

Matzler/Müller/Mooradian

Strategisches Management

Konzepte und Methoden

2., aktualisierte Auflage

Linde
international

1. Strategisches Management – ein Überblick

1.1 Was ist Strategie?

Der Begriff der Strategie wurde aus dem militärischen Umfeld auf die Situation von Unternehmen übertragen. Der Begriff Strategie leitet sich aus dem griechischen Wort *strategos* (Feldherr, Heerführer) ab. In der Kriegskunst versteht man darunter die Kunst oder die Lehre der höheren Truppenführung. Im wirtschaftlichen Bereich betrifft die Strategie die innerhalb einer bestimmten Zeit einzunehmende Zielposition, die Taktik dagegen und die zu deren Erreichung notwendigen Mittel; die Strategie konzentriert sich auf das *Wo* – wo will das Unternehmen innerhalb einer gegebenen Zeit ankommen? –, die Taktik auf das *Wie*. Eine einwandfreie und erschöpfende Definition für Strategie gibt es nicht und wird sich auch kaum finden lassen, da in der Praxis Strategie und Aktionspläne vielfach ineinander übergreifen und sich daher zwingend beeinflussen. Am kürzesten und daher für die meisten Fälle ausreichend ist die Wiedergabe von Strategie nach Moltke: „Die Strategie ist die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens, entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen.“

Der leitende Gedanke im wirtschaftlichen Bereich ist die Business Idea, das heißt, eine Kernkompetenz und/oder ein unternehmerisches Konzept, mit denen sich das Unternehmen mit einer bestimmten Geschäftseinheit in einem Marktsegment von seinen Konkurrenten abheben und eine Position der Einzigartigkeit erreichen kann. Der leitende Gedanke enthält nicht nur die Vorstellung über die Rolle, die das Unternehmen in der Umwelt einnehmen soll, sondern auch die Festlegung der Hauptschritte, damit diese Vorstellung in konkrete Maßnahmen zum Zweck der Erreichung einer führenden Wettbewerbsposition umgewandelt werden kann. Ziel der Strategie ist es, Marktführer in der Kernkompetenz zu sein und dadurch die „Stakeholder“ besser und schneller zufriedenzustellen, als dies die Konkurrenten oder andere Referenzunternehmen tun können. Kernkompetenzen sind dabei integrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten von Technologien, Know-how, Prozessen und Einstellungen, die für den Kunden erkennbar wertvoll, gegenüber der Konkurrenz einmalig sind, schwer imitierbar sind und potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen.¹ Denn „Strategie handelt vom Gewinnen“² und genauso handelt strategisches Management vom Übertreffen von Mitbewerbern im Markt. Um dies erreichen zu können, benötigen Militärstrategen sowie Manager:³

- einfache, konsistente und langfristige Ziele,
- ein profundes Verständnis der Wettbewerbssituation,
- objektive Bewertung der Ressourcen und
- eine effiziente Umsetzung.

Dabei hat die Bedeutung des strategischen Managements im Gegensatz zum operativen Management zugenommen. Um ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu führen, müssen vier zentrale Aufgaben wahrgenommen werden:

1. Kurzfristig (ca. ein bis sechs Monate): Die erste Aufgabe besteht darin, zu jeder Zeit die Liquidität (Zahlungsfähigkeit) sicherzustellen. Die attraktivsten Erfolgspotentiale helfen nur wenig, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, seinen laufenden Zah-

¹ Hinterhuber & Matzler, 2001.

² Grant & Nippa, 2006.

³ Grant & Nippa, 2006.

lungsverpflichtungen nachzukommen. Daher ist kurzfristig Finanzmanagement anhand von z.B. Liquiditätskennzahlen oberstes Gebot.

