

1. [Theoretische Grundlagen der strategischen Unternehmensführung](#)
 - 1.1. Industrieökonomik
 - 1.2. Ressourcen-orientierter Ansatz
 - 1.3. Strategie-Organisationsstruktur-Forschung
 - 1.4. Strategische Entscheidungsprozesse
2. [Der Prozess der strategischen Unternehmensführung](#)
3. [Umweltanalyse](#)
 - 3.1. Szenarioanalysen → Zukunftsentwicklung
 - 3.2. Technologie-Lebenszyklen (S-Kurven) → Technologie
 - 3.3. Produkt-/Marktlebenszyklusmodell → Marktwachstum
4. [Strategische Analyse der Branche](#)
 - 4.1. Fünf Wettbewerbskräfte und ihre Bestimmungsfaktoren
 - 4.1.1. Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse (Porter)
 - 4.1.2. Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse bei Branchen-Segmenten
 - 4.2. Konkurrentenanalyse
5. [Unternehmens-, Kooperations- und Wettbewerbsstrategien](#)
 - 5.1. Unternehmens-/Konzernstrategie: Diversifikation
 - 5.2. Strategien der Unternehmenskooperation: In-/Externalisierung
 - 5.3. Konzernstrategien
 - 5.3.1. Portfolio-Management
 - 5.3.2. Sanierung
 - 5.3.3. Know-how-Transfer
 - 5.3.4. Aufgabenzentralisierung
 - 5.4. Identifikation strategischer Geschäftseinheiten
 - 5.5. Geschäftsbereichsstrategien: Produkt-Markt-Matrix (→ Wachstumsstrategien)
 - 5.5.1. Marktdurchdringung
 - 5.5.2. Produkterweiterung
 - 5.5.3. Markterweiterung
 - 5.5.4. Diversifikation
 - 5.6. Wettbewerbsstrategien (→ Wettbewerbsvorteile)
 - 5.6.1. Kostenführerschaft
 - 5.6.2. Differenzierung
 - 5.6.3. Konzentration auf Schwerpunkte (Marktnische)
6. [Strategische Analyse der Unternehmung](#)
 - 6.1. Stärken- und Schwächenanalyse
 - 6.2. Wertkettenanalyse
 - 6.2.1. Kostenvorsprung → Kostenanalyse
 - 6.2.2. Differenzierung → Differenzierungsanalyse
 - 6.3. Benchmarking
 - 6.4. Analyse von Kernkompetenzen und Fähigkeiten
7. [Strategieformulierung, -auswahl, -implementierung und -kontrolle](#)
 - 7.1. Strategie-Formulierung: Produkt-Markt-Strategie
 - 7.2. Strategie-Bewertung und -Auswahl
 - 7.2.1. Ökonomische Zielkriterien: Profitabilität und Ertragssicherung
 - 7.2.2. Grobe Wahlkriterien: Potentieller Zielbeitrag, Machbarkeit und Vertretbarkeit
 - 7.3. Strategie-Implementierung
 - 7.3.1. Strategische Projekte (Aktionsprogramme)
 - 7.3.2. Budgetierung
 - 7.3.3. Operative Planung
 - 7.4. Strategie-Kontrolle
 - 7.4.1. Prämissenkontrolle
 - 7.4.2. Durchführungskontrolle
 - 7.4.3. Globale Strategieüberwachung
8. [Strategische Entscheidungsprozesse](#)
9. [Aktuelle Problemfelder der Unternehmensführung](#)
 - 9.1. Krisen-Management
 - 9.1.1. Phasen des Niedergangs in der Krise (wachsende Leistungslücke)
 - 9.1.2. Strategien bei zurückgehendem Geschäft
 - 9.1.2.1. Nischenstrategie
 - 9.1.2.2. Strategie der Marktführerschaft
 - 9.1.2.3. Abschöpfungsstrategie
 - 9.1.2.4. Schnelle Desinvestitionsstrategie
 - 9.2. Qualitäts-Management
 - 9.2.1. Klassische Qualitätskontrolle
 - 9.2.2. Umfassende Qualitätssicherung
 - 9.2.3. Integriertes Qualitätsmanagement
 - 9.3. Innovations-Management
 - 9.4. Entrepreneurship und Intrapreneurship

1. Theoretische Grundlagen der strategisch. Unternehmensführung

Die **Unternehmensstrategie** ist das Entscheidungsmuster einer Firma, das ihre Absichten, Zwecke oder Ziele bestimmt und offenlegt, d.h. auch sie definiert die Branchen, in denen die Firma am Wettbewerb teilnehmen möchte, wobei die Ressourcen möglichst so konzentriert werden, daß klare Kompetenzen in Wettbewerbsvorteile umgewandelt werden. Die Sichtweise, wonach **Strategien** komplexe Maßnahmenbündel darstellen, dominiert.

Unternehmensziele dienen als Maßstab der Unternehmensleistung. So gesehen ist die Formulierung von Zielen eine der Grundfunktionen von Unternehmen. Dahingehend wird argumentiert, daß der Marktwert von Unternehmen bzw. der Wert des Vermögens der Kapitaleigner (**Shareholder-Value-Konzept**) den Bezugspunkt unternehmerischer Handlungen zu bilden haben. Das **Organisationsziel** wird allgemein definiert als ein erwünschter Zustand, den die Organisation in einem zukünftigen Zeitpunkt realisieren will.¹

Strategien geben Antwort auf mehrere grundsätzliche Fragen, sozusagen die Grundfragen der strategischen Unternehmensführung:

- In welchen Geschäftsfeldern sollen wir tätig sein? → **Unternehmensstrategie**
- Mit welchen Strategien können wir in unseren Geschäftsbereichen langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen? → **Geschäftsbereichsstrategien**
- Wie sollen wir diese Strategien intern umsetzen? → **Funktionsbereichsstrategien**

Je nach Ebene, für die die Strategie Gültigkeit haben soll, unterscheidet man:

- Unternehmensstrategien: Wachstums-, Stabilisierungs-, Schrumpfungstrategie
- Geschäftsbereichsstrategien: Marktdurchdringungs-, Produkt-/Marktentwicklungsstrategie
- Funktionsbereichsstrategien: Marketing-, Finanz-, Personalstrategie

Funktionsbereichsstrategien legen die grundsätzlichen Ziele und Maßnahmen der Funktionsbereiche (F&E, Produktion, Marketing, Personalwesen, etc.) fest. Da auch sie auf die Produkt-Markt-Strategie des jeweiligen Unternehmens sowie zusätzlich auf die Geschäftsbereichsstrategien abgestimmt sein sollten, müssen sie aus diesen abgeleitet werden.²

Ein Geschäftsfeld kann dabei nicht nur nach angebotenen Produkten/Leistungen, sondern ebenso gut nach Marktbedürfnissen (Kundengruppen, Anwenderproblemen) ausgerichtet sein.

Insgesamt zielt die **strategische Planung** darauf ab, den Bestand und die Rentabilität der Unternehmung dauerhaft sicherzustellen durch Sicherung und Aufbau längerfristig verteidigbarer Wettbewerbsvorteile, die damit zu überdurchschnittlichen Renditen führen. Die strategische Planung fördert und systematisiert das Nachdenken über die zentralen strategischen Fragen und ihre praktische Umsetzung. (Strategische Planung → Rentabilität des Unternehmens sichern)

Theoretische Grundlagen der strategischen Unternehmensführung:



¹ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 175 ff

² Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 226 ff

Das Konzept der strategischen Geschäftseinheiten stellt das derzeit aktuellste Ergebnis um eine strategiegerechte Gestaltung der Organisationsstruktur dar.³ **Strategische Geschäftseinheiten** (SGE) sind Sparten einer Firma, die man in unabhängige, autonome Einheiten aufspaltet, die dann als lebensfähige, isolierte Unternehmen geführt werden können.⁴

1.1. Industrieökonomik

Industrieökonomik:

- Paradigma: Structure-Conduct-Performance (SCP)
- Branchenstruktur, z.B. Eintrittsbarrieren, Zahl der Wettbewerber
- Unternehmensverhalten: Diversifikations-/Integrationsgrad, relative Wettbewerbsposition
- Unternehmenserfolg, z.B. Rentabilität, Gewinn

1.2. Ressourcen-orientierter Ansatz

Der erhebliche Bedeutungsgewinn des ressourcenbasierten Ansatzes hängt unter anderem mit Porter zusammen, dessen *unternehmensexterne* Faktoren als wesentliche Einflußfaktoren des Unternehmensverhaltens und -erfolgs betrachtet werden:⁵

$$\text{Unternehmenserfolg} = f(\text{Branchenattraktivität, relative Wettbewerbsposition})$$

Das Grundkonzept dieser umweltorientierten Forschungsrichtung wird durch Schlagworte wie **Structure-Conduct-Performance Paradigma** oder **Market-Based View** umrissen. An dieser branchenzentrierten Sichtweise setzt nun die Kritik und Modellbildung der Vertreter(innen) des ressourcenbasierten Ansatzes an: Sie bezweifeln die Dominanz umweltorientierter Faktoren als Prädikatoren unternehmerischen Erfolgs und gehen im Umkehrschluß sogar davon aus, daß der Erfolg oder Nicht-Erfolg von Unternehmen vorrangig durch deren spezifische oder einzigartige Potentiale bestimmt wird. Diese werden häufig als **Kernkompetenzen** und **Ressourcen** bezeichnet.

- Kernkompetenzen einer Unternehmung sind der Schlüssel für wirtschaftlichen Erfolg
- Ressourcensituation → Wettbewerbsstrategie schafft Wettbewerbsvorteile
- Ressourcen sollen eine Form der (marktseitig gefragten) *Einzigkeit* erlangen

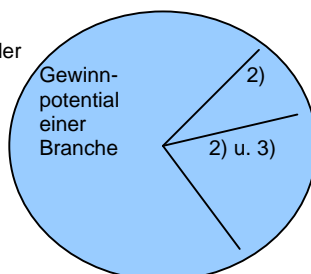
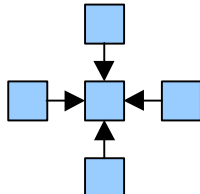
Als Ziel unternehmerischen Handelns wird eine dauerhaft fließende Rente gesehen. Der ressourcenbasierte Ansatz wird mit dem Kürzel RCPP (**Ressource-Conduct-Performance Paradigma**) belegt.

Unternehmenserfolg hängt ab von:

- (1) **Branchenstruktur** (Wettbewerbsintensität)
- (2) **Wettbewerbsposition** einer strategischen Geschäftseinheit in der Branche
 - Verteidigbare Kosten- oder Differenzierungsvorteile (Wettbewerbsstrategie)
- (3) **Gestaltung und Strukturierung von Wertaktivitäten**
 - Ressourcen, Fähigkeiten, Skaleneffekte, Verknüpfungen, Synergien, ...

1) Branchenstruktur (Porter)

→ Auswahl der Geschäftsfelder



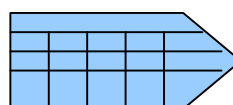
2) Wettbewerbsstrategie

→ strategische Positionierung in einer Branche



3) Struktur und Gestaltung der Wertaktivitäten in der Wertkette einer Unternehmenseinheit (Porter)

→ Schaffung dauerhaft verteidigbarer Wettbewerbsvorteile



³ Welge, M.K. (1992): Strategisches Management, Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 2355 ff

⁴ Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 32

⁵ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 58 ff

1.3. Strategie-Organisationsstruktur-Forschung

Chandler war in seiner mittlerweile klassischen Analyse der größeren amerikanischen Unternehmen der erste, der die Aufmerksamkeit auf die Bedeutung der Strategie für die Aufstellung einer gesunden Organisationsstruktur lenkte, als er das Prinzip: „**structure follows strategy**“ verkündete, was bedeutet, daß eine Organisation so konzipiert sein sollte, daß sie vornehmlich die Verfolgung ihrer strategischen Verpflichtung erleichtert. Seine Empfehlungen:⁶

Strategie	Organisationsstruktur ⁷
Einprodukt	→ funktional + zentralisiert
Verwandte Diversifikation	→ divisional + dezentralisiert
Konglomerate Diversifikation	→ Holding + stark dezentralisiert

Strategische Grundhaltungen (Miles/Snow):

- (1) **Verteidiger:** Konzentration auf engen Produkt-/Marktbereich
 - Verbesserung der Position im bestehenden Markt
 - Hohe Spezialisierung
 - Steigerung der internen Effizienz
- (2) **Prospektor** (Vorausschauer): Ständige Innovationen in neuen Produkt-/Marktbereichen
 - Geringe Spezialisierung
 - Steigerung der externen Aktivitäten und internen Flexibilität
- (3) **Analysierer:** Verteidiger und Prospektor
- (4) **Reagierer:** keine geplante Strategie
 - Anpassung erst auf externen Druck → wenig erfolgreich

1.4. Strategische Entscheidungsprozesse

Strategische Entscheidungsprozesse:

- (1) Organisatorische Faktoren: Führungspersönlichkeit (Alter, Erfahrung, usw.), Unternehmenskultur, -größe, bisherige Struktur und Strategie
- (2) Umweltfaktoren: nationale Kultur, Unsicherheit, Komplexität
- (3) Entscheidungssituation: Dringlichkeit, Risiko, Komplexität
- (4) Entscheidungsprozeß: Umfänglichkeit, Politisierung, Partizipationsgrad, Dauer, Konfliktintensität
- (5) Entscheidungsergebnis:
 - Prozeßergebnisse: Entscheidungsqualität, Geschwindigkeit, Bindung, ...
 - Ökonomische Resultate: Wachstum, Marktanteil, ROI, ...

Planungsideal und -wirklichkeit:

Ansatz	Synoptische Planung (übersichtlich)	Deskriptive Planung (beschreibend)
Prozeßstruktur	linear	sprunghaft
Problemdefinition	analytisch (zergliedernd)	emergent (sich entwickelnd)
Informationsverhalten	umfassend	begrenzte Suche
Alternativen	vollständig	bekannte
Entscheidung	rationale Bewertung	politischer Prozeß
Unternehmensstrategie	ex ante kohärent (ante = vor)	ex post kohärent (zusammenhängend) (post = nach)

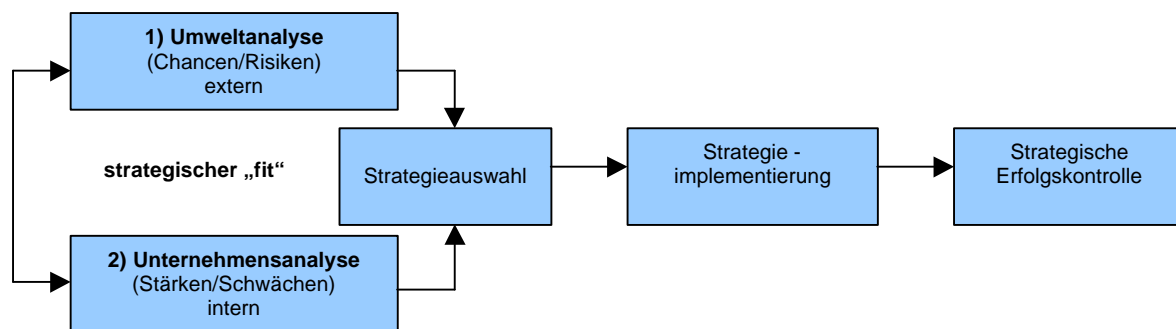
⁶ Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 104

⁷ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 214

2. Der Prozeß der strategischen Unternehmensführung

Im Mittelpunkt der strategischen Planung steht die Entwicklung von Unternehmensstrategien, die unter Berücksichtigung von unternehmensbezogenen Stärken/Schwächen und umweltbezogenen Chancen/Risiken der grundsätzlichen, erfolgssichernden Orientierung des gesamten Unternehmens dienen.⁸

