

Planung II:

Strategieformulierung und Strategieimplementierung

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Glossar	7
Lehr-/Lernziele.....	13
Literaturhinweise	14
1 Strategie und Strategiebildung	15
1.1 Strategiebegriff.....	15
1.2 Strategiebildung aus analytischer Perspektive	16
1.3 Die Existenz und Handhabung emergenter Strategien	19
Übungsaufgaben zu Kapitel 1	22
2 Strategische Analyse	23
2.1 Ziel und Aufgaben der strategischen Analyse.....	23
2.2 Problem der Grenzziehung zwischen Unternehmen und Umwelt	23
2.3 Analyse der Umwelt	25
2.3.1 Analysefelder und Methoden der Umweltanalyse.....	25
2.3.2 Analyse der globalen Umwelt	27
2.3.3 Analyse der aufgabenspezifischen Umwelt bzw. Wettbewerbsumwelt	29
2.3.3.1 Vorbemerkung.....	29
2.3.3.2 Stakeholderanalyse.....	29
2.3.3.3 Branchenstrukturanalyse	31
2.3.3.4 Ergänzende Methoden zur Analyse der Branche	35
2.3.3.4.1 Brancheninterne Strukturanalyse.....	35
2.3.3.4.2 Ergänzung um kooperative Elemente – Value Net.....	38
2.3.3.4.3 Dynamisierung des Branchenkonstrukts – Hyperwettbewerb.....	40
2.3.3.4.4 Betrachtung von Branchengrenzen – Dekonstruktionsanalyse.....	42

2.3.3.4.5 Die Analyse von Wertverschiebungen – Value Migration	44
2.3.3.5 Konkurrentenanalyse	45
2.3.4 Chancen und Risiken.....	48
2.4 Analyse des Unternehmens	49
2.4.1 Ziel und Aufgaben der Unternehmensanalyse	49
2.4.2 Ermittlung der Ressourcen des Unternehmens	49
2.4.2.1 Funktionsbereichsbezogene Betrachtung.....	49
2.4.2.2 Wertschöpfungsbezogene Betrachtung.....	52
2.4.2.3 Funktionsbereichs- und wertschöpfungsprozessübergreifende Betrachtung	54
2.4.3 Bewertung der Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens.....	58
2.4.4 Stärken und Schwächen	60
2.5 Zusammenfassung: Strategische Erfolgspotenziale eines Unternehmens.....	61
Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....	64
3 Strategieformulierung	65
3.1 Strategieoptionen	65
3.1.1 Systematisierungsalternativen.....	65
3.1.2 Gesamtunternehmensebene.....	66
3.1.2.1 Überblick.....	66
3.1.2.2 Portfolioentscheidungen	67
3.1.2.3 Horizontale Strategien	69
3.1.2.4 Optimale Unternehmensgröße	70
3.1.2.4.1 Schrumpfung/Wachstum.....	70
3.1.2.4.2 Vertikale Integration	74
3.1.2.5 Kooperationen.....	77
3.1.3 Geschäftsbereichsebene	80
3.1.3.1 Überblick.....	80
3.1.3.2 Generische Wettbewerbsstrategien.....	82
3.1.3.2.1 Die Typologie von Porter	82
3.1.3.2.2 Die Typologie von Miles und Snow	86
3.1.3.3 Hybride Wettbewerbsstrategien.....	88