2. Mittelfristig (ca. sechs Monate bis zwei Jahre): Die Sicherstellung der Liquidität reicht nicht aus. Mittelfristig muss es gelingen, zufriedenstellende Gewinne und angemessene Renditen zu erzielen, so dass die Kapitalgeber weiterhin Interesse haben, ihr Kapital in das Unternehmen zu investieren. Eine ausreichende Verzinsung des investierten Kapitals ist auch deshalb nötig, da Gewinne in die Weiterentwicklung des Unternehmens reinvestiert werden können. Die Sicherstellung der Liquidität und Erzielung einer ausreichenden Rentabilität gehören zum operativen Management.
3. Langfristig (ab ca. zwei Jahren): Zu den strategischen, langfristigen Aufgaben des Managements gehört es, Wettbewerbsvorteile in bestehenden Märkten aufzubauen und zu nutzen, um die Grundlage für die Rentabilität zu schaffen. Die Marktposition (z.B. Marktanteil) und die Attraktivität der Märkte, in denen das Unternehmen operiert, sind dabei wichtige Orientierungsgrößen. Die zweite strategische Aufgabe besteht darin, rechtzeitig neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die Entwicklung von einzigartigen, wertvollen und schwer imitierbaren Fähigkeiten und Ressourcen (Kernkompetenzen) ist dabei entscheidend.

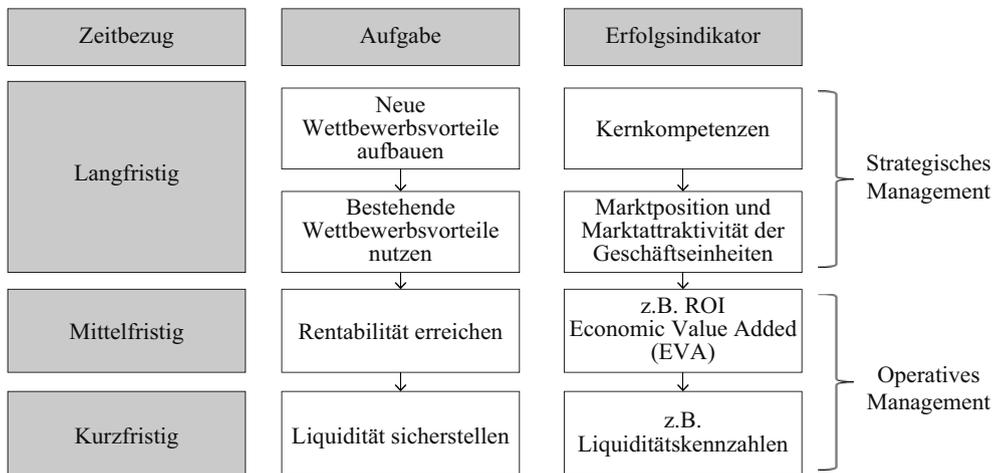


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen operativem und strategischem Management⁴

Unternehmensstrategien entstehen aber nicht immer nach einem bestimmten Schema. Deshalb lassen sich auch verschiedene Schulen in der Entwicklung der Strategieformulierung bzw. des strategischen Managements unterscheiden.⁵ Was bedeutet aber nun „Strategie“? Strategie wird oft definiert als der Plan des Top-Managements, der der Erreichung der Ziele des Unternehmens dient („top management’s plans to attain outcomes consistent with the organization’s missions and goals“).⁶ Gemäß Mintzberg greift eine derartige Definition aber zu kurz. Stattdessen werden verschiedene Definitionen (Five Ps) für die Strategieformulierung benötigt:⁷

⁴ In Anlehnung an Gälweiler, 1987.

⁵ Mintzberg et al., 2009.

⁶ Wright et al., 1992.

⁷ Mintzberg, 1987.

