

Strategische Unternehmensplanung

produced by

Prof. Dr. Susanne Härterich

www.susah.de

Copyright © 2007 by Prof. Dr. Susanne Härterich

Sämtliche Seiten und Abbildungen in diesem Buch sind, soweit nicht anders vermerkt, urheberrechtlich geschützt. Die Reproduktion von Seiteninhalten (auch auszugsweise) bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung durch die Autorin.

Inhaltsverzeichnis

1. Strategische Planung und strategisches Management
Was ist Strategie?, Strategische Planung, Phasen des strategischen Prozesses, Aufgabenfelder, Objekte, Ebenen des strategischen Managements
2. Strategische Leistungsmessung
Welche Aufgaben muss die strategische Leistungsmessung erfüllen?, In welchen Bereichen sollte die Leistung gemessen werden?
3. Welche Bausteine des strategischen Managements sollten zu Beginn diskutiert werden?
Komponenten des strategischen Managements, Vision, Unternehmensziele, Strategie: Der Weg zum Ziel, Vision und Leitbild, Auswahl der Strategieinstrumente, Die IST-Analyse SWOT
4. Wie kann man relevante strategische Themen erkennen?
1. Schritt: Erstellen einer Themenliste, 2. Schritt: Bewertung strategischer Themen, 3. Schritt: Erstellen eines Projekt-Portfolios, Projektleitung, Projektplanung, Polaritätsmanagement
5. Marktanalyse
Marktsegmentierung, Segmentübergreifende generelle Marktentwicklungen, Analyse der Interessengruppen (Stakeholder)
6. Wie kann die Struktur der Branche beschrieben werden?
Branchenstrukturanalyse von PORTER, "Co-opetition-Modell" von BRANDENBURGER / NALEBUFF, Ergänzende Modelle zur Analyse der Branchenumwelt, Wettbewerberanalyse, Strategische Gruppen
7. Prognose zukünftiger Entwicklungen des Marktes
Begriffe, Entwicklungsstand der Branche, Verschiedene Stufen der Unsicherheit, Trendanalyse in stabilen Märkten, Szenario-Analysen bei erhöhter Unsicherheit, Entscheidungsbäume, Delphi-Methode, Weak Signals, Fallstudie: Marktanalyse

8. Analyse der Firma

Vorgehensweise zur Analyse der Firma, Arten von Ressourcen und Fähigkeiten, Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View), Wertkettenanalyse, Benchmarking, Wissensmanagement / Knowledge Management

9. Entwicklung einer Vision und Langfristzielen

Zielsetzung, Vision als Koordinationsinstrument, Visionsinhalte, Unternehmensziele, Koalitionstheoretische Überlegungen, Wie entstehen Ziele von Unternehmen?, Shareholder Value: ein für Unternehmen operationales Zielkonzept, Berücksichtigung der Interessen anderer Anspruchsgruppen, Führen im Strategieprozess

10. Instrumente der strategischen Planung

Portfolio-Analyse, Fallstudie: Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio, McKinsey-Portfolio, Fallstudie: Marktattraktivitäts- Wettbewerbspositionen – Portfolio, Grenzen der Portfoliokonzepte

11. Instrumente jenseits der Portfolio-Analyse

Vorteils-Matrix von BCG (Boston Consulting Group), Space (strategic position and action evaluation), Fallstudie: SPACE, New Game-Strategien, "Strategisches Spielbrett"

12. Entwicklung einer Gesamtunternehmensstrategie

Führungsrolle der Unternehmenszentrale, Ansatzpunkte für die Einflussnahme der Unternehmenszentrale, Einflussnahme durch horizontale Integration, Einflussnahme durch vertikale Intervention, Zuordnung der Führungsrollen zu Unternehmensstrategien, Synergiemanagement

13. Wie werden Diversifikationsprozesse gesteuert?

Was ist Diversifikation?, Richtungen, Entwicklungsformen der Diversifikation, Wie werden Internationalisierungsprozesse gesteuert?, Organisatorische Einbindung der Ländergesellschaft, Entscheidungsfreiheiten der Ländergesellschaften