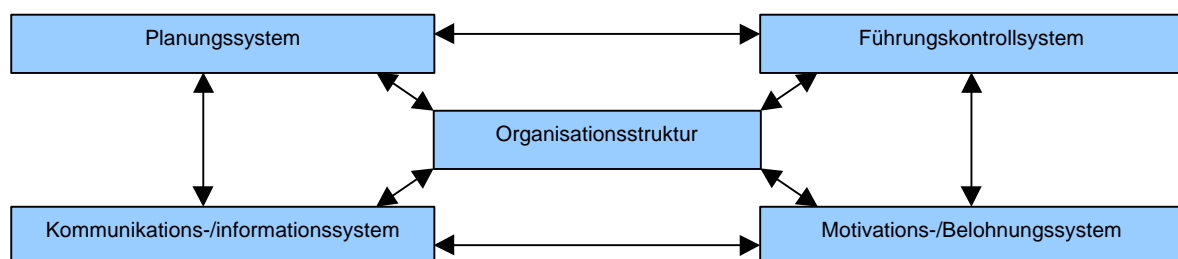
Jede Strategieplanung baut auf zwei Grundpfeilern auf, nämlich der **Analyse der Umweltsituation** (siehe [Kapitel 3.](#)) und der **Analyse der internen Möglichkeiten und Grenzen** (siehe [Kapitel 6.](#)). Die folgende Abbildung zeigt einen schematischen Aufbau des strategischen Planungsprozesses mit seinen einzelnen Elementen und Stufen:⁹



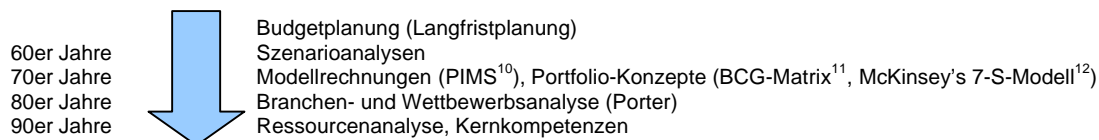
Dieser strategische Planungsprozeß gliedert sich in die Hauptelemente:

- (1) **Umweltanalyse:** Erkunden des *externen* Umfelds der Unternehmung (Chancen/Risiken)
- (2) **Unternehmensanalyse:** Prüft die *interne* Ressourcensituation (Stärken/Schwächen)
- (3) **Strategieauswahl:** Bewertung und Auswahl der besten Strategie
- (4) **Implementierung:** Strategisches Management
- (5) **Kontrolle:** Ständige Registrierung und Signalisierung von Veränderungsnotwendigkeiten

Strategisches Management ist die Ausdehnung der strategischen Aktivitäten über den reinen Planungsprozeß hinaus, mit dem Ziel die (neue) strategische Orientierung im Tagesgeschäft nachhaltig zu verankern. Alles muß in die Organisation eingepaßt werden, damit es wirklich effektiv ist. Das beste Planungssystem nutzt nichts, wenn es nicht im Führungskontrollsystem seine adäquate Entsprechung findet. Die Grundcharakteristika sind in folgender Abbildung dargestellt:



Die Entwicklung des strategischen Denkens:



⁸ Welge, M.K. (1992): Strategisches Management, Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.): HWO, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 2355 ff

⁹ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 151 ff

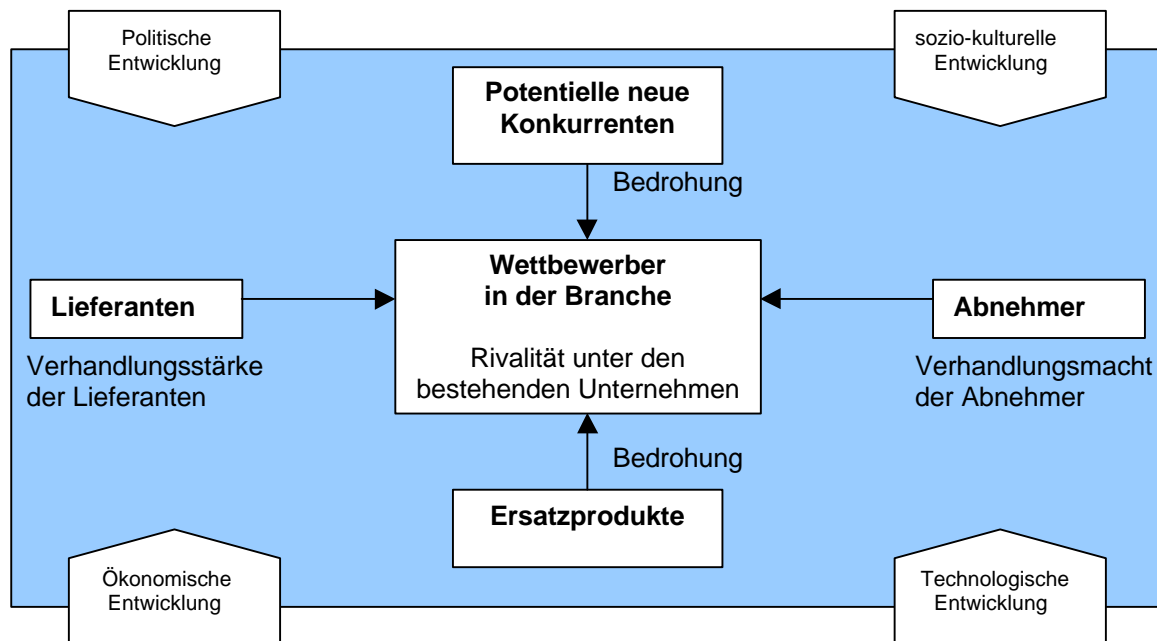
¹⁰ Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 139 ff

¹¹ Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 152 ff

¹² Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 118 ff

3. Umweltanalyse

Bei der Umwelt-/Umfeldanalyse haben wir es mit unkontrollierbaren Vorgängen zu tun, d.h. wir versuchen die Zukunft vorauszusagen.¹³ Auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen wird das Unternehmen als Wertschöpfungskette betrachtet. Hier geht es nicht nur um interne Abläufe (z.B. Produktionsprozesse) sondern auch um die externe branchenbezogene Analyse des Unternehmens, im Hinblick auf die Erkennung von Wettbewerbsvorteilen. Umweltanalyse:¹⁴



Umgang mit Planungssicherheit:

- Prognosen verbessern: Wahrscheinlichkeiten schätzen, Szenarien, Sensitivitätsanalyse
- Reaktionsmöglichkeiten verbessern: flexible Planung, slack schaffen, Risiken steuern
- Umwelt beeinflussen: Risiken abwälzen, Lobbyismus, Signale

3.1. Szenarioanalysen

Das Zusammenfügen aller erreichbaren Informationen, z.B. aus Trendprognosen, über mögliche Zukunftsentwicklungen eines Prognosegegenstandes wird als **Szenario** bezeichnet.¹⁵ Szenarien werden aus der Gegenwart heraus entwickelt und zwar aufgrund der Annahme, daß die Zukunft letztlich doch weitgehend durch Entscheidungen der Vergangenheit vorbezeichnet ist.

Von besonderer Bedeutung für das Verstehen der **sozio-kulturellen Umwelt** und ihrer Entwicklung sind demographische Merkmale und die vorherrschenden Wertmuster. Insbesondere geht es um die frühzeitige Erkennung eines sich abzeichnenden Wertewandels. Ein Beispiel für einen solchen Wertewandel mit zugleich weitreichenden Implikationen betrifft die Stellung der Frau in der Gesellschaft. Zahlreiche Einflußfaktoren bestimmen die Nachfrage am Beispiel der Tiefkühlkost:¹⁶

- Veränderte Einstellung von und gegenüber Frauen
 - Stärker karriereorientiert, mehr berufstätige Frauen, höher bezahlte Stellen
 - Mehr Zweitwagen, mehr Doppelverdiener
 - Späteres Heiratsalter, mehr Scheidungen, kleinere Familien
- Steigender Bedarf an Tiefkühlkost
 - Vereinfachte Handhabung, neue Serviceformen
 - Neue Gefriertechniken, mehr Tiefkühlschränke, mehr Mikrowellengeräte

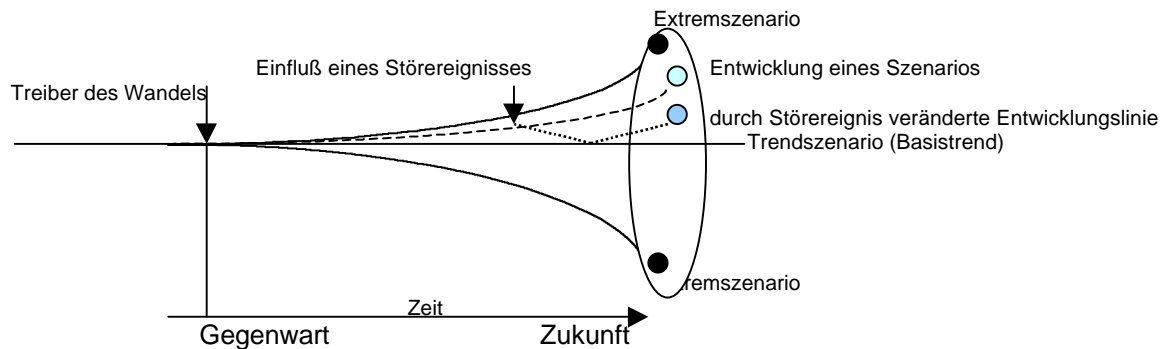
¹³ Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 341

¹⁴ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 242 ff

¹⁵ Staehle, W.H. (1989): Management, 4. Aufl., München, S. 596 ff

¹⁶ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 159 - 160

Szenario A ist das Ergebnis einer trendmäßigen Entwicklung (gestrichelte Linie). Geht man von Störungen dieses Szenario-Pfades aus, z.B. Ölkrise, ergibt sich ein alternatives Szenario A₁.



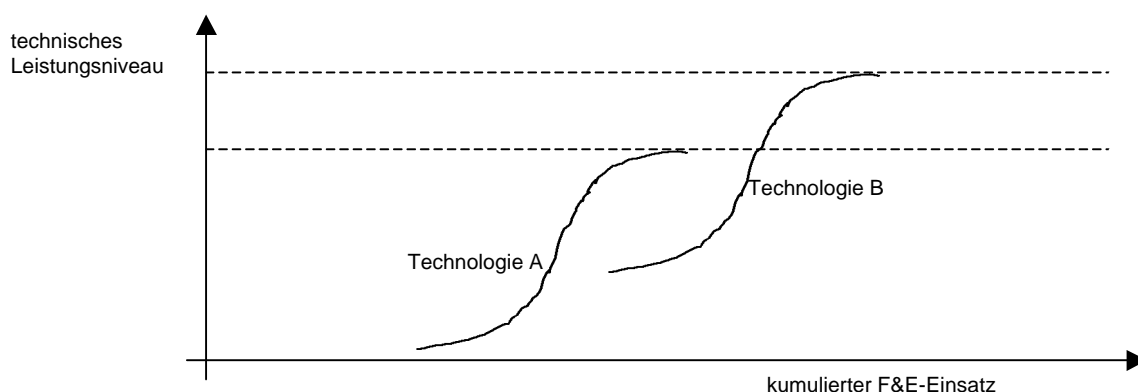
Für die Zwecke der strategischen Unternehmensplanung wird folgendes Vorgehen empfohlen:

- (1) Strukturierung+Definition des ext. Umfeldes (Zeiträumen, Fragestellung, Hauptakteure)
- (2) Identifikation der Schlüsselfaktoren (= Treiber des Wandels)
- (3) Ermittlung von Entwicklungstendenzen
- (4) Identifikation von kritischen Faktoren
- (5) Analyse und Prognose der unterschiedlichen Ausprägungen
- (6) Cross-Impact-Analyse (Eintrittswahrscheinlichkeiten {+, 0, -} der kritischen Faktoren)
- (7) Erarbeitung von Rohszenarien
- (8) Sensitivitätsanalyse
- (9) Ausarbeitung von Szenarien
- (10) Auswirkungsanalysen

3.2. Technologie-Lebenszyklen (S-Kurven)

Kein Aspekt der weiteren Umwelt hat in den letzten Jahren soviel Veränderungen erfahren wie die technologische Umwelt. Die technologische Entwicklung ist heute eine weltweite geworden. Ihre Beobachtung kann sich deshalb nicht mehr nur auf ein Land oder eine Region beschränken.¹⁷

Technologien zeigen gewöhnlich, ähnlich wie Produkte, einen zyklischen Verlauf (Technologie-Lebenszyklus). Nach einiger Zeit ergibt sich jedoch eine Ausschöpfungsgrenze, von der ab nur noch marginale Fortschritte erzielbar sind; neue Technologien treten an die Stelle der alten. Dieser Prozeß wird häufig mit einem S-förmigen Verlauf veranschaulicht:



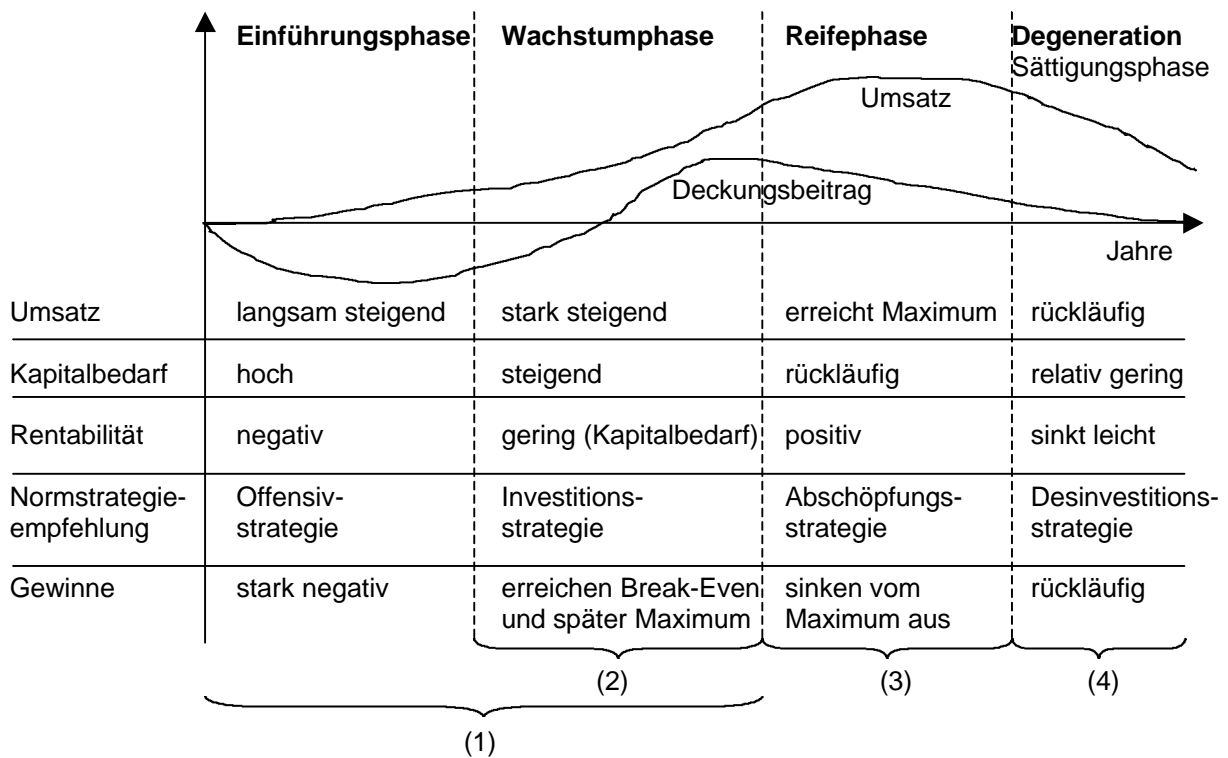
Die Erfahrung zeigt, daß von einem bestimmten Reifepunkt an eine neue Technologie die alte sprunghaft ablöst (Technologie B). Ein sehr bekanntes Beispiel hierfür ist die Ablösung von Transistoren zu Silicium-Chips. Technologiesprünge brachten nicht nur einzelne Produktgruppen zum Verschwinden, sondern bewirkten den Niedergang ganzer Branchen.

¹⁷ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 157 ff

Eine der zentralen Aufgaben der technologischen Analyse ist deshalb zu erkunden, inwieweit das Leistungspotential einer bestehenden Technologie ausgeschöpft ist und welche technologische Entwicklung den Technologie-Sprung begründen könnte.