- Strategie als Plan und Muster (plans and patterns): Strategie gibt die Richtung vor und leitet die Initiativen, die ein Unternehmen in der Zukunft ergreift. Sie beschreibt also den Weg, um zum Ziel zu gelangen. Allerdings zeigt sich in der Realität oft, dass dieser Plan nicht ausgeführt werden konnte. Vielleicht gerade deshalb, weil der Plan oder die Muster aus der Vergangenheit für die Zukunft fortgeschrieben werden. Eine Strategie ist also ein Plan für die Zukunft, beinhaltet aber gleichzeitig Muster, die aus der Vergangenheit stammen. Deshalb wird oft der Unterschied zwischen „beabsichtigter“ (intended) und „realisierter“ (realized) Strategie sichtbar. Strategien, die beabsichtigt und von langer Hand geplant sind, kann man auch „bewusste“ Strategie (deliberate strategy) nennen. Allerdings gibt es im Unternehmensalltag auch Strategien, die nicht beabsichtigt sind, sondern sich aus der Situation und durch Zufall ergeben. Diese nennt man „emergente“ Strategien.⁸ Der Zusammenhang zwischen durchdachten und emergenten Strategien wird in Abbildung 2 gezeigt.

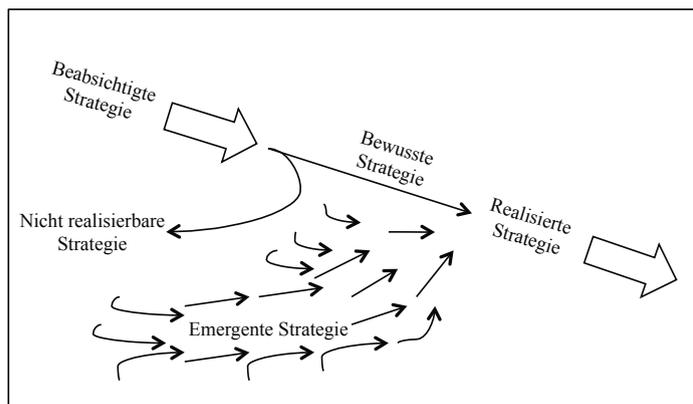


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen beabsichtigter und realisierter Strategie⁹

- Strategie als Position und Perspektive (position and perspective): Strategie handelt oft von der Positionierung im Markt, beispielsweise, welche Marktsegmente ein Produkt bedienen soll. Die Perspektiven-Sichtweise zielt eher darauf ab, dass Strategien auch ein Wegweiser dafür sind, wie in einem Unternehmen mit Situationen umgegangen wird bzw. wie Gewinne (mit Hilfe von Geschäftsmodellen) generiert werden. Diese beiden Sichtweisen sind, wie schon die anderen Gegenüberstellungen, für eine Strategie gleichzeitig relevant.
- Strategie als Manöver (ploy): Diese klassische Sichtweise zielt darauf ab, dass in einer Strategie spezifische Manöver oder Maßnahmen enthalten sind, um die Konkurrenz zu übertreffen.

Der Begriff Strategie hat also keine eindeutige Definition im strategischen Management. Allerdings gibt es verschiedene Elemente, die mit der Strategieformulierung zusammenhängen. Alles kann im Strategieformulierungsprozess nicht geplant werden. Es ist aber ohne Zweifel hilfreich, sich an einigen Schritten zu orientieren, um zu einer umfassenden Unternehmensstrategie oder einer Strategie auf der Ebene der Geschäftseinheiten zu gelangen. Der Prozess des strategischen Managements mit seinen Instrumenten hilft dabei.

⁸ Emergente Strategien entstehen z.B., wenn Führungskräfte die Wirklichkeit unterschiedlich interpretieren oder Kompromisse eingehen müssen (Hinterhuber, 2004b).

⁹ Mintzberg, 1987.