3.1.4 Funktionsbereichsstrategien	91
3.2 Strategiegenerierung.....	93
3.3 Strategiebewertung und -auswahl	96
Übungsaufgaben zu Kapitel 3	100
4 Strategieimplementierung	101
4.1 Begriff und Aufgaben	101
4.2 Umsetzung von Strategien.....	102
4.2.1 Konkretisierung von Strategien: operative Planung.....	102
4.2.1.1 Grundlagen der operativen Planung.....	102
4.2.1.2 Planung in direkten Leistungsbereichen	104
4.2.1.2.1 Marketingplanung.....	104
4.2.1.2.2 Produktionsplanung	106
4.2.1.2.3 Beschaffungsplanung.....	109
4.2.1.3 Planung in indirekten Leistungsbereichen	111
4.2.1.3.1 Personalplanung.....	111
4.2.1.3.2 Forschungs- und Entwicklungsplanung.....	113
4.2.1.3.3 Finanz- und Investitionsplanung	114
4.2.1.4 Grundlagen der Budgetierung	115
4.2.1.5 Budgetierung direkter Leistungsbereiche.....	117
4.2.1.6 Budgetierung indirekter Leistungsbereiche.....	118
4.2.1.7 Budgetsystem und Beispiel	123
4.2.1.8 Probleme der Budgetierung und moderne Lösungen	126
4.2.2 Gestaltung der Rahmenbedingungen bei der Umsetzung von Strategien	130
4.2 Durchsetzung von Strategien	136
Übungsaufgaben zu Kapitel 4	141
5 Zusammenfassung.....	143
Fallstudien	144
Literaturverzeichnis.....	151
Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	173
Lösungen zu den Fallstudien.....	187

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie die Kurseinheit durchgearbeitet haben, sollten Sie

- den Prozess der strategischen Planung in seine logischen Teilphasen zerlegen können,
- die Existenz emergenter Strategien diskutieren können,
- die Ziele und Aufgaben darlegen können, die im Rahmen einer strategischen Analyse verfolgt werden,
- die verschiedenen Analysefelder unterscheiden können und Methoden zur Unterstützung der jeweiligen Analysen kennen,
- das Zustandekommen strategischer Erfolgspotenziale auf Grundlage der aus der strategischen Analyse gezogenen Erkenntnisse verstanden haben,
- die Probleme erörtern können, die im Rahmen einer strategischen Analyse auftreten,
- die strategischen Grundfragen auf Gesamtunternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsebene kennen und die verschiedenen Strategien mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen beschreiben können,
- das grundsätzliche Vorgehen bei der Alternativengenerierung, -bewertung und -auswahl verstanden haben,
- die Inhalte einer sachorientierten Strategieumsetzung erläutern können,
- die Bedeutung der Durchsetzung im Rahmen der Implementierung kennen,
- die Nicht-Trennbarkeit von Strategieformulierung und -implementierung erklären können.

3 Strategieformulierung

3.1 Strategieoptionen

3.1.1 Systematisierungsalternativen

An die strategische Analyse schließt als logisch nächster Schritt die Formulierung der Strategie(n) an. Der Übergang gestaltet sich fließend, die Phasen laufen teilweise zeitlich parallel und es gibt zahlreiche Rückkopplungen. Bei der Strategieformulierung stehen inhaltliche Aspekte von Strategien im Vordergrund. Diese können – unabhängig von einer konkreten Definition (vgl. 1.1) – nach verschiedenen Kriterien systematisiert werden, die einzeln oder in Kombination Verwendung finden:

Kriterien der Strategie-
systematisierung

- organisatorischer Geltungsbereich: Gesamtunternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien (vgl. Hill/Jones 2004, S. 6-8; Johnson/Scholes/Whittington 2005, S. 11-12; Becker 2011, S. 110-111; Welge/Al-Laham 2012, S. 458)
- Entwicklungsrichtung (Mittelseinsatz): Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfsstrategien (Investieren, Halten, Desinvestieren; vgl. z. B. Bea/Haas 2013, S. 173-186)
- Marktverhalten: Angriffs- und Verteidigungsstrategien (vgl. Miles/Snow 1978, S. 28-93)
- Produkte/Märkte: Marktdurchdringungs-, Marktentwicklungs-, Produktentwicklungs- und Diversifikationsstrategie (vgl. Ansoff 1957, S. 114)
- Wettbewerbsvorteile/Marktabdeckung: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration (Fokus) (vgl. Porter 2010, S. 37-44); auch hybride Strategien (vgl. Jenner 2000a)

Nicht zuletzt aus Praktikabilitätsüberlegungen ist die Einteilung des Strategiespektrums nach dem organisatorischen Geltungsbereich häufig zu finden. Auch im Folgenden soll darauf abgestellt werden. Diese ebenenspezifische Differenzierung hängt allerdings ab von der organisatorischen Rahmenstruktur und damit tendenziell von der Größe des Unternehmens. Grundsätzlich lassen sich aber die drei Ebenen Gesamtunternehmen, Geschäftsbereiche und Funktionsbereiche unterscheiden.