Produkt-/Marktlebenszyklusmodell

Die meisten Produkte haben eine beschränkte Lebensdauer und ihre Absatzchancen sind im Zeitablauf einer typischen zyklenartigen Entwicklung unterworfen, die dem Produkt- oder Marktlebenszyklus folgen. Die Schlüsselgröße **Marktwachstum** deutet auf grobe Aufschlüsse hin über das zukünftige Wachstum des Gesamtmarktes eines bestimmten Produkts. Üblicherweise unterscheidet man vier Phasen:



- (1) **Fragezeichen** = Nachwuchsprodukt (niedriger Marktanteil mit hohem Marktwachstum)
- (2) **Stars** = Starprodukt (hoher Marktanteil auf sich rasch entwickelnden Märkten)
- (3) **Cash-Cow** = Cashprodukt (hohes Marktvolumen und Potential zur Mittelfreisetzung)¹⁸
- (4) **Arme Hunde** = Auslaufprodukt (niedriger Marktanteil mit geringen Wachstumsraten)¹⁹

¹⁸ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 200 ff

¹⁹ Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 157 ff

4. Strategische Analyse der Branche

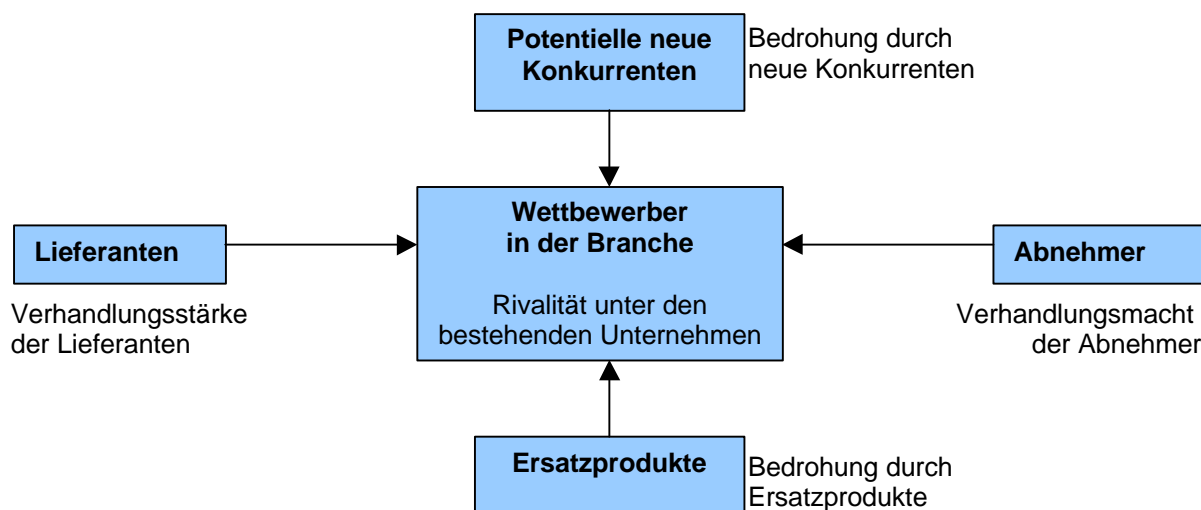
Porter geht der Frage nach, wie kann sich ein Unternehmen in seiner Branche Wettbewerbsvorteile aneignen und diese auch behaupten. Sein Ziel ist es eine Brücke zu schlagen zwischen Strategie und Implementierung. Wettbewerbsvorteile entstehen im wesentlichen aus dem Wert den ein Unternehmen schafft, soweit dieser die Kosten der Wertschöpfung für das Unternehmen übersteigt.²⁰

Im Kapitel 5.5. gehen wir näher auf die Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen ein: Kostenführerschaft und Differenzierung.

4.1. Fünf Wettbewerbskräfte und ihre Bestimmungsfaktoren

Porter's Konzept der Umweltanalyse ist als **Branchenstrukturanalyse** zu bezeichnen, da es neben der Branche an sich auch deren Binnengefüge untersucht. Zunächst erfolgt die Analyse der Branche insgesamt, dann eine Differenzierung nach strategischen Gruppen.²¹

Der Stand des Wettbewerbs in einer Branche hängt von fünf grundlegenden **Wettbewerbskräften** ab, die in folgender Abbildung dargestellt sind:



Alle fünf Wettbewerbskräfte zusammengenommen bestimmen die Wettbewerbsintensität und Rentabilität der **Branche** (= Gruppe von Unternehmen, die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können).

Porter's Ansatz der Wettbewerbsanalyse beruht auf der Grundannahme, daß die Rentabilität einer Branche durch ihre strukturellen Merkmale bestimmt wird, so daß im Mittelpunkt der Wettbewerbsanalyse die Beschreibung aller Komponenten der Branche und ihrer Wechselwirkungen stehen.

Die Gefahr des Eintritts potentieller neuer Konkurrenten hängt von den existierenden Eintrittsbarrieren sowie von den absehbaren Reaktionen der etablierten Wettbewerber ab. **Markteintrittsbarrieren** werden definiert als Kräfte, die Unternehmen davon abhalten, in ein Geschäftsfeld zu investieren, das ihnen potentiell attraktiv erscheint. Im wesentlichen sind folgende Markteintrittsbarrieren zu beachten:

- Marktliche Faktoren: Standort, Kunden-/Lieferantenbindungen
- Produktionsbezogen: Betriebsgrößenersparnisse (economies of scale)
- Produktdifferenzierung (Markenname)
- Kapitalbedarf für Investitionen
- Größenunabhängige Kostennachteile (Ressourcenzugang, Patente, Know-how)
- Staatliche Intervention (Gebietsmonopol, Subventionen, Beteiligungsbeschränkungen)

²⁰ Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 21 ff

²¹ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 251 ff

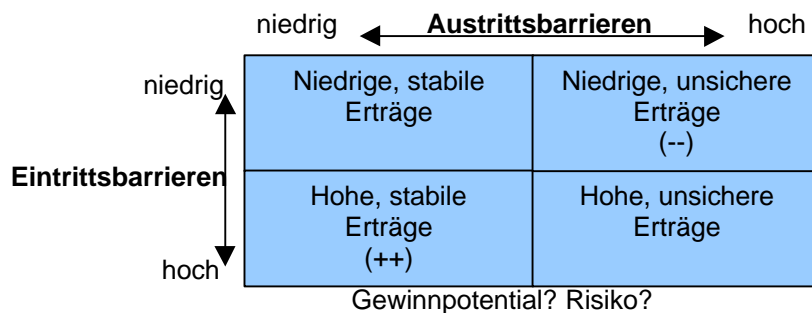
Hohe Austrittsbarrieren sind ein Faktor, die Unternehmen zum Verbleib in ihrer Branche veranlassen, selbst wenn sie niedrige oder sogar negative Ertragsraten erwirtschaften. Hauptursachen von **Marktaustrittsbarrieren** sind:

- Technisch/Wirtschaftlich:
 - Hohe Umstellungskosten (Sozialpläne, Umsiedlungskosten)
 - Innerbetriebliche Verflechtungen (Synergien)
- Strategisch:
 - Innerbetriebliche Synergien
 - Imageverlust, Kundenanforderungen an Produktpalette
- Staatliche Regulierung

Als **Synergieeffekt** wird das Phänomen angesprochen, daß für ein Unternehmen, welches in miteinander verwandte Produkte investiert, Einsparungen bei anfallenden Investitionen und bei laufenden Herstellungskosten entstehen (Ansoff). Bei **Economies of Scope** handelt es sich um (Verbundeffekte), die auftreten, wenn Unternehmen flexibel einsetzbare Potentiale aufweisen, z.B. flexible Fertigungssysteme, die ohne größere Umrüstzeiten mehrere verschiedenartige Produkte fertigen können.

Der **Erfahrungskurveneffekt** beruht auf der Tatsache, daß Menschen viele Tätigkeiten bei wiederholter Ausübung zunehmend leichterfallen. Darüber hinaus können sich bei der betrieblichen Leistungserstellung bei größeren Herstellungsmengen relative Einsparungen ergeben. Das ökonomisch meßbare Ergebnis dieses Phänomens wird als Skalen- oder Größendegressionseffekt **Economies of Scale** (Betriebsgrößensparnis) bezeichnet.

Aus- und Eintrittsbarrieren hängen bei der Branchenanalyse eng zusammen:

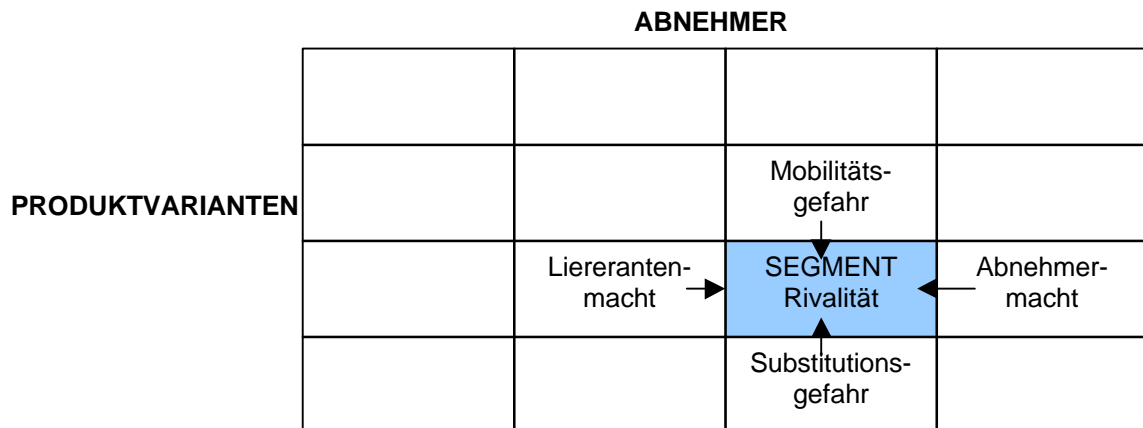


Einige kritische Komponenten der Wettbewerbsintensität einer Branche.²²

	Senkt die Rentabilität	Steigert die Rentabilität
	Leichter Eintritt	Schwieriger Eintritt
Leichtigkeit des Brancheneintritts	<ul style="list-style-type: none"> - niedrige Betriebsgrößenschwelle - geringes Marken-Franchising - verbreitete Technologie - Zugang zu Vertriebswegen 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Betriebsgrößenschwelle - Markenwechsel schwierig - firmeneigenes Know-how - eingeschränkte Vertriebswege
	Schwieriger Austritt	Leichter Austritt
Leichtigkeit des Branchenaustritts	<ul style="list-style-type: none"> - Spezielle Aktiva - Verflechtungen von Sparten - hohe Austrittskosten 	<ul style="list-style-type: none"> - veräußerbare Aktiva - unabhängige Sparten
	Starke Lieferanten	Schwache Lieferanten
Stärke der Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> - Konzentration der Lieferanten - erhebliche Kosten für den Wechsel der Zulieferer - Lieferanten drohen mit Vorwärtsintegration 	<ul style="list-style-type: none"> - Konzentration der Abnehmer - Erwerb von Konsumgütern - viele Lieferanten im Wettbewerb - Abnehmer drohen mit Rückwärtsintegration
	Starke Abnehmer	Schwache Abnehmer
Stärke der Abnehmer	<ul style="list-style-type: none"> - Abnehmer drohen mit Rückwärtsintegration - Konzentration der Abnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> - Hersteller drohen mit Vorwärtsintegration - zersplitterter Abnehmerkreis
	Leichte Ersetzbarkeit	Schwierige Ersetzbarkeit
Verfügbarkeit von Ersatzprodukten	<ul style="list-style-type: none"> - geringe Umstellungskosten für Benutzer - ertragreiche/aggressive Hersteller von Ersatzprodukten 	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Umstellungskosten für Benutzer - unrentable/passive Hersteller von Ersatzprodukten
	Viele Wettbewerber	Wenige Wettbewerber
Branchenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerber etwa gleich groß - geringe Nachfragesteigerung - hohe Fixkosten - Handlungsgüter - Überschußkapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerber unterschiedlich groß - hohe Nachfragesteigerung - geringe Fixkosten - differenzierte Produkte - Branchenführer

Unterschiedliche Produkte oder Abnehmer bilden **Branchensegmente**. Die Strukturanalyse läßt sich auch auf Branchensegmente anwenden; hierbei sind die gleichen fünf Kräfte am Werk. Die Fernsehgerätebranche läßt sich je nach Bauart in tragbare Geräte, Tischmodelle, Standgeräte und Gerätekombinationen segmentieren. Tragbare Geräte sind zur Massenware geworden, während Standgeräte mehr Möglichkeiten zur Differenzierung durch Gestaltung, Verkleidung, usw. bieten. Bei der Produktion von Standgeräten werden andere Fertigungsverfahren und andere Lieferanten eingesetzt. Andere Produktgruppen/Abnehmer bedingen unterschiedlichen Einfluß auf die fünf Kräfte.²³

Segmentspezifische Unterschiede bei den fünf Wettbewerbskräften:

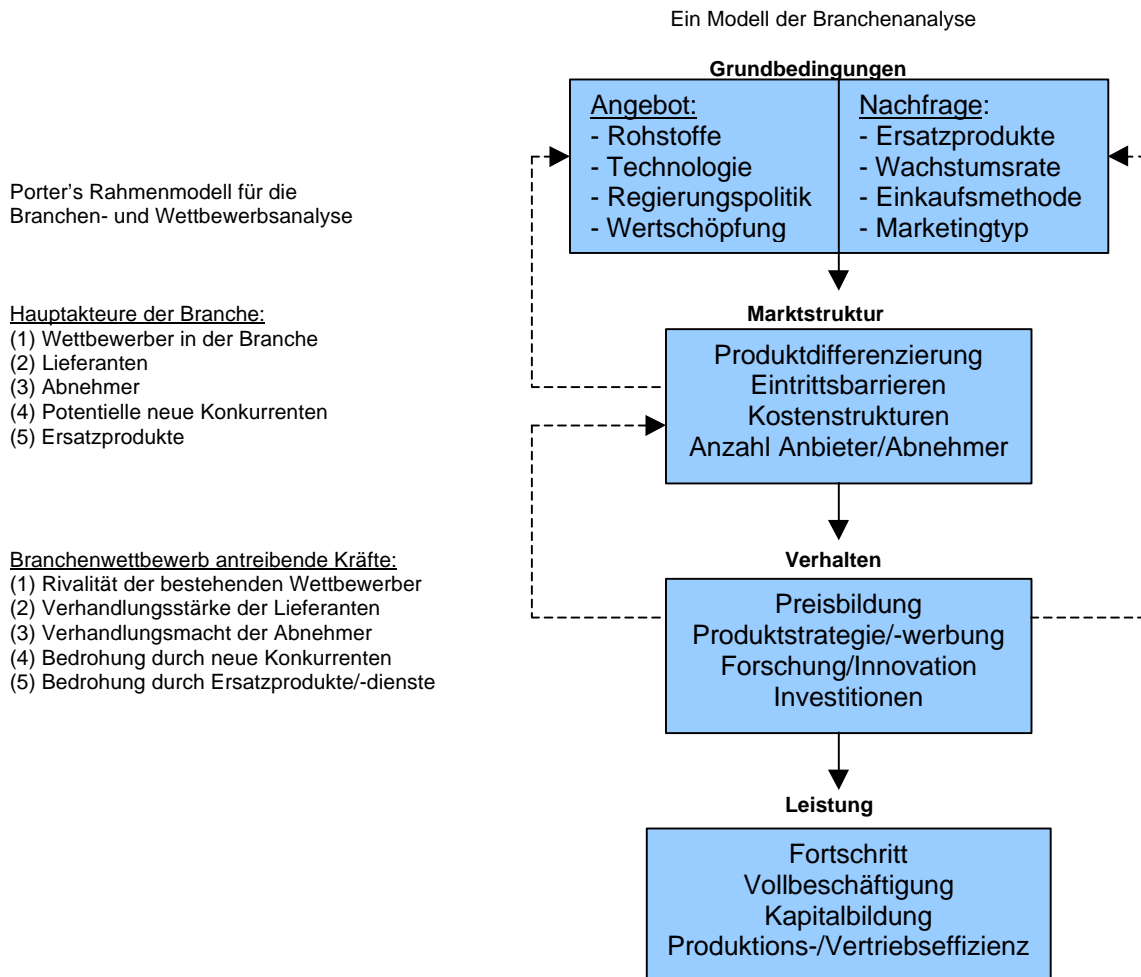


²² Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 52

²³ Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 304 ff

Die Grundbedingungen, die Angebot und Nachfrage regeln, sind die wichtigsten Determinanten der Marktstruktur, die das Handeln aller beteiligten Unternehmen bestimmt. Daher lässt sich das beobachtete Verhalten von Unternehmen im Markt aus der in der Branche vorherrschenden Struktur vorhersagen. Zusätzlich zur Leistungsmessung verlangt das Modell der Branchenanalyse nach der Bestimmung der Marktstruktur und des Verhaltens der Teilnehmer:

Porter's Ansatz liegt folgendes Modell der Branchenanalyse zugrunde:



Die Struktur ist in Porter's Rahmen durch die **Hauptakteure der Branche** – Wettbewerber, Anbieter, Abnehmer und potentielle Neulinge – sowie durch die Ersatzprodukte definiert. Das Verhalten wird anhand der **Kräfte** definiert, die den Branchenwettbewerb antreiben – die Rivalität der Wettbewerber, die Verhandlungsmacht der Anbieter und Abnehmer, die Bedrohung durch Branchenneulinge und durch Ersatzprodukte. Man sieht das die Verknüpfung von Struktur und Verhalten bei Porter eindeutig im Mittelpunkt steht.