14. Planung von Portfolioveränderungen

Interne Entwicklung von Geschäftsfeldern, Akquisition von Geschäftsfeldern, Investitionskalkül bei Akquisitionen, Prozess der Akquisition und Integration, Kooperationen zur gemeinsamen Entwicklung von Geschäftsfeldern

15. Entwicklung einer Geschäftsbereichsstrategie

Wettbewerbsvorteile als Kernbestandteil von Strategiealternativen, Porter-Kurve, Generische Wettbewerbsstrategien, Strategie der Differenzierung (Präferenzstrategie), Strategie der Kostenführerschaft (Preis-Mengen-Strategie), Nischenstrategie (Fokussierung), Zusammenhang zwischen Rentabilität und Marktanteil nach PORTER, Outpacing-Strategie, Bewertung der Outpacing-Strategie, Erweiterte Systematik von Wettbewerbsstrategien

16. Kostenführerschaftsstrategie

Kostenführerschaft gleich Preisführerschaft?, Festlegung einer Preisstrategie, Theorie des Preisschirms, Ursachen struktureller Kostenunterschiede, Erfahrungskurvenkonzept und Synergieeffekte, Chancen und Risiken der Kostenführerschaft

17. Wie wird eine Strategie der Kostenführerschaft entwickelt?

Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung zum Kostenführer, Entwicklung einer Strategie der Kostenführerschaft, Business Process Reengineering

18. Wie wird eine Differenzierungsstrategie entwickelt?

Leistungsvorteile, Ansatzpunkte zum Aufbau von Leistungsvorteilen, Differenzierung durch Qualität, Differenzierung durch Innovation, Differenzierung durch Service, Differenzierung durch Image, Entwicklung einer Strategie der Differenzierung, Chancen und Risiken

19. Wie wird eine Fokusstrategie entwickelt?

Breite der Marktbearbeitung, Entwicklung einer Fokusstrategie, Chancen und Risiken der Nischenstrategie

20. Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen

Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und -auswahl, Organisatorische Fit-Analyse

21. Strategieumsetzung

Aufgaben der Strategieimplementierung, Gestaltung von Strukturen und Systemen zur Absicherung einer Strategie, Umsetzung in die operativen Planungen zur Operationalisierung der Strategie, Durchsetzung der Strategie

Literaturverzeichnis

1. Strategische Planung und strategisches Management

Was ist Strategie?

Sun Tsu

Chinesischer General (lebte im 5. Jahrhundert vor Christus), erstes Strategiebuch der Geschichte: „Die Kunst des Krieges“. Oberste Maxime ist der Sieg ohne Gefecht: „Jene, die die gegnerische Armee hilflos machen, ohne es zu einem Kampf kommen zu lassen, sind die wahrhaft Vortrefflichen.“ Sun Tsu legte größten Wert auf die akribische Vorbereitung jedes einzelnen Schrittes - inklusive Ausforschung und Täuschung des Gegners. Der Schlüssel zum Erfolg ist die Einschätzung der eigenen Kräfte: „Wenn du die anderen und dich selbst kennst, wirst du auch in hundert Schlachten nicht in Gefahr schweben.“ Besonders in China wird Sun Tsu bis heute sehr verehrt.

Niccolò Machiavelli

Beamter in der florentinischen Staatskanzlei der Renaissance, gilt als Begründer einer Staatslehre, die Erfolg über Moral stellt. Buch "Der Fürst": er lotete die Mechanismen der Macht (und des Machterhalts) aus und legitimiert Brutalität und Lüge, Verrat und Mord als Mittel der Politik. „Die, welche ganz zu dir halten und nicht habgierig sind, musst du ehren und lieben“.

