

BACHELORARBEIT

SEMINAR: STRATEGISCHES MANAGEMENT

LEHRVERANSTALTUNGSLEITER: HERR PROF. DR. CHRISTOPH SCHLIEßMANN

LEHRVERANSTALTUNGSNUMMER: 500.111

Fachbereich: Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

WILLENSBILDUNG IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT

*PROZESSE UND AKTEURE IN DER ENTSTEHUNG EINER
UNTERNEHMENSSTRATEGIE*

EINGEREICHT VON: GREGOR HENSEL

MATRIKELNUMMER: 0922561

WINTERSEMESTER 2014/2015

SALZBURG, JANUAR 2015

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einführung	3
2. Die Strategie	4
2.1. Begrifflichkeit	4
2.2. Zeitliche Entwicklung der Strategie	4
2.3. Strategisches Management, strategische Planung – Mintzbergs 10 Denkschulen	6
2.4. Annahme zur Strategie	8
2.5. Definition Strategie	10
2.6. Strategieforschung	11
2.7. Ansätze der Strategiebildung.....	11
2.7.1. Rational-entscheidungsorientierter Ansatz.....	12
2.7.2. Die inkrementale Perspektive.....	12
2.7.3. Die interpretative Perspektive.....	13
3. Das Strategisches Management.....	13
3.1. Der Führungsprozess des strategischen Managements	14
3.2. Der Strategieprozess	14
4. Die Willensbildung im strategischen Management.....	14
4.1. Die Phasen der Willensbildung	15
4.2. Die Unternehmenspolitik	15
5. Die strategische Zielplanung	16
5.1. Der Zielbildungsprozess	17
5.2. Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenziale – Die inhaltliche Betrachtung strategischer Ziele	18
5.3. Interessenbezogene Betrachtung strategischer Ziele	19
5.4. Komplexität des Planungsprozesses.....	20
5.5. Planungssysteme als institutioneller Rahmen der Planung	21
5.6. Entwicklungsrichtung von strategischen Planungssystemen.....	22
5.7. Planungsträger.....	23
6. Strategische Analyse	23
6.1. Strategische Geschäftsfelder und strategische Geschäftseinheiten.....	24
6.2. Die Analyse der Umwelt.....	24
6.2.1. Die Analyse der globalen Umwelt.....	25
6.2.2. Die Analyse der Branchenstruktur	27
6.2.3. Die Analyse der Branchendynamik.....	28

6.2.4. Die Analyse der brancheninternen Struktur.....	28
6.2.5. Die Konkurrenzanalyse.....	29
6.3. Die Unternehmensanalyse.....	30
6.3.1. Die Analyse der Ressourcen und Potenziale.....	30
6.3.2. Das Resultat der Unternehmensanalyse.....	32
7. Die Strategieformulierung.....	33
7.1. Grundlegende Prinzipien der Strategieformulierung.....	34
7.2. Inhaltliches Spektrum von Strategie.....	35
7.2.1. Die Differenzierung des Strategiespektrums nach organisatorischen Ebenen.....	35
7.3. Die Unternehmensstrategie.....	36
7.3.1. Das strategische Konzept.....	37
7.3.2. Konfiguration und aktives Portfoliomanagement.....	38
7.3.3. Koordination und Synergiemanagement.....	39
8. Die Entscheidung.....	40
9. Zusammenfassung.....	41
Literaturverzeichnis.....	43

1. EINFÜHRUNG

Das strategische Management ist zu einem Modebegriff geworden. Es finden sich so gut, wie keine Arbeiten mehr über das heutige Management, welche nicht auf das strategische Management eingehen, oder auf die strategische Planung oder die Strategie.

Vielfach werden die Begrifflichkeiten ohne weitere Reflexion in den Raum geworfen. So wird die Strategie als strategische Planung dargestellt. Die strategische Planung als strategisches Management und so weiter. Entspricht dies aber den tatsächlichen Bedeutungen der Begriffe? Wohl eher nicht. Es scheint fast nicht möglich zu sein, eine anerkannte allgemeine und alles erschöpfende Definition der Begriffe zu finden. Dies liegt daran, dass das Stoffgebiet nicht geschlossen ist, denn es wirken so viele Bereiche auf die Strategie ein, dass eine Abgrenzung des Begriffes eher hinderlich scheint. Dem widerspricht im ersten Moment nichts. Dies ist zum Beispiel ein Punkt, warum die Literatur zu diesem Thema derart gespalten ist. Es wird versucht etwas, das bereits vorhanden ist, weiter zu präzisieren, indem weitere Aspekte in die Definition mit einbezogen werden. Dies führt zu einem fast undurchsichtigen Gewirr aus Definitionen, Erklärungen und Zusammenführungen von Begriffen. Dadurch kann in fast jedem Buch eine andere Definition von Strategie gefunden werden. Aber auch die Abgrenzung zwischen Strategie, strategischen Management und strategische Planung sind teilweise höchst unterschiedlich.

Auf dem zweiten Blick jedoch kann die Strategie dennoch definiert werden, ohne sie dadurch zu sehr einzugrenzen. Denn die Grundaussagen und -wirkungen einer Strategie bleiben immer gleich. Unabhängig davon, ob der Strategieprozess bewusst oder unbewusst vollzogen wurde, oder welche Faktoren aus dem Privatleben des Entscheidungsträgers auf die Entscheidung gewirkt haben, ist die Grundtendenz der Strategie gleich. Durch Reduzierung der Strategie auf ihre Grundaussage und -wirkung kann eine Definition dargelegt werden. Auch die eingehendere Betrachtung der unterschiedlichen Begriffe zeigt, dass diese sich deutlich voneinander unterscheiden und deshalb nicht als Synonyme verwendet werden können beziehungsweise zu deren Definition verwendet werden können. Es kann also Sicherheit geschaffen werden, wo momentan zumeist große Unsicherheit herrscht. Denn nicht jeder der diese Begrifflichkeiten nutzt, kann diese auch definieren, oder diese voneinander abgrenzen. Dies führt nicht nur in der Praxis sondern auch in der Theorie zur Vermengung von Begriffen, welche sich jedoch unterscheiden, auch wenn sie sich gegenseitig beeinflussen.

Genau dieser Abgrenzung widmet sich die vorliegende Arbeit, indem sie die Willensbildung im strategischen Management beleuchtet. In einem ersten Schritt sollen die wichtigsten Begrifflichkeiten näher definiert werden. Dies erfolgt für die strategische Planung, das strategische Management und die Strategie. Diese Abgrenzung ist für die weitere Arbeit sehr bedeutend, da die Willensbildung im strategischen Management aufgezeigt wird. Somit ist es unabdingbar eine exakte Definition der Begriffe vorzunehmen. Daran anschließend wird die Willensbildung im strategischen Management näher erläutert, um die Entstehung einer Unternehmungsstrategie aufzuzeigen. Die einzelnen Prozesse und die Akteure der Strategieentstehung werden dargelegt, um das Gesamtbild der Willensbildung im strategischen Management aufzeigen zu können.

2. DIE STRATEGIE

2.1. BEGRIFFLICHKEIT

Strategie – Ein Wort, welches für so viel und gleichzeitig auch so wenig steht. Die Benutzer dieses Begriffs sind sich häufig nicht darüber bewusst, dass der Ursprung des Begriffes nicht aus den Wirtschaftswissenschaften sondern aus dem militärischen Bereich kommt. Etymologisch betrachtet kommt der Begriff aus dem Griechischen und leitet sich aus „strategos“ ab, was zu damaliger Zeit zur Kennzeichnung der Heeresführung diente. (stratos = Heer, agein = führen). Die Griechen selbst übertrugen diesen Begriff auch auf andere Bereiche der damaligen Forschungsbereiche, sodass auch die Politik im Bereich der Staatsführung durch den Begriff mit eingeschlossen wurde.

Carl v. Clausewitz greift im 19. Jahrhundert den Begriff wieder auf und deutet ihn neu. Er definiert die Strategie als „Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges“ (Clausewitz 1980; S.178). Hierdurch folgt er der Kennzeichnung des politischen Charakters des Begriffs. Ausgehend von dieser Überlegung wurde bereits ein Grundstein für die heutige Auffassung des Begriffs gelegt, da eine gesteigerte Wertorientierung von Konzernen, welche die politische Ebene der wechselseitigen Beziehung zwischen Kapitalgebern und Unternehmen darstellt, heute festzustellen ist. Clausewitz bediente sich aber auch des direkten Vergleichs zwischen Handel und Militär. Weshalb militärische Begriffe, wie Eroberung oder auch die Strategie, auch den Weg in die heutigen Wirtschaftswissenschaften fanden.¹

Endgültigen Einzug in die Betriebswirtschaft schaffte der Begriff im Zusammenhang mit der mathematischen Spieltheorie, welche durch John v. Neumann und Oskar Morgenstern 1947 begründet wurden. Diese besagt nichts anderes, als dass Strategie nie losgelöst von der Reaktion oder Aktion weiterer Teilnehmer betrachtet werden kann, also nicht als ein autonomes Konstrukt angesehen werden. Sie behandelt Entscheidungssituationen, wobei die jeweiligen Entscheidungen der verschiedenen Alternativen von den jeweils eigenen Interessen und Zielen abhängt.²

Hiervon ausgehend gab es eine Vielzahl von Deutungsrichtungen der Strategie. Verschiedene Definitionen und Adaptionen finden sich. Jedoch wird der Begriff so vielfältig, fast inflationär, eingesetzt, dass die genaue Bedeutung nur schwer darzulegen ist. Um eine Definition der Begrifflichkeit zu erlangen, muss zunächst die zeitliche Entwicklung der Strategie betrachtet werden.

2.2. ZEITLICHE ENTWICKLUNG DER STRATEGIE

Die Bedeutung des Begriffs hat sich in den letzten 60 Jahren stark gewandelt. Dies wird besonders an der Entwicklung des Strategieprozesses in den Unternehmungen deutlich.

Noch in den 50er Jahren wurde eine langfristige Planung der Unternehmung ausschließlich auf Basis eines Finanzplans vorgenommen. Im Mittelpunkt standen die Budgetierung und die Projektplanung immer vor dem Hintergrund des Wachstumszieles. Diese Phase wurde

¹ Vgl. Staehle 1999, S. 601

² Vgl. Staehle 1999, S. 602

gekennzeichnet durch einen geringen Veränderungsgrad in der technisch-ökonomischen Hinsicht.³

In den 60er Jahren zeichnet sich die Strategie der Unternehmungen dadurch aus, dass sie zu Beginn durch stabile Bedingungen im Wettbewerb vollständig ausgearbeitete Pläne aufstellen konnte. Notwendig wurde die langfristige Zielfestlegung aufgrund verstärkter Wachstumsraten und aufkeimendes Konsumentenbewusstsein. Die langfristige Planung, zu meist in Form von Fünf-Jahresplänen, stand im Vordergrund. Die Festlegung von Zielen verkam zum bürokratischen Akt. Gegen Ende der 60er Jahre entstanden hierdurch nicht nur Probleme bei der Umsetzung sondern auch bei der Planung, da Umweltveränderungen immer weniger eindeutig prognostizierbar wurden.⁴

Durch die technische Entwicklung kam es zu tiefgreifenden Änderungen in vielen Märkten. Es beginnt ein tiefgreifender Veränderungsprozess. Auch die Amplituden der Konjunkturzyklen wurden immer größer. Die Unternehmungen sahen sich immer mehr Herausforderungen gegenüber, sodass der Ruf nach flexibleren Handlungen des Unternehmens lauter wurde. Aber auch die Organisation des Unternehmens durchlief groben Änderungen. Durch die Wachstumsausrichtung in den vergangenen Jahrzehnten waren die Unternehmen in verschiedenen Geschäftsfeldern aktiv. Um das Risiko zu streuen, waren Konzerne entstanden, die teilweise so hochgradig diversifiziert waren, dass eine Steuerung des Unternehmens mit herkömmlichen Methoden nicht mehr möglich war. „Die strategische Planung war die Antwort auf die dynamischen Veränderungen im unternehmerischen Umfeld.“ (Vgl. Henzler 1988, S.1288) Die Veränderung findet dahingehend statt, als dass versucht wurde, die Veränderung und die Entwicklung der Umwelt zu verstehen und somit eine Erklärbarkeit zu schaffen, die es erlaubt Marktphänomene beherrschbar und vor allem prognostizierbar zu machen. Die Umwelt- und Wettbewerbsanalysen finden Einzug in die Unternehmen. Als Produkt der Analysen und als Ausfluss des Versuchs der Zukunftsgestaltung setzte sich nach und nach die Erkenntnis durch, dass die Strategie geeignet ist, ein flexibles Agieren zu ermöglichen und somit eine langfristige Gestaltung der Umwelt vornehmen zu können. Zahn subsumierte jedoch, die strategische Planung sei „[...] im Grunde genommen noch eine reine Mittelplanung. Ihre Inhalte sind primär die Formulierung von Strategien zur Realisierung von Zielen, die mehr oder weniger als vorgeben betrachtet werden, sowie das Bemühen um eine optimale Allokation von Ressourcen.“ (Vgl. Zahn 1981, S.150)

Hier zeigen sich die eigentlichen Probleme der strategischen Planung, die Wilson⁵ treffend, wie folgt, zusammenfasst:

- Strategische Planung legt den Fokus auf die Strategieformulierung nicht auf die Strategieimplementierung
- Die Ausarbeitung der Strategien in den organisatorischen Planungsstäben führte dazu, dass die Linie den Strategien mit wenig Akzeptanz begegnete
- Die strategische Planung versuchte eine Integration von operativen Mechanismen, wie z.B. Budgetierungs- und Controllingsystemen – aufgrund der mangelnden Umsetzung wurde die operative Planung von der strategischen Planung losgelöst

³ Vgl. Klausmann 1983

⁴ Vgl. auch für den folgenden Absatz Müller-Stewens/Lechner 2011, S.11

⁵ Vgl. Wilson 1994, S.13

- Strategische Planung vernachlässigte aufgrund der erstmaligen, analytischen Prozessbetrachtung der Umwelt die Sicht auf die internen Prozesse und Strukturen der Unternehmen
- Das Ressourcen zur Implementierung der Strategie erforderlich sind, wurde vernachlässigt

Die mangelnde Berücksichtigung der Implementierung der Strategie in der Unternehmung führte zur Weiterentwicklung der strategischen Planung hin zum strategischen Management.⁶ Das strategische Management war die Antwort auf zunehmende Komplexität im Markt, aber sie sagte sich auch von einheitlichen Planungsstäben los und entwickelte sich hin zur ganzheitlichen Miteinbeziehung unterschiedlicher Protagonisten aus den verschiedensten Bereichen der Unternehmung. Hinzu kommt, dass auch die Implementierung der Strategie in den Fokus mit eingezogen wurde. Als Hauptursache für die Weiterentwicklung kann jedoch festgehalten werden, dass der Versuch der Prognostizierung der Marktentwicklung über mehrere Jahre festgehalten in konkreten Plänen und die dadurch aufgegebene Variabilität durch die zunehmende Komplexität des Marktes zum Scheitern verurteilt war. Es sollte und musste eine Weiterentwicklung dahingehend stattfinden, dass die Strategie die Unternehmung nicht in ein Korsett drängte, welches die Bewegungsfreiheit der Unternehmung einschränkte, sondern dass die Strategie und der damit verbundene Prozess möglichst variabel sind, um auf Änderungen am Markt schnellstmöglich reagieren zu können. All dies führte zum strategischen Management in seinen, wie anschließend gezeigt wird, unterschiedlichen Formen.

2.3. STRATEGISCHES MANAGEMENT, STRATEGISCHE PLANUNG – MINTZBERGS 10 DENKSCHULEN

Anhand der geschichtlichen Entwicklung zeigt sich, dass das strategische Management eine Weiterentwicklung der strategischen Planung darstellt. Welge und Al-Laham definieren strategisches Management „als ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategie in Unternehmungen steht.“ (Welge/Al-Lahm 2012 S.23) Somit geht das strategische Management über die bloße Formulierung der Strategie und die Zuweisung von Ressourcen hinaus, denn das strategische Management sieht sich als Prozess. Die Weiterentwicklung des ursprünglichen Gedankens der strategischen Planung liegt hier in der ganzheitlichen Betrachtung. Es werden alle Phasen des Prozesses betrachtet und somit auch die Implementierung mit einbezogen. Die Betrachtung der Strategieentwicklung als Prozess bringt die notwendigen Vorteile. Als prägnantestes Merkmal eines Prozess lässt sich die Gliederung in mehrere Schritte oder Phasen anführen. Dieser Punkt wird im Strategieverständnis häufig missverstanden. Dies führt zu einer Gleichsetzung der Begriffe strategisches Management und strategische Planung in der gelebten Praxis der Unternehmen. Dass die Implementierung einer Strategie häufig scheitert, ist jedoch ein Anzeichen dafür, dass diese Begriffe eben nicht als Synonyme zu verwenden sind, sondern dass die strategische Planung eine Phase des Strategieprozesses ist.⁷

⁶ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 14

⁷ Vgl. Zimmermann 2010, S. 11

Dennoch werden die Begriffe in der Literatur und im Sprachgebrauch teilweise als Synonyme verwendet. Wie bereits angeschnitten, ist dies jedoch nicht korrekt. Worin liegt also die Abgrenzung der Begrifflichkeiten? Wie unterscheiden sich die beiden Begrifflichkeiten?