Unternehmensstrategien werden in Strategien auf der Ebene des Gesamtunternehmens und Strategien auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten unterteilt. Die Strategie auf der Ebene des Gesamtunternehmens betrifft die Zuteilung der Ressourcen an die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten, die Festlegung, welche Geschäftseinheiten expandieren, welche gehalten werden und welche schrumpfen sollen, den Eintritt in neue Märkte, den strategischen Rückzug aus Geschäftsfeldern, in denen keine Wertsteigerung erzielt werden kann, und die Führung der Geschäftseinheiten um Kernkompetenzen, damit sich das Unternehmen als Ganzes mit der gewünschten Intensität in die gewünschte Richtung bewegt. Ziel ist es, ein ausgewogenes strategisches Gesamtportfolio von strategischen Geschäftseinheiten aufzubauen, das zu einer nachhaltigen und langfristigen Wertsteigerung des Unternehmens führt. Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, dieses Portfolio in Hinblick auf den Cashflow und die Risiken auszubalancieren sowie Kernkompetenzen des Unternehmens und Synergieeffekte zwischen ihnen zu nutzen. Auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten gilt es, jene Produkt-Markt-Segmente zu bestimmen, in denen aufbauend auf die Kernkompetenzen des Unternehmens auf Dauer haltbare Wettbewerbsvorteile erreicht werden können und für diese Strategien und Maßnahmen zu entwickeln. Strategische Geschäftseinheiten sind dabei gewissermaßen „Mikro-Unternehmen“ im Unternehmen, eine Gesamtheit von Produkt/Markt-Kombinationen, Produktlinien usw., die eine eigenständige Marktaufgabe erfüllen und identifizierbare Wettbewerber haben, für die unabhängige Strategien entwickelt, relative Wettbewerbsvorteile aufgebaut und die unabhängig geführt werden können.

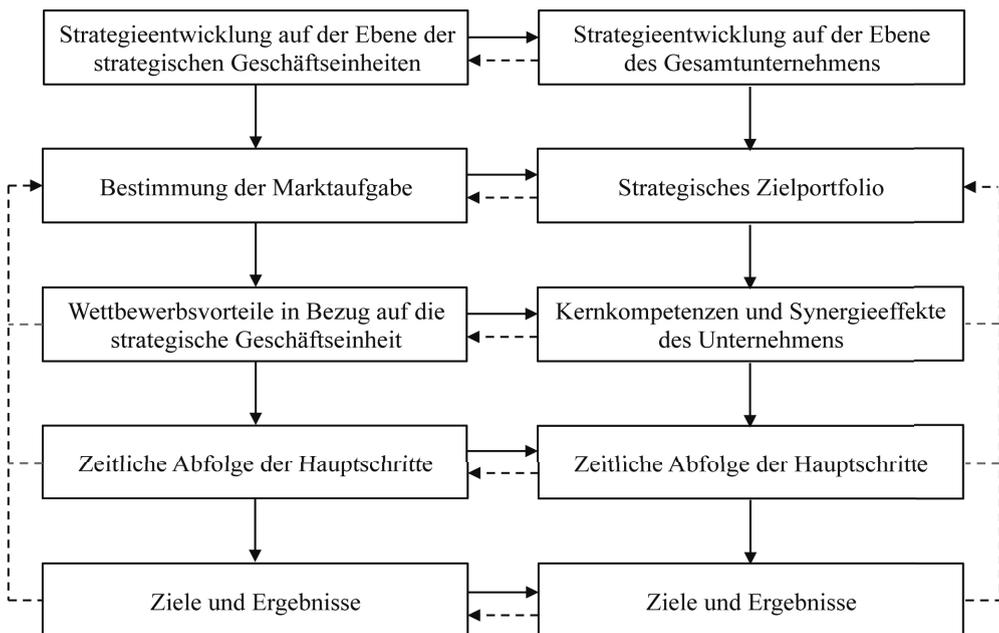


Abbildung 3: Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten und auf Gesamunternehmensebene¹⁰

¹⁰ Yavitz & Newman, 1982.

