyseprozess sollte von außen nach innen, also vom globalen Umfeld über die Branche hin zum Unternehmen erfolgen.

1.1.1. Analyse des globalen Umfelds

Das globale Umfeld umfasst sämtliche Einflussfaktoren, die nicht nur für das Unternehmen selbst oder dessen spezifische Branche relevant sind, sondern vielmehr einen weit größeren Kreis ziehen. In diesem, in der Literatur auch häufig als Makroumfeld bezeichneten Einflussbereich¹⁹ werden die generellen Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln festgelegt.

Folgende zwei Ziele werden in der Analyse des globalen Umfelds verfolgt:

- Zum einen sollen die wirtschaftlichen **Rahmenbedingungen abgeleitet** werden, die sich aus dem Makroumfeld für das Unternehmen ergeben, und
- zum anderen gilt es, mögliche **Veränderungen und zukünftige Entwicklungen** im Umfeld zu antizipieren.

Die entscheidende Problematik der Umfeldanalyse liegt in der großen Menge an zur Verfügung stehenden Daten. Die primäre Herausforderung besteht darin, aus dieser Fülle an Faktoren jene Einflussvariablen herauszufiltern, die gegenwärtig oder in absehbarer Zukunft eine Relevanz für die Erreichung der langfristigen Unternehmensziele aufweisen (könnten).

¹⁹ Vgl. Baum et al. (2007), S. 56.

Zur eigentlichen Analyse des Umfelds findet sich in der Literatur eine Fülle an Strukturierungsvorschlägen. Am häufigsten wird eine Kategorisierung in folgende Bereiche vorgeschlagen:

- Technologische Faktoren
- Politische Faktoren
- Gesellschaftliche und ökologische Faktoren
- Wirtschaftliche Faktoren

Unabhängig von der jeweiligen Gruppierung einzelner Faktoren bieten sich folgende Fragestellungen an, um jederzeit die unternehmensspezifische Relevanz von Entwicklungen bewerten zu können:

- Wird die Entwicklung das Kaufverhalten von Kunden und damit die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen beeinflussen?
- Wird die Entwicklung das Verhalten der Lieferanten betreffen und damit die Kosten und/oder die Qualität der Produkte beeinflussen?
- Wird die Entwicklung das Verhalten der Marktteilnehmer verändern?
- Ergeben sich für die Marktteilnehmer aufgrund der Entwicklung Chancen oder Risiken?

Die obigen Fragen dürfen dabei nur als Unterstützung verstanden werden und erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Im Rahmen der Umfeldanalyse sind nachfolgende Aufgaben zu lösen:

- Sensibilisierung für das Umfeld
- Identifikation des relevanten Umfelds
- Identifikation von Chancen und Risiken

1.1.1.1. Technologische Faktoren

Kein Aspekt des globalen Umfelds hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine derartige Veränderung durchlebt wie der Bereich der technologischen Einflussfaktoren. Gerade deshalb ist die Beobachtung des technologischen Umfelds von großer Bedeutung, beeinflusst dieses turbulente Gewässer mit seinen ständig neuen Chancen/Risiken doch maßgeblich die Wettbewerbsposition von Unternehmen.

Für das Unternehmen können technologische Innovationen in zweifacher Art und Weise von Bedeutung sein: Einerseits kann eine Entwicklung direkt auf das Produkt wirken (Produktinnovation), andererseits aber auch den Fertigungsprozess beeinflussen (Verfahrensinnovation). Bei der Beobachtung der technologischen Faktoren spielt vor allem der Lebenszyklus, den es ähnlich wie bei Produkten auch für Technologien gibt, eine entscheidende Rolle.²⁰ Jede technologische **Innovation** hat einen bestimmten Satz an Leistungsparametern, die durch Forschung und Weiterentwicklung erschlossen werden können. Nach einer bestimmten Zeit ist dieses Potenzial jedoch erschöpft und weitere Fortschritte sind nur mehr in marginalen Schritten erzielbar. An diesem Reifepunkt wird die bestehende Technologie oft von einer neuen Technologie abgelöst. Abbildung 5 soll dies verdeutlichen:

²⁰ Vgl. Hoffmann et al. (1996), S. 230 f.