Als Antwort dient die Konstruktion von Mintzberg. Er begründete 10 Denkschulen, welche den jeweiligen zu Grunde gelegten Strategieprozess beschreiben.⁸

- Die Gestaltungsschule
- Die Planungsschule
- Die Positionierungsschule
- Die Unternehmensschule
- Die kognitive Schule
- Die Lernschule
- Die Machtschule
- Die Kulturschule
- Die Umfeldschule
- Die Konfigurationsschule

Jede dieser Schulen steht für einen eigenen Erklärungsansatz, wie sich Strategien tatsächlich bilden. Es wird jeder Schule eine Hauptperspektive zu geordnet. Die ersten drei Ansätze weisen eine präskriptive Orientierung aus. Durch vorgefertigte Planungsmethoden und Handlungsempfehlungen wird die optimale Strategie eines Unternehmens vorgeschrieben. Die anderen Denkschulen sind deskriptiver Natur. Dieser Ansatz stellt die häufigste Praxis in den Unternehmen dar. Es kann auch festgehalten werden, dass diese Denkschulen in der Praxis zumeist nicht in Reinform auftreten und sich häufig überlappen. Die idealtypische Konstruktion und deren Einteilung in die 10 Denkschulen helfen jedoch die Begrifflichkeiten abzugrenzen.

Die Hauptperspektive wird als Adjektiv beschrieben. So wird die Lernschule zum Beispiel als lernender Prozess in der Entstehung einer Strategie betrachtet und die kognitive Denkschule wird als mentaler Prozess der Strategieentwicklung verstanden. Ein besonderes Augenmerk soll in diesem Zusammenhang die Planungsschule erhalten.

Die Planungsschule versteht sich als formaler Prozess. Dies bedeutet, dass die Strategieentwicklung auf bereits vorhandenen Wegen verläuft und die durch die Erfüllung der jeweiligen, bereits festgelegten Phasen abgeschlossen wird. So gibt es Planungsstäbe, die langfristige Pläne erstellen und diese dann auf mittel- und kurzfristige Pläne herunterbrechen. Die Planungsschule entstand in der Zeit von Igor Ansoff, der mit *Corporate Strategy* 1965 den Grundstein legt. Wie bereits im geschichtlichen Verlauf gezeigt, kann festgehalten werden, dass zur Entstehungszeit der Planungsschule die Umwelteinflüsse sehr stabil waren. „Das Problem war, dass die Literatur zur strategischen Planung quantitativ enorm an Umfang zunahm, sich qualitativ jedoch kaum steigerte.“ (Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2012, S. 76) Zurückzuführen ist dies darauf, dass die sich wandelnden Umwelteinflüsse eine langfristige Planung nicht ermöglichten, da die Pläne bereits mit ihrer Verabschiedung überholt sein konnten. Da aktuell die technischen Erneuerungen fast tägliche Änderungen am Markt mit sich bringen, ist die strategische Planung heutzutage kaum noch vorzufinden. Dennoch kann die strategische Planung ein möglicher Prozess der Strategieentwicklung sein.

⁸ Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 2012, S. 19ff.

Das strategische Management wurde als ein Prozess definiert, welcher ausschließlich der Erstellung und Umsetzung von Strategien dient. Hierin zeigt sich, dass das strategische Management Strategien entwickelt und in der Unternehmung umsetzt. Dieser Vorgang ist als Prozess zu kennzeichnen. Dieser Prozess wiederum kennzeichnet sich durch verschiedene Grundannahmen zum Ablauf. Diese Grundannahmen sind in den 10 Denkschulen von Mintzberg verankert.

Damit kann festgehalten werden, dass das strategische Management ein Prozess ist, welcher der Formulierung und Implementierung von Strategien dient. Die strategische Planung ist eine mögliche Gestaltung dieses Prozesses. Somit kann auch festgehalten werden, dass, sollte sich die Strategieentwicklung als formaler Planungsprozess gestalten, das strategische Management in Form von strategischer Planung auftritt. Deshalb können die Begriffe nicht als Synonyme verwendet werden, da das strategische Management die strategische Planung beinhalten kann jedoch nicht zwangsläufig beinhalten muss.

Hierin zeigt sich auch, dass das strategische Management an Faktoren gebunden ist. Diese Faktoren sollen kurz unter der folgenden Fragestellung vorgestellt werden: Ist eine Strategie erforderlich damit strategisches Management durchgeführt werden kann beziehungsweise benötigt strategisches Management eine Strategie?

Nein, das strategische Management benötigt Ziele, welches es langfristig zu erreichen gilt, Werte in Form einer Unternehmungskultur, Daten aus der Analyse der Umwelt und der Unternehmung selbst und ein Führungsteam, welches in der Lage ist die unterschiedlichen Anforderungen in der Entstehung einer Strategie zu koordinieren und zu praktizieren. Das strategische Management kann hieraus jederzeit eine Strategie formulieren und implementieren, wenn sich die Gegebenheiten ändern unter denen die ursprüngliche Strategie formuliert wurde, oder bislang keine Strategie vorhanden war. Dies zeigt sich besonders deutlich bei neugegründeten Unternehmungen, welche zumeist keine Strategie oder gar ein strategisches Management haben, aber dennoch übergeordnete Ziele verfolgen oder eine Vision haben, wie die Unternehmung langfristig überlebensfähig sein soll.

2.4. ANNAHME ZUR STRATEGIE

Nachdem bis hierher gezeigt wurde, wie sich die Prozesse der Strategieentwicklung von der einfachen Finanzplanung hin zum komplexen strategischen Management entwickelt haben und gleichzeitig die Hauptbegriffe der Strategieentwicklung, namentlich strategische Planung und strategisches Management, definiert wurden, soll nun der Begriff der Strategie definiert werden.

Hierzu muss zunächst festgelegt werden, welches Verständnis von einer Strategie zu Grunde gelegt wird. Neben dem klassischen Strategieverständnis wird die Gegenposition von Mintzberg vorgestellt.

Das klassische Strategieverständnis geht davon aus, dass eine Strategie „ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele ist.“ (Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 16) Hieraus ergibt sich auch die Definition von Chandler, dem wichtigstem Vertreter dieser Strömung. Für Chandler ist die Strategie „the determination of the basic long-term goals and the allocation of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of the resources necessary for the carrying out these goals.“ (Vgl. Chandler

2001, S.23) Er legt also nahe, dass die Strategie ein Ergebnis formaler und rationaler Planung ist. Welge und Al-Laham präsentieren eine Reihe von Merkmalen, welche das klassische Strategieverständnis prägen.⁹

Sie bezeichnen die Strategie in diesem Zusammenhang als „Reihe miteinander verbundener Einzelentscheidungen“ sowie als „hierarchisches Konstrukt.“ (Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.17) Hierdurch wird in der klassischen Ansicht festgehalten, dass es eine strikte Trennung von Zielen und Strategien einer Unternehmung gibt. Ausformuliert bedeutet dies, dass die Strategie nicht das Ziel festlegt sondern nur den Weg zur Erreichung der bereits vorhandenen Ziele. Desweiteren wird ein Effizienzkriterium geschaffen, welches besagt, dass Strategien nur dann effizient sind, wenn die vorgegebenen Ziele auch wirklich erreicht werden.

Die Einteilung als hierarchisches Konstrukt besagt nichts anderes, als dass das Topmanagement sich für die Festlegung der strategischen Ziele verantwortlich zeichnet, während die Umsetzung in Strategien jeweils auf der Ebene der Geschäftsbereichsleiter erfolgen soll.

Weiterführend halten Sie fest, dass eine Strategie auch immer Aussagen zur Positionierung des Unternehmens trifft. Subsumierend festgehalten werden kann, dass ein Unternehmen immer eine Deckung zwischen den Chancen und Risiken der Umwelt und den Stärken und Schwächen der Unternehmung schafft. Hier werden also Grundannahme der Stärken-Schwächen-Analysen direkt in die Strategie mit eingebunden, da Chancen der Umwelt genutzt und Risiken vermieden werden sollen. Dies geschieht unter Ausnutzung der eigenen Stärken und der Ausgrenzung der eigenen Schwächen. Die Festlegung der Allokation der Ressourcen erfolgt ebenfalls durch die Strategie, da die einzelnen Projekte und Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie auch immer finanzielle Mittel oder personelle Ressourcen benötigt.

Dem klassischen Strategieverständnis steht die Position von Mintzberg gegenüber.¹⁰

Mintzberg verlegt sich in seinen Ansätzen vermehrt auf die Praxis, wodurch insgesamt fünf verschiedene Strategieverständnisse entstehen. Diese lauten folgend:

- Strategie als Plan
- Strategie als List
- Strategie als Muster
- Strategie als Positionierung
- Strategie als Denkhaltung

Die Strategie als Plan: Im Grunde gibt Mintzberg hiermit das klassische Strategieverständnis wieder. Er definiert jedoch im selben Atemzug, dass diese Form der Strategie äußerst selten ist und nur beim Vorliegen bestimmter Voraussetzungen, welche bereits oben benannt wurden, überhaupt realisierbar ist.

Die Strategie als List: Dieser Strategietyp definiert sich als spontane Maßnahme, welche die Konkurrenten überraschen soll. Hierbei überwiegt der taktische Charakter der Handlung.

Die Strategie als Muster: Dies ist nach Mintzberg der in der Praxis am häufigsten verbreitete Strategietyp. Die Strategie ist in diesem Sinn eine emergente Entwicklung aus Entscheidungen

⁹ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 16ff.

¹⁰ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.19

und Handlungen im Unternehmen. Diese zufällige Entwicklung einer Strategie ist erst ex post zu erkennen, und zwar dann wenn sich ein Muster in dem Strom der Entscheidungen abzeichnet.

Strategie als Positionierung: Mintzberg zu Folge sind Strategien zumeist auf den Umfang der Positionierung eines Unternehmens beschränkt. Ziel ist es eine Positionierung zu erreichen, in der das Unternehmen wettbewerbsfähig ist. Dies kann auch zufällig, etwa durch Fehleinschätzungen von Konkurrenten geschehen.

Strategie als Denkhaltung: Die Strategie ist eine innere Einstellung und als solche ist sie ausschließlich in den Köpfen des Management verwurzelt. Sie erfährt keine Form der Verschriftlichung. Diese Einstellung spiegelt sich im Verhalten des Managements wieder und wirkt sich dadurch auch auf die gesamte Unternehmung aus.

Mit Hilfe dieser Strategieverständnisse konnte Mintzberg drei Grundstrategietypen herausfiltern.

Die erste Form ist die geplante Strategie, welche auch implementiert wird. Dieser Typ ist jedoch am seltensten anzutreffen.

Als zweite Form legte er die beabsichtigte Strategie fest, welche nicht im Unternehmen umgesetzt wird, da die Schlussfolgerungen der Umweltanalysen und internen Ressourcen sich nicht als korrekt oder als überholt erwiesen haben.

Das größte Ausmaß in der gelebten Praxis nimmt die emergent entstandene Strategie ein, welche realisiert wird. Diese ist vom Verständnis her eine Strategie als Muster.

Diese Strategieverständnisse zeigen, dass das Management nicht nur die Aufmerksamkeit in die Richtung eines formalen Prozesses zu richten hat, sondern auch immer offen bleiben sollte für zufällige, nicht planbare Entwicklungen.

2.5. DEFINITION STRATEGIE

Nachdem aufgezeigt wurde, dass es verschiedene Grundstrategietypen gibt, soll nun die Strategie selbst definiert werden.

Es zeigt sich eine breite Palette an Definitionen und Weiterentwicklungen. Trotzdem soll eine Definition zugrunde gelegt werden, welche den konzeptionellen Grundgedanken zur Erstellung der Strategie gerecht wird. Es wird gelehrt, dass sich strategische und operative Handlungsrichtungen allein durch die Fristigkeit unterscheiden. Damit ist der Strategie natürlich nicht genüge getan, sollte sie einfach als langfristiger Plan mit einer Dauer von 3-5 Jahren gekennzeichnet werden. Dies ist vollkommend unzureichend.

Deshalb muss eine Erklärung geschaffen werden, welche tiefer geht als eine reine zeitliche Einordnung. Müller-Stewens/Lechner zerlegen die Strategie in verschiedene Perspektiven. Sie beschreiben die Strategie als Position, als Performance-orientiertes Handeln, als Streben nach Einzigartigkeit, als Anpassungsprozess, als Management von Initiativen und als Allokation von Ressourcen.¹¹

¹¹ Vgl. Müller-Stewens Lechner 2011, S.18

Frei nach Grant und Nippa dient eine Strategie dazu, das weitere Bestehen und die Nachhaltigkeit, vor allem in Bezug auf den Unternehmenswert einer Unternehmung, zu gewährleisten.¹²

Zusammenfassend kann die Strategie definiert werden als Positionierung der Unternehmung im Markt durch ein Muster an Entscheidungen, welche die langfristige Überlebensfähigkeit sichern soll. Dies erfolgt durch die Allokation der Ressourcen in der Unternehmung. Dies zeigt, dass auch sogenannte operative Handlungen strategisch sein können, wenn sie die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmung beeinflussen oder berühren.

2.6. STRATEGIEFORSCHUNG

Die Strategieforschung lässt sich in zwei große Felder aufteilen. Zum einen beschäftigt sich die Forschung damit, wie sich Strategien bilden und wie diese umgesetzt werden, der sogenannten Strategieprozessforschung und zum anderen beschäftigt sich die Forschung mit den Inhalten der Strategien und wie sich auf die Performance eines Unternehmens auswirken.¹³

Die vorliegende Arbeit wird sich primär am Prozess orientieren, weshalb dieser Punkt weiter konkretisiert wird.

Der Strategieprozess kann unterschiedliche Auswirkungen auf die spätere Performance eines Unternehmens haben. So kann der Ort des Prozesses ebenso einen Einfluss auf die spätere Strategie und somit der Entwicklung der Unternehmung haben, wie die beteiligten Personen. Hieraus ergibt sich auch die sehr treffende Definition von Müller-Stewens/Lechner. Sie definieren Strategieprozesse „... als alle in einer unternehmerischen Einheit stattfindenden Entscheidungen und Handlungen, durch die sich Strategien dieser Einheit bilden.“ (Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 45)

Genauso wie sich das grundlegende Strategieverständnis unterscheidet, gibt es auch unterschiedliche Strategieprozesse. Dies liegt auch darin begründet, dass, sollten alle Unternehmen den gleichen Prozess durchlaufen, es keine signifikanten Unterschiede bei Unternehmen mehr in der Strategie gibt, da der Prozess einen dermaßen großen Einfluss auf die spätere Strategie ausübt, dass es wahrscheinlich ist, dass sie zu den selben Ausfluss, der Strategie, kommen.

Weitere Determinanten im Strategieprozess sind natürlich die aktuelle Marktsituation und die aktuelle Ausrichtung oder das Selbstverständnis des Unternehmens.

2.7. ANSÄTZE DER STRATEGIEBILDUNG

Nachfolgend werden die verschiedenen Ansätze für die Strategiebildung im strategischen Management vorgestellt.

¹² Vgl. Grant/Nippa 2006, S.43

¹³ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 12

2.7.1. RATIONAL-ENTSCHEIDUNGSORIENTIERTER ANSATZ

Der rational-entscheidungsorientierte Ansatz¹⁴ bezeichnet das strategische Management als klar gegliederten Planungsprozess, welcher aus zwei aufeinander folgenden Phasen besteht. Dieser Ansatz unterteilt den Prozess in zwei Phasen:

1. Der Phase der Strategieformulierung
2. Der Phase der Implementierung

Die Phase der Strategieformulierung fasst alle Handlung zusammen, welche die Planung und Formulierung der Strategie zur Folge haben. Die Strategie entsteht hier als Folge der Analyse der Umwelt und der eigenen Stärken und Schwächen. Wichtigstes Tool in diesem Zusammenhang ist die SWOT-Analyse. Die Strategie dient hier als optimale Positionierung der Unternehmung im Wettbewerb.

Die Phase der Implementierung umfasst sämtliche Handlungen, die zur Umsetzung der Strategie erforderlich sind. Also der Zuteilung von Ressourcen, Auswahl der zur Umsetzung benötigten Führungskräfte und weiteres mehr.

Es liegt hier also insgesamt der Grundgedanke vor, dass Strategien in einem bewussten, beabsichtigten und in einzelne Schritte gegliederten Prozess entwickelt werden. Kurz um einen präskriptiven Prozess. Das vorher festgelegte Unternehmensziel bildet hierbei die Grundlage der durchwegs objektiven Entscheidung, da die Strategie nicht nur die bestmögliche Übereinstimmung des Unternehmens mit der Umwelt erreichen soll, sondern immer auch das Unternehmensziel als übergeordnetes Konstrukt mit einbezogen werden muss.

Akteure dieser Perspektive sind das Top-Management oder sogar nur der oberste Entscheidungsträger. Die Strategieentwicklung findet hier also ausschließlich auf der obersten Ebene der Unternehmung statt. Dies bedeutet, dass der Prozess so einfach und informal, wie möglich, aufgebaut sein muss.

Dieser Perspektive liegen die meisten Prozessansätze zu Grunde. So schrieb Mintzberg: „Its basic framework underlies almost all prescriptions in this field and, accordingly, has had enormous impact how strategy-making process are conceived in practice as well as in education and research.“ (Vgl. Mintzberg 1990, S. 171)

2.7.2. DIE INKREMENTALE PERSPEKTIVE¹⁵

Eingehends ist festzuhalten, dass diese Perspektive mehrere Modelle umfasst. Als Begründer können allerdings Lindblom¹⁶ und Quinn¹⁷ festgehalten werden.

Lindblom bezeichnete zunächst die Planungsprozesse als „muddling through“ also als durchwursteln. Dieser Prozess läuft zwar nach einem Muster ab, jedoch nicht nach konkreter Vorgabe sondern vielmehr einer eigenen Logik folgend. Ausgangspunkt ist immer nur das

¹⁴ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 29

¹⁵ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 40; Müller-Stewens/Lechner 2011, S.54

¹⁶ Vgl. Lindblom 1965, S. 148ff.