Differenzierung nach
dem organisatorischen
Geltungsbereich

Die Siemens AG ist ein Unternehmen, das in über 100, zum Teil sehr unterschiedlichen Geschäften tätig ist. Einzelne Geschäfte werden dort von so genannten Geschäftsfeldern (teils auch als Geschäftszweige bezeichnet) verantwortet. Mehrere Geschäftsfelder mit ähnlicher Marktausrichtung sind zu Geschäftsgebieten gebündelt und mehrere Geschäftsgebiete sind wiederum zu Bereichen zusammengefasst. Zu Beginn des Jahrzehnts wies der Siemens-Konzern 15 dieser Bereiche aus. Dieser geschäftlichen Hierarchie folgend, findet man bei Siemens auch eine Hierarchie des strategischen Managements, in der die Aufgaben des strategischen Managements auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene abgebildet sind. An der Spitze dieser Hierarchie steht der Siemens-Zentralvorstand, der die Aufgaben für Siemens als Ganzes wahrnimmt. Seine strategischen Überlegungen beziehen sich vorrangig auf die Unternehmensstrategie – und damit auf die Gesamtausrichtung des Unternehmens und dessen grundsätzliches Portfolio. Auch auf der Ebene der Bereiche stehen Portfolioüberlegungen im Mittelpunkt – dies allerdings nur bezogen auf die Geschäfte, die im eigenen Unternehmensbereich eingeordnet sind. Das strategische Management auf Geschäftsfeldebene ist demgegenüber auf den beiden unteren Führungsebenen angesiedelt. In seinem Mittelpunkt stehen Entscheidungen über die Wettbewerbsstrategien für Geschäftsgebiete und Geschäftsfelder, mit deren Hilfe diese erfolgreich im Wettbewerb positioniert werden sollen.

Abb. 3.1: Fallbeispiel Strategieebenen bei der Siemens AG (vgl. Neubürger/Sen 2001, S. 1037)

3.1.2 Gesamtunternehmensebene

3.1.2.1 Überblick

Auf der Ebene des Gesamtunternehmens, deren gesonderte Betrachtung nur dann sinnvoll ist, wenn verschiedene Geschäftsbereiche bzw. -felder im Unternehmen existieren, wird die generelle Stoßrichtung eines Unternehmens festgelegt. Dabei muss nicht immer von einem Wachstum bzw. einer Ausweitung des Leistungsprogramms ausgegangen werden; grundsätzlich kann die Entwicklung auch stagnieren oder in die entgegengesetzte Richtung laufen (Stabilisierungs- oder Schrumpfungsstrategien; vgl. 3.1.2.4). Im Wesentlichen sind auf dieser Ebene zwei grundsätzliche strategische Fragestellungen zu beantworten (vgl. z. B. Lombriser/Abplanalp 2010, S. 53):

- Welche Produkte bzw. Leistungen werden auf welchen Märkten angeboten?
- Welche Synergieeffekte sollen im Unternehmen genutzt bzw. erzielt werden?

Die erste Frage hinsichtlich der für das Unternehmen relevanten **Produkt/Markt-Positionen** ist grundsätzlich von der Entwicklungsrichtung unabhängig. Im Ergebnis kann es neben dem Erhalt des Status quo sowohl um eine Erweiterung als auch um eine Reduktion von Produkten bzw. Leistungen und/oder Märkten gehen. Die in diesem Zusammenhang zu treffenden Entscheidungen beziehen sich in den meisten Unternehmen auf Märkte, die über nationale Grenzen hinausreichen, so dass gleichzeitig die strategische Grundorientierung für die internationale Geschäftstätigkeit festgelegt werden muss.

Festlegung der generellen Stoßrichtung

zwei strategische Fragestellungen

Was wird wem angeboten?