Auf Funktionsbereichsebene werden dann Direktiven ausgearbeitet, die als Richtlinien, als leitende Gesichtspunkte, das Bindeglied zwischen der Strategie und deren Ausführung darstellen. Direktiven dienen damit als Richtschnur für die in den Funktionsbereichen selbständig zu treffenden Entscheidungen im Interesse der Strategien.¹¹

Ausgangspunkt für die Formulierung einer Strategie ist die sorgfältige Analyse der Ausgangsposition. Diese umfasst eine Analyse und Prognose der externen Umwelt des Unternehmens. Untersucht werden drei Felder: (1) die politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen, (2) die Branchenstruktur (Branchenanalyse) und (3) die Stellung des Unternehmens im Industriesektor. Im ersten Analysefeld werden die allgemeinen externen Faktoren identifiziert und prognostiziert, die einen Einfluss auf die gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsgebiete sowie auf die strategische Flexibilität des Unternehmens haben. Diese Entwicklungen liegen im Regelfall außerhalb des Einflussbereiches des Unternehmens und geben den Rahmen an, innerhalb dessen sich das Unternehmen mit seinen strategischen Geschäftseinheiten bewegt. Die Analyse der Branchenstruktur hat die Aufgabe, die Wettbewerbskräfte zu untersuchen, die das Gewinnpotential und die Entwicklungsperspektiven der Branche beeinflussen. Diese Wettbewerbskräfte sind a) die Verhandlungsstärke und das Kaufverhalten der Abnehmer, b) die Verhandlungsstärke und das Verhalten der Lieferanten, c) die Verhandlungsstärke und das Verhalten der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen, d) die Eingriffe des Staates, e) die Bedrohung durch neue Konkurrenten und f) die Bedrohung durch Substitutionsprodukte. Ergebnis sind die Gewinn- und Wachstumsperspektiven und die kritischen Erfolgsfaktoren in einer Branche. Ziel der Analyse der Stellung im Industriesektor ist es, die Instrumente zu untersuchen, mit denen konkret der Wettbewerb ausgeglichen wird, die relative Kostensituation des Unternehmens zu ermitteln und die spezifischen Wettbewerbsfaktoren des Unternehmens darzulegen. Wesentliches Instrument dieser Analysephase ist die Konkurrenzanalyse. Ergebnis dieser letzten Phase der Umweltanalyse ist eine Zusammenfassung der Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wettbewerb. Sie liefert Ansatzpunkte für die Erstellung des Stärken/Schwächen-Profiles in der Unternehmensanalyse. Zweck der Unternehmensanalyse und -prognose ist es nun festzustellen, was das Unternehmen aufgrund seiner unternehmensinternen Potentiale und hinsichtlich der stärksten Konkurrenten in den für es interessanten Marktsegmenten tun kann. Auf Basis der in der Umweltanalyse und -prognose ermittelten kritischen Erfolgsfaktoren werden Stärken-Schwächen-Profile im Vergleich zu den jeweiligen stärksten Konkurrenten für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten erstellt und die aktuellen und potentiellen Kernkompetenzen untersucht. Die Gegenüberstellung der Chancen und Gefahren (Umweltanalyse) und des Unternehmensprofils (Stärken-Schwächen und Kernkompetenzen) wird ergänzt durch eine Analyse der kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung. Die Hauptressourcen eines Unternehmens sind neben den Kernkompetenzen und den finanziellen Ressourcen seine technischen und unternehmerischen Führungskräfte. Deren Ideale, Einstellungen und Ziele haben einen Einfluss auf das, was das Unternehmen aufgrund der externen Chancen und Risiken und der internen Potentiale tun kann. Die persönlichen Werte, Ziele und Ideale der Unternehmensleitung beeinflussen die Strategien des Unternehmens auf eine dreifache Weise: (1) durch die Art, wie die Geschäftsfelder festgelegt werden, (2) durch die Wahl der Ziele, Strategien und operativen Maßnahmen im Wettbewerb und (3) durch das Bild, das das Unter-

¹¹ Hinterhuber & Matzler, 2001.