¹⁷ Vgl. Quinn 1980

Einzelproblem. Es werden lediglich kleine Entscheidungen getroffen, welche schnell rückgängig gemacht werden können und somit die Flexibilität erhöhen. Später entwickelte sich hieraus der Begriff der Strategie der kleinen Schritte.¹⁸ Dieses Modell führt zu der Annahme, dass der Strategieprozess einen dynamischen und evolutionären Charakter hat.

Im Gegensatz zur rational-entscheidungsorientierten Perspektive wird hier nicht zwischen Strategieformulierung und –implementierung unterschieden. Vielmehr stehen organisationale, wie zum Beispiel soziale und politische, Prozesse im Mittelpunkt. Hierbei zeigt sich der deskriptive Charakter dieser Perspektive.

Als Akteure schließt dieses Modell alle Mitglieder der betrachteten Organisation in den Strategieprozess mit ein. Die operative Ebene übernimmt hier sogar Aufgaben des Top-Managements, indem es Initiativen für strategische Entwicklungsprozesse startet. Das Top-Management kommt hierbei eine Aufgabe des Leitens, Sammelns der Ideen und deren Integrierung in eine Strategie zu, sodass ein neuer konsensualer Entscheidungsstrom entsteht. Es handelt sich hierbei also um eine Strategie als Muster.

2.7.3. DIE INTERPRETATIVE PERSPEKTIVE

Bei diesem Modell wird von einer subjektiven, in den Köpfen der Akteure stattfindenden, Umwelt ausgegangen. Diese Perspektive beruht auf den Ideen des Sozialkonstruktivismus.¹⁹ Die Wirklichkeit wird als sozial konstruiert angesehen, die sich durch soziale Interaktion definiert. Es wird davon ausgegangen, dass Individuen auf Erfahrungswerte beruhende Schemata aufbauen, da sie nur beschränkt fähig sind, Informationen zu speichern und zu verarbeiten. Diese Schemata dienen der Interpretation von neuen Informationen.

Auch die Organisation macht sich die Entwicklung eines Weltbildes zu Nutze, um die Aktivitäten der Organisation zu leiten. Diese Vorstellungen der konstruierten Wirklichkeit werden als Kultur bezeichnet.²⁰ Hieraus ergibt sich der Zusammenhang des Unternehmens, welche mit ähnlichen Umweltprozessen konfrontiert werden, unterschiedliche Strategien aufweisen, da sie die gemäß ihres jeweiligen Weltbildes und der damit verbundenen Kultur die auftauchenden Umweltprozesse unterschiedlich interpretieren.

Die Strategie wird hier als mentales Modell ausgelegt. Dies bedeutet, dass strategische Veränderungsprozesse auch immer Veränderungen in der Kultur der Organisation und damit des Weltbildes einhergehen müssen.

3. DAS STRATEGISCHE MANAGEMENT

Es wurde bereits festgehalten, dass das strategische Management als Prozess betrachtet werden kann, welcher ausschließlich der Formulierung einer Strategie und der Umsetzung in der Unternehmung dieser dient. Die Ansätze, warum sich dieser Prozess bildet, sind verschieden.

¹⁸ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.40

¹⁹ Vgl. Berger/Luckmann 1966

²⁰ Vgl. Johnson 1987, S. 41

Jedoch lässt sich der Prozess in verschiedene Phasen einteilen. Zusammengefasst werden die Phasen unter dem Begriff Führungsprozess des strategischen Managements.

3.1. DER FÜHRUNGSPROZESS DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS

Der Führungsprozess des strategischen Managements setzt sich in der Gesamtheit aus der Willensbildung, Willensdurchsetzung und der Willenssicherung zusammen. Die Willensbildung und Willensdurchsetzung dienen der Formulierung und der Implementierung der Strategie.²¹ Die Willenssicherung flankiert in Form eines strategischen Controllings alle Teilphasen der Strategiebildung und -durchsetzung. Bevor nun die Willensbildung im strategischen Management eingehender betrachtet wird, soll zunächst die Notwendigkeit verdeutlicht werden, warum das strategische Management als Prozess betrachtet wird.

3.2. DER STRATEGIEPROZESS

Der Prozess ist Grundvoraussetzung für die Strategie. Denn der Prozess führt zu einer Veränderung im Denkmuster und somit zu einer höheren Akzeptanz des späteren Plans zur Ausrichtung der Unternehmung. Aber der Prozess muss zu einem Plan führen, auch wenn dieser im Laufe des Prozess immer wieder angepasst wird.²²

Die Strategie ist ein Führungsprozess. Kurz gesagt, bedeutet dies, dass der Prozess gesteuert sein sollte und eine fortwährende, strukturierte und eindeutig als solche definierte Beschäftigung mit strategischen Fragen beinhalten muss. Aus dieser Idee lassen sich die grundlegenden fünf Teilschritte des Führungsprozesses festhalten:

1. Die strategische Zielplanung
2. Die strategische Analyse
3. Die Strategieformulierung und Entscheidung
4. Die Strategieimplementierung
5. Das strategische Controlling

4. DIE WILLENSBILDUNG IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT

Diese fünf Teilschritte können wiederum als Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung definiert werden und beschreiben somit detailliert den Führungsprozess des strategischen Managements.

Die Willensbildung beinhaltet die strategische Zielplanung, strategische Analyse, Strategieformulierung und die Entscheidung. Die Willensdurchsetzung umfasst die Strategieimplementierung. Die Willenssicherung hat vor allem die Aufgabe der Kontrolle, wie

²¹ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 273

²² Vgl. Zimmermann 2010, S. 11

die Strategie umgesetzt wurde, oder ob bereits in der Willensbildung der Strategie wichtige Aspekte vernachlässigt wurden und gegebenenfalls sollen hier notwendige Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.

4.1. DIE PHASEN DER WILLENSBILDUNG

In weiterer Folge wird ausschließlich die Willensbildung betrachtet, welche das zentrale Thema dieser Arbeit darstellt. Die Willensbildung im strategischen Management erfolgt durch folgende Phasen:

1. Die strategische Zielplanung
2. Die strategische Analyse
3. Die Strategieformulierung und Entscheidung

Diese drei Phasen bilden in ihrer Gesamtheit die Willensbildung im strategischen Managements. Mit der Entscheidung werden alle vorherigen Teilschritte abgeschlossen und die Phase der Willensdurchsetzung eingeleitet. Diese Teilschritte der Willensbildung werden in weiterer Folge näher erläutert. Ausgerichtet wird die Betrachtung auf die Entstehung einer Unternehmensstrategie. Somit wird der Prozess und die Akteure in der Entstehung dieser vorgestellt.

4.2. DIE UNTERNEHMENSPOLITIK

Zunächst muss jedoch eine konzeptionelle Klammer für die leitende Ausrichtung der Unternehmung geschaffen werden, damit alle Teilschritte in die gleiche Richtung zielen. Dies wird erreicht durch das Leitbild einer Unternehmung, welches als verschriftlichte Version der Unternehmenspolitik anzusehen ist.²³

Am Anfang jeder Unternehmensplanung steht die Unternehmenspolitik.

Die Unternehmenspolitik wird im Leitbild der Unternehmung verankert und bildet somit die gedankliche Grundlage für die Formulierung der Ziele und später auch der Strategie.

Hierdurch wird ein Rahmen geschaffen, welcher den nachfolgenden Phasen des Führungsprozess Grenzen setzt und diese leitet. Eine empirische Studie von Welge/Al-Laham²⁴ hat ergeben, dass 92% der befragten Unternehmen die Existenz einer Unternehmenspolitik bejahten.

Ulrich und Fluri sehen die Unternehmenspolitik als „Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen und Interessen aller an der Unternehmung beteiligten und von ihren Handlungen betroffenen Gruppen und die permanente Pflege tragfähiger Beziehungen zu diesen Gruppen“ (Vgl. Ulrich/Fluri 1995, S.77) Sie kann also definiert werden als das Verhältnis zwischen den Anspruchsgruppen der Umwelt eines Unternehmens und der Unternehmung selbst.

²³ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.191

²⁴ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.176ff., S.282f.

Die Unternehmenspolitik ist somit das Ergebnis, welches der Bewältigung verschiedener Herausforderungen des Unternehmens dient. Diese sind sozialer, ethischer, global ökonomischer, politischer und ökologischer Art. Welge/Al-Laham beschreiben dieses Spektrum als ein System, welches sich durch eine Vielzahl von Interdependenzen kennzeichnet.²⁵

Die Unternehmen versuchen durch die Definition der Unternehmenspolitik und der Kommunikation des Leitbildes ein „Selbstverständnis“ (Bleicher 1994, S.27) für sich zu finden.

Die Unternehmenspolitik beinhaltet aus diesem Grund Kernaussagen über den Grundzweck der Unternehmenstätigkeit. Es legt die obersten Unternehmensziele fest, sowie die Verhaltensgrundsätze gegenüber den Interessensgruppen ihrer Umwelt.²⁶ Dies zeigt sich ebenfalls in der Studie von Welge/Al-Laham, da in 98% der Fälle in denen die Unternehmung die Existenz der Unternehmenspolitik bejahte, die Unternehmenspolitik auch Aussagen zur den langfristigen Zielen der Unternehmung traf.

Das kommunizierte Leitbild der Unternehmung als Verschriftlichung der Unternehmenspolitik legt somit eine gedanklich Ausrichtung für die späteren Phasen fest, indem es die grundlegendsten Ideen der Unternehmung zum Ausdruck bringt.

5. DIE STRATEGISCHE ZIELPLANUNG

Ein strategisches Ziel hat einen generellen Charakter und leitet sich aus der Unternehmenspolitik ab. In der Phase der strategischen Zielplanung werden diese Ziele eingehender definiert und logisch geordnet. Als Festlegung der langfristigen Unternehmensrichtung kommt der Formulierung dieser Ziele eine hohe Bedeutung zu.²⁷

Heinen definiert die strategischen Ziele als: „...normative Vorstellungen über einen zukünftigen Zustand des Unternehmens, der im Ergebnis von Entscheidungen erreicht wird.“ (Vgl. Heinen 1966, S. 45)

Das strategische Management hat somit die Aufgabe Ziele zu bestimmen, an denen sich die Unternehmung langfristig ausrichten kann. Hiermit zeigt sich die Befürchtung von Welge/Al-Laham, dass das strategische Management ohne langfristige Ziele Gefahr läuft als reiner Aktionismus zu verfallen, genüge getan wird, indem diese Erstellung als Hauptaufgabe des strategischen Managements angesehen wird.²⁸

Hier zeigen sich deutlich die Funktionen der strategischen Zielplanung. Diese lauten: „Selektions-, Orientierungs-, Steuerungs-, Koordinations-, Motivations- und Anreiz-, Bewertungs- sowie Kontrollfunktion.“ (Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.274)

„Strategische Ziele können jedoch nicht als gegeben vorausgesetzt werden, sondern müssen geplant (formuliert), zu einander in Beziehung gesetzt werden und schließlich konkretisiert und im Zuge des Strategieprozesses umgesetzt werden.“ (Vgl. Voigt 1993, S.6)

²⁵ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 194

²⁶ Vgl. Ulrich/Fluri 1995

²⁷ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.274

²⁸ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 199

Um Voigts Überlegung fortzuführen, müssen zunächst Ziele gebildet werden. Dies erfolgt im Zielbildungsprozess.

5.1. DER ZIELBILDUNGSPROZESS

Eine empirische Studie ergab, dass die Bildung von Zielen in einer Unternehmung immer der Prozess einer Aushandlung unter dem Mantel eines „kooperativen, formal strukturierten Zielbildungsprozess vollzieht.“ (Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.201)

Macharzina und Wolf legen den Zielbildungsprozess heute als: „Modell einer interessenpluralistischen Mehrpersonenunternehmung zugrunde, der Zielbildungsprozess kennzeichnet sich als die Suche nach konsensfähigen, für berechnigte Interessengruppen gemeinsamen Unternehmungszielen.“ (Vgl. Macharzina/Wolf 2010, S.214ff.)

Dem Konzept Wilds folgend kann der Zielbildungsprozess durch nachfolgende Phasen beschrieben werden²⁹:

- Zielsuche
- Operationalisierung der Ziele
- Zielanalyse und -ordnung
- Prüfung der Realisierbarkeit
- Zielentscheidung (Selektion)
- Durchsetzung der Ziele
- Zielüberprüfung und -revision

Die Zielsuche wird wörtlich ausgelegt. Das heißt, dass aus dem breitem Spektrum möglicher Ziele wird ein Zielkatalog geschaffen, welcher ohne Gewichtung auskommt. Die Ordnung der Ziele übernimmt die Orientierung der Ziele. Die Tendenzen in der aktuellen Entwicklung gehen vor allem in Richtung Wertorientierung und Anspruchsgruppenorientierung. Die klassischen Maßstäbe der Jahreskennzahlen verlieren zunehmend an Bedeutung.

Mit der Operationalisierung der Ziele ist die ausreichend eindeutige Formulierung der Ziele gemeint. Nach Wild müssen folgende Fragen beantwortet sein: „Was soll erreicht werden? Wieviel soll erreicht werden? Wann soll es erreicht werden? Wer ist verantwortlich? Wo soll die Zielerreichung stattfinden?“ (Vgl. Wild 1982, S.58)

Die Zielanalyse und -ordnung dient dazu, die einzelnen Ziele in ein Rangverhältnis zu setzen. Durch das Aufzeigen der Beziehungen zu einander entstehen Zielsysteme. Die Ordnung der Ziele erfolgt durch unterschiedliche Kriterien. Diese Kriterien sind der Rang, die Priorität, Fristigkeit und Zielwirksamkeitsbezug.³⁰

Die Prüfung der Realisierbarkeit setzt sich zusammen aus der Analyse, ob für die Umsetzung ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, ob für die Realisation überhaupt genug Kompetenz vorhanden ist und ob Zielkonflikte vorliegen.³¹

²⁹ Vgl. Wild 1982, S.36 ff.

³⁰ Vgl. Macharzina/Wolff 2010, S.213f.

³¹ Vgl. Wild 1982, S.62

Eine endgültige Entscheidung, welche der geplanten Ziele umgesetzt werden, kann in dieser Form nicht getroffen werden. Welge und Al-Laham sehen hierin das „Dilemma der Zielplanung“ (Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.208) Die Ursachen hierfür begründen sich in verschiedenen Punkten. Die Ziele können erst ausgewählt werden, wenn die zielwirksamen Konsequenzen, die notwendigen Maßnahmen und die notwendigen Ressourcen geklärt sind. Dies erfolgt jedoch zeitlich gesehen erst in den nachfolgenden Strategie- und Maßnahmenplanungen. Aus diesem Grund können in dieser Phase nur Ausgangsziele bestimmt werden, welche dann im Strategieformulierungsprozess endgültig ratifiziert werden können.

Die Durchsetzung der Ziele erfolgt durch die Sicherstellung von drei Voraussetzungen. Es müssen Teilziele formuliert werden und den jeweiligen Verantwortlichen zur Zielerreichung bekannt gegeben werden. Zur Motivation der Verantwortlichen muss eine Identifikation mit den Zielen geschaffen und gefördert werden. Die Anforderung an die persönlichen Qualifikationen und die organisatorischen Ausstattungen, wie zum Beispiel die Ressourcen und Kompetenzen, müssen ebenso gegeben sein, um eine Realisierung zu erreichen.

Die Zielüberprüfung findet als ein Soll-Ist-Abgleich statt. Da sich Pläne und deren Prämissen sowie Umweltbedingungen ändern, ist es notwendig, diese Ziele immer wieder zu überprüfen und bei Notwendigkeit immer wieder anzupassen.

5.2. ERFOLGSFAKTOREN, ERFOLGSPOTENZIALE – DIE INHALTLICHE BETRACHTUNG STRATEGISCHER ZIELE

Die inhaltliche Betrachtung strategischer Ziele ist die Überlegung des Zusammenhangs zwischen dem Erfolg und den Erfolgspotenzialen des strategischen Managements.³²

Das oberste Ziel einer jeden Strategieentwicklung ist die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Unternehmung. Dies wird auch als Existenzsicherungsziel bezeichnet. Der Logik Gälweiler folgend wird auf das Konzept der Erfolgspotentiale zur Operationalisierung der Ziele zurückgegriffen. Die Existenzsicherheit findet Ausdruck im Aufbau, in der Erhaltung und in der Nutzung von strategischen Erfolgspotenzialen. Diese Potenziale bilden die grundlegenden Potenziale zukünftigen, dauerhaften Erfolgs einer Unternehmung. Definiert wird Erfolgspotenzial als „...das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“ (Vgl. Gälweiler 1990, S.26) Diese Potenziale sind Vorsteuergrößen. Diese Vorsteuergrößen sollen Wettbewerbsvorteile erzeugen und somit langfristig die Unternehmensziele generieren.

Bestimmt werden diese Erfolgspotenziale durch die internen und externen Potenziale. Als externes Potenzial wird das Marktpotenzial herangezogen. Im Gegensatz hierzu wirken die internen Erfolgspotenzialen auf die Kosten- und Leistungspotenziale des Unternehmens.

Ausdruck finden sie als überdurchschnittliche Marktanteile oder in Distributions-, Kosten-, Image- und Qualitätsvorteilen.

³² Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 203ff.; Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 284ff.