Vorteile der Branchenanalyse nach Porter sind:

- Abgrenzung des relevanten Marktes ist Ergebnis, nicht Voraussetzung der Analyse
- Abgrenzung erfolgt nach wenigen, ökonomisch sinnvollen Kriterien
- Verknüpfung von Analyse und Entwurf strategischer Optionen
- Gezielte Hinweise auf die Beeinflussung/Gestaltung der Wettbewerbsbedingungen

4.2. Konkurrentenanalyse

Obwohl die Konkurrenten Teil der Umwelt sind, findet die Konkurrentenanalyse ihren eigenen Platz in der Stärken- und Schwächen-Analyse. Grund dafür ist: eine Beurteilung der eigenen Ressourcen ist ohne Bezugnahme auf den Wettbewerb und die relevanten Konkurrenten strategisch nicht aussagekräftig.²⁴

Die Konkurrentenanalyse beginnt damit, daß die wichtigsten Konkurrenten ausgewählt und in ihrer allgemeinen Marktposition beschrieben werden. Informationsquellen dazu sind:

- Äußerungen des Konkurrenten: Geschäfts-, Zeitungsberichte, persönliche Kontakte
- Verhalten des Konkurrenten in der Vergangenheit: bisherige Strategie, Reaktion auf kritische Ereignisse
- Organisationsstruktur des Konkurrenten: Titel, Abteilungsgliederung
- Persönlicher Hintergrund des Managements: Ausbildung, Werdegang, Funktionen
- Unternehmensberater des Konkurrenten

Nach Beschaffung der Daten aus primären und sekundären Quellen wird schrittweise ein Ressourcenvergleich vorgenommen (siehe Kapitel 6.1.).

Die Ziele des Konkurrenten:

- Finanzielle Ziele: Gewinn, Wachstum, Marktanteil, Cash-Flow, Rentabilität
- Nicht-finanzielle Ziele: Technologieführerschaft, Image
- Einfluß der Unternehmenszielsetzung auf die konkurrierende SGE

²⁴ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 182 ff

5. Unternehmungs-, Kooperations- und Wettbewerbsstrategien

Strategien geben Antwort auf mehrere grundsätzliche Fragen, sozusagen die Grundfragen der strategischen Unternehmensführung:

- In welchen Geschäftsfeldern sollen wir tätig sein? Welche Produkte sollen wir erstellen?
→ Unternehmens-/Konzernstrategie
- Mit welchen Strategien können wir in unseren Geschäftsfeldern langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen? → Geschäftsfeld-/Wettbewerbsstrategien
- Wie sollen wir diese Strategien intern umsetzen? → Konzernstrategie / Steuerungsformen
- Wie gestalten wir unsere Beziehungen zwischen unseren internen Geschäftsfeldern?
→ Strategie der Unternehmungskoordination

xxx

xxx

xxx

5.1. Unternehmungs-/Konzernstrategie

Diversifikation ist die Erweiterung des Angebotsprogramms einer Unternehmung, wobei sich die Erweiterung signifikant von bisherigen Angeboten unterscheidet. Ansoff sieht in der Diversifikation eine von vier Wachstumsstrategien.²⁵

- **Marktdurchdringung:** Verbleiben im bestehenden Markt mit den bestehenden Produkten
- **Produktenerweiterung:** Auf bestehenden Märkten neue Produkte anbieten
- **Markterweiterung:** Versorgung neuer Märkte mit den bewährten Produkten
- **Diversifikation:** Neue Produkte auf neuen Märkten absetzen

Die **Produkt-Markt-Matrix** dient der grundlegenden Strukturierung der künftigen Betätigungsfelder des Unternehmens, wobei aus der Vielzahl der Aktionsmöglichkeiten die erfolgversprechendste ausgewählt werden soll. In den Feldern der Matrix ergeben sich die strategischen Stoßrichtungen (standardisierte Absatzkonstellationen):

		PRODUKTE	
		Bestehende Produkte	Neue Produkte
MÄRKTE	Bestehende Märkte	Marktdurchdringung (höchste Synergieeffekte)	Produktenerweiterung
	Neue Märkte	Markterweiterung	Diversifikation (geringste Synergieeffekte)

Nach Maßgabe der Beziehungen zum vorhandenen Angebotsprogramm werden folgende Diversifikationstypen unterschieden:

- **Horizontale Diversifikation:** Aufnahme sehr ähnlicher Produkte in das Produktprogramm
- **Vertikale Diversifikation:** Aufnahme neuer Produkte aus vorgelagerten Produktionsstufen oder aus nachgelagerten Absatzstufen
- **Laterale (unverbundene) Diversifikation:** Aufnahme eines Produkt-Markt-Bereichs, der zum bisherigen Produktangebot keine Beziehung hat

²⁵ Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, S. 225 ff

Verschiedene Gründe können die Unternehmensleitung veranlassen, eine Diversifikationsstrategie zu verfolgen:

- Risikostreuung: Vor allem bei vertikaler/lateraler Diversifikation → Die Unternehmung ist weniger von saisonalen, konjunkturellen oder strukturellen Schwankungen abhängig
- Bessere Wachstums-/Ertragsaussichten auf neuen Produkt-/Marktsegmenten
- Realisierung von Kosten-/Differenzierungsvorteilen: Vor allem bei horizontaler/vertikaler Diversifikation → Skalen-/Synergieeffekte
- Unabhängigkeit: Eine vertikale Diversifikation kann die Abhängigkeit von Lieferanten oder Abnehmern reduzieren
- Gewinnung von Marktmacht
- Errichtung von Markteintrittsbarrieren

Bestimmungsfaktoren des Erfolgs der Diversifizierung:

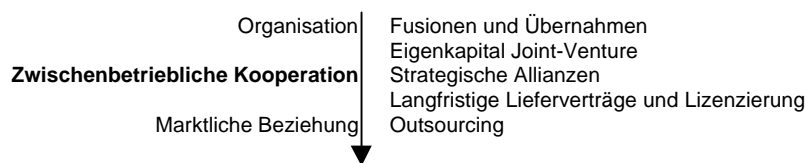
- **Extern:** Branchenstruktur, Eintrittsbarrieren, Vergeltungsmaßnahmen der Konkurrenten
- **Intern:** Ausmaß realisierbarer Skalen-/Synergieeffekte, Kosten der internen Koordination

5.2. Strategien der Unternehmenskooperation

Vertikale Integration definiert die Arbeitsteilung zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, Vertriebskanälen und Abnehmern.

In der organisatorischen Dimension werden nicht nur **Internalisierungs-** und **Externalisierungs-** (Outsourcing-)Entscheidungen und damit die Fragen der optimalen Unternehmensgröße sowie der räumlichen Verteilung von Wertschöpfungsaktivitäten (Konfiguration) und der Bildung von strategischen Allianzen thematisiert, sondern auch dafür plädiert, daß die Gliederung der unternehmerischen Einheiten anhand der vom ressourcenbasierten Ansatz als zentral erachteten Kernkompetenzen zu erfolgen hat („Structure follows Core-Competencies“).²⁶

Strategien der Unternehmenskooperation:



Gründe für die Integration von Wertaktivitäten, die eine verbesserte Profitabilität mit sich bringen:

- **Technologische Gründe:** Reduzierung der Produktionskosten (Skalen-/Verbundeffekte)
- **Strategische Gründe:** Reduzierung der Konkurrenz durch Errichten von Markteintrittsschranken und Ansammlung von Marktmacht
- **Organisatorische Gründe:** Reduzierung von Transaktionskosten

Kosten für die Integration von Wertaktivitäten:

- Akquisitionskosten reflektieren gestiegenes Gewinnpotential
- Koordinationskosten
 - Zunehmende interne Arbeitsteilung und Komplexität
 - Begrenzte Managementenerfahrung/-kapazität
 - Weniger effiziente Anreizsysteme
- Kosten für Zugeständnisse
- Inflexibilität durch höhere Fixkosten

²⁶ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 61

Outsourcing: Vor- und Nachteile:

Vorteile (marktähnliche Merkmale)	Mögliche Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> - Intensive Leistungsanreize - Vorteile durch Spezialisierung (effiziente Skalenerzeugung, Lernkurveneffekte, Innovationen, usw.) - Flexibilität/Anpassungsfähigkeit (Auswahl des Zulieferers, variable Bestellmenge) 	<ul style="list-style-type: none"> - Teilverlust der Kernkompetenzen („virtuelle Unternehmung“) und durch Verlust eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils - „Heranzüchten“ von Konkurrenten - Abwehr dieser Gefahren verursacht Aufwand
<ul style="list-style-type: none"> + Vorteil: Geringe Kosten, effektive Innovationen 	
<ul style="list-style-type: none"> → Abhängigkeit, Opportunismus, Koordinationskosten 	

XXX
 XXX
 XXX

Zusammenfassung:

Die Allokation der Ressourcen, die zur Herstellung eines Produkts notwendig sind, lässt sich in verschiedenen institutionellen Formen organisieren: marktlich (**Outsourcing**), organisationsintern und in zwischenbetrieblichen Allianzen. Diese Formen unterscheiden sich in der Verteilung der Eigentumsrechte an Ressourcen und den Formen der gemeinsamen Entscheidungsfindung über den Ressourceneinsatz. Jede institutionelle Form besitzt charakteristische Vor- und Nachteile. Diese variieren unter bestimmten Bedingungen, welche somit ausschlaggebend für die relative Vorteilhaftigkeit der jeweiligen institutionalen Form sind.

5.3. Konzernstrategien

Konzernstrategien diversifizierter Unternehmen mit dem Ziel den Konzernwert zu steigern:

- **Portfolio-Management** = Aquirierung attraktiver Unternehmungen
 - Konzernwertsteigerung durch Risikostreuung und internen Kapitalmarkt
- **Sanierung** = Aufkauf und Sanierung von Unternehmungen und anschließendem Verkauf
 - Konzernwertsteigerung durch Gewinn aus Unternehmensverkauf
- **Know-how Transfer** = Übertragung von Fähigkeiten und geschütztem Know-how
 - Konzernwertsteigerung durch Synergieeffekte
- **Aufgabenzentralisierung** = Zusammenfassung verwandter Aktivitäten
 - Konzernwertsteigerung durch Skalen- und Synergieeffekte

Formen der Steuerung und Kontrolle bei verschiedenen Konzernstrategien:

Finanzholding Dezentralisierte Steuerung Portfolio-Konzept z.B. Löwenbräu	1.) Selbständige regionale/funktionale Einheiten nach Gewinn gesteuert 2.) Kein Einfluß durch die Zentrale, solange der Gewinn kritische Werte nicht unterschreitet 3.) Ergebnis-Beurteilung erfolgt ausschließlich nach finanzwirtschaftlichen Kriterien
Strategische Holding Finanz-/Kontroll-Zentralismus z.B. PWA	1.) Einheitliche zentrale Finanzierungssteuerung 2.) Einfluß der Zentrale bzgl. Personalauswahl, betriebswirtschaftliche Budgets, Kontrolle 3.) Ergebnis-Beurteilung erfolgt nach finanzwirtschaftlichen Kriterien, ergänzt um die Ergebnisse der Kontrolle, z.B. Managementqualität
Operative Holding Plan-/Strategie-Zentralismus z.B. Siemens	1.) Einheitliches zentrales Planungs- und Strategiekonzept 2.) Einfluß der Zentrale bzgl. Marktstrategien, Managementkonzepte und Pläne 3.) Ergebnis-Beurteilung erfolgt nach detaillierten Informations- und Diagnosekonzepten, die Diagnoseergebnisse dienen zur Steuerung
Unternehmerische Holding zentral-dezentrales Konzept Partizipations-Harmonisierung z.B. Mannesmann	1.) Einheitliches zentrales Strategiekonzept (human, sachlich, finanziell) mit klarer Philosophie 2.) Führungskräftemobilität im Sinne der horizontalen+vertikalen Durchlässigkeit wird gesichert 3.) Planung+Controlling dienen der Harmonisierung von Entscheidungsprozessen/-ergebnissen 4.) Ergebnis-Beurteilung erfolgt nach detailliert festgelegten Zielvorgaben

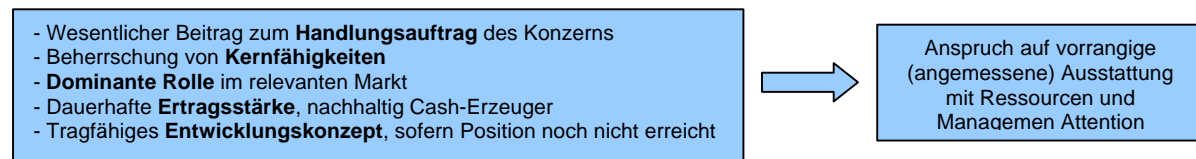
5.4. Identifikation strategischer Geschäftseinheiten

xxx
xxx
xxx

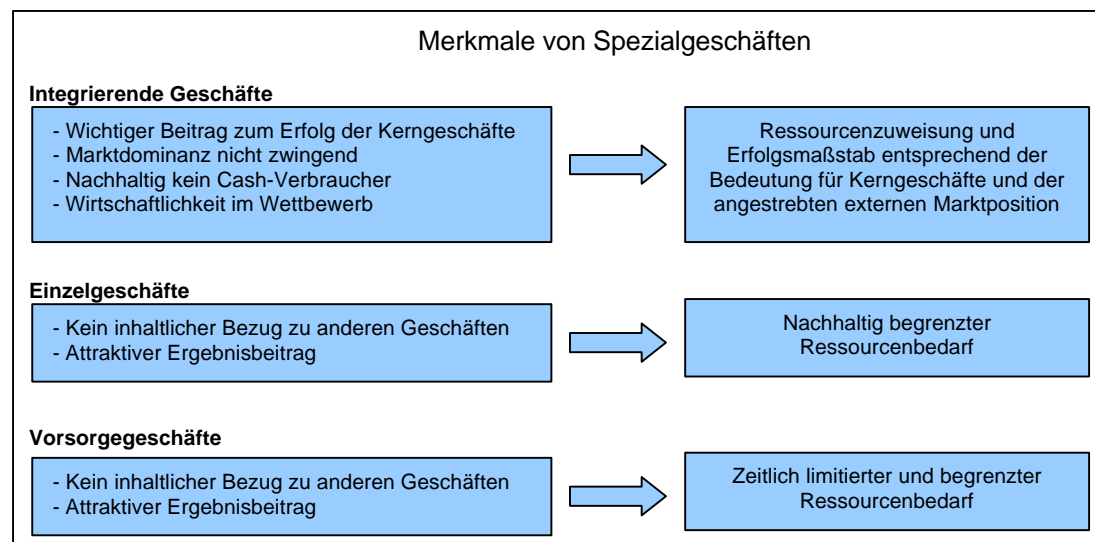
Rothschild führt folgende Kriterien auf, die ein Bestandteil der Organisation erfüllen muß, um als **strategische Geschäftseinheit** (SGE) klassifiziert zu werden. Eine strategische Geschäftseinheit bearbeitet ein Produkt-/Markt-Segment.²⁷

- (1) mit klar identifizierbaren externe Abnehmer
- (2) mit klar abgegrenzter Gruppe externer Konkurrenten
- (3) das in ähnlicher Weise von Preis-, Mengen- und Qualitätsänderungen betroffen ist
- (4) voll gewinn-/verlustverantwortlich
- (5) ihre Ressourcen und ihre Geschäftspolitik kontrollieren

Merkmale von Kerngeschäften



Differenzierung der Spezialgeschäfte und Anforderungen



5.5. Geschäftsbereichs-/Wettbewerbsstrategien

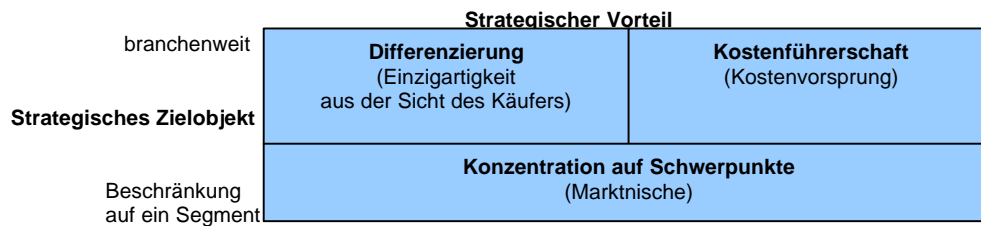
Wettbewerbsstrategien:

Langfristig gesehen beruhen überdurchschnittliche Leistungen auf Wettbewerbsvorteilen, die sich behaupten lassen. Insbesondere gibt es zwei **Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen**: niedrige Kosten und Differenzierung. Aus den zwei Grundtypen, kombiniert mit dem Tätigkeitsbereich, ergeben sich drei Strategietypen.²⁸

- **Kostenführerschaft** (kostengünstigster Hersteller)
- **Differenzierung**: Einzigartigkeit aus Käufersicht
- **Konzentration auf Schwerpunkte** (Marktnische, Kernkompetenzen)

²⁷ Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 32 ff

²⁸ Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 31 ff



Umfassende **Kostenführerschaft** erfordert den aggressiven Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe, energischem Ausnutzen erfahrungsbedingter Kostensenkungen, strenger Kontrolle von Kosten, etc. **Differenzierung** verlangt nach etwas, das in der ganzen Branche als einzigartig angesehen wird, bzgl. Design, Markenimage, Technologie, Kundendienst, Händlernetz, usw. Bei der **Konzentration auf Schwerpunkte** (Marktnische) richtet man sich an eine bestimmte Abnehmergruppe, einen bestimmten Teil des Produktprogramms oder einen geographisch abgegrenzten Markt.²⁹

Ein Unternehmen, das jeden Strategietyp verfolgt, aber *keinen* verwirklichen kann, bleibt „**zwischen den Stühlen**“ sitzen. Es verfügt über keinen Wettbewerbsvorteil. Diese strategische Lage führt in aller Regel zu unterdurchschnittlicher Leistung.