Die zweite Fragestellung auf Gesamtunternehmensebene – die nach der Ausnutzung von **Synergien** – ist zwar bereits in den 1960er Jahren von Ansoff in der betriebswirtschaftlichen Forschung diskutiert worden (vgl. 1965), ihr wurde jedoch insgesamt viel weniger Aufmerksamkeit geschenkt als der ersten. Nach Ansoff verwies später Porter darauf, dass die Art des Zusammenwirkens unterschiedlicher Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens zusätzlichen Wert schaffen kann, der über die Summe der Wertbeiträge jeder einzelnen Geschäftstätigkeit hinausgeht (vgl. Porter 2010, S. 410). Illustriert werden Synergieeffekte – in Anlehnung an Ansoff (vgl. 1965, S. 75) – vielfach durch Rückgriff auf die metaphorische Gleichung „ $2 + 2 = 5$ “, wobei in gestalttheoretischer Absicht darauf hingewiesen wird, dass das Ganze mehr als die Summe der Teile darstellt.

Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile.

In den folgenden Abschnitten werden vier strategische Entscheidungen betrachtet. Während Portfolioentscheidungen und synergie- bzw. kompetenzorientierte Entscheidungen eindeutig den beiden strategischen Fragestellungen zugeordnet werden können, ist das mit den Entscheidungen über die optimale Unternehmensgröße (Wachstum vs. Schrumpfung, vertikale Integration bzw. Outsourcing) sowie den Kooperationsentscheidungen nicht so ohne weiteres möglich.

vier grundlegende strategische Entscheidungen

3.1.2.2 Portfolioentscheidungen

Die Beantwortung der Frage, was wem angeboten wird, kann auf Grundlage einer so genannten **Portfolioanalyse**, bei der das gesamte Tätigkeitsfeld eines Unternehmens als ein Portfolio von Geschäftsbereichen betrachtet wird, erfolgen (vgl. z. B. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 243-251; Hahn 2006, S. 215; Welge/Al-Laham 2012, S. 461-508). Die Portfolioanalyse ist in erster Linie ein Instrument zur Steuerung von Geschäftsbereichen über die Allokation finanzieller und anderer Ressourcen; als ein solches wird sie ausführlich in P III vorgestellt und soll an dieser Stelle nur kurz in den Zusammenhang gebracht werden. Mit ihrer Hilfe wird ein Gleichgewicht zwischen Geschäftsbereichen mit Mittelbedarf und -überschuss sowie hohem und geringem Risiko angestrebt. Im Sinn einer Portfolio-Optimierung sollen dabei auch Kern- und Randgeschäfte sowie die Notwendigkeit des Aufbaus neuer Geschäfte identifiziert werden. Darüber hinaus steht die Ableitung strategischer Empfehlungen für die einzelnen Geschäftsbereiche im Vordergrund. Portfoliokonzepte schlagen für schnell wachsende Märkte Wachstumsstrategien, für Märkte mit geringem Wachstum hingegen Abschöpfung und Rückzug vor. Aufgrund unterschiedlicher Ursachen (z. B. Marktsättigung, demographische oder technologische Entwicklung, politisch-rechtliche Rahmenbedingungen) gibt es daneben auch stagnierende oder sogar schrumpfende Märkte, für die Konsolidierungs- und Schrumpfungstrategien nahe gelegt werden. Sie dienen vor allem der Effizienzsteigerung durch eine Senkung der Kosten in allen Bereichen und Funktionen (vgl. Hungenberg/Wulf 2011, S. 117-118).

Steuerung über die Allokation von Ressourcen

strategische Empfehlungen

Durch die Portfolioanalyse wird zwar das Problem der strategischen Unternehmensführung regelmäßig drastisch auf eine Umwelt- und eine Unternehmensdimension verkürzt (z. B. Marktwachstum und Marktanteil), jedoch hat die eingän-

je eine Umwelt- und Unternehmensdimension

gige Darstellung in Form einer Matrix, ausgehend von der einfachen Variante der Boston Consulting Group (BCG; vgl. Abb. 3.2), vielfältige Variationen und große Verbreitung erfahren. Denn Portfoliokonzepte ermöglichen es, die Produkt/Marktpositionen der strategischen Geschäftseinheiten in Unternehmen isoliert voneinander zu analysieren und normstrategisch zu gestalten.