Um Wettbewerbsvorteile durch Erfolgspotenziale zu generieren, müssen diese mobilisiert werden, da Erfolgspotenziale nicht allein wirken. Hierdurch wird deutlich, dass zur Realisierung von Erfolgspotenzialen viel Zeit benötigt wird. Hinzu kommen Beeinflussungen der finanzwirtschaftlichen Situation. Zum Aufbau von Erfolgspotenzialen werden Mittel benötigt, welche an anderer Stelle fehlen und somit den operativen Erfolg eines Unternehmens negativ beeinflussen. Aufgrund dieses Zusammenhangs haben Erfolgspotenziale eine Vorsteuerungsfunktion. Als Ausgangsziel des strategischen Managements wird die Besetzung eines vielversprechenden Erfolgspotenzials angenommen.³³ Hieraus ergibt sich die Frage, welche Potenziale stellen wirklich ein Erfolgspotenzial dar und welche erscheinen eher als Misserfolgspotenzial? Die Definition der Erfolgspotenziale ist in dieser Hinsicht wenig präzise und auch die Zerlegung in externen und internen Potenziale ist nicht eindeutig genug.³⁴ Um die Erfolgspotenziale messbar und somit analysierbar zu machen, wurde das Konzept der Erfolgsfaktoren eingeführt. Die Operationalisierung der Ziele dient dem strategischen Management die einzelnen Faktoren zu steuern und somit den Erfolgsfaktoren den jeweiligen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg nachzuweisen. Fischer definiert die strategischen Erfolgsfaktoren wie folgt: „Strategische Erfolgsfaktoren bilden aus theoretischer Sicht die Ursachen für die positive oder negative Entwicklung eines Unternehmens. Sie geben Antwort auf die Frage, welche Kriterien einen wesentlichen Einfluss auf das Erfolgspotential von strategischen Geschäftsfeldern ausüben.“ (Vgl. Fischer 1993, S.18)

Hier knüpft das strategische Management an, denn es trägt durch die gezielte Beeinflussung von Erfolgsfaktoren zum Auf- und Ausbau der Erfolgspotenziale bei. Dennoch sind exakte Aussagen der Erfolgswirkung einer Strategie nur schwer prognostizierbar, denn Erfolgsfaktoren können auf die unterschiedlichste Art und Weise auf die Erfolgspotenziale wirken. Somit wird hier zwar ein Planungsansatz geschaffen, welcher die Komplexität verringert und somit zur Vereinfachung des Entscheidungsprozesses beiträgt, dennoch bleibt eine gewisse Unsicherheit erhalten.

5.3. INTERESSENBEZOGENE BETRACHTUNG STRATEGISCHER ZIELE

Die interessenbezogene Betrachtung der strategischen Zielplanung beschäftigt sich mit der Frage, wie strategische Ziele abgeleitet werden.³⁵

Bisherige Annahmen setzten immer eine Fokussierung auf ökonomische Zielgrößen voraus. Diese sind vor allem die Maximierung des Gewinns, die Erhöhung des Marktanteils oder die Erhöhung des Shareholder Value. Angesichts ständiger Veränderungen im sozioökonomischen Bereich, sowie in den Bereichen der Kultur und der Politik hat sich das Anspruchsgruppenkonzept entwickelt. Dieses fordert eine gleichberechtigte Verfolgung sowohl ökonomischer Ziele als auch gesellschaftspolitischer und ethischer Ziele. Hier sollen die

³³ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.213

³⁴ Hier darf auf das Beispiel des Nokia-Konzerns verwiesen werden. Es zeigte sich, dass der hohe Marktanteil bei Mobilfunkgeräten in den letzten Jahren kein Erfolgspotenzial mehr war, denn es wurde sich auf den Ausbau des Erfolgspotenzials der Mobilfunkgeräte festgelegt. Hierdurch wurden andere Erfolgspotenziale, wie zum Beispiel der internen Stärken des vorhandenen Know-hows aus der Mobilfunkgerätebranche, nicht berücksichtigt. Die vorhandenen Stärken hätten in die Entwicklung von Smartphones gesteckt werden können, da eine große Stärke die Entwicklung und Herstellung von Mobilfunkgeräten war. Somit war die erforderliche Technik bereits vorhanden, jedoch wurden für den Ausbau keine weiteren Ressourcen zur Verfügung gestellt.

³⁵ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 289f.

Interessen der Anspruchsgruppen deutlich mehr Gewichtung erlangen als es bislang der Fall war. Unter diesen interessenbezogenen Zielen versteht man die Erfüllung der jeweiligen Forderung der verschiedenen Anspruchsgruppen einer Unternehmung. Diese sind zum Beispiel die Lieferanten, die Gesellschaft, der Staat oder auch die Kunden einer Unternehmung.

Post et al. zeigen das Problem: „In an era when business strategies are changing because of such forces as global competition, new political arrangements, shifting public values, and ecological concerns, managers are challenged to achieve good economic results while also considering the needs and requirements of their business stakeholders.“ (Vgl. Post et al. 2002, S.3)

Der Ruf nach einer stärkeren Stakeholder-Orientierung wird zumeist durch einen Verweis auf das systemtheoretische Referenzkonzept begründet. Ausgehend davon, dass das Unternehmen ein offenes Umwandlungssystem von Ressourcen ist, kann eine gesellschaftliche Verantwortung dahingehend bejaht werden, dass die genutzten Ressourcen, wie Kapital, Wissen, Arbeit und auch Rohstoffe, unter Beachtung des Effizienzzielles in verwertbare Leistungen zu transformieren sind. Die hergestellten Leistungen entsprechen den Interessen der Anspruchsgruppen, welche die Rohstoffe bereitstellen, sodass die Forderung nach einer Anpassung an die Umwelt hieraus bedingt wird. Um dem zu entsprechen, ist zunächst eine Identifizierung der verschiedenen Interessengruppen notwendig. Da diese häufig einen konfliktären Charakter haben, müssen sie anschließend gewichtet und dann in den langfristigen Zielkatalog aufgenommen werden. Dieser Vorgang wird als Stakeholder-Analyse bezeichnet.

5.4. KOMPLEXITÄT DES PLANUNGSPROZESSES

Bisher wurde der strategische Zielplanungsprozess als ein linear ablaufender Prozess mit den sieben einzelnen Phasen vorgestellt. Hier sind die einzelnen Phasen hintereinander geschaltet. Dies beruht auf einer normativen beziehungsweise präskriptiven Ansicht des Prozesses. Der Ablauf des Prozess wird hier dann dargestellt als Sollvorstellung.³⁶

Eine Betrachtung des Ablaufs kann jedoch auch eine deskriptive Aussage darstellen. Der Ablauf wird dann beschrieben als: „In komplexen Entscheidungen werden unterschiedliche Verrichtungen nacheinander in einer bestimmten Reihenfolge vollzogen.“ (Vgl. Hauschildt/Petersen 1987, S.1043) Dieser Vorstellung müssen jedoch einige Punkte entgegengehalten werden.

Der Verlauf eines Planungsprozesses stellt sich in der Praxis eher zyklisch also iterativ dar. Dies kann so zusammengefasst werden, dass zwischen den einzelnen Phasen vor- und rückwärtsgelagerte Kopplungsprozesse stattfinden. Hierdurch wiederholen sich einige Phasen mehrmals während des Planungsprozesses. Die Gründe hierfür sind vielfältig gelagert, so können neue Informationen eine Annahme in einem neuen Licht erscheinen lassen oder nicht ausreichend vorhandene Ressourcen eine neue Ausrichtung notwendig machen.

Desweiteren kann festgehalten werden, dass ein Planungsprozess nicht eindimensional verläuft. Der Prozess muss vielmehr regelmäßig, ausgehend vom Top-Management, auf die einzelnen Ebenen des Managements aufgenommen, durchgeführt und weiterentwickelt werden. Hierin

³⁶ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 122ff.

zeigt sich, dass keine Eindimensionalität vorliegt. Der Prozess kann somit als hierarchisch gestuft und durch rückwärtsgelagerte Kopplung gekennzeichnet werden.

Abschließend kann dargelegt werden, dass selbst die Annahme der Vermischung von einzelnen Phasen nicht zwangsläufig eine realistische Sicht auf die Komplexität der Informationen, Umwelt und des Unternehmens sowie der beschränkten Rationalität der Entscheidungsträger darstellt.

Hieraus ergeben sich folgende Konsequenzen, welche bei einer strategischen Zielplanung immer mit einbezogen werden müssen.³⁷

Einen einfachen Lösungsansatz, welcher die totale Beherrschbarkeit des Unternehmens durch die Zielsetzung und den dadurch ausgelösten strategischen Prozessen implementieren, gibt es nicht und wird es auch nicht geben. Ein linearer Ablauf des strategischen Zielplanungsprozesses kann nicht eingehalten werden, sollte das Unternehmen als Ganzes gestaltet werden. Dies liegt darin begründet, dass eine flexible Handhabung und eine Eigenverantwortlichkeit der Führungskräfte eine kompetentere und schnellere Reaktion auf Überraschungen in der unternehmerischen Umwelt ermöglichen. Dies führt zu raschen Ziel- und Planungsänderungen. Die Eigenverantwortung der Führungskräfte sollte bereits in der Unternehmenspolitik festgehalten werden, indem hier die Freiräume in der jeweiligen Kompetenz geschaffen werden.

Diese Betrachtung betrifft den vollständigen Bereich des Prozesses der Willensbildung im strategischen Management. Somit betrifft die Komplexität des Prozesses nicht nur die Zielplanung sondern auch die strategische Analyse, Strategieformulierung und den Entscheidungsprozess.

5.5. PLANUNGSSYSTEME ALS INSTITUTIONELLER RAHMEN DER PLANUNG

Wie dargelegt, ist die Planung ein Prozess. Dieser Prozess gliedert sich wiederum in mehrere Teilschritte, wodurch ein mehrschichtiges System entsteht. Um einer effizienten Verwendung von Ressourcen gerecht zu werden, ist dieses System in eine Ordnung zu integrieren, da durch Vor- und Rückkopplungen wilde Geflechte entstehen. Diese Ordnung ist ein Planungssystem. Ein Planungssystem regelt die Gestaltung eines Planungsprozesses.

Dies führt zu der Definition des Planungssystem: „ Als Planungssystem eines Unternehmens sollen die Gesamtheit aller planerischen Aktivitäten und ihrer Ergebnisse, der Pläne mit ihren hierarchischen und horizontalen Verknüpfungen sowie das eingesetzte Planungsinstrumentarium angesehen werden.“ (Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.149)

Um den Anforderung nach einer gestalterischen Lenkung eines Unternehmens mit Hilfe eines Planungssystems gerecht zu werden, müssen wiederum einige Anforderungen erfüllt werden.³⁸

- Operationalität und Transparenz
- Flexibilität
- Koordination und Integration
- Formalisierung und Standardisierung
- Vollständigkeit und Detailliertheit

³⁷ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.125f.

³⁸ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.149

Die Operationalisierungs- und Transparenzanforderung bezieht sich auf die generelle Durchführbarkeit des Planungssystems. Es soll durch veröffentliche und verständliche Regelungen die Arbeitsfähigkeit des Systems sichergestellt werden.

Ein strategischer Planungsprozess muss, wie bereits dargelegt, anpassungspassungsfähig sein. Diese Flexibilität wird dementsprechend auch als Anforderung an den Planungsprozess angesehen werden. Der vollständige Prozess, als auch die jeweiligen Teile des Prozesses, müssen schnell auf veränderte Situationen reagieren können.

Eine horizontale als auch vertikale Verknüpfung aller Pläne ist zur Koordination und zur Integration aller Pläne notwendig.

Aufgrund der entweder laufenden oder der periodischen Aufnahme der Planungsfunktion wird eine Strukturierung der Funktionen und Plänen erforderlich. Die hierdurch entstehende Vereinheitlichung kann als reine Folge der zeitlichen Mehrstufigkeit des Prozesses gesehen werden.

Bei der Vollständigkeit und Detailliertheit wird auf die Entscheidungsfrage eingegangen, welche Tätigkeitsbereiche des Unternehmens in die Planung einfließen sollen. Hieraus ergibt sich auch die Frage nach der Ausführlichkeit der jeweiligen Planungsarbeiten.

Hieraus zeigt sich, dass das Planungssystem eine Vielzahl von Anforderungen umschließen muss, um eine gestalterische Lenkung des Unternehmens bewirken zu können.

5.6. ENTWICKLUNGSRICHTUNG VON STRATEGISCHEN PLANUNGSSYSTEMEN

Eine weitere Betrachtung der Planungssysteme soll dahingehend vorgenommen werden, dass die möglichen Richtungen in der Entwicklung von Planungssystemen aufgezeigt werden. Planungssysteme können sich sowohl horizontal als auch vertikal erstellt werden. Die vertikale Erstellung von Planungssystemen umfasst hierbei drei Gestaltungsmöglichkeiten.³⁹

Der Top-Down-Ansatz, oder auch retrograde Planung, gibt die Richtung bereits im Namen vor. Hier entwickelt sich die Planung von oben nach unten. Dies bedeutet in der Praxis, dass die Geschäftsführung Oberziele des Unternehmens vorgibt. Die in der Hierarchie nachfolgenden Ebenen haben den Auftrag für die vorgegebenen Ziele konkrete Maßnahmenpläne zu entwickeln.

Den umgekehrten Weg wählt die progressive Planung beziehungsweise der Bottom-Up-Ansatz. Er geht davon aus, dass die Planung von unten herausgebildet wird und dann stufenweise die Ebenen heraufgeführt wird.

Eine Kombination der beiden Ansätze gibt das Gegenstromprinzip. Dies wird auch als Top-down/Bottom-Up-Ansatz bezeichnet. Hier wird auf höchster Ebene ein Ziel festgesetzt. Dieses Ziel wird auf der untersten Ebene auf seine Realisierbarkeit geprüft und konkretisiert indem Maßnahmenpläne erstellt werden. Diese Pläne werden wieder an die oberste Stelle geleitet und dort wird die Planung dann abschließend festgelegt.

³⁹ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.150

Die horizontale Erstellung einer Planung macht die Erstellung von Teilplänen erforderlich, da auf der gleichen hierarchischen Ebene gearbeitet wird. Hierdurch soll erreicht werden, dass die zwischen den Plänen möglicherweise vorhandenen Interdependenzen berücksichtigt werden.

Auch gilt wieder, dass diese Betrachtung den vollständigen Bereich des Prozesses der Willensbildung im strategischen Management betrifft. Somit betrifft die Entwicklungsrichtung des Prozesses nicht nur die Zielplanung sondern auch die strategische Analyse, Strategieformulierung und den Entscheidungsprozess.

5.7. PLANUNGSTRÄGER

Nachdem aufgezeigt wurde, in welche Richtung die Planungsentwicklung gehen kann, werden nun die Träger weiter konkretisiert.

Planungsträger werden definiert als Personen und/oder Instanzen, denen Aufgaben der Planung zugeordnet sind oder werden.⁴⁰ Die explizite Zuordnung der Planungsaufgaben in die Aufbauorganisation hängt als ein Zirkelbezug hauptsächlich von den Determinanten der Größe der Unternehmung, des Dezentralisierungs- und des Delegationsgrades ab. Somit kommen alle Managementebenen als Planungsinstanzen in Frage. Ausformuliert sind dies das Top-Management sowie das gesamte Submanagement.

An die Planungsträger werden natürlich auch fachliche Planungsfähigkeiten gestellt. Diese sind neben wirtschaftswissenschaftlichen Kenntnissen auch die Beherrschung von Planungsverfahren sowie die Anwendung spezieller Prognosetools.

Aber die Planungsträger sind nicht auf sich selbst gestellt. Abhilfe kann durch die Errichtung von Hilfe- und Servicestellen in Hinblick auf das planerische Spezialwissen erfolgen. So können Expertenstäbe mit verschiedenen Funktionen, wie z.B. Koordinierung oder Konzeption, als zentrale oder dezentrale Planungsstäbe errichtet werden. Darüber hinaus erscheint die Installation eines Planungskomitees als eine Möglichkeit der Delegation von Beratungs- und Entscheidungskompetenzen. Auch das Controlling kommt als eine Servicestelle in Betracht.

Aber auch überfachliche Anforderungen werden an die Planungsträger gestellt. Hierbei zeigen sich insbesondere die Fähigkeiten zum ganzheitlichen Denken und die Fähigkeit zum abstrakten Denken als besonders einflussreiche Fähigkeiten. Desweiteren sind die Kommunikationsfähigkeit und eine gereifte Haltung und Einstellung hervorzuheben.

6. STRATEGISCHE ANALYSE

Die Willensbildung des strategischen Managements erfolgt durch die Phasen der strategischen Zielplanung, strategische Analyse, Strategieentwicklung und Entscheidung.

Nachdem die erste Phase mit der strategischen Zielplanung behandelt wurde, verschafft dieses Kapitel einen Überblick über die notwendigen Schritte in der Phase der strategischen Analyse

⁴⁰ Vgl. Jung/Bruck/Quark 2007, S.133

und deren Instrumente. Es wird eingangs bereits festgehalten, dass die Instrumente nur angeschnitten werden, da das Hauptaugenmerk der Arbeit auf dem Prozess liegt.⁴¹

Die strategische Analyse soll Aufschluss über die Einflusskräfte geben, welche ausgehend von der Unternehmung und der Umwelt wirken. Insbesondere im Hinblick auf die Stärke, die Art und das Zusammenspiel dieser Faktoren wird eine Aufklärung gesucht. Hierdurch wird die aktuelle Positionierung des Unternehmens ermittelt, sowie die prognostizierten Entwicklungen. Hier setzt sich der Rahmen der Strategiedefinition fort, denn Müller-Stewens/Lechner haben die Strategie unter anderem als eine Positionierung des Unternehmens beschrieben. Aus der Definition der strategischen Analyse können zwei Phasen herausgefiltert werden. Zum einen die Analyse der Umwelt und zum anderen die Analyse der Unternehmung selbst. Bevor nun auf die einzelnen Phasen eingegangen wird, soll zunächst die Umwelt in strategische Geschäftsfelder und das Unternehmen in strategische Geschäftseinheiten zerlegt werden. Dies dient zum einen der Vermittlung einer marktbezogenen Strukturierung für die Aktivitäten der Unternehmung und zum anderen der Schaffung von Gegenspielern zu diesen Märkten.