Seneca

Römischer Philosoph (gehört zur Schule der Stoiker). Oberstes Ziel, durch innere Gelassenheit persönliches Glück zu finden. Er rät, die eigenen Ziele systematisch anzugehen: 1. Definition der Ziele („Wollen“), 2. Prüfung der eigenen Fähigkeiten („Können“), 3. Umsetzung („Wagen“). Wegbereiter modernen Zeitmanagements: „Wir haben nicht zu wenig Zeit, wir verschwenden zu viel davon. Auch zur Vollbringung der größten Dinge ist das Leben lang genug, wenn es nur gut angewendet wird.“

Helmuth von Moltke der Ältere

Preußischer General, gilt als der herausragende Stratege der Neuzeit - noch vor Clausewitz. Er definiert Strategie als „die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“. Diese Leitlinie übernahm z.B. Jack Welch wortwörtlich und propagierte sie als zentrale Idee seiner Arbeit bei General Electric.

Carl von Clausewitz

Militärphilosoph. Die Unwägbarkeiten des Krieges und Wirtschaftslebens führen zwangsläufig dazu, dass Unsicherheit keine beiläufige Störung, sondern unvermeidbarer Begleiter jeder Strategie ist: „Es gibt keine menschliche Tätigkeit, welche mit dem Zufall so beständig und so allgemein in Berührung stünde als der Krieg.“ Kern dieser Strategie ist deshalb Flexibilität. Eventualitäten müssen als Realitäten behandelt und ihre Konsequenzen abgeschätzt werden. Entwicklung strategischer Ziele ist ein permanenten Prozess.

Stanley Bing

Star-Kolumnist des US-Wirtschaftsmagazins „Fortune“. Er rechnet in seinem Buch „Sun Tsu was a Sissy“ („Sun Tsu war ein Weichei“) gnadenlos, aber unterhaltsam mit dem Chinesen ab. Bing empfiehlt die „new art of war“: Vergiss Strategie. Vergiss Planung. Vergiss Rücksicht. „In der Schlacht kommt es nur auf die Einstellung an. Wahre Krieger zeichnen sich dadurch aus, dass sie Niederlagen noch mehr hassen, als sie Siege lieben.“

Der Strategiebegriff

Eine Strategie ist ein längerfristig ausgerichtetes planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels. Strategie stammt aus dem Griechischen und bedeutet ursprünglich Heeresführung. Strategie und Taktik hängen eng mit einander zusammen: Beide zielen auf den richtigen Einsatz bestimmter Mittel in Zeit und Raum, wobei sich Strategie i.d.R. auf ein übergeordnetes Ziel bezieht, während Taktik den Weg und die Maßnahmen bestimmt, kurzfristige Zwischenziele zu erreichen.

Beispiele für Strategieprinzipien:

Winston Leonhard Spencer Churchill: „Jede Niederlage beginnt damit, daß man die Position des Gegners anerkennt.“ (Strategieprinzip im Umkehrschluss)

Erwin Rommel: „Eine Schlacht wird von Logistikern geschlagen bevor sie begonnen hat.“ (Strategieprinzip)

Heinz Guderian: „Nicht kleckern sondern klotzen!“

Lucius Annaeus Seneca: „Wer überall ist, ist nirgendwo (Strategieprinzip)

Nathan Bedford Forrest: „Sei als erster da mit den meisten Kräften“ (Strategieprinzip)

Den Prozess der Ausarbeitung einer Strategie nennt man Strategische Planung. In der Betriebswirtschaft bezeichnet man mit Strategischer Planung die Entwicklung von Strategien für Unternehmen, Institutionen und Organisationen.

Strategem

Ein Strategem beschreibt eine List, einen Trick oder einen manipulativen Kunstgriff im politischen, militärischen, betriebswirtschaftlichen oder privaten Leben. Vor allem im asiatischen Raum sind Strategeme Teil oder Herzstück guter Strategien (vgl. die „36 Strategeme“). Strategeme können innerhalb einer Strategie, aber auch „lediglich“ taktisch zur Anwendung kommen.