Die unterschiedlichen Risiken der einzelnen Strategietypen sind:³⁰

- **Kostenführerschaft** geht verloren:
 - Nachahmung durch Konkurrenten
 - Technologische Veränderungen
 - Vernachlässigung notwendiger Produkt- und Marketingänderungen
 - Kostensteigerungen
- **Differenzierung** geht verloren:
 - Nachahmung durch Konkurrenten
 - Zu große Kostenunterschiede
 - Sinkende Nachfrage
- **Konzentration auf Schwerpunkte** geht verloren:
 - Zu große Kostenunterschiede oder zu geringe Differenzierungsunterschiede
 - Neue Anbieter auf Teilmärkten

Geschäftsbereichsstrategien:

Geschäftsbereichsstrategien sind Strategien, welche auf die Produkt-Markt-Situation bzw. die Wettbewerbsposition einer *einzelnen* strategischen Geschäftseinheit (z.B. Absatz-, F&E-, Finanz-, Produktions- und Personalstrategie, usw.) eines Unternehmens gerichtet sind. Zunächst erfolgt die Bestimmung der Produkt-Markt-Strategie des Gesamtunternehmens dann wird jedoch für die einzelnen Geschäftsbereiche die Komplexität der relevanten Einflußvariablen geringer angesetzt.³¹

²⁹ Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 50

³⁰ Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 38 - 44

³¹ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 226 ff

6. Strategische Analyse der Unternehmung

Die globale und die geschäftsfeldbezogene Umweltanalyse (siehe [Kapitel 3.](#)) geben ein Bild von den mutmaßlichen relevanten Kräften des *externen* Aktionsfeldes. Die Aufgabe des zweiten Planungsschrittes ist die Ermittlung der *internen* Situation, um dann aus der Gegenüberstellung der externen Kräfte und der internen Stärken und Schwächen geeignete Strategiealternativen formulieren zu können.³² Deshalb lösen neuere Instrumente der Umwelt- und Unternehmensanalyse wie die:

- **Wertschöpfungskette**
- **Branchenstruktur- und Wettbewerbsanalyse**
- **Benchmarking**

die strikte Trennung von internen und externen Faktoren bewußt auf.³³

In der Phase der internen Prüfung stellt das zukünftige Profil keine Voraussage dar, sondern eine wünschenswerte Position, die wir gerne gegenüber unseren führenden Konkurrenten erreichen würden.³⁴

Zielsetzung der strategischen Analyse der Unternehmung:

- Identifikation extern definierter Erfolgsfaktoren: Welche Ressourcen und Kompetenzen *brauche* ich, um mittel- bis langfristig am Markt bestehen zu können?
- Identifikation intern erarbeiteter Erfolgsfaktoren: Welche Ressourcen und Kompetenzen *besitze* ich, die mir in meinen Märkten schwer zu imitierende, nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen

Die **Unternehmensanalyse** setzt sich aus zwei Gebieten zusammen:

- **Ressourcenanalyse:** Unternehmenspotentiale und ihre Nutzung
 - Wertketten-Analyse (Porter)
- **Konkurrentenanalyse:** Einschätzung der eigenen Potentiale im Vergleich zur Konkurrenz

Teilschritte der Unternehmensanalyse sind:

- (1) Erstellung/Analyse eines Ressourcenprofils bzgl. Kostenstruktur und Differenzierung
- (2) Ermittlung von Stärken und Schwächen
 - a) in bezug auf die Erfüllung marktlicher Erfolgsfaktoren
 - b) im Vergleich zu Konkurrenten
- (3) Identifikation spezifischer Kompetenzen
- (4) Analyse der Nachhaltigkeit der strategischen Wettbewerbsvorteile

6.1. Stärken- und Schwächenanalyse

Ob eine bestimmte Ressourcenausstattung eine Stärke oder Schwäche ist, läßt sich nicht absolut bestimmen; dies hängt in entscheidendem Maße von den Vergleichsmaßstäben ab:

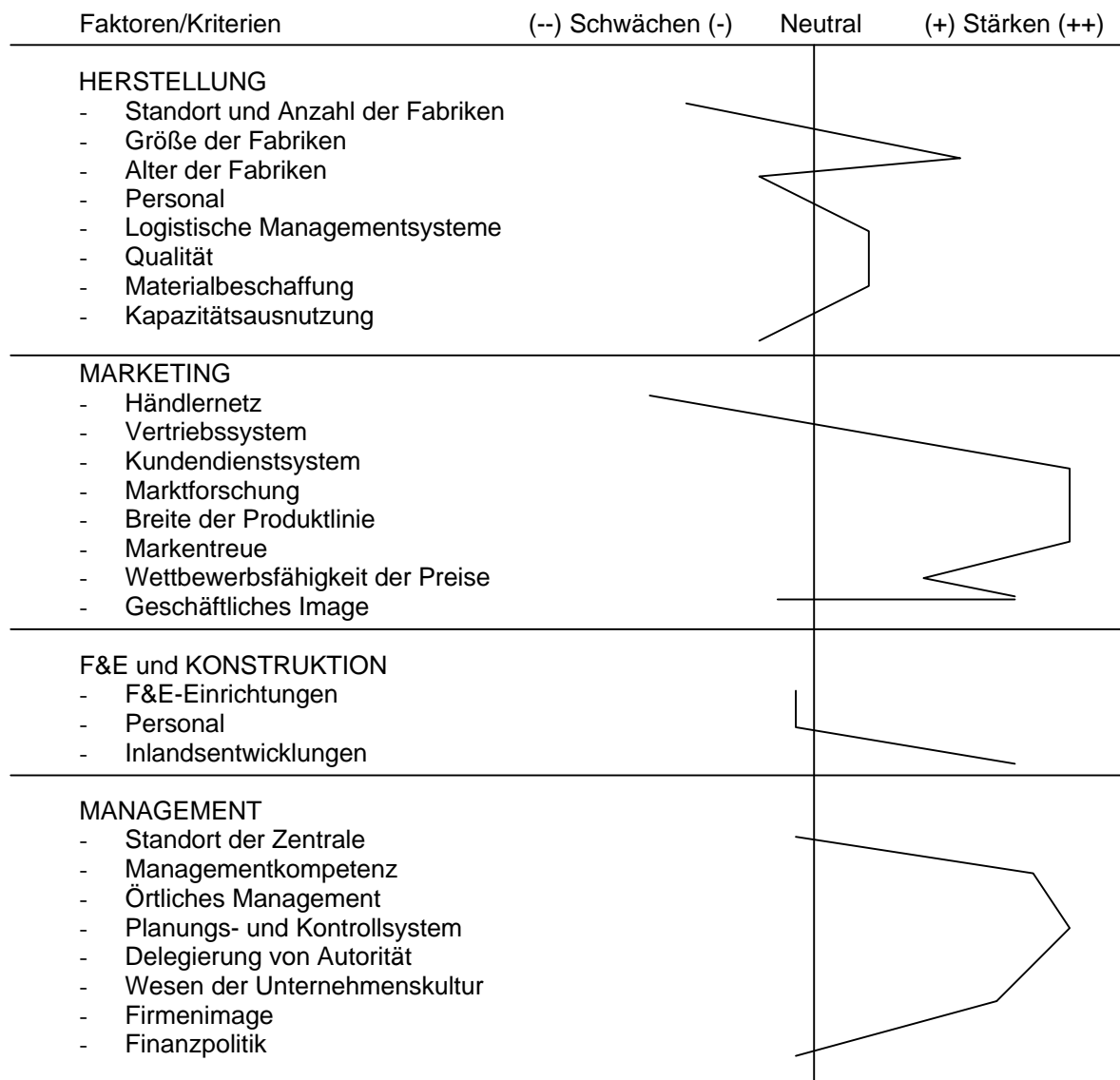
- Potentiale und Kompetenzen führender Konkurrenten
- Branchendurchschnitt
- Innerbetriebliche, andere Geschäftseinheiten
- Eigenes Anspruchsniveau

³² Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 172 ff

³³ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 242 ff

³⁴ Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1991): Strategisches Management, Frankfurt/M., New York, S. 341

Stärken- und Schwächenanalyse als Wettbewerbsprofil:



6.2. Wertkettenanalyse

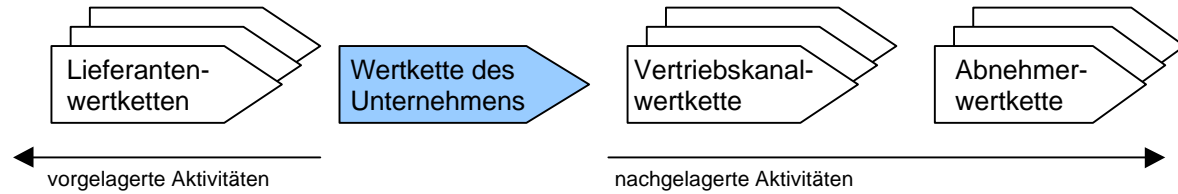
Wettbewerbsvorteile lassen sich nicht verstehen, solange man ein Unternehmen als Ganzes betrachtet. Sie erwachsen aus den vielen einzelnen Tätigkeiten des Unternehmens in den Bereichen Fertigung, Entwurf, Marketing, Vertrieb, usw. Jede dieser Tätigkeiten kann einen Beitrag zur relativen Kostenposition eines Unternehmens leisten und eine Differenzierungsbasis schaffen. Hiermit stellt man den Wertschöpfungsprozeß deutlicher in den Vordergrund.

Der Denkansatz der Wertschöpfungskette geht von sechs Grundannahmen aus (Porter):

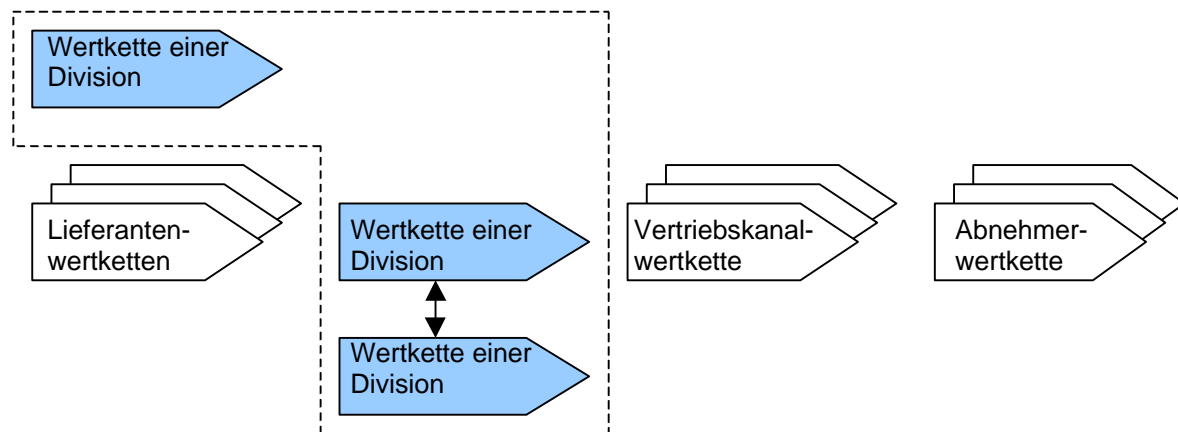
- (1) Gesamtwert eines Produktes = Betrag, den die Kunden dafür anzulegen bereit sind
- (2) Für die Gewinnerzielung ist eine genaue Betrachtung der Wertschöpfungsaktivitäten nötig
- (3) Einheitlicher Bezugsrahmen durch Ordnung der Teilaktivitäten entlang des Wertschöpfungsprozesses
- (4) Ausgangspunkt ist die Einbettung der Wertschöpfungskette in die Branche
- (5) Eigene Wertschöpfungskette im Vergleich zu Konkurrenten analysieren
- (6) Ermittle Wettbewerbsvorteile/-nachteile auf Basis einzelner Teilaktivitäten

Die **Wertkette** dient als analytisches Instrument, sie gliedert ein Unternehmen in strategisch relevante Tätigkeiten, um dadurch Kostenverhalten sowie vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen. Die Wertkette eines Unternehmens ist in einen breiteren Strom von Tätigkeiten eingebettet, den man **Wertsystem** (siehe Abbildungen) nennt. Ein wesentlicher Vorteil dieser Art von Wertschöpfungsanalyse ist, daß sie die Nahtstelle zu vor- und nachgelagerten Wertketten verdeutlicht.

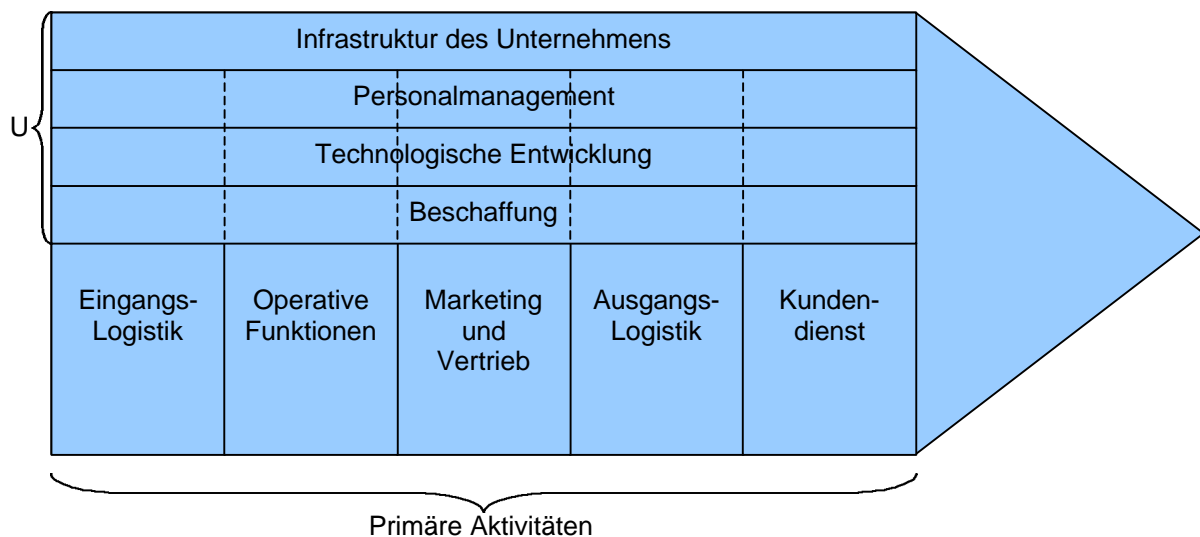
Auf eine Branche beschränktes Unternehmen:



Diversifiziertes Unternehmen:



Um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und sie zu behaupten, muß man nicht nur die Wertkette eines Unternehmens verstehen, sondern sie auch in das allgemeine Wertsystem einpassen können. Porter unterscheidet dabei zwischen **primären Aktivitäten**, die unmittelbar mit Herstellung und Vertrieb eines Produktes verbunden sind, und **unterstützenden Aktivitäten (U)**, die Versorgungs- und Steuerungs-Leistungen für die primären Aktivitäten erbringen.