6.1. STRATEGISCHE GESCHÄFTSFELDER UND STRATEGISCHE GESCHÄFTSEINHEITEN

Strategische Geschäftsfelder, welche auch als SGF bezeichnet werden, dienen den Trägern als ein Mittel zur Verringerung von Komplexität. So kann ein Unternehmen, welches eine breite Produktpalette anbietet, in jedem der Felder die jeweiligen Gesetzmäßigkeiten und Rahmenbedingungen analysieren und in weiterer Folge maßgeschneiderte Strategien verfolgen. Es findet also eine Segmentierung der Umwelt statt. Hieraus entsteht auch die Definition eines strategischen Geschäftsfeldes: „Sie repräsentieren einen möglichst isoliert >> funktionierenden<< Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld des Unternehmens, der eigene Ertragsaussichten, Chancen und Risiken aufweist und für den relativ unabhängigen eigenständige Strategien entwickelt und realisiert werden können.“ (Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S.143)

Die strategischen Geschäftseinheiten sind das Pendant der SGF. Sie werden kurz als SGE bezeichnet. Die SGE entstehen durch eine interne Segmentierung des Unternehmens. Sie wird definiert als „eine möglichst unabhängig agierende Unternehmenseinheit, die – im Kontext des Gesamtunternehmens – selbstständige Ziele in den von ihr anvisierten Geschäftsfeldern eigenverantwortlich verfolgt.“ (Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S.149) Aus dieser Definition ergibt sich, dass eine SGE auf mehrere SGF tätig sein kann. Eine SGF kann aber auch durch mehrere SGE abgedeckt werden. Desweiteren entwerfen die SGE ihre Strategie zwar selbstständig jedoch immer im Rahmen der Unternehmensstrategie. Zur Umsetzung dieser sind sie vollständig eigenverantwortlich.

6.2. DIE ANALYSE DER UMWELT

Die Analyse der Umwelt kann weiter unterteilt werden. So wird zum einen die globale Umwelt betrachtet und zum anderen der Mikrokosmos der jeweiligen Branche. Die weitere Unterteilung

⁴¹ Arbeiten zu den einzelnen Instrumenten der strategischen Analyse liegen in einer großen Anzahl vor. Hierzu wird seitens des Autors beispielhaft auf Grant/Nippa 2006 verwiesen.

dient ebenfalls der Reduzierung von Komplexität, denn wenn eine Analyse geschaffen wird, welche den Verlauf nimmt von übergeordneten Prozessen zu den jeweiligen einzelnen Prozessen der Märkte, dann kann dadurch ein Gesamtbild entstehen, welches Interdependenzen und Konkurrenzen aufzeigt und somit dazu beiträgt, eine Auswertung vorzunehmen. Dieser Logik folgend wird sich dieser Abschnitt zunächst mit der Analyse der globalen Umwelt beschäftigen und dann weiter den Weg von außen nach innen folgend über die Struktur der Branche und der Analyse der brancheninternen Umwelt bis hin zur abschließenden Konkurrenzanalyse betrachten.⁴²

6.2.1. DIE ANALYSE DER GLOBALEN UMWELT

Um die globale Umwelt zu analysieren, muss sie zunächst definiert werden. Welge beschreibt sie als eine Menge an Bedingungen in einem geographischen Raum, welche für eine erhebliche Anzahl an Unternehmen Geltung haben und den Handlungsspielraum, sei es direkt oder indirekt, beeinflussen.⁴³ Die Unternehmung kann diese Bedingungen im Unterschied zum Wettbewerb gar nicht oder nur extrem eingeschränkt beeinflussen. Eine Kontrolle dieser erscheint gänzlich ausgeschlossen. Diese Bedingungen legen also den Spielrahmen für alle Beteiligten verbindlich fest. Die Unternehmungen können hierauf nur mit Anpassung reagieren. Die Analyse der globalen Umwelt soll relevante Veränderungen dieser Bedingungen vorzeitig aufzeigen und die Konsequenzen dieser Änderungen hervorheben. Hieraus ergibt sich die Frage, welche Segmente der globalen Umwelt sollen untersucht werden. Diese Arbeit folgt der segmentalen Konzeption von Farmer/Richman⁴⁴, welche die Umwelt in folgende Segmente untergliedert haben:

- politisch-rechtliche,
- ökonomische,
- soziokulturelle,
- technische Umweltfaktoren

Als politische rechtliche Faktoren werden Einflussfaktoren verstanden, die vom Staat und anderen gesetzgebenden Körperschaften ausgehen. „Als Beispiel für politische Entscheidungen von hohem strategischem Rang ist z.B. das Gesetz zur Kostendämpfung im Gesundheitswesen anzusehen.“ (Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 292) Immer mehr an Bedeutung gewinnen supranationale Gesetzgebungen, welche bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden müssen. Hier kann als Beispiel die Abgas-Verordnung der Europäischen Union angeführt werden.

Als ökonomische Einflussfaktoren werden Entwicklungen in der Gesamtwirtschaft angesehen. Diese können unter anderem die Entwicklung des realen und nominalen Bruttosozialproduktes sein oder die Entwicklung des Reallohns sowie seiner Verwendung oder der Preisindex sowie die Inflationsrate. Desweiteren werden aber auch Faktoren mit einbezogen, welche den öffentlichen Sektor betreffen. Hier werden zum Beispiel Faktoren, wie die Staatsausgaben, Subventionsprogramme oder die Steuerlast betrachtet.

⁴² Es wird dem Konzept von Welge/Al-Laham 2012 gefolgt.

⁴³ Vgl. Welge 1980, S.260

⁴⁴ Vgl. Farmer/Richman 1965

Die soziokulturellen Umweltfaktoren umfassen die Einstellung der Gesellschaft gegenüber der Arbeit und Freizeit, aber auch die Einstellung gegenüber Produkten und Dienstleistungen sowie gegenüber der Verwendung von Rohstoffen. Es sind also Werte und kulturelle Normen, welche als soziokulturelle Einflussfaktoren verstanden werden. Die Veränderungen dieser Faktoren werden auch als Wertewandel bezeichnet.

Technologische Umweltfaktoren sind vor allem durch eine zunehmende Geschwindigkeit der Veränderung gekennzeichnet. Dieser Bereich ist desweiteren durch seine revolutionäre Auswirkung eine enorme Wirkung zu zusprechen. Insbesondere die Entwicklungen in der Informationstechnologie haben die Spielregeln nachhaltig verändert. Hieraus können natürlich Chancen und Risiken für die Unternehmung entstehen, denn es entstehen immer mehr Märkte, welche bislang nicht erschlossen wurden und deren Potenzial nicht annähernd absehbar ist.

Die Veränderungen in diesen vier Segmenten zeichnen sich durch eine zunehmende Dynamik und Komplexität aus. Dies führt zu der Notwendigkeit eine kontinuierliche und systematische Analyse der globalen Umwelt zu installieren. Der Prozess der globalen Umweltanalyse sollte folgende Schritte beinhalten⁴⁵:

- Environmental Scanning
- Environmental Monitoring
- Environmental Forecasting
- Environmental Assessment

Dieser Prozess ist so aufgebaut, dass in der ersten Phase, im Environmental Scanning, die einzelnen Segmente dahingehend untersucht werden, ob sich Trends oder Veränderungen abzeichnen. Als Zweck kann die Identifikation der Veränderungen angeführt werden. Es werden drei Formen unterschieden. Das außerplanmäßige Scanning erfolgt aufgrund von Krisensituationen, welche eine spontane Identifikation erforderlich machen. Die in bestimmter zeitlicher Abfolge wiederholte Untersuchung wird als periodisches Scanning bezeichnet. Ein kontinuierliches Scanning ist eine permanente Überwachung von kritischen Umweltsegmenten.

In der zweiten Phase, dem Environmental Monitoring, werden die Ergebnisse des Scanning-Vorgangs konkretisiert. Es werden weitere Daten erhoben und gewertet, welche dem Verfolgen und der Interpretation von Umweltfaktoren dienen.

Die dritte Phase, das Environmental Forecasting, ist die strategische Planung der Veränderungen der globalen Umwelt. Diese Planung enthält Prognosen über die Umweltfaktoren in Bezug auf das Ausmaß, die Richtung und der Geschwindigkeit der Veränderung.

Als letzten Schritt im Prozess der globalen Umweltanalyse ist das Environmental Assessment anzuführen. Hier wird zum einen die Auswirkung der Umweltveränderung auf das Unternehmen untersucht, zum anderen wird untersucht, ob gewisse Trends anhalten oder sich sogar ausweiten und abschließend wird untersucht, zu welchem Zeitpunkt gewisse Trends eintreten werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Analyse der Umwelt maßgeblichen Einfluss auf die Ausrichtung eines Unternehmens haben kann, denn sollten hier Prognosen erstellt werden, welche die Auswirkungen eines bestimmten Trends vernachlässigen, kann dies zum Scheitern

⁴⁵ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 296 ff.

der Unternehmung führen. Nur die periodische Wiederholung und kritische Hinterfragung der eigenen Analyse kann helfen das Fortbestehen der Unternehmung zu sichern.

6.2.2. DIE ANALYSE DER BRANCHENSTRUKTUR

Die Branche bezeichnet einen Wirtschaftszweig, in welchem Unternehmen beziehungsweise SGE ähnliche Produkte oder Dienstleistung zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen anbieten.⁴⁶ Die Analyse der vorhandenen Branchenstruktur dient dazu, strukturelle Merkmale einer Branche aufzuzeigen und dadurch die Rentabilität einer Branche und somit der Unternehmung zu identifizieren, indem die Wettbewerbsintensität festgelegt wird. Hierzu müssen die grundlegenden Kräfte des Wettbewerbs bestimmt werden. Dies sind die Eintrittsbarrieren sowie die Determinanten der Rivalität, der Abnehmerstärke, der Substitutionsgefahr und die Lieferantenmacht. Einführend kann festgehalten werden, dass sich die Wettbewerbskräfte nicht im gleichen Ausmaß auf die Intensität des Wettbewerbs auswirken. Vielmehr wirkt sich der bedeutendste Faktor der jeweiligen Branche aus. Dies bedeutet jedoch auch, dass die Bedeutung der einzelnen Faktoren, abhängig von der jeweiligen Branche, stark divergiert. In weiterer Folge werden die einzelnen Kräfte kurz vorgestellt.

Eintrittsbarrieren können sowohl eine positive als auch eine negative Auswirkung auf die Unternehmung haben. In Branchen in denen die Unternehmung bereits aktiv ist, werden hohe Eintrittsbarrieren als positiv angesehen. Will das Unternehmen bzw. die SGE jedoch neue Branchen erschließen, können zu hohe Eintrittsbarrieren ein Hindernis für die Expansion der Unternehmung darstellen. Zusammengefasst bedeutet dies: „Hohe Marktzugangsbeschränkungen schützen nach industrieökonomischen Verständnis die Branchenteilnehmer vor dem Eintritt potentieller Newcomer und verhindern somit, das die Branchenrendite mit neu eintretenden Wettbewerbern geteilt werden muß oder daß sie – unter dem Druck einer „latenten Konkurrenz“ – zum Unterbinden von Markteintritten an die Konsumenten weitergegeben werden muß“ (Vgl. Minderlein 1990, S.155)

Sieben Ursachen für Eintrittsbarrieren sieht Porter.⁴⁷ Diese sind zunächst die notwendige Economic of scale, auch als Betriebsgröße bezeichnet, die Produktdifferenzierung durch Bekanntheit der Produkte, der benötigte Kapitalbedarf zu Beginn einer Investition, die Kosten für die Umstellung auf Seiten der Abnehmer bedingt durch den Produktwechsel, die bereits erfolgte Belegung der wichtigsten Vertriebskanäle und den damit verbundenen enormen Mitteln für die Sales Promotion, aber auch die Politik der jeweiligen Staaten mit den vorhandenen Bestimmungen der Normen für Produkte sowie Subventionen etablierter Unternehmen und abschließend auch die absoluten Kostenvorteile der Konkurrenten, welche sie durch Know-how oder besseren Zugang zu wichtigen Ressourcen erreicht haben.

Als weiterer Punkt wird die Verhandlungsstärke der Abnehmer beleuchtet. Es sind hier verschiedene Unterpunkte zu hinterfragen. So kann ein hoher Konzentrationsgrad der Abnehmer sich enorm auf das Angebot auswirken. Auch die Wertigkeit des Produktes muss mit in die Analyse einfließen, denn hochpreisige Produkte führen zu einer größeren Selektion des Einkaufes. Die Umstellungskosten sind bereits als Eintrittsbarriere genannt worden, aber sie

⁴⁶ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 300ff.; Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 299f.

⁴⁷ Vgl. Porter 2008

wirken sich auch auf die Verhandlungsstärke der Abnehmer aus, da ein standardisiertes Produkt einfach zu substituieren ist und somit keine Umstellungskosten verursacht.

Die Verhandlungsstärke der Lieferanten kennzeichnet sich vor allem darin, dass sie höhere Preise verlangen, die Qualität reduzieren oder das Angebot senken. Ein weiterer Punkt besteht in der Differenzierung des Produktes beim Endabnehmer. Hier würden erhebliche Umstellungskosten bei einer Abkehr entstehen. Die Bestimmung der Stärke erfolgt anhand der gleichen Faktoren, wie bei den Abnehmern.

Substitute können erheblich dazu beitragen, dass der Umsatz eines Unternehmens radikal einbricht. Als Substitute bezeichnet man Produkte, welche dem Kunden den gleichen oder einen höheren Nutzen stiften als das originäre Produkt, aber dabei dieselbe Funktion wie das ursprüngliche Produkt haben. Diese Produkte bilden die Preisobergrenze für das Produkt der durch Substitute bedrohten Branche.

Die Rivalität einer Branche wird durch verschiedene Merkmale dargestellt. Zum einem ist natürlich die Anzahl der Wettbewerber in der Branche entscheidend. Desweiteren kann eine fehlende Produktdifferenzierung der Grad an Rivalität erhöhen, indem der Preis zum einzigen Regularium der Differenzierung wird. Das Wachstum der Branche wirkt sich darüber hinaus genauso aus, wie der Zwang zur Kapazitätsauslastung.

Eine Analyse dieser fünf Faktoren führt dazu, dass die Chancen und Risiken der Unternehmung beziehungsweise der SGE in der aktuellen Struktur der jeweiligen Branche festgestellt und verwertbar aufbereitet werden.

6.2.3. DIE ANALYSE DER BRANCHENDYNAMIK

Im vorherigen Schritt wurde die aktuelle Situation des Unternehmens bzw. der SGE in der jeweiligen Branche untersucht. Hieraus werden dann Prognosen für die Zukunft erstellt. Um diese Prognosen zu erstellen, werden gewisse Informationen benötigt. Zunächst muss ein Ausgangspunkt gefunden werden. Dies wurde bereits im 2. Schritt erfüllt. Um nun die Veränderungen für die Zukunft vorherzusagen und somit hoffentlich einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, muss analysiert werden, wie sich die Beziehungen zwischen der Unternehmung beziehungsweise der SGE und den Wettbewerbskräften der Branche verändern und in welchem Ausmaß.⁴⁸

Hierzu bietet sich die Bewertung der Intensität der Beziehung zwischen der Unternehmung beziehungsweise der SGE und den Wettbewerbskräften an. Anhand dieser Bewertung kann der Grad der Veränderung und seine Folgen auf die Unternehmung beziehungsweise SGE festgestellt werden. Somit ergibt sich dann ein Gesamtbild der Dynamik der jeweiligen Branche.

6.2.4. DIE ANALYSE DER BRANCHENINTERNEN STRUKTUR

Nachdem die Branche in ihrer Gesamtheit einer Analyse unterzogen wurde, wird in einem weiteren Schritt die Analyse noch genauer. Zwischen der Betrachtung der Branche als Ganzes

⁴⁸ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.209ff.

und der Analyse jedes einzelnen Konkurrenten steht die Analyse der strategischen Gruppen. Die strategische Gruppe einer Branche ist eine Gruppe von Unternehmen, welche ein gleiches, also homogenes, strategisches Verhalten aufweisen. Sie dementsprechend in bestimmten strategischen Dimensionen gleichen. Als strategische Dimensionen können zum Beispiel der Spezialisierungsgrad, die Intensität der vertikalen Integration oder die Produktqualität angesehen werden. Die strategischen Schlüsselpositionen divergieren von Branche zu Branche. Die Einteilung in strategische Gruppen erlaubt Einsicht in die inneren Strukturen einer Branche. Hierdurch kann offengelegt werden, warum einige Unternehmen in der Branche überdurchschnittliche Renditen erzielen, aber auch, ob es gruppenspezifische Eintrittsbarrieren gibt. Diese Barrieren werden auch als Mobilitätsbarrieren bezeichnet und kennzeichnen sich folgendermaßen: „A firm within a group makes strategic decisions which cannot be readily be imitated by firms outside the group without substantial costs, significant elapsed time, or uncertainty about the outcome of those decisions.“ (Vgl. MacGee/Thomas 1986b, S.150)

Aus dieser Einteilung können nun gewisse Schlussfolgerungen abgeleitet werden. Zunächst kann hieraus die Wettbewerbsintensität und das damit verbundene Gewinnpotenzial abgeleitet werden. Anhand der Mobilitätsbarrieren können Aussagen getroffen werden, warum einige Unternehmen bessere Rendite erwirtschaften, aber auch welche strategischen Dimensionen in der analysierten Branche verfolgt werden und somit wie die Konkurrenten Wettbewerbsvorteile für sich geschaffen haben. Aus der Anzahl strategischer Gruppen können direkte Schlussfolgerungen über die Wettbewerbsintensität gezogen werden. Hierbei gilt, je höher die Anzahl desto größer ist der Grad der Intensität. Auch zeigt die interne Struktur einer Branche der Unternehmung die möglichen strategischen Optionen auf, welche sich jeweils bieten. So kann das Unternehmen seine Positionierung als der führende Wettbewerber in der dominierenden strategischen Gruppe absichern oder den Aufbau einer neuer Gruppe forcieren. Es lassen sich aber auch Trends ablesen, welche sich darin zeigen, dass sich strategische Gruppen aufeinander zu bewegen oder sich voneinander entfernen.