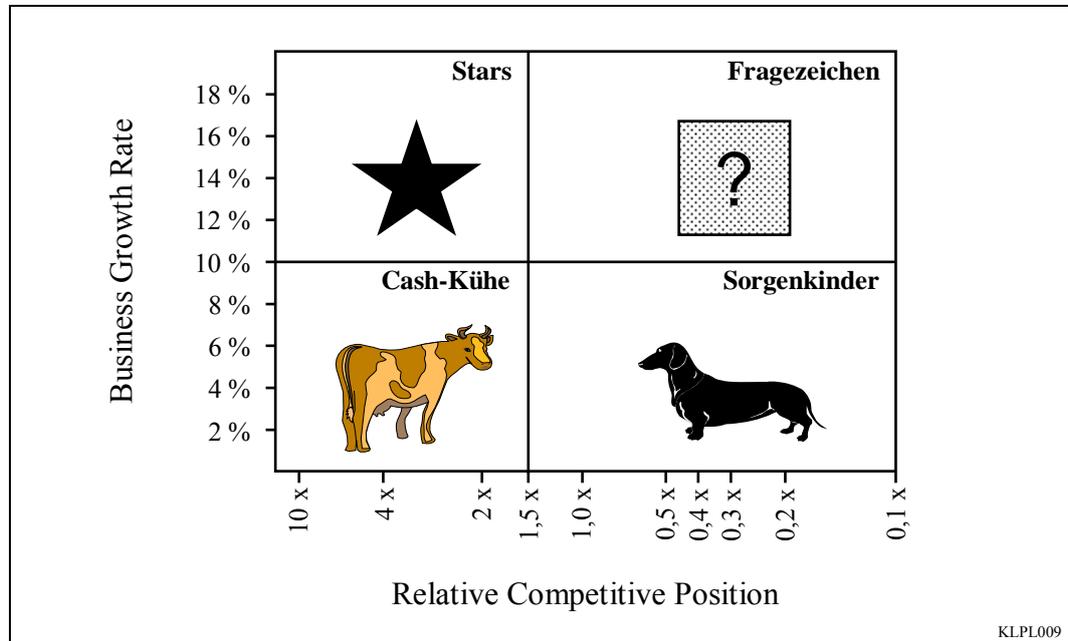


Abb. 3.2: Das Marktwachstums-Marktanteilsportfolio der Boston Consulting Group

Abgrenzbarkeit und Unabhängigkeit der strategischen Geschäftseinheiten

Dabei stellt jedoch die klare Abgrenzbarkeit und Unabhängigkeit der strategischen Geschäftseinheiten eine wesentliche Voraussetzung dar, da nur unter dieser Voraussetzung das konsequente Verfolgen von Normstrategien für einzelne Geschäftsfelder möglich ist (vgl. Steidl 1999, S. 31; Hahn 2006, S. 239-240). Aus diesem Grund wird konsequenterweise das zweite strategische Entscheidungsproblem auf der Gesamtunternehmensebene, die Nutzung bzw. der Aufbau von Synergieeffekten, nicht nur nicht beachtet, sondern auch als störend angesehen. Um jedoch über das Denken in voneinander isolierten Einheiten hinauszugehen, bedürfen Portfoliokonzepte einer ergänzenden Analyse von Synergieeffekten. Porter wies bereits in den 1980er Jahren darauf hin, dass die Vernachlässigung von Synergieeffekten in der Portfolioanalyse zu drastischen Fehlentscheidungen führen kann. Empfiehlt die Portfolioanalyse z. B. im Rahmen einer BCG-Matrix den Rückzug aus einem Dog-Geschäftsfeld (Sorgenkinder), ist nicht auszuschließen, dass hierbei drastische negative Konsequenzen für die verbleibenden Geschäftsfelder entstehen. Denkbar ist, dass die anderen Geschäftsfelder eine gemeinsame Vertriebsorganisation (beispielsweise in Form eines Filialnetzes) mit dem Dog-Geschäftsfeld aufweisen und sich aufgrund dessen sogar Existenz bedrohende Konsequenzen für die anderen Geschäftsfelder ergeben. Porter kommt demgemäß zu dem Schluss, dass eine reine Portfolioanalyse viel von der ehemaligen Attraktivität eingebüßt hat (vgl. 2010, S. 410). Er empfiehlt demgegenüber explizit die Entwicklung von Horizontalstrategien, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

Vernachlässigung von Synergien