Ein **System** ist eine Ansammlung von Elementen, die sich in gegenseitigen Wechselwirkungen befinden und die eine Struktur (Beziehungsgefüge) erkennen lassen.³⁵

³⁵ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 62

KOSTENVORSPRUNG

Dramatische Verschiebungen der relativen Kostenposition ergeben sich meist dort, wo ein Unternehmen mit einer alternativen Wertkette arbeitet, die sich stark von denen der Konkurrenten unterscheidet (Beispiel: Billigfluglinien, IKEA³⁶). Solche Neustrukturierungen können unter anderem folgenden Quellen entstammen:

- ein anderes Fertigungsverfahren
- Unterschiede in der Automatisierung
- ein neuer Vertriebsweg
- ein neuer Rohstoff

	Etablierter Anbieter (Hülsta)	IKEA
Fertigung/Einkauf	kleine Lose / hohe Kosten	große Serien / geringe Kosten
Montage	hohe Kosten (lohnintensiv)	geringe Kosten (erledigt Kunde)
Transport	Großvolumen (hohe Kosten)	Kompaktverpackungen (geringe Kosten)
Ausstellungsort	Stadtmitte (hohe Kosten)	Gewerbegebiet (geringe Kosten)
Lieferzeit	lang: kleines Lager (geringe Kosten)	kurz: großes Lager (hohe Kosten)
Lieferung/Ausstellung	Fuhrpark, Schreiner (hohe Kosten)	keine Kosten (übernimmt Kunde)

Schritte einer strategischen Kostenanalyse: Die in diesem Zusammenhang erläuterten Methoden lassen sich mit folgenden Schritten einer strategischen Kostenanalyse umreißen (Analyse der kostenbezogenen Wettbewerbsposition mittels der Wertkette):³⁷

- (1) Strategisch relevante Tätigkeiten ermitteln und Wertkette bilden
- (2) Kostenstruktur der Elemente der Wertkette ermitteln
- (3) Kostentreiber jeder Wertaktivität und deren Wechselwirkungen ermitteln
- (4) Wertketten und Kostenstruktur der Konkurrenten ermitteln sowie die Quellen von Kostenunterschieden feststellen
- (5) Möglichkeiten der Verbesserung der relativen Kostenposition prüfen (durch Kontrolle der Kostentreiber oder Neustrukturierung der Wertkette und/oder nachgelagerter Wertaktivitäten)
- (6) Sicherstellen, dass Kostensenkungsmaßnahmen die Differenzierung nicht beeinträchtigen
- (7) Prüfen, ob Kostensenkungsmaßnahmen dauerhaft sind

Führungskräften ist die Bedeutung der Kosten durchaus bekannt, und viele Unternehmenspläne setzen die Kostenführerschaft oder Kostenreduzierung zum Ziel. Kostenuntersuchungen sollten sich jedoch nicht nur auf die Fertigungskosten konzentrieren, sondern auch auf andere Aktivitäten, wie Marketing, Kundendienst und Infrastruktur. Die Kostenposition eines Unternehmens ergibt sich aus dem Kostenverhalten seiner Wertaktivitäten. Das Kostenverhalten hängt von einer Reihe kostenwirksamer Strukturaktoren ab, die man **Kostentreiber** nennt. Hierzu zählen folgende:³⁸

- Kapazitätsauslastung: Fixkostenanteil, Konstanz der Auslastung
- Verknüpfungen innerhalb der Wertkette: z.B. maschinelle Bearbeitung und Instandhaltung
- Integration: Reduzierung von Marktkosten, z.B. Beschaffungs-/Transportkosten
- Zeitwahl:
 - Späterer Markteintritt bringt Vorteile mit sich, z.B. modernere Ausrüstung
 - Schnellere Realisierung von Lerneffekten
- Ermessensentscheidungen
 - Produktgestaltung, -leistung und -aufbau
 - Niveau des Kundendienstes
 - Aufwand für Marketing und Technologieentwicklung
 - Löhne und Gehälter
 - Wahl der Vertriebskanäle/Verfahrenstechnik
- Standort:
 - Unterschiedliche Faktorkosten: Arbeitskosten, Rohstoffe
 - Günstige Infrastruktur und Transportkosten
- Außerbetriebliche Faktoren: staatliche Vorschriften, Subventionen, Zölle, Abgaben, usw.

³⁶ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 192 - 194

³⁷ Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 162 - 163

³⁸ Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 102 - 125

Die gleichen oben genannten Kostenantriebskräfte prägen das Kostenverhalten auch bei gekauften Inputs, und zwar tun sie dies in Verbindung mit der sich aus der Branchenstruktur ergebenden Verhandlungssituation zwischen dem Unternehmen und seinen Lieferanten. Ein Unternehmen sollte sich um die Optimierung der Verknüpfungen mit den Lieferanten bemühen, damit es die Gesamtkosten senken und zusätzlich **Verhandlungsstärke gegenüber seinen Lieferanten** gewinnen kann. Um dies zu erreichen ist eine wirksame Kommunikation mit den Lieferanten erforderlich.³⁹

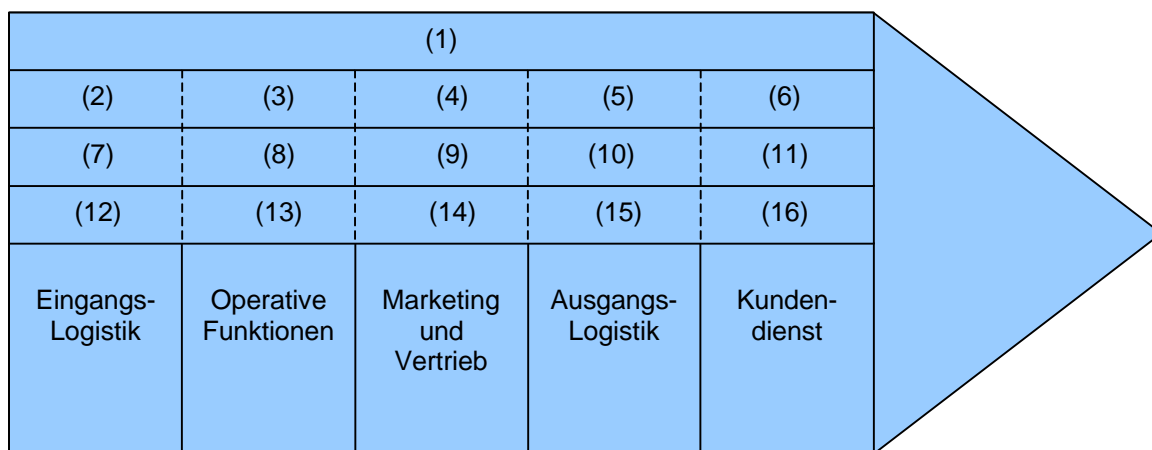
Die Stärkung der Wettbewerbsposition führt dann zu einer Senkung der Kosten für die Abnehmer:⁴⁰

- Liefer-, Installations- und Finanzierungskosten senken
- Direkte Kosten der Produktnutzung senken, wie Löhne, Energieverbrauch, Wartung, Raumbedarf, Transportkosten, etc.
- Reduzierung des Risikos von Produktmängeln (schnellerer Austausch defekter Teile)
- Kürzere Lieferzeiten
- Kürzere Rüst- und Fertigungszeiten
- Verbesserung der Kompatibilität

Schritte einer Differenzierungsanalyse: Schritte zur Differenzierung, zur Bestimmung der Differenzierungsbasis und zur Wahl einer Differenzierungsstrategie:⁴¹

- (1) Ermittlung, wer der Abnehmer (reale Käufer) ist
- (2) Die Abnehmerwertkette und den Einfluß des Unternehmens auf sie ermitteln
- (3) Die Rangfolge der Kaufkriterien (Nutzungs- und Signalkriterien) des Abnehmers ermitteln
- (4) Bewertung der Quellen der Einmaligkeit in der Wertkette eines Unternehmens
- (5) Kosten vorhandener/potentieller Differenzierungsquellen ermitteln
- (6) Zusammenstellung von Wertaktivitäten wählen, welche an den Differenzierungskosten gemessen, die für den Abnehmer wertvollste Differenzierung schafft
- (7) Gewählte Differenzierungsstrategie auf Dauerhaftigkeit prüfen
- (8) Kostensenkung für Aktivitäten, die sich nicht auf die gewählte Differenzierung auswirken

Eigentlich kann jede Aktivität in der Wertkette potentiell einen Differenzierungsbeitrag leisten. Aktivitäten, die zwar nur einen geringen Prozentsatz der Gesamtkosten ausmachen, können trotzdem einen wichtigen Einfluß auf die Differenzierung haben, z.B. Qualitätskontrolle im Arzneimittelbereich. Differenzierungsstrategien versuchen, innerhalb der gesamten Wertkette für den Abnehmer einen Wert zu schaffen. Es gibt genügend Ansatzpunkte für Differenzierungsvorteile.⁴²



Infrastruktur des Unternehmens: (1) Leistungsstarkes Managementinformationssystem

Personalmanagement: (2) Gute Personalausbildung (3) Programme zur Verbesserung des Arbeitslebens (5) Einstellung besser qualifizierten Verkaufspersonals (6) Intensive Schulung von Kundendiensttechnikern

³⁹ Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 128 ff

⁴⁰ Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 182 ff

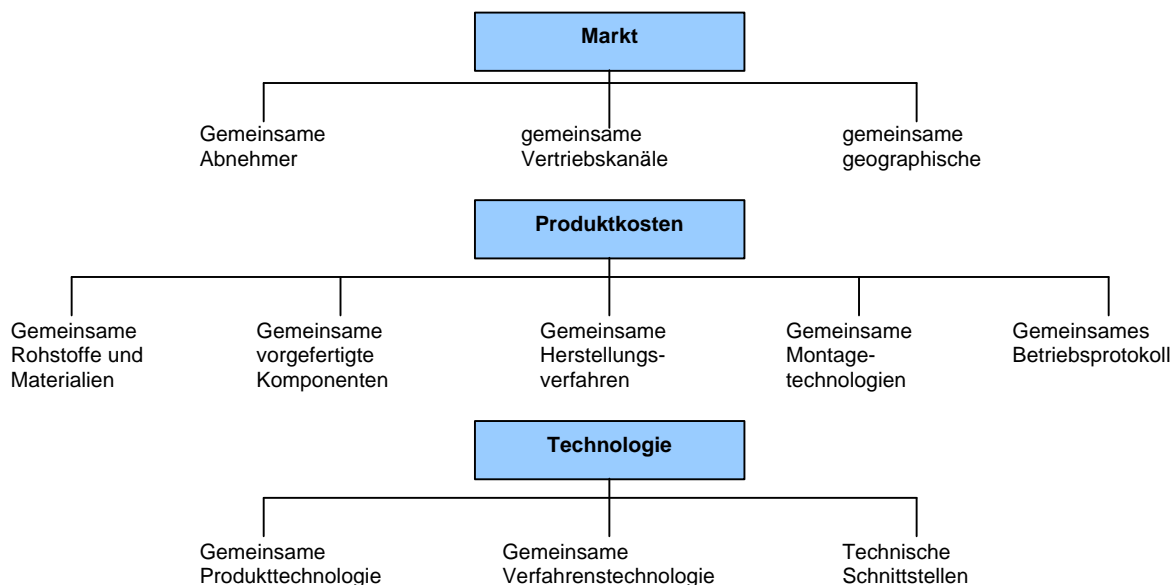
⁴¹ Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 215 - 218

⁴² Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M, New York, S. 165 ff

Technologische Entwicklung: (7) Gute Materialsortierverfahren (8) Schnelle Modelleinführung (9) Spezialfahrzeuge (10) Gute Mediaforschung (11) Fortschrittliche Kundendienstmethoden

Beschaffung: (12) Zuverlässige Transportzulieferungen (13) Qualitative Rohstoffe (14) Geringe Transportschäden (15) Gute Produktplatzierung (16) Qualitative Ersatzteile

Porter gibt mehrere Arten der Beziehungen von Geschäftseinheiten hinsichtlich ihrer Märkte, Produktkosten und Technologien an, die bei der Bestimmung der Form der Verflechtung und folglich der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmenssparten dienlich sein können. Kosten- und/oder Differenzierungsvorteile durch Verflechtung von Wertaktivitäten, d.h. verschiedene Formen der Verflechtung zwischen Geschäftseinheiten:



6.3. Benchmarking

Benchmarking wird als kontinuierliches Bemühen bezeichnet, bei dem Produkte/Dienstleistungen, Prozesse und Methoden wirtschaftlicher Tätigkeit über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden mit dem Ziel, Unterschiede zu anderen Unternehmen offenzulegen, Ursachen für Unterschiede aufzuzeigen und wettbewerbsorientierte Zielvorgaben zu ermitteln.⁴³

Ein Merkmal des Benchmarking besteht darin, die besten Unternehmen (Klassenbesten) als Ziel- und Orientierungsgröße heranzuziehen („**Vergleich mit den Besten der Besten**“ oder „Best-of-Class Vergleich“). Durch Benchmarking-Vergleiche sollen am Wettbewerb orientierte Ziele entwickelt und Wege zur Erreichung dieser Ziele bestimmt werden. In der Computerindustrie wird dieses Konzept schon längere Zeit zum Zweck des Rechner- und Programmvergleichs benutzt. Ähnlich dem US-amerikanischen Vorbild könnte in Europa die immer wichtiger werdende Qualitätszertifizierung nach ISO 900x dem Benchmarking zu einer dynamischen Entwicklung verhelfen.

Das Konzept wird von dem zentralen Motto geleitet, daß es besser ist, eine Sache gut abzugucken, als diese in schlechter Weise selbst zu erfinden. Um möglichst hohe Lerneffekte zu erzielen, erfolgt die Übernahme bereits bestehender Lösungen zweckmäßiger im Rahmen eines kontinuierlichen Vergleichsprozesses. Neben brancheninternen finden auch branchenübergreifende Vergleiche statt („Über-den-Zaun-Hinausschauen“ oder „Äpfel-mit-Birnen-Vergleichen“). So kann ein Unternehmen sein Rechnungswesen dadurch verbessern, daß es sich an Kreditkarten-Unternehmen orientiert, die täglich Zigtausende von Buchungen bearbeiten.