6.2.5. DIE KONKURRENZANALYSE

Die brancheninterne Analyse mit der Einteilung der Konkurrenten in strategische Gruppen ist ein wichtiger Schritt zur Beurteilung der Wettbewerbsintensität und der Erfassung sämtlicher Konkurrenten. Dennoch müssen die wichtigsten Konkurrenten intensiver eingeschätzt werden als es im vorherigen Schritt möglich wäre. Hierfür soll eine Konkurrenzanalyse durchgeführt werden.

Zur Durchführung einer Konkurrenzanalyse sind zunächst die Daten der Hauptkonkurrenten hinsichtlich der wettbewerbsrelevanten Stärken und Schwächen zu erfassen. Hieraus ergibt sich ein Bild der gegenwärtigen Situation des Konkurrenten.

Der Idee Porters⁴⁹ folgend, können die Konkurrenten hinsichtlich vier Elemente untersucht werden.

Hierbei stellen die zukünftigen Ziele, die Annahmen des Konkurrenten über die momentane eigene Situation und der Entwicklung der Branche, die gegenwärtige Strategie und die Fähigkeiten des Konkurrenten die Untersuchungselemente dar.

⁴⁹ Vgl. Porter 2008, S.88

Aus dem Zusammenschluss aller vier Elemente ergibt sich ein Reaktionsprofil. Dieses gibt Auskunft über die zukünftigen Handlungen des Konkurrenten, sowie auch eine Einschätzung der Bedeutung seiner Schwächen für das Fortbestehen des Konkurrenten.

6.3. DIE UNTERNEHMENSANALYSE

Die Analyse der Umwelt hat die externen Einflüsse der Unternehmung sichtbar gemacht und diese in Chancen und Risiken unterteilt. Als Gegenpart hierzu wird die Unternehmensanalyse installiert. Diese soll möglichst objektiv die aktuellen sowie die zukünftigen Stärken und Schwächen der Unternehmung beziehungsweise der strategischen Einheit aufzeigen und somit die internen Einflüsse auf die Unternehmung darlegen.⁵⁰ Hieraus ergibt sich, dass entweder das gesamte Unternehmen analysiert werden kann oder nur die einzelne strategische Einheit. Die hervorgebrachten Stärken und Schwächen ergeben in weiterer Folge eine mögliche Grundlage für die Erstellung einer Strategie.

„Leistungsstärken und Mängelbereiche können jedoch nicht absolut verstanden werden. Es sind relative Größen, nämlich in Bezug auf die in der Umweltanalyse herausgearbeiteten Branchen- und Konkurrenzergebnisse.“ (Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.303) Dies zeigt, dass die bis hierhin ermittelten Ergebnisse der Umweltanalyse, die Grundlage zur Feststellung der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Analyse der Stärken und Schwächen der Unternehmung beziehungsweise der strategischen Einheit, bezogen auf die analysierte Umwelt oder Konkurrenz, darstellen.

Aufgrund der verschiedenen Anforderungen an die Unternehmungen beziehungsweise strategische Geschäftseinheiten können grundsätzliche Analysetools und eine generelle Vorgehensweise nicht vorgegeben werden. Vielmehr müssen die Unternehmen für ihre Bedürfnisse und Anforderungen eigene Konzepte anlegen, um somit maßgeschneiderte Information über die Stärken und Schwächen zu erhalten. Der Logik Jung/ Bruck/Quarg sowie Welge/Al-Laham folgend können aber die wichtigsten Bestandteile einer Unternehmensanalyse aufgezeigt werden.⁵¹ Diese sind zum einem die Analyse der Ressourcen und der Potenziale der Unternehmung beziehungsweise der SGE und zum anderen die Einordnung der Schwächen und Stärken dieser Faktoren durch eine weitere Analyse.

6.3.1. DIE ANALYSE DER RESSOURCEN UND POTENZIALE

Bea und Haas stellen Ressourcen als: „Speicher spezifischer Stärken dar, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.“ (Vgl. Bea/Haas 2005, S.28f.) Dieser Definition folgend, werden die Ressourcen als etwas bezeichnet, das dem Unternehmen direkt und indirekt zur Verfügung steht. Es handelt sich somit um eine sehr allgemeine Auslegung des Begriffs. Dieser Auslegung wird hier gefolgt werden, denn die breite Auslegung des Begriffs führt dazu, dass bestimmte Bereiche aus der Betrachtung nicht ausgeschlossen werden. Die Betrachtung

⁵⁰ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S. 353

⁵¹ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 303; Welge/Al-Laham 2012, S. 353

aller tangiblen, intangiblen, visiblen und invisiblen⁵²Ressourcen kann dazu führen, dass wichtige Interdependenzen in den Funktionalbereichen aufgezeigt werden und somit die Wettbewerbsvorteile noch genauer abgezeichnet werden können.

Jung/Bruck/ Quarg kennzeichnen die Arbeitsschritte, welche für eine Analyse der Ressourcen notwendig sind, folgend⁵³:

In einem ersten Schritt werden die Erfolgskriterien dazu genutzt, die Untersuchungsbereiche nach Relevanz abzugrenzen.

Der zweite Schritt steht ganz im Zeichen der Informationsbeschaffung. Grundlage hierfür bilden die in der 1. Phase aufgestellten Erfolgsfaktoren.

Als abschließender Schritt werden die Faktoren noch einmal auf ihre Relevanz hin analysiert und in weiterer Folge finden diese Einfluss auf ein zu erstellendes Stärke-Schwächen-Profil der Faktoren.

Als Ergebnis der Ressourcenanalyse werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren aufgezeigt, welche das Fortbestehen der Unternehmung unter zu Grundlegung der Veränderung der Umwelt aufzeigen.

Die grundlegende Frage, welche aus diesem Ablaufschema entsteht, lautet, welche Untersuchungsbereiche sind relevant, oder ausformuliert, über welche Bereiche sollen überhaupt Informationen erhoben werden?

Hier wird zunächst eine klassische Betrachtung der Ressourcen vorgeschlagen.⁵⁴ Es soll eine Unterteilung in der Form vorgenommen werden, dass durch die Einteilung der einzelnen Funktionsbereiche der Unternehmung in Unternehmensfunktionen, oder eine Einteilung nach den in der brancheninternen Analyse aufgedeckten strategischen Schlüsselpositionen und den kritischen Erfolgsfaktoren dazu führt, dass diese eindeutig aufgezeigt werden. Hierüber hinaus kann auch ein Untersuchungsbereich nach strategischen Bereichen festgesetzt werden. Ebenfalls in Betracht kommt die Einteilung der Ressourcenanalyse gegenüber der Stellung der Konkurrenten. Diese Untersuchungsbereiche werden beim klassischen Ansatz rückwirkend analysiert, um die Entwicklung innerhalb dieses Bereiches nachzuvollziehen, um dadurch Stärken und Schwächen aufzuzeigen. Hieraus zeigt sich, was Welge und Al-Laham treffend formulieren: „...die klassische Form der strategischen Analyse vergleicht die IST-Situation der Unternehmung mit ihrer historischen Entwicklung.“ (Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.345)

Als weitere Betrachtungsweise kann der wertorientierte Ansatz genannt werden. Diese Form der Analyse setzt bei der Wertkette der Unternehmung an. Eine Wertkette ist ein Geschäftskonzept. Die Wertschöpfungskette dient demnach als Prozess der Erstellung der Leistungen für die Unternehmung in den jeweiligen Funktionalbereichen. Als Ergebnis der Analyse der Funktionalbereiche sollen Wettbewerbsvorteile in Form von Stärken des Wertschöpfungsprozesses eröffnet werden.

Die letzte Betrachtungsweise, die in Betracht kommt, ist die Ressourcenanalyse unter Berücksichtigung der Kernkompetenzen. Kernkompetenzen werden nach Hamal/Prahalad verstanden als: „the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technology.“ (Vgl. Hamel/Prahalad 1990, S.

⁵² Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 303 ff.

⁵³ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.303f.

⁵⁴ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 304

82) Diese Muster aus Interaktionen zwischen den Fähigkeiten und Möglichkeiten kennzeichnen als Bündel die Produkte der Unternehmung. Kernkompetenzen sollen möglichst einmalig, nicht imitierbar und nicht substituierbar sein. Diese Fähigkeiten differenzieren also das Endprodukt von anderen Produkten derselben Branche.

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass, egal für welche Betrachtungsweise sich die Unternehmung zur Analyse entscheidet, hier eine wichtige Grundlage zur Ermittlung der Strategie gelegt wird, denn bereits an diesem Punkt ist die Analyse der Umwelt abgeschlossen und deren Ergebnisse als mögliche Faktoren in die Unternehmensanalyse eingeflossen. Das heißt, dass die gewählte Betrachtungsweise eine abhängige Variable der Umweltanalyse ist. Nur so können die Chancen und Risiken des Marktes mit den Stärken und Schwächen der Unternehmung verbunden werden. Eine unabhängige Betrachtung wäre logisch nicht im vollen Umfang nachvollziehbar, obwohl zum Beispiel die Betrachtungsweise der Kernkompetenzen generell die Unternehmung von der Unterteilung dieser in SGE trennen würde. Somit können Interdependenzen ersichtlich werden, welche in den anderen Betrachtungsweisen nicht in diesem Ausmaß aufgezeigt werden und bewusst ausgebaut werden, denn die Kernkompetenzen kommen auch den SGE zu Gute. Aber ohne eine Bestimmung zum Erhalt und Ausbau der Kernkompetenzen durch die gesamte Unternehmung werden die SGE keine Ressourcen hierfür aufbrauchen. Seitens des Autors wird deshalb immer auch eine Betrachtung der Kernkompetenzen im Rahmen der Unternehmensanalyse empfohlen.

6.3.2. *DAS RESULTAT DER UNTERNEHMENSANALYSE*

Bisher wurden die Potenziale der Unternehmung durch eine der drei Betrachtungsweisen ermittelt. Eine Wertung dieser als strategische Stärken oder Schwächen hat nicht stattgefunden. Diese Bewertung ist der letzte Schritt in der Unternehmensanalyse und das hieraus entstehende Bild ist das Resultat der internen Prüfung. Um die Stärken und Schwächen endgültig zu deuten, müssen die Potenziale der Unternehmung mit den Anforderungen der Umwelt einem Vergleich unterzogen werden.

Hierzu sind wiederum drei mögliche Vergleiche denkbar.⁵⁵ Diese sind der Wettbewerbsvergleich, der branchenübergreifende Vergleich und der kundenorientierte Vergleich.

Beim Wettbewerbsvergleich wird das Unternehmen oder die SGE hinsichtlich seiner Potenziale mit direkten Konkurrenten der jeweiligen Branche verglichen. Hierfür dienen die Hauptkonkurrenten als Maßstab.

Der branchenübergreifende Vergleich wird mit Referenzunternehmen durchgeführt. Hier ist es das Ziel, die eigenen Schwächen zu erkennen und diese durch die Stärken der verglichen Unternehmen zu ersetzen.

Der kundenorientierte Vergleich richtet sich nicht an die Konkurrenten sondern an die Erwartungen und Anforderungen der Kunden der Unternehmung. Zur Untersuchung der Anforderungen der Kunden müssen kaufentscheidende Faktoren von den Kunden erhoben werden und dann mit den eigenen Potenzialen verglichen werden.

⁵⁵ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.400ff.; Jung/Bruck/Quarg 2007, S.310ff.

Auch in diesem Zusammenhang darf der Autor ausführen, dass einseitige Vergleiche mit nur einem Faktor der Umwelt nicht ausreichend sind, um ein Gesamtbild zu erhalten. Eine zu breit angelegte Analyse kostet und bindet jedoch enorme Ressourcen der Unternehmung. Es gilt wieder eine Konzentration auf die wichtigsten Kriterien und sollte sich ein kundenorientierter Vergleich als sehr aufschlussreich darstellen, so müssen nicht weitere Ressourcen für den Vergleich mit den Wettbewerbern aufgebracht werden.

Unabhängig vom Grad des Vergleichs und seiner Breite ist das Ergebnis der Unternehmensanalyse immer das Stärke-Schwäche-Profil eines Unternehmens. Hieraus können die strategischen Stärken, welche als Wettbewerbsvorteile und als Schlüsselkompetenzen definiert werden und somit im Mittelpunkt der Strategieformulierung stehen sollten, sowie die strategischen Schwächen, die als fehlende Ressourcen und Kompetenzen bezeichnet werden können und deren Beseitigung die Strategie zur Aufgabe haben muss, abgeleitet werden. Aber auch die Basisanforderungen an die Unternehmung können aus diesem Profil herausgelesen werden. Dies sind Fähigkeiten der Unternehmung, welche weder schwach noch stark ausgeprägt sind. Eine strikte Fokussierung auf den Aufbau der Basisanforderungen kann zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen führen.⁵⁶

7. DIE STRATEGIEFORMULIERUNG

In den beiden vorherigen Phasen wurden die Ziele für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens festgesetzt und durch Analyse die Komplexität der Umwelt komprimiert und dadurch verwertbar gemacht. Diese Ziele wurden konkretisiert und für das gesamte Unternehmen in einem verbindlichen Leitbild festgehalten und somit kommuniziert. Die strategische Analyse zeigte die Chancen und Risiken sowohl der Makro- als auch der Mikroumwelt auf. Gleichzeitig wurde der Unternehmung seine Stärken und Schwächen aufgezeigt, die je nach Betrachtungsweise in den Ressourcen, in der Wertschöpfungskette oder der Kernkompetenzen liegen.

In der Phase der Strategieformulierung gilt es, die einzelnen Erkenntnisse dahingehend zu beurteilen und dementsprechend zu steuern, dass Stärken auf die Chancen der Umwelt ausgerichtet werden und dadurch die Schwächen beseitigt und Risiken minimiert werden. Dies geschieht jedoch unter Berücksichtigung der richtungsweisenden Zielfestlegung. Es gilt also die Ergebnisse der externen und internen strategischen Analyse zusammenzuführen und diese nach der Zielplanung auszurichten, sodass nachhaltige Wettbewerbsvorteile geschaffen werden und somit das Fortbestehen der Unternehmung zu sichern. Dieser Ausfluss wird als Strategie bezeichnet.

Die Formulierung der Strategie erfolgt in dieser vorletzten Phase der Willensbildung. In dieser Phase werden jedoch auch Strategiealternativen formuliert. Dies dient der Erfüllung der Grundvoraussetzungen für eine Entscheidung. Diese werden im nachfolgenden Kapitel eingehender betrachtet.

⁵⁶ Vgl. zur Einteilung und Definition Welge/Al-Laham 2012, S.410; Jung/Bruck/Quarg 2007, S.314

Dieses Kapitel wird kurz einige Grundprinzipien der Strategieformulierung festhalten und dann das inhaltliche Spektrum näher konkretisieren, sowie explizit auf die Unternehmensstrategie eingehen.⁵⁷

7.1. GRUNDLEGENDE PRINZIPIEN DER STRATEGIEFORMULIERUNG

Die Formulierung einer Strategie erfordert ein hohes Maß an gestalterischer Kraft. Es müssen schöpferische Ansätze verschriftlicht werden, welche erst mittel- oder langfristig erkannt werden.⁵⁸ Es werden also Ansätze so zusammengesetzt, dass nach 3-5 Jahren eine Positionierung der Unternehmung entsteht, welche die langfristige Beständigkeit des Unternehmens sichert. Wobei sich, wie einführend in diese Arbeit festgehalten, strategische Handlungen auch im operativen Tagesgeschäft finden lassen. Es haben sich verschiedene Kriterienkataloge entwickelt, welche sich als Leitlinien zur Schaffung einer Strategie verstehen.⁵⁹ Hieraus haben Welge/Al-Laham 4 zentrale Prinzipien abgeleitet. Diese werden als maßgeblich betrachtet, da sie nicht von Inhalten der verfolgten Strategie abhängen. Die Grundprinzipien lauten⁶⁰:

- Aufbau von Stärken und die Vermeidung von Schwächen
- Konzentration der Ressourcen auf die internen und externen Erfolgspotenziale
- Erweiterung und Optimierung der Ressourcen
- Ausnutzung und Aufbau von Synergiepotenzialen

Wie in der Einführung zu diesem Kapitel bereits erwähnt, dient die Strategie dazu, vorhandene Stärken zu nutzen und Schwächen zu minimieren. Die Instrumente für eine Auswertung der Stärken und Schwächen in einer vergleichenden Analyse mit den umweltbezogenen Chancen und Risiken sind verschieden. Das bekannteste Instrument ist wohl die SWOT-Analyse. Unabhängig davon, welche Instrumente zur Analyse und Dokumentation herangezogen werden und welche Strategie verfolgt wird, das Grundprinzip - Stärken zu forcieren und Schwächen zu reduzieren - sollte immer eine zentrale Rolle in den Überlegungen zur Formulierung der Strategie spielen.