Beispiele für die „36 Strategeme

Die Sechsendreißig Strategeme sind eine Sammlung von Strategemen, die dem chinesischen General Tan Daoji zugeschrieben werden. Schriftlich wurden sie durch das Geheimbuch der Kriegskunst (entstanden um 1500) überliefert.

Zu den 36 Strategemen gehören z.B.:

Mit dem Messer eines anderen töten.

Im Osten lärmern, im Westen angreifen.

Sichtbar die Holzstege instand setzen, insgeheim nach Chencang marschieren.

Hinter dem Lächeln den Dolch verbergen.

Will man etwas fangen, muss man es zunächst loslassen...

Strategiebegriff in der Wirtschaft

Klassisch werden unter Strategie in der Wirtschaft die meist langfristig geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden. Die Unternehmensstrategie zeigt damit, auf welche Art ein mittelfristiges (ca. 2 - 4 Jahre) oder langfristiges (ca. 4 - 8 Jahre) Unternehmensziel erreicht werden soll. Der Unternehmensstrategie vorgeordnet sind oft Konzepte der Vision und des Leitbilds. Als nachgeordnet werden Teilstrategien (z.B. Marketingstrategie, Finanzierungsstrategie etc.) und die taktische (mittelfristige) sowie die operationale (kurzfristige) Ebene angesehen.

Erweiterte Definitionen

Für Michael E. Porter ist nicht die langfristige Planung relevant, sondern die Fähigkeit, auf der Grundlage einer längerfristigen Betrachtungsweise einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln.

Nach Ansicht von Henry Mintzberg hat eine Strategie fünf Bedeutungsinhalte, die im Rahmen des strategischen Management alle eine Rolle spielen: Plan (Handlungsabsicht), Ploy (Manöver/List zwecks Bezwingung eines Gegners), Pattern (widerspruchsfreies Verhaltensmuster), Position (Positionierung einer Organisation in ihrer Umwelt) und Perspective (Sichtweise und Interpretation der Welt).

Mintzberg unterscheidet drei Typen von Strategien:

- intendierte Strategien (geplant und realisiert),
- unrealisierte Strategien (geplant, aber nicht realisiert),
- emergente Strategien (realisiert, aber nicht geplant, d.h. sie entstehen aus der Verdichtung einzelner Handlungen und bestimmen so die Ausrichtung eines Unternehmens).

Werner Kirsch unterscheidet in ähnlicher Weise zwischen formulierter (also niedergeschriebener) und formierter (also von-selbst entstandener) Strategie. Für ihn ist jede Strategie ex definitione eine formierte Strategie mit einem stark evolutionären Charakter. Formulierungen sind nur ein Teil davon, der versucht, rational-steuernd einzugreifen.

Strategische Planung

Die strategische Planung ist sinnvoll, wenn sich die Umfeldler der Unternehmen nicht mehr gleichförmig entwickeln, sondern von plötzlichen Umbrüchen, Konjunkturschwankungen und erheblichen technologischen Veränderungen gekennzeichnet sind. Dabei richtet sie die Planungstätigkeiten nicht mehr nur auf das Unternehmen, sondern stärker auf seine Umfeldler (insbesondere auf die Märkte) aus. Ihr Ziel ist es, Umfeldentwicklungen hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken systematisch zu erfassen und Strategien zu entwickeln, mit deren Hilfe das Unternehmen in diesen Umfeldern erfolgreich bestehen kann.

Strategische Planung kann kurzfristigen Charakter haben, ohne ein operativer Plan zu sein. In vielen Unternehmen liegt der strategische Planungsschwerpunkt bei den oberen Managementebenen, der operative Planungsschwerpunkt dagegen auf den unteren Hierarchieebenen. Es sind jedoch auch andere Konstellationen denkbar. Häufig basieren strategische Neuorientierungen auf Anregungen aus der Basis, und nicht selten ist die operative Planung für den Geschäftserfolg so wichtig, dass kein Vorstand seine unmittelbare Beteiligung daran aufgeben würde.