⁴³ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 264 - 267

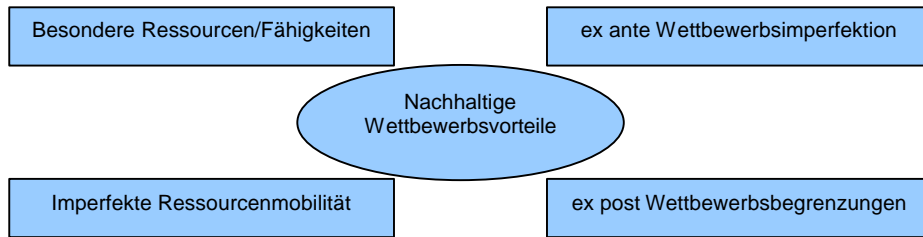
6.4. Analyse von Kernkompetenzen und Fähigkeiten

Unter dem Stichwort **Kernkompetenzen** oder Kernfähigkeiten wird der Blick auf Ressourcenpotentiale gelenkt, d.h. strukturelle Stärken, die bei verschiedenen Wettbewerbssituationen und auch über verschiedene Märkte hinweg als Wettbewerbsvorteile ausgeformt werden können. Z.B. Firma Sony und ihre Fähigkeit, elektronische Massengüter zu miniaturisieren, Walkman, Camcorder, Notebook.⁴⁴

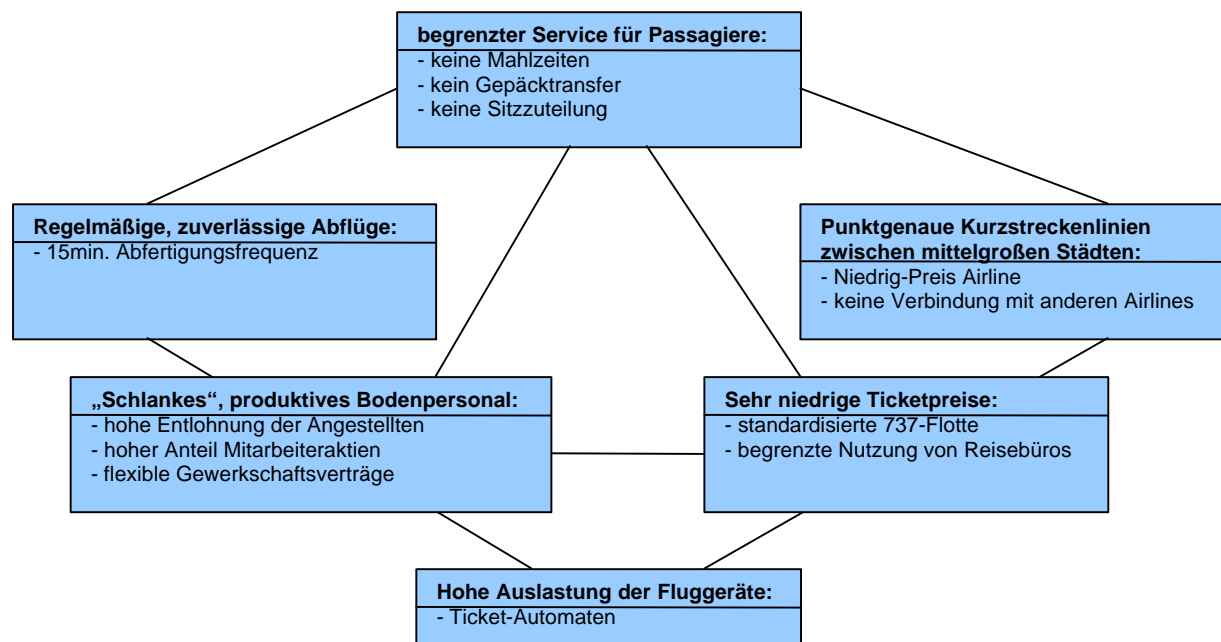
Kennzeichen von Kernkompetenzen sind:

- Knapp, aneigbar, nachhaltig und verteidigbar
- Leistet wichtigen Beitrag zu von Kunden wahrgenommenen und geschätzten Produkteigenschaften
- Auf mehreren Märkten verwertbar

Bedingungen der Verteidigbarkeit firmenspezifischer Wettbewerbsvorteile:



Imperfekte Ressourcenmobilität durch Verknüpfung von Wertaktivitäten:



⁴⁴ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 182

7. Strategieformulierung, -auswahl, -implementierung u. -kontrolle

7.1. Strategieformulierung

Die Zielsetzung der Unternehmensführung ist nicht in der kurzfristigen Gewinnmaximierung, sondern in der Sicherung des Bestands der langfristigen Unternehmensentwicklung gegeben. Vergangenheitsorientierte Steuerungsgrößen wie Liquidität und Ertrag erscheinen als Steuerungsmaße für die Strategieformulierung nicht sehr nützlich. An deren Stelle müssen zukunftsgerichtete Maßgrößen treten, ein solches Maß ist das Erfolgspotential.

Die Abschätzung des Erfolgspotentials eines Unternehmens kann nur über Hilfsgrößen erfolgen, wie z.B. Marktvolumen, Marktwachstum, Produkt-Lebensdauer, usw. Die Zielsetzung der Strategieformulierung ist auf die möglichst weitgehende Ausschöpfung des Erfolgspotentials gerichtet.

Im modernen, diversifizierten Großunternehmen sind verschiedene (Teil-) Strategien zu formulieren, wobei mit der Gesamtunternehmensstrategie das umfassendste Entscheidungs- bzw. Maßnahmenbündel gegeben ist. Die verschiedenen (Teil-) Strategien kommen in sogenannten Strategietypen zum Ausdruck. Die wichtigsten sind:⁴⁵

- **Unternehmensstrategie:** Geschäftsfelder beibehalten \leftarrow oder \rightarrow Geschäftsfelder verlassen
- **Wettbewerbsstrategie:**
 - Anpassung der Wettbewerbsstruktur \leftarrow oder \rightarrow Veränderung der Wettbewerbsstruktur
 - Gesamtmarkt \leftarrow oder \rightarrow Nische
 - Differenzierung \leftarrow oder \rightarrow Kostenführerschaft
- **Funktionsbereichsstrategie:** Neugestaltung der Wertaktivitäten, um Konzernwert zu steigern und Wettbewerbsstrategien zum Erfolg zu verhelfen

Als strategische Grundsatzprobleme auf Ebene des Gesamtunternehmens dominieren die Fragen:

- In welche Produkt-/Dienstleistungsbereiche soll verstärkt investiert werden?
- Auf welchen Märkten sollen diese Produkte/Dienstleistungen angeboten werden?

Im Mittelpunkt der Strategieformulierung steht daher die **Produkt-Markt-Strategie**, da mit ihr festgelegt wird, welche Wachstums- und Gewinnziele das Unternehmen verfolgt. Zur Entwicklung geeigneter Produkt-Markt-Strategien sind verschiedene Analyse- und Entscheidungstechniken entwickelt worden, von denen die **Portfolio-Technik** den größten Verbreitungsgrad erlangt hat.

7.2. Strategieauswahl

Im Anschluß an die Strategieformulierung folgt die Beurteilung der generierten strategischen Alternativen und die Auswahl der geeignetsten Strategie(n). Dies soll im Lichte der langfristigen Ziele erfolgen. Zur Vereinfachung des komplexen Auswahlprozesses wurde eine Reihe von Kriterienkatalogen entwickelt, die neben den allgemeinen ökonomischen Ziel-Kriterien der Profitabilität und der Ertragssicherung noch andere grobe Wahl-Kriterien aufwerfen:⁴⁶

- potentieller Zielbeitrag
- Machbarkeit der Alternativen: interne Machtgruppen, Kosten-/Nutzenrelation, Akzeptanz
- Ethische Vertretbarkeit: z.B. gegenüber nachfolgenden Generationen

⁴⁵ Macharzina, K. (1993): Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 226 ff

⁴⁶ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 209 ff

Die Formulierung von Strategien kann idealtypisch in drei Arbeitsschritten (Stufen) erfolgen:

- (1) Strategisch orientierte Gegenwarts-/Zukunftsbeurteilung
 - Umwelt-/Branchenanalyse (Porter)
 - Modell der Wertschöpfungskette (Porter)
- (2) Entwicklung der (grundlegenden) strategischen Aktions- bzw Marschrichtung
- (3) Festlegung der Produkt-Markt-Strategie (Produkte und Zielmärkte bestimmen)
 - Produkt-Markt-Portfolio

7.3. Strategieimplementierung

Der letzte Planungsschritt ist die planerische Vorbereitung der Strategierealisation. Aufgabe ist die Umsteuerung der Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf die strategische Neuorientierung.

Elemente der Strategieimplementierung:⁴⁷

- (1) Strategische Projekte (Aktionsprogramme)
- (2) Budgetierung
- (3) Operative Planung

Zu (1): Strategische Projekte

Aufgabe der strategischen Programmplanung ist es festzulegen, welche Maßnahmen von den einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen ergriffen werden müssen, damit die geplante Strategie realisiert werden kann. Dabei konzentriert man sich auf diejenigen kritischen Bereiche, die für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie von Bedeutung sind.

Zu (2): Budgetierung: Instrument zur Umsetzung von Plänen/Aktionsprogrammen in Budgets⁴⁸

Innerhalb der Budgetierung lassen sich zwei Ansätze unterscheiden, die einen verwenden Pläne und Budgets synonym, und die anderen sehen die Budgetierung der Planung nachgelagert (Planung → Budgetierung). Im folgenden werden **Budgets** in Anlehnung an die zweite Auffassung bezeichnet als: schriftliche Zusammenfassung, durch welche den Aufgabenträgern (insbesondere Führungskräften) für einen abgegrenzten Zeitraum fixierte Sollgrößen in wert- und/oder mengenmäßiger Form vorgegeben werden.

Die **Budgetierung** umfaßt alle Aufgaben, die die Erstellung, Verabschiedung und Kontrolle von Budgets betreffen. Ergebnis der Budgetierung ist die wertmäßige Zusammenfassung der geplanten Entwicklung der Unternehmung in einer zukünftigen Geschäftsperiode. So verstanden kommen den Budgets im allgemeinen die folgenden Funktionen zu:

- Kontrollfunktion: Kontrolle der Zielerreichung
- Motivationsfunktion: Motivation der Aufgabenträger (insbesondere Führungskräfte)
- Koordinations-/Integrationsfunktion: der Teilpläne und Teilprogramme
- Orientierungsfunktion: Komplexitätsreduktion durch zielorientiertes Handeln (Zielvorgabe)
- Fixierung der Ergebnisverantwortung

Gerade angesichts dieser Idealvorstellungen, muß man bei Anwendung von Budgets auf folgende Gefahren und Probleme hinweisen. Die Gefahr durch ...

- Etatdenken (Budgetausschöpfung)
- zu kurzfristige Orientierung auf Ergebnisse der Budgetperiode
- Aufbau stiller Reserven (budgetary slacks = Kosten/Ziele werden höher/niedriger veranschlagt als zu erwarten)
- Vernachlässigung notwendiger Budgetanpassungen, wenn sich Voraussetzungen ändern
- Vernachlässigung externer Effekte

⁴⁷ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 212 ff

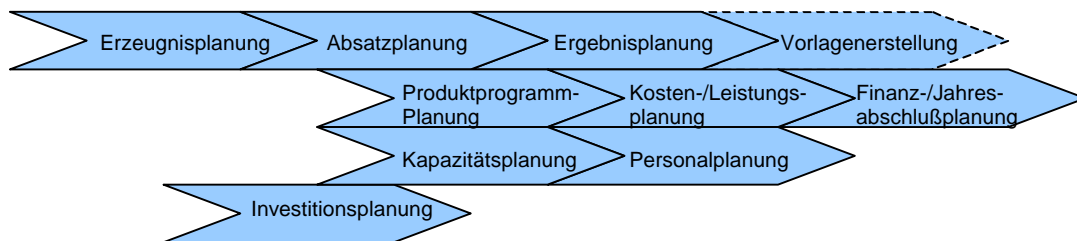
⁴⁸ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 332 ff

Zu (3): Operative Planung⁴⁹

Planung gehört als Willensbildungsprozeß neben dem Prozeß der Willensdurchsetzung (Steuerung und Kontrolle) mit zu den wichtigsten Führungsaufgaben in der Unternehmung. Ein Planungssystem wird von folgenden Teilplanungskomplexen abgeleitet:

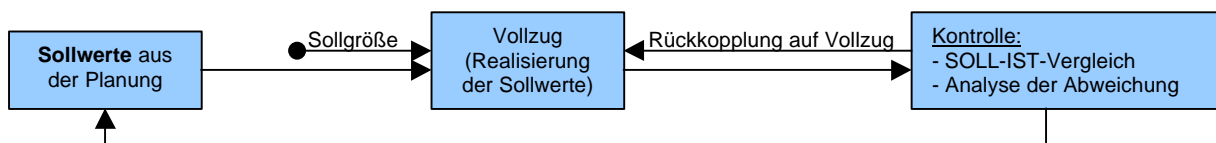
- (1) **Unternehmenspolitik:** generelle Zielplanung, z.B. gestetzte Leistungsziele
- (2) **Strategische Planung:** Geschäftsfeld-, (Des-) Investitions- und Personalplanung
- (3) **Operative Planung,** die auf der Basis gegebener Kapazitäten die Produktprogramm-, Ziel- und Maßnahmenplanung in den Funktionsbereichen beinhaltet
- (4) Gesamtunternehmensbezogene **Ergebnis- und Finanzplanung**

Im allgemeinen werden die ersten beiden als **strategische Planung** und die letzten beiden als **operative Planung** zusammengefaßt. Mit Hilfe der operativen Planung versucht man sich so gut es geht auf Unsicherheiten vorzubereiten. Teilplanungen der operativen Planung:



Sofern der Kontrollprozeß als Ergebniskontrolle konzipiert ist, wird er üblicherweise als Regelkreismodell dargestellt und weist die folgenden Phasen der **operativen Kontrolle** (Durchführungskontrolle, in Form von Ergebniskontrolle) auf. Der Unterschied zur strategischen Kontrolle besteht in einer anderen Gewichtung der Schwerpunkte:⁵⁰

- Bestimmung der SOLL-/IST-Größen
- Ermittlung der SOLL-/IST-Abweichungen
- Abweichungs-/Ursachenanalyse, z.B. Planungsfehler, Störgrößen, Fehlentscheidungen
- Berichterstattung und Maßnahmenplanung



7.4. Strategiekontrolle

Statt als letztes Glied des strategischen Planungsprozesses (siehe [Kapitel 2.](#)) ist **strategische Kontrolle** vielmehr als planungsbegleitender Prozeß zu sehen, der von dem Moment an einsetzen muß, von dem an der erste Selektionsschritt im Planungsverfahren erfolgt.⁵¹

Die strategische Kontrolle soll ein Gegengewicht zur Selektivität der Planung bilden. Daraus folgt, daß sie selbst nicht selektiv angelegt werden darf. Man gelangt zu drei Kontrolltypen; neben die:

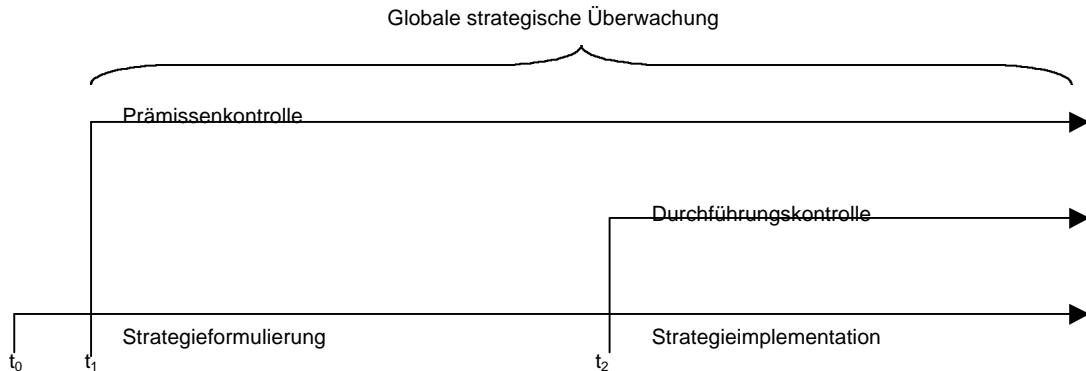
- strategische Überwachung als globale Kernfunktion treten die beiden Spezialfunktionen
- strategische Durchführungskontrolle und
- strategische Prämissenkontrolle

⁴⁹ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 233 ff

⁵⁰ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 345 ff

⁵¹ Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 219 ff

Im strategischen Planungsprozeß, der in t_0 beginnt, ist das Setzen von Voraussetzungen/Prämissen (t_1) das wesentliche Mittel, um die Entscheidungssituation zu strukturieren. Die strategische **Prämissenkontrolle** überwacht fortlaufend, ob die Prämissen weiterhin Gültigkeit beanspruchen. Sobald die Umsetzung der Strategie beginnt (t_2), muß auch die Sammlung derartiger Informationen einsetzen. Dies ist die Aufgabe der strategischen **Durchführungskontrolle**. Beide Kontrollaktivitäten sind eingebettet in eine globale strategische Überwachung.



Es muß das Bestreben sein durch strategische Kontrolle Krisensignale in einem frühen Stadium aufzufangen, um noch einen hinreichenden Handlungsspielraum sicherstellen zu können.