Die Konzentration der Ressourcen auf interne und externe Erfolgspotenziale verdeutlicht den allgemeinen Grundsatz, dass Ressourcen beschränkt sind und deshalb ausschließlich effizient genutzt werden sollen. Mit der effizienten Nutzung der Ressourcen ist die Zuordnung der Ressourcen auf attraktive Märkte gemeint. Bei der Betrachtung der Unternehmung sollten Ressourcen zur Förderung der Stärken und dem Abbau von Schwächen zugeordnet werden.

Dies zeigt aber auch, dass die aktuell vorhandenen Ressourcen einer Unternehmung den Handlungsspielraum bestimmen. Ziel der Unternehmung muss es deshalb sein, die vorhandenen Ressourcen zu erweitern, um die Möglichkeiten einer Unternehmung zu erhöhen. Nur so kann die Unternehmung der Anforderung nach stetigem, wenn auch nur geringem, Wachstum als Form der Sicherung des Fortbestehens gerecht werden.

⁵⁷ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.447ff

⁵⁸ Seitens des Autors wird hier der Vergleich mit der Produktion eines Blended Whiskeys gezogen. Welcher aus verschiedenen Whiskeys verschnitten wird und seinen endgültigen Geschmack erst durch die Reifung im Fass erhält. Es kann vorher nur erahnt werden, welchen Geschmack dieser erhalten wird. Aber Erfahrung und schöpferische Denken sind Grundvoraussetzungen hierfür.

⁵⁹ Vgl. Hinterhuber 1990, S. 108ff.

⁶⁰ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.447

Der Aufbau und die Ausnutzung von Synergiepotenzialen war lange Zeit das übergeordnete Ziel nahezu jeder Unternehmensstrategie. Als Haupteffekt von Synergie versteht man die Steigerung der Wirkung von Einzelaktivitäten in Summe durch Verbund, über die Summe der Wirkung der Einzelaktivitäten. Es sollte jedoch als Grundprinzip angesehen werden, da Synergie nicht zwangsläufig positiv sein müssen. Auch negative Synergien sind denkbar. Daher sollte es Grundaufgabe des strategischen Managements sein, durch die Strategie verursachte oder beeinflusste Synergieeffekte mit zu bedenken und diese in eine positive Richtung zu lenken.

7.2. INHALTLICHES SPEKTRUM VON STRATEGIE

Die Ansätze, eine Typologie der Strategie zu entwerfen, sind verschieden. Während Kreikebaum⁶¹ eine Ordnung durch die Einteilung der Strategie in ihre Gestaltungsbereiche vornimmt und dort die jeweiligen einzelnen Strategien zuordnet, gehen Welge/Al-Laham⁶² von einer möglichen Typologie nach den Bezugspunkten des strategischen Managements aus.⁶³ Beiden gemein ist jedoch die Tatsache, dass sie als Gegenstand zur Typologisierung der Strategie den organisatorischen Geltungsbereich hervorheben. Die organisatorische Ebene als Typologisierung umfasst die Unternehmensstrategien (corporate strategies), die Geschäftsbereichsstrategien (business strategies) und die Funktionalbereichsstrategien (functional area strategies). Die Einteilung in die organisatorischen Ebenen wird im nachfolgenden Abschnitt eingehender betrachtet.

7.2.1. DIE DIFFERENZIERUNG DES STRATEGIESPEKTRUMS NACH ORGANISATORISCHEN EBENEN

Die organisatorischen Ebenen umfassen drei Ebenen. Eine Differenzierung des Strategiespektrums ist jedoch abhängig vom jeweiligen Rahmenkonstrukt der Unternehmung. Ein Ein-Produkt-Unternehmen wird diese Differenzierung nicht benötigen, hingegen wird ein Konzern, wie zum Beispiel Coca-Cola, diese Einteilung vornehmen müssen. Warum muss nun diese Differenzierung vorgenommen werden beziehungsweise warum sollte die vorgenommen werden? Dies liegt darin begründet, dass sich mit zunehmender Verbreitung des Unternehmens weg vom Ein-Produkt-Unternehmen hin zum diversifizierten Konzern die Organisationsstruktur soweit verändert, dass sich der Konzern aus vielen verschiedenen unabhängigen und markorientierten Teilbereichen zusammensetzt.⁶⁴ Diese Teilbereiche werden als Geschäftsbereiche bezeichnet oder auch als Divisionen. Somit ist es nicht mehr ausreichend Strategien nur für die Gesamtunternehmung festzulegen, sondern auch die Strategien der Geschäftsbereiche sind festzulegen, aber auch an die Unternehmensstrategie sind neue Anforderungen gewachsen, denn die Unternehmensstrategie muss es schaffen „[...] Ziele zu vereinbaren, die: (1) so hoch sind, dass die Aktionäre ein überdurchschnittliches Wachstumspotential des Unternehmungswerts vermuten, (2) angemessen genug sind, um von der Führung der Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften erreicht zu werden, und (3)

⁶¹ Vgl. Kreikebaum 1997, S.58

⁶² Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.456

⁶³ Als Bezugspunkte werden die organisatorische Ebene, die organisatorische Entwicklungsrichtung und die organisatorischen Grenzen angesehen.

⁶⁴ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.458

diesen genügend Handlungsspielraum offen lassen, um gleichzeitig neue Erfolgspotentiale aufzubauen.“ (Vgl. Hinterhuber 2004, S.221)

7.3. DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Die Unternehmensstrategie hat demzufolge immer noch einen übergeordneten Charakter, denn sie bildet den Handlungsspielraum einer Unternehmung. Um die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten der breit ausgefächerten Unternehmung beziehungsweise einer diversifizierten Unternehmung gegenüber den Anspruchsgruppen und der gesamten Unternehmung zu koordinieren und zu steuern, muss eine Gruppenebene geschaffen werden, welche die einzelnen Bereiche gemeinsam ausrichtet. Diese Gruppenebene besteht zumeist aus einem Topmanagement-Team aus der Zentrale.⁶⁵ Die Gruppenebene ist aber nur dann sinnvoll, wenn durch die zentrale Steuerung ein Mehrwert geschaffen wird, welcher über die Summe der Werte der einzelnen Bereiche hinausgeht. Dies begründet sich dadurch, dass durch eine zentrale Verwaltung Mehrkosten in Form von zusätzlicher Bürokratie aufgrund der Administrationsaufgaben entstehen. Desweiteren wird auch die Handlungsfreiheit der einzelnen Bereiche beschränkt, was sich nur bei der Schaffung eines Mehrwerts lohnt, denn nur dann gleicht die Nutzung von Synergien den Verlust der Flexibilität der einzelnen Bereiche wieder aus. Der Mehrwert wird auch als „conglomerat surplus“ bezeichnet. Kann dies nicht erbracht werden, werden aktiv Werte vernichtet, denn die Unternehmung ist gesamt weniger Wert als die einzelnen Bereiche in Summe wert wären.

Aus dieser Überlegung heraus erwachsen zwei Anforderungen an das strategische Management.⁶⁶ Zum einen muss die Unternehmung über ausreichend Potenzial zur Wertsteigerung beziehungsweise deren Schaffung verfügen und diese müssen auch mit hohen externen Erfolgspotenzialen in Form von Marktpotenzialen und unbefriedigten Kundenbedürfnissen verbunden sein. Hingegen ist als zweiter Faktor die Kompetenz des Managements entscheidend. Hierbei ist es erforderlich, dass das Management fähig ist, die vorhandenen Potenziale zu erkennen und diese durch Synergien zwischen den einzelnen Bereichen noch zu verstärken. Hieraus ergibt sich die Definition für die Unternehmensstrategie: „Zusammenfassend betrachtet zeigt das Gruppenmanagement mit der Corporate Strategy den Weg auf, wie es (1) durch die Entwicklung eines strategischen Konzepts für das Gesamtunternehmen, (2) durch eine entsprechende Konfiguration des Portfolios seiner Geschäfte und (3) durch die Koordination dieser Geschäfte zur Realisation von Synergien einen Mehrwert für eine Unternehmensgruppe bzw. für dessen Anspruchsgruppen erzielen will.“ (Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S.273)

Diese drei Phasen werden in weiterer Folge vertieft, denn die Gesamtstrategie orientiert sich somit an den Geschäftsfeldern, auf denen die Unternehmung tätig sein will, sowie an der Koordination der strategischen Geschäftseinheiten der Unternehmung und auch an den Anspruchsgruppen der Unternehmung, weshalb diese Hauptfaktoren zur Formulierung einer Unternehmensstrategie zu vertiefen sind, da sie die Faktoren zur Wertsteigerung durch die Corporate Strategy darstellen.

⁶⁵ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 273

⁶⁶ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 273

7.3.1. DAS STRATEGISCHE KONZEPT⁶⁷

Zu Beginn der endgültigen Formulierung der Unternehmensstrategie soll ein strategisches Konzept erstellt werden. Dieses Konzept bildet den Handlungsrahmen der gesamten Unternehmung, indem es die Gruppenebene koordiniert und anleitet, die Entwicklungen der Einheiten auszurichten. Die Ausrichtung kann in verschiedene Richtungen geschehen, sowie unterschiedliche Intensitätsgrade aufweisen. Zum Beispiel kann das strategische Konzept eine Identität der Unternehmung zum Ausdruck bringen. Dies wird durch die Festlegung der grundlegenden Ideen der Unternehmung geschaffen. Zum Beispiel: Welches Kundenbedürfnis befriedigt werden soll, oder wie sich die Gruppe definiert. Das Konzept kann aber auch für eine Art Grundmodell der Unternehmung stehen. Hierdurch wird eine strategische Grundlogik erstellt. Die strategische Grundlogik gibt den Aufbau der Unternehmensgruppe als Organisation an und damit auch die Führung der Gruppe.⁶⁸Es gibt drei Gruppen der strategischen Grundlogik:

- Portfoliooptimierung
- Vertikale Optimierung
- Horizontale Optimierung

Die Portfoliooptimierung gibt das Verhalten des zentralen Topmanagements dahingehend wieder, dass es sich hauptsächlich als Portfoliomanager sieht. Der Portfoliomanager ist möglichst bestrebt erfolgreiche Unternehmen zu kaufen und diese in seinen Beteiligungen zu halten. Wichtig ist hierbei, dass hauptsächlich in den Augen der Unternehmensgruppe das anvisierte Unternehmen an den Kapitalmärkten unterbewertet ist. Darüber hinaus unterhält es einen internen Kapitalmarkt, welcher es den Unternehmen aus dem Portfolio ermöglicht auf finanzielle Mittel zu zugreifen. Die Unternehmen des Portfolios arbeiten jedoch überwiegend selbständig und verfolgen in ihren Geschäftsfeldern ihre jeweilige Strategie, welche sie ebenfalls selbständig entwickelt haben. Aus diesem Grund sind die möglichen Aktivitäten der Gruppenebene sehr beschränkt. Eine Wertsteigerung lässt sich deshalb nur durch die korrekte Identifikation und den Kauf von Unternehmen, welche geeignet sind den Wert der Unternehmensgruppe auch nach dem Kauf noch weiter zu steigern, erzielen. Hierbei profitiert dann sowohl das Unternehmen, da es durch den conglomerat surplus eine Steigerung erfährt, als auch die Unternehmensgruppe selbst, da sie ihren Gesamtwert nachhaltig steigern kann. Darüber hinaus kommt es dazu, dass die Geschäftseinheiten über die Unternehmensgruppe leichter und schneller finanzielle Mittel auf den Finanzmärkten lukrieren können. Somit kommt es zu einer Verringerung der Kapitalkosten für die Geschäftseinheiten. Die Unternehmensgruppe kann hier ebenfalls ansetzen und durch eine genaue Erhebung der geplanten Investitionen die Verbesserung der Finanzströme herbeiführen, indem es die Kapitalallokation optimiert.⁶⁹ Abschließend kommt natürlich auch eine kontrollierende Aufgabe für die Gruppenebene in Betracht, da sie die Einhaltung der finanziellen Vorgaben überwachen muss.

Bei der vertikalen Optimierung kommt der Gruppenebene eine völlig andere Rolle zu. Das Topmanagement-Team der Zentrale übt direkten Einfluss auf die Gestaltung des Unternehmens

⁶⁷ Der Aufbau entspricht, wie die Definition der Corporate Strategy auch, der Idee von Müller-Stewens/Lechner. In der Literatur finden sich auch andere Aufbauten oder Begrifflichkeiten. Vgl. hierzu etwa Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 317 ff.; Welge/Al-Laham 2012, S.459ff. Die vorliegende Arbeit hat das Konzept von Müller-Stewens/Lechner übernommen, da es die Grundphasen aufzeigt ohne sich zu sehr in den Instrumenten zu verlieren und somit die wichtigsten Schritte präzise darlegt.

⁶⁸ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 274

⁶⁹ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 275

aus und somit auch der Entwicklung der strategischen Geschäftseinheit. Aber das Topmanagement-Team der Zentrale ist nicht allein für die Entwicklung der Unternehmung verantwortlich. Das Management der Geschäftseinheit ist ebenso gefordert. Gemeinsam werden Wege gesucht, die Performance der Geschäftseinheit weiter zu steigern. Die Zentrale nimmt aber Einfluss auf das operative Geschäft genauso, wie auf die Besetzung der Führungspositionen und sowohl über die Unternehmensstrategie als auch auf direktem Weg wird Einfluss auf die jeweilige Strategie der strategischen Geschäftseinheit genommen. Zusätzlich sollen Synergien auf Gruppenebene ausgenutzt werden. Die betrifft die Kompetenzen der Zentrale. Auf operative Synergien wird jedoch verzichtet.⁷⁰ Hauptziel der Unternehmensgruppe ist die Optimierung der Wertsteigerung der strategischen Einheit. Dies wird durch Restrukturierung von nicht-profitablen SGE oder sogar der Sanierung und/oder durch die aktive, nachhaltige Steigerung der Performance der SGE umgesetzt. Somit ist auch das Portfoliomanagement ein Teil der vertikalen Optimierung.

Die horizontale Optimierung erfordert die umfangreichste Einflussnahme der Zentrale auf die strategischen Geschäftseinheiten. „Zielsetzung ist das Ausschöpfen operativer, horizontaler Synergiepotentiale.“ (Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S.277) Die SGE sind auch hier für ihre Ergebnisse eigenverantwortlich, aber der Einfluss der Zentrale führt hier fast zum totalen Verlust der Autonomie. Aufgrund aktueller Entwicklungen im Bereich der One-Firm-Idee wird die horizontale Optimierung im Moment als häufige strategische Grundlogik anzutreffen sein. Der „One-Firm-Ansatz“⁷¹ beschreibt, dass komplementäre Kundenbedürfnisse nicht durch zusammenkaufen befriedigt werden, sondern durch ein komplexes Angebot, welches gleichzeitig aus verschiedenen Grundbedürfnissen und somit Teilprodukten beziehungsweise -leistungen besteht, durch eine Firma angeboten werden soll, damit das komplexe Bedürfnis des Kunden als Gesamtangebot befriedigt werden kann.

7.3.2. KONFIGURATION UND AKTIVES PORTFOLIOMANAGEMENT

In dieser Phase werden die strategischen Geschäftsfelder genauer bestimmt und somit der Rahmen für die Unternehmung dahingehend geschaffen, dass festgelegt wird, in welchen Geschäften die Unternehmung tätig sein will. Desweiteren wird die Möglichkeit einer Verbindung von strategischen Geschäftsfeldern ausgelotet. Hierbei stellt sich die Frage, ob eine Unternehmung sich breiter aufstellen möchte als bislang und somit für das Wachstum der Unternehmung zu sorgen. Aber auch eine Fokussierung auf das oder die Kerngeschäfte ist anzudenken. Diese Phase steht sich also der Frage gegenüber, ob die Unternehmung weitere Geschäftsfelder durch Diversifikation, Akquisitionen oder vielleicht sogar mittels strategischer Allianzen erschließen möchte oder ob der rückwärtige Weg hin zur Fokussierung und gleichzeitiger Rückzug aus diversifizierten Bereichen gewählt wird.⁷²

Ausgehend von der Grundentscheidung auf welchen Geschäftsfeldern die Unternehmung tätig sein möchte, muss dann die Frage nach der Weiterentwicklung der Unternehmung beantwortet werden. Entsprechend der getroffenen Entscheidung, muss dann das Portfolio der Gruppe ausgerichtet und gesteuert werden.

⁷⁰ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 276

⁷¹ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 277

⁷² Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 279; Jung/Bruck/Quarg 2007, S.318

„Wird das Portfolio-Management als kontinuierlich zu erfüllende Aufgabe eines Gruppenmanagements begriffen, spricht man von aktivem Portfoliomanagement.“ (Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S. 280) Dem aktiven Portfoliomanagement kommt eine wesentliche Aufgabe zu, da auf eine wechselhafte Umwelt am flexibelsten mit einer Veränderung des Portfolios entsprochen werden kann. Somit wird das Portfoliomanagement zu einem maßgeblichen Erfolgsfaktor für die Unternehmung. Die Ausrichtung beziehungsweise die genaue Konfiguration der Unternehmung kann sich stark unterscheiden. Dennoch lassen sich gewisse Strukturen der Konfiguration erkennen. So kann die Unternehmensgruppe sich hauptsächlich in die Richtung entwickeln, in der sie es schafft ihre Kompetenzen zum Einsatz auf alle Bereiche des Portfolios zu erstrecken. Hier wird dann vor allem in ähnliche Geschäftsbereiche investiert, wie sie bereits im Portfolio vorhanden sind.