nehmen in der Öffentlichkeit zeigt. Jedes Unternehmen übernimmt Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die über das Mindestmaß der gesetzlichen Verpflichtungen hinausgeht. Durch den Gewinn und die Unternehmenswertsteigerung schafft es die Voraussetzungen, um soziale Verpflichtungen wahrzunehmen und die Ansprüche der „Stakeholder“, der Aktionäre, Abnehmer, Mitarbeiter, Lieferanten usw. zu erfüllen. Durch die Übernahme sozialer Verantwortung und Verpflichtungen verdient sich das Unternehmen die Unterstützung der Gesellschaft. Die strategische Führung eines Unternehmens verlangt von allen Führungskräften, auch über die Interessen der Allgemeinheit nachzudenken und sie in den Strategien zu berücksichtigen.¹²

Auf Basis dieser Analysen lässt sich der strategische Handlungsspielraum eines Unternehmens bestimmen. Dieser legt das Terrain fest, auf dem das Unternehmen mit seinen Geschäftseinheiten in Zukunft operieren wird und resultiert aus folgenden Beurteilungen: (1) Chancen und Risiken aus den Umweltentwicklungen und Strategien der wichtigsten Konkurrenten, (2) Stärken und Schwächen sowie Kernkompetenzen der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten, (3) die geistigen und kulturellen Ideale und Beweggründe der Unternehmensleitung und (4) die gesellschaftlichen Verpflichtungen des Unternehmens.

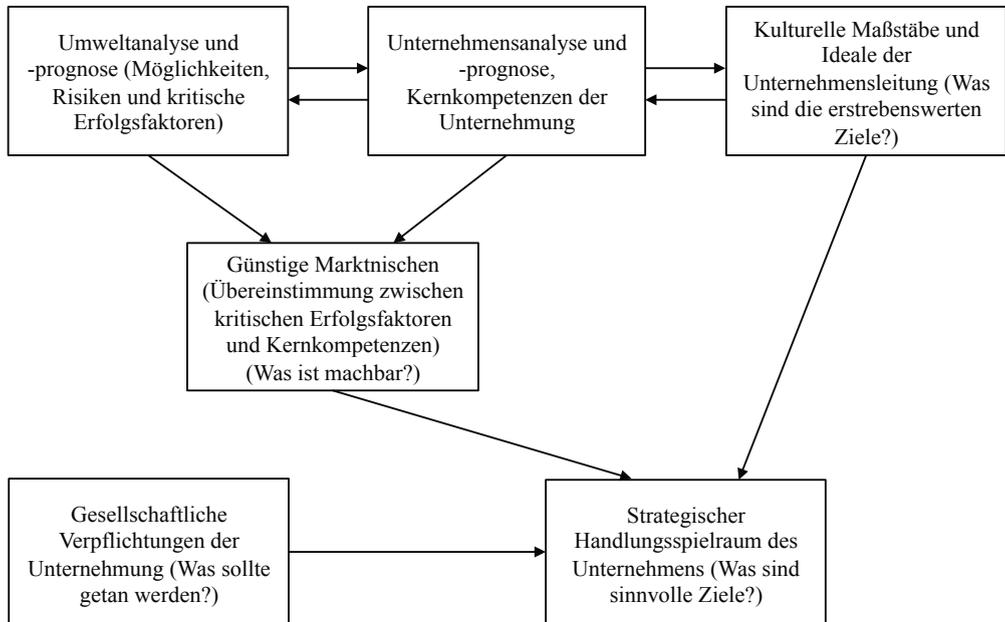


Abbildung 4: Der strategische Handlungsspielraum des Unternehmens¹³

1.2 Der Prozess des Strategischen Managements

Strategisches Management, das inzwischen fest in der Unternehmenspraxis verankert ist, beschäftigt sich mit den Entwicklungen im Unternehmen, die die Auswahl der erstellten und angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die Positionierung im Markt, die Dif-

¹² Hinterhuber & Matzler, 2001.

¹³ Hinterhuber, 2004b.