8. Strategische Entscheidungsprozesse

xxx
xxx
xxx

9. Aktuelle Problemfelder der Unternehmensführung

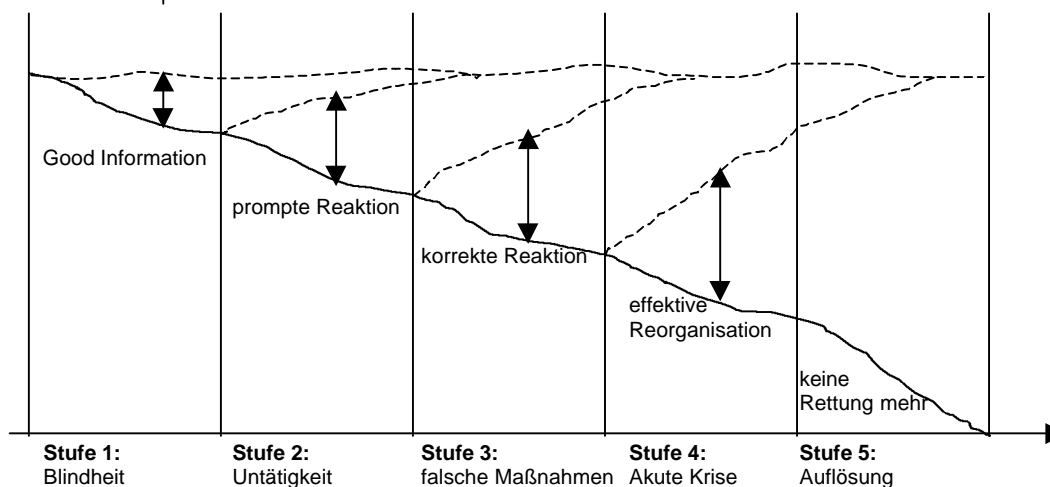
Aktuelle Problemfelder der Unternehmensführung:

- Krisenmanagement
- Qualitätsmanagement
- Innovationsmanagement
- Entrepreneurship und Intrapreneurship

9.1. Krisenmanagement

Die wachsende Leistungslücke; Phasen des Niedergangs in der Krise:

Blindheit	Interne/Externe Gefahren, die langfristiges Überleben der Unternehmung gefährden könnten, werden nicht erkannt oder nicht antizipiert <u>Phase 1:</u> Blindheit → gute Informationen
Untätigkeit	Es wird nichts unternommen, um die Gefahren abzuwehren. Niedergang wird sichtbar. <u>Phase 2:</u> Untätigkeit → Sofortige Aktion
Falsche Maßnahmen	Offensichtlicher Handlungsdruck. Falsche Entscheidungen werden getroffen. Mangelhafte Umsetzung. <u>Phase 3:</u> Falsche Maßnahmen → Richtige Aktion
Akute Krise	Letzte Chance zur Umkehr. Tiefgreifende Maßnahmen notwendig <u>Phase 4:</u> Akute Krise → effektive Reorganisation
Auflösung	Ressourcenmangel führt zur Auflösung der Unternehmung. <u>Phase 5:</u> Auflösung → Keine Rettung mehr !!!



Strategien bei zurückgehendem Geschäft:

Nischenstrategie: Schaffe/Verteidige eine starke Position in einer Marktnische

- Identifiziere stabiles Marktsegment, das relativ hohe Erträge erlaubt
- Investiere, versuche eine Marktführerschaft aufzubauen
- Konzentriere dich auf diese Nische, indem du dein Produktprogramm konsolidierst und u.U. in anderen Unternehmensbereich desinvestierst

Strategie der Marktführerschaft: Strebe die Position des Marktführers an (Marktanteil)

- Investiere in aggressive Wettbewerbsmaßnahmen (Preissetzung+Marketing) und reduziere Kosten um den Konkurrenten Marktanteile abzunehmen
- Erwirb Kapazitäten der Konkurrenz oder produziere für diese
- Entmutige Konkurrenten (Stärke/Entschlossenheit demonstrieren im Markt zu bleiben)

Abschöpfungsstrategie: Ernte, nutze deine Stärken während du desinvestierst. Optimierung des Cash-flows durch:

- Verzicht auf neue Investitionen
- Beschränkung von Instandhaltungsarbeiten
- Reduzierung der Modellvielfalt
- Verringerung der benutzten Absatzkanäle
- Aufgabe marginaler Kunden
- Einschränkung von Serviceleistungen

Dann liquidiere !!!

Schnelle Desinvestition: Desinvestiere schnell, liquidiere so schnell wie möglich

- Verkäufe in einer frühen Phase des Niedergangs
- Reduziere Marktaustrittsbarrieren (in bezug auf strategische Kopplungen, spezialisiertes Anlagevermögen, rechtliche Verpflichtungen, gegensätzliche Ansichten, usw.)

9.2. Qualitätsmanagement

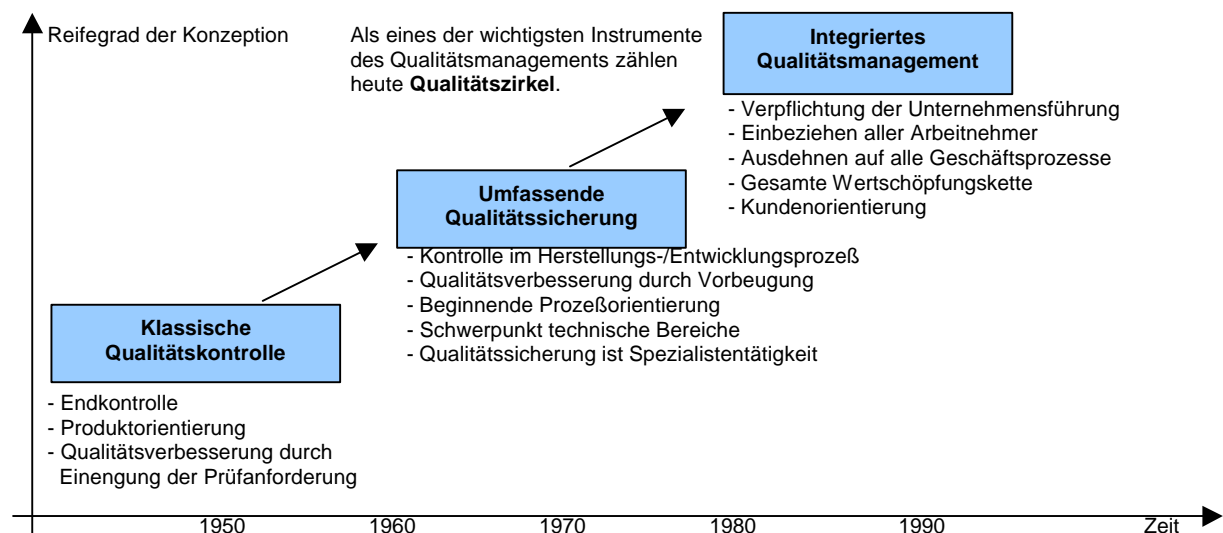
Heute steht Produktqualität im Mittelpunkt der Kaufentscheidung und rangiert in ihrer Bedeutung höher als der Kaufpreis. Untersuchungen belegen, daß Qualität für Konsumenten auch in Zukunft das zentrale Entscheidungskriterium darstellt. Qualitätsfördernde Maßnahmen im Unternehmen sind daher unabdingbar.

Dies geschieht im Rahmen des Qualitätsmanagements, einem Gestaltungskonzept der Unternehmensführung, das durch die kontinuierliche Verbesserung aller Wertschöpfungsstufen des Unternehmens sowie durch die Mitwirkung aller Mitarbeiter das Ziel verfolgt, die Bedürfnisse der Kunden weitgehend zu befriedigen, dabei die Kostenorientierung nicht aus dem Auge zu verlieren und schließlich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern.

Die historische Entwicklung der unternehmerischen Qualitätsorientierung folgt den Etappen:

- Klassische **Qualitätskontrolle:** Gedankengut des Scientific-Management; Arbeitsteilung führt zur Trennung von Entscheidung, Ausführung und Kontrolle
- Umfassende **Qualitätssicherung:** Qualitätsbezogene Aktivitäten werden verstärkt in den Entwicklungs- und Herstellungsprozeß eingebaut
- Integriertes **Qualitätsmanagement** (Total-Quality-Management): Qualitätsorientierung wird auf die vorgelagerten Planungs- und Gestaltungsprozesse ausgerichtet

Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements:



9.3. Innovationsmanagement

Die Bedeutung von Innovationen als Triebfedern der wirtschaftlichen Prosperität ist unbestritten, wobei diese Feststellung für hochentwickelte Industrienationen in besonderem Maße Gültigkeit besitzen dürfte. Top-Manager gehen davon aus, daß Innovationen für Unternehmen in den nächsten Jahren eine immer größere Rolle spielen werden als bisher. Innovative Unternehmen weisen ein überdurchschnittliches Exportwachstum auf.⁵²

Innovative Unternehmen → überdurchschnittliches Exportwachstum

Innovationen sind jede neue Gedanken, neue Verhalten und neue Produkte, die sich qualitativ vom Bestehenden unterscheiden. Merkmale von Innovationen sind: Neuigkeitsgrad, Nichtalltäglichkeit, Neuigkeit muß in eine Nutzungsanwendung/Verwertung überführt werden.

Schumpeter gilt als Pionier der Innovationstheorien. Seiner Meinung nach ist die zentrale Aufgabe des Unternehmens die Erarbeitung und Durchsetzung von Neuerungen. Innovationen stellen damit den eigentlichen Motor der wirtschaftlichen Entwicklung dar.

Innovationsfördernde Kultur:

- Hoher Stellenwert von Innovationen im gelebten Wertesystem
- Toleranz gegenüber Mißerfolgen
- Förderung des Informationsaustausches
- Intensive Aus- und Weiterbildung
- Interner Wettbewerb für innovative Ideen und Projekte
- Erfolgsorientierte Anreize

Die 10 Gebote zur Erschwerung von Innovationen:

- (1) Betrachte von unten kommende Ideen mit Mißtrauen
- (2) Bestehe bei allen Projekten auf Zustimmung aller Vorgesetzten
- (3) Fordere zur gegenseitigen Kritik auf
- (4) Kritisiere ungehemmt, unterdrücke Lob
- (5) Behandle die Aufdeckung von Problemen als Fehlleistung
- (6) Kontrolliere alles sorgfältig und genau
- (7) Fülle Entscheidungen heimlich und realisiere sie überfallartig
- (8) Achte darauf, daß Informationen nur nach sorgfältiger Begründung des Informations-bedarfs gegeben werden
- (9) Delegiere alle unangenehmen Aufgaben
- (10) Vergiß nie, daß du als hierarchisch Höhergestellter schon alles Wichtige über das Geschäft weisst

9.4. Entrepreneurship und Intrapreneurship

Kapitel 1.

Unternehmensstrategie = Entscheidungsmuster einer Firma, das ihre Absichten, Zwecke oder Ziele bestimmt und offenlegt
Strategien = Komplexe Maßnahmenbündel

⁵² Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1993): Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 590 ff

- Shareholder-Value-Konzept** = Der Marktwert von Unternehmen bzw. der Wert des Vermögens der Kapitaleigner bildet den Bezugspunkt unternehmerischer Handlungen
- Organisationsziel** = Erwünschter Zustand, den die Organisation in einem zukünftigen Zeitpunkt realisieren will
- Unternehmensstrategie** = In welchen Geschäftsfeldern sollen wir tätig sein?
- Geschäftsbereichsstrategien** = Mit welchen Strategien können wir in unseren Geschäftsbereichen langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen?
- Funktionsbereichsstrategien** = Legen die grundsätzlichen Ziele und Maßnahmen der Funktionsbereiche fest
- Strategische Geschäftseinheiten** = (SGE) Sparten einer Firma, die man in unabhängige, autonome Einheiten aufspalten kann
- Kernkompetenzen** = Spezifische oder einzigartige Potentiale (Ressourcen)
- structure follows strategy** = Eine Organisation sollte so konzipiert sein, daß sie vornehmlich die Verfolgung ihrer strategischen Verpflichtung erleichtert

Kapitel 3.

- Szenario** = Das Zusammenfügen aller erreichbaren Informationen, z.B. aus Trendprognosen, über mögliche Zukunftsentwicklungen eines Prognosegegenstandes

Kapitel 4.

- Branche** = Gruppe von Unternehmen, die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können
- Markteintrittsbarrieren** = Kräfte, die Unternehmen davon abhalten, in ein Geschäftsfeld zu investieren, das ihnen potentiell attraktiv erscheint
- Marktaustrittsbarrieren** = Faktoren, die Unternehmen zum Verbleib in ihrer Branche veranlassen, selbst wenn sie niedrige oder sogar negative Ertragsraten erwirtschaften
- Synergieeffekt** = Phänomen, daß für ein Unternehmen, welches in miteinander verwandte Produkte investiert, Einsparungen bei anfallenden Investitionen und bei laufenden Herstellungskosten entstehen
- Economies of Scope** = Verbundeffekte, die auftreten, wenn Unternehmen flexibel einsetzbare Potentiale aufweisen, z.B. flexible Fertigungssysteme, die ohne größere Umrüstzeiten mehrere verschiedenartige Produkte fertigen können
- Erfahrungskurveneffekt** = Menschen fallen viele Tätigkeiten bei wiederholter Ausübung zunehmend leichter bzw. können bei größeren Herstellungsmengen relative Einsparungen ergeben
- Economies of Scale** = Das ökonomisch meßbare Ergebnis des Erfahrungskurveneffekts wird als Skalen- oder Größendegressionseffekt (Betriebsgrößensparnis) bezeichnet
- Branchensegment** = Unterschiedliche Produkte oder Abnehmer

Kapitel 5.

- Diversifikation** = Erweiterung des Angebotsprogramms einer Unternehmung, wobei sich die Erweiterung signifikant von bisherigen Angeboten unterscheidet. Neue Produkte auf neuen Märkten absetzen
- Marktdurchdringung** = Verbleiben im bestehenden Markt mit den bestehenden Produkten
- Produktweiterung** = Auf bestehenden Märkten neue Produkte anbieten
- Markterweiterung** = Versorgung neuer Märkte mit den bewährten Produkten
- Vertikale Integration** = Arbeitsteilung zwischen einem Unternehmen und seinen Lieferanten, Vertriebskanälen und Abnehmern
- Portfolio-Management** = Aquirierung attraktiver Unternehmungen
- Sanierung** = Aufkauf und Sanierung von Unternehmungen und anschließendem Verkauf
- Know-how Transfer** = Übertragung von Fähigkeiten und geschütztem Know-how
- Aufgabenzentralisierung** = Zusammenfassung verwandter Aktivitäten
- Wettbewerbsstrategie** = Überdurchschnittliche Leistungen beruhen auf Wettbewerbsvorteilen, die sich behaupten lassen. Insbesondere gibt es zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen: niedrige Kosten und Differenzierung
- Geschäftsbereichsstrategie** = Strategien, welche auf die Produkt-Markt-Situation bzw. die Wettbewerbsposition einer einzelnen strategischen Geschäftseinheit (z.B. Absatz-, F&E-, Finanz-, Produktions- und Personalstrategie, usw.) eines Unternehmens gerichtet sind

Kapitel 6.

- Wertkette** = Analytisches Instrument, zur Unternehmensgliederung in strategisch relevante Tätigkeiten
- Wertsystem** = Die Wertkette eines Unternehmens ist in einen breiteren Strom von Tätigkeiten eingebettet
- Primäre Aktivitäten** = Sind unmittelbar mit Herstellung und Vertrieb eines Produktes verbunden
- Unterstützende Aktivitäten** = Erbringen Versorgungs- und Steuerungs-Leistungen für die primären Aktivitäten
- System** = Ansammlung von Elementen, die sich in gegenseitigen Wechselwirkungen befinden und die eine Struktur (Beziehungsgefüge) erkennen lassen
- Kostenantriebskräfte** = Kostenwirksame Strukturfaktoren, die das Kostenverhalten beeinflussen
- Benchmarking** = Kontinuierliches Bemühen, Prozesse und Methoden wirtschaftlicher Tätigkeit über mehrere Unternehmen hinweg zu vergleichen, mit dem Ziel, Unterschiede zu anderen Unternehmen offenzulegen
- Kernkompetenzen** = Kernfähigkeiten

Kapitel 7. – Kapitel 9.

- Budget** = Schriftliche Zusammenfassung, durch welche den Aufgabenträgern (insbesondere Führungskräften) für einen abgegrenzten Zeitraum fixierte Sollgrößen in wert- und/oder mengenmäßiger Form vorgegeben werden
- Unternehmenspolitik** = Generelle Zielplanung, z.B. gesetzte Leistungsziele
- Strategische Planung** = Geschäftsfeld-, (Des-) Investitions- und Personalplanung und dazu die Unternehmenspolitik
- Operative Planung** = Beinhaltet auf Basis gegebener Kapazitäten die Produktprogramm-, Ziel- und Maßnahmenplanung in den Funktionsbereichen beinhaltet und dazu die gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung
- Innovationen** = Neue Gedanken, Verhalten und Produkte, die sich qualitativ vom Bestehenden unterscheiden