Aber auch die Ressourcenallokation kann im Vordergrund stehen. Das Portfoliomanagement versucht hier einen Abgleich zwischen ressourcenverschlingenden und ressourcenbringenden Geschäftsfeldern zu erreichen. Zwar ist dies eine Grundüberlegung um die Überlebensfähigkeit einer Unternehmung zu gewährleisten, denn ohne ressourcenbringenden und nur mit ressourcenverschlingenden SGF wäre die Unternehmung nicht überlebensfähig, aber dennoch kann ein Portfolio genau hierauf ausgerichtet sein. Die Unternehmensgruppen haben dann zumeist ein oder mehrere Bereiche die sich zwischen der Reifephase und leicht am Beginn der Sättigungsphase befinden und hohe Profite abwerfen. Die langfristige Überlebensfähigkeit soll dann dadurch genutzt werden, dass die Profite in junge, aufstrebende und cash-intensive Geschäftsfelder geleitet werden, um hier einen neuen Produkt-Star zu kreieren und somit ressourcenbringende Geschäftsfelder aufzubauen.

7.3.3. KOORDINATION UND SYNERGIEMANAGEMENT

„Koordination auf der Gruppenebene ist damit das Management von Verknüpfungen von Aktivitäten verschiedener Geschäftseinheiten (z.B. Produkt-, Kunden- oder Regionaleinheiten) (a) untereinander sowie (b) mit der Gruppenebene.“ (Vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011, S.281) Unabhängig davon welche Koordinationsform gewählt wird, kann sie immer auch durch den Grad der Intensität unterschieden werden. Hierbei kann entweder eine Verstärkung oder eine Verringerung forciert werden. Der Logik Müller-Stewens/Lechner folgend kann somit die Koordination entweder vertikal oder horizontal erfolgen. Unter der vertikalen Koordination wird die Verknüpfung zwischen der Unternehmensgruppe, hier in Form der Zentrale und den strategischen Geschäftseinheiten, verstanden. Die horizontale Koordination beschreibt hingegen die Verknüpfungen zwischen den strategischen Einheiten. Frei von der Wahl der Koordinationsform und des Grades der Intensität der Verknüpfung soll jedoch immer ein Mehrwert geschaffen werden. Auch durch die Verringerung von Verknüpfungen kann zum Beispiel dadurch ein Mehrwert generiert werden, dass an anderer Stelle bedingt hierdurch eine verstärkte Koordination erfolgen kann oder die vorhandene Koordination sich als ineffizient erweist, da sie keinen Mehrwert leisten. Dieser Mehrwert muss aber dargestellt werden, um bewertet zu werden. Dies erfolgt durch die Einführung eines Synergiekonzepts. Die Synergie zeigt, der etymologischen Logik folgend, das Zusammenwirken auf. Somit wird eine Quantifizierung der Auswirkungen der Koordination vorgenommen. Dies zeigt den Mehrwert der Koordination. Ansoff erklärt den Mehrwert der Koordination mit $2+2=5$.⁷³ Hieraus geht

⁷³ Vgl. Ansoff 1965

eindeutig hervor, dass die Summe der einzelnen Aktivitäten aufgrund der Koordination kleiner ist als die Summe der einzelnen Aktivitäten unter Verknüpfung von Aktivitäten. Die Synergie ist also der Mehrwert, welcher über den Einzelwert der Geschäftseinheiten durch Koordination hinaus geht. Synergien beschreiben jedoch nicht nur positive Effekte, denn ein negativer Synergieeffekt kann genauso auftreten. Dies begründet sich darin, dass durch die Koordination Kosten entstehen, was dazu führt, dass der geschaffene Mehrwert der Unternehmensgruppe die zusätzlich entstehenden Kosten der Koordination decken muss. Synergiepotenziale können auf die unterschiedlichste Art und Weise dargestellt werden, zum Beispiel kann eine Zentralisierung des Einkaufs Kosten reduzierend und Zeit sparend wirken, wenn die gesamte Unternehmung betrachtet wird. Es ist jedoch nicht entscheidend, welche Typologien von Synergien genutzt werden, sondern dass die Unternehmung sich auf die Realisierung von positiven Synergiepotenzialen fokussiert, um auf negative Folgen der Koordination reagieren zu können und diese so umzugestalten, dass diese entweder in positive Synergien umgewandelt werden oder die Koordination, welche vielleicht von Beginn an nur ein Kompromiss für die betroffenen Geschäftsbereiche war, einzustellen.

8. DIE ENTSCHEIDUNG

Mit der Entscheidung und endgültigen Auswahl der Strategie endet die Willensbildung des strategischen Managements. Hierzu muss zunächst eine Bewertung der bis hierhin erfassten Daten und Informationen erfolgen. Auf dieser Grundlage sollen die möglichen Auswirkungen der Strategie sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht ermittelt werden und somit ein Gesamtbild der Wirkungen erzeugt werden. Jung/Bruck/Quarg sehen hierin ein mögliches Problem dahingehend, dass „die Strategiewahl sowohl infolge unscharfer Zielsetzungen als auch unsicherer Entscheidungssituationen sich wenig spezifizieren lässt.“ (Vgl. Jung/Bruck/Quarg, S. 337) Sollte dies eintreten, dann muss das strategische Management im Sinne des Top-down/Bottom-Up-Ansatzes diese Phasen noch einmal durchführen, um der Komplexität des Entscheidungsprozesses gerecht zu werden, indem es sowohl eine genauere Zielplanung vornimmt als auch die Unsicherheit dadurch miniert, dass die vorliegenden Daten aus der strategischen Analyse und der Strategieformulierung noch weiter konkretisiert werden, um die Absehbarkeit der Folgen der Auswahl der Strategie besser vorhersehen zu können.

Zwei wichtige Anforderungen an die Strategieinhalte können dennoch festgesetzt werden. Diese sind die interne Durchführbarkeit und die Konsistenz.⁷⁴ Die interne Durchführbarkeit beschreibt die Anforderungen an die Ressourcen der Unternehmung, welche zur Umsetzung der Strategie erforderlich sind. Hiermit sind keineswegs nur finanzielle Mittel angesprochen, vor allem die personellen Verfügbarkeiten spielen eine große Rolle für die Umsetzung. Mit der Konsistenz wird der Grad der Übereinstimmung zwischen der Strategie und den hierzu erforderlichen Maßnahmen präzisiert. Diese Anforderung ist deshalb wesentlich, da Inkonsistenzen zu Ineffizienzen führen.⁷⁵ Als mögliche Ursachen der Inkonsistenz der Strategie können individuelle, subjektive und politische Gründe der Entscheidungsträger und der Unternehmung als Ganzes angeführt werden.

⁷⁴ Vgl. Welge/Al-Laham 2012, S.733

⁷⁵ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.337

Für die abschließende Bewertung der Strategie und der Alternativstrategien werden verschiedenste Tools vorgeschlagen.⁷⁶ Unabhängig davon, welches Tool genutzt wird, müssen die oben genannten Anforderungen erfüllt sein, um die Aussichten auf den Erfolg der Strategie zu erhöhen. So sollte eine Strategie auf der Unternehmensebene kein Ergebnis von Kompromissen zwischen der Zentrale und den Funktionsbereichen sein, sondern immer die gesamte Unternehmung betrachten und in eine Richtung weisen, welche unabhängig von persönlichen Präferenzen und politischen Machtspielen die Überlebensfähigkeit der Unternehmung langfristig sichert. Somit zeigt sich, dass die oben genannten Anforderungen zur Bewertung einer Strategie die Grundlage der Entscheidung bilden. Frei welches Tool zur Bewertung genutzt wird, kann unter Einhaltung lediglich zweier Grundsätze eine fundierte Entscheidung getroffen werden. Diese Annahme stimmt auch mit den Grundmerkmalen einer Entscheidung überein.⁷⁷ Die Entscheidung erfordert das Vorhandensein einer konkretisierten Zielvorstellung. Dieser Bereich wird in der Phase der strategischen Zielplanung bereits vorgenommen. Desweiteren muss eine rationale Auswahl möglich sein. Dies wird erreicht durch die strategische Analyse, welche durch Untersuchungen der internen und externen Umwelt der Unternehmung Daten sammelt und aufbereitet, welche eine rationale Entscheidung ermöglichen. Abschließendes Merkmal ist das Vorliegen mindestens zweier Alternativen. Dem wird in der Phase der Strategieformulierung entsprochen. Somit dienen alle vorherigen Phasen der Willensbildung letztlich dazu eine Entscheidung über die geeignetste Strategie zu ermöglichen. Da die Entscheidung als „bewusste Auswahl zwischen mehreren Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung von Zielen“ (Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S. 160) definiert wird.

Mit der Entscheidung, welche Strategie umgesetzt werden soll, endet die Willensbildung und die Phase der Willensdurchsetzung beginnt mit der Implementierung der Strategie.

9. ZUSAMMENFASSUNG

Es hat sich gezeigt, dass eine genaue Abgrenzung des strategischen Management, der strategischen Planung und der Strategie selbst möglich ist, obwohl sich die Begriffe gegenseitig beeinflussen. Es konnte aufgezeigt werden, dass das strategische Management ein Prozess ist, dessen ausschließlicher Zweck in der Formulierung und Umsetzung einer Strategie liegt. Dies kann in Form von strategischer Planung erfolgen, aber es sind neun weitere Grundmuster der Strategieentstehung möglich. Die von Mintzberg begründeten zehn Denkschulen zeigen mögliche Arten des strategischen Managements auf. Somit kann strategisches Management als strategische Planung auftreten.

Die Auswirkungen die ein Prozess auf das Ergebnis hat, sind, wie in der Arbeit gezeigt wurde, maßgebend. Somit wirkt sich das strategische Management, unabhängig seiner Form, in jedem Fall auf die abschließende Strategie aus. Die Strategie definiert sich als Positionierung im Markt, wodurch die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmung sichergestellt wird.

Das strategische Management wird durch den Führungsprozess gekennzeichnet. Dieser besteht aus den einzelnen Phasen der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Willenssicherung. Während die Phasen der Willensbildung und Willensdurchsetzung sich chronologisch ordnen

⁷⁶ Vgl. Bea/Haas 2005, S.190;

⁷⁷ Vgl. Jung/Bruck/Quarg 2007, S.160

lassen, ist die Willenssicherung ein Kontrollsystem, welches in jeder der einzelnen Phasen wiedergefunden werden kann. Die vollständig im Unternehmen umgesetzte Strategie stellt den Abschluss des Führungsprozesses dar.

Die Willensbildung im strategischen Management stellt die Entstehung einer Strategie dar. Es konnte aufgezeigt werden, dass die Willensbildung drei Teilschritte beinhaltet.

Der erste Teilschritt ist die strategische Zielplanung. In der Phase werden übergeordnete Ziele festgelegt an denen sich die spätere Strategie ausrichtet. Die Ziele wiederum orientieren sich an der Unternehmenskultur, ausgedrückt durch das Leitbild der Unternehmung. Anhand dieser Phase werden auch die Akteure der Zielplanung aufgezeigt sowie die Komplexität dieser. Dies erfolgt stellvertretend für den gesamten Prozess des strategischen Managements.

Nach der Festlegung der Ausrichtung der Strategie in Form übergeordneter Ziele folgt die Phase der Informationsgewinnung durch die strategische Analyse. Hierbei werden sowohl die Unternehmung selbst als auch die Umwelt der Unternehmung eingehend analysiert und diese Daten aufbereitet.

Hieran folgt direkt die Strategieformulierung. Anhand der festgelegten Ziele und der vorhandenen Daten aus den Analysen werden die Strategie sowie Strategiealternativen formuliert. Dies kann auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen erfolgen. Sobald diese formuliert sind, wird eine Entscheidung forciert und die gewählte Strategie wird dann als Mittelpunkt der Willensdurchsetzung in der Unternehmung implementiert, flankiert vom Controlling.

Abschließend sei festgehalten, dass sich in der Praxis diese Reihung der Teilschritte durchaus anders gestalten kann und teilweise auch einzelne Schritte weggelassen werden. Dies ist davon abhängig, in welcher Form das strategische Management auftritt.

LITERATURVERZEICHNIS

BUCH (MONOGRAPHIE)

Ansoff, Harry Igor (1965): Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York NY u.a.: McGraw-Hill.

Barney, Jay B. (1997): Gaining and sustaining competitive advantage. Reprint. with corr. *October, 1996. 2. [print.]. Reading Mass. u.a.: Addison-Wesley.

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2005): Strategisches Management. 4., neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (Grundwissen der Ökonomik Betriebswirtschaftslehre, 1458). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/faz-rez/FD120010611802398.pdf>.

Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1966): The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge. Garden City NY: Doubleday.

Bleicher, Knut (1994): Leitbilder. Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Schriften / Institut für Betriebswirtschaft, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, 1).

Chandler, Alfred D. (2001): Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise. 22. print. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Clausewitz, Carl von (1980): Vom Kriege. Hinterlassenes Werk ; ungekürzter Text [nach der Erstauf. (1832-34)]. Ungekürzte Ausg. Frankfurt am M. Wien u.a.: Ullstein (Ullstein-Buch, 35051).

Farmer, Richard N.; Richman, Barry M. (1965): Comparative management and economic progress. Homewood Ill.: Irwin (The Irwin series in management).

Fischer, Thomas M. (1993): Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren. Instrumente zur operativen Steuerung der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit. Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 1992. München: Vahlen (Controlling-Praxis).

Gälweiler, Aloys; Malik, Fredmund; Schwaninger, Markus (1990): Strategische Unternehmensführung. 2. Aufl. Frankfurt a.M. etc.: Campus-Verlag.

Grant, Robert M.; Nippa, Michael (2006): Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5., aktualisierte Aufl. München u.a.: Pearson Studium (Wi, Wirtschaft).

Hauschildt, Jürgen; Petersen, Knut (1987): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - weiterführende Untersuchungen. Kiel (Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, 188).

Heinen, Edmund (1966): Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden: Gabler (Die Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis, 1).

Hinterhuber, Hans H. (1990): Wettbewerbsstrategie. 2. Aufl., 2., Reprint 2012. Berlin: de Gruyter (De Gruyter Lehrbuch). Online verfügbar unter http://www.degruyter.com/search?f_0=isbnissn&q_0=9783110854640&searchTitles=true.

Hinterhuber, Hans Hartmann (2004): Strategisches Denken. Vision, Unternehmenspolitik, Strategie. 7., grundlegend neu bearb. Aufl. Berlin: de Gruyter (De-Gruyter-Lehrbuch, / Hans H. Hinterhuber ; 1).

Johnson, Gerry (1987): Strategic change and the management process. 1. publ. Oxford u.a.: Blackwell (Corporate strategy, organization and change).

Jung, Rüdiger H.; Bruck, Jürgen; Quarg, Sabine (2007): Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung. 2., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl. Berlin: Erich Schmidt (ESV basics).

Klausmann, Walter (1983): Entwicklung der Unternehmungsplanung. Zugl.: Giessen, Univ., Diss. Gießen: Ferber ([Schriftenreihe des Instituts für Unternehmungsplanung (IUP), 1]).

Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung. 6., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/faz-rez/F19980330KREIKE-100.pdf>.

MacGee, John; Thomas, Howard (1986): Strategic management research. A European perspective. Chichester [etc.]: John Wiley.

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2010): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen ; Konzepte - Methoden - Praxis. 7., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch).

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien u.a.: Wirtschaftsverl. Ueberreuter.

Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2011): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen ; der St. Galler General Management Navigator®. 4., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Porter, Michael E. (2008): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 11., durchges. Aufl. Frankfurt am Main u.a.: Campus-Verl (Strategie).

Post, James E.; Preston, Lee E.; Sachs, Sybille (2002): Redefining the corporation. Stakeholder management and organizational wealth. Orig. print. Stanford CA: Stanford Univ. Press (Stanford business books).

Prahalad, C. K.; Hamel, Gary: The core competence of the corporation. [S.l.]: [s.n.].

Quinn, James Brian (1980): Strategies for change. Logical incrementalism. Homewood, Ill.: Irwin (The Irwin series in management and the behavioral sciences).

Staehe, Wolfgang H.; Conrad, Peter (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. / überarb. von Peter Conrad ... München: Vahlen (Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 6., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch).

Ulrich, Peter; Fluri, Edgar (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. 7., verb. Aufl. Bern, Wien u.a.: Haupt (Uni-Taschenbücher, 375).

Welge, Martin K. (1980): Management in deutschen multinationalen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Zugl.: Köln, Univ., Habil.-Schr., 1978 u.d.T.: Einflußgrößen der organisatorischen Effizienz von Tochtergesellschaften deutscher multinationaler Chemieunternehmen. Stuttgart: Poeschel (Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, N.F., 47).

Welge, Martin K. (1987): Unternehmensführung. Stuttgart: s.n.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2012): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 6., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).

Wild, Jürgen (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung. 4. Aufl. Opladen: Westdt. Verl (WV-Studium, 26).

BUCH (SAMMELWERK)

Henzler, Herbert A. (Hg.) (1988): Handbuch strategische Führung. Wiesbaden: Gabler.

Wilson, Ian (Hg.) (1994): Marketing interfaces. Exploring the marketing and business relationship. 1. publ. London u.a.: Pitman.

ZEITSCHRIFTENAUFSATZ

Lindblom, Charles E. (1965): The science of "muddling through". In: *Social welfare institutions : a sociological reader*, S. 214–229.

Minderlein, Martin (1990): Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft : ZfB*.

Mintzberg, Henry; Waters, James A.; Pettigrew, Andrew M.; Butler, Richard J. (1990): Studying deciding. An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. In: *Organization studies : an international multidisciplinary journal devoted to the study of organizations, organizing, and the organized in and between societies*.

Zahn, Erich (1981): Entwicklungstendenzen und Problemfelder der strategischen Planung. In: *Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre : [Festgabe für Gert v. Kortzfleisch zum 60. Geburtstag]*, S. 145–190.

INTERNETDOKUMENT

Voigt, Kai-Ingo (1993): Strategische Unternehmensplanung. Grundlagen - Konzepte - Anwendung. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-87036-0>.