

Strategisches Management konkret

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Strategisches Management konkret

Praxis der strategischen Zielbildung

Praxis der strategischen Unternehmensanalyse

Praxis der Strategiewahl und -implementierung

Praxis des strategischen Informationsmanagements

Praxis der strategischen Informationssysteme

Praxis der strategischen Bedeutung der Organisation

Praxis der strategischen Bedeutung der Unternehmens-
kultur

Praxis der strategischen Leistungspotenziale

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Praxis der Strategiewahl und -implementierung

Strategisches Management konkret

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86496-046-8

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2013

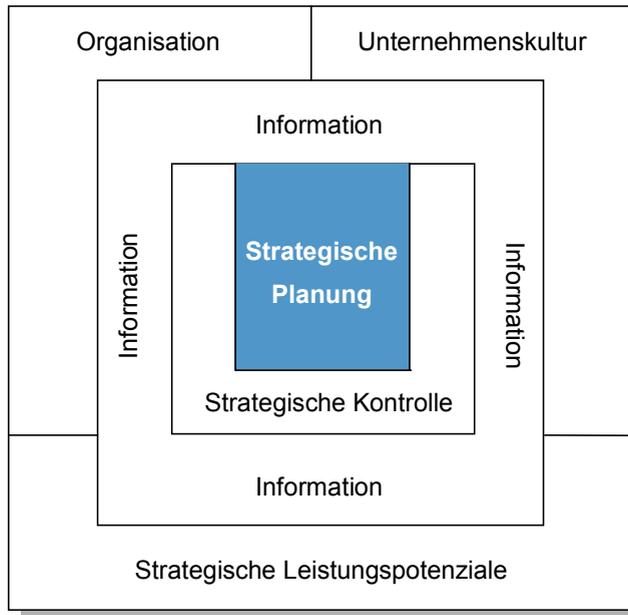
Covergestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Covermotiv: iStockphoto.com, Empato

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Inhaltsverzeichnis

1 Strategiewahl	7
1.1 Lückenanalyse.....	8
1.2 Arten von Strategien.....	9
1.3 Unternehmensstrategien	11
1.3.1 Wachstumsstrategien	12
1.3.2 Stabilisierungsstrategien	21
1.3.3 Desinvestitionsstrategien	22
1.4 Geschäftsbereichsstrategien	25
1.4.1 Kostenführerschaftsstrategie.....	27
1.4.2 Differenzierungsstrategie	27
1.4.3 Nischenstrategie	29
1.5 Funktionsbereichsstrategien.....	30
1.6 Bewertung von Strategien.....	31
1.6.1 Normstrategien.....	31
1.6.2 Planungsmodelle	32
1.7 Soziale Verantwortung bei der Strategiewahl	39
1.7.1 Ansätze für die Berücksichtigung der sozialen Verantwortung bei der Strategiewahl.....	39
1.7.3 Nachhaltigkeit als Aufgabe der unternehmerischen Verantwortung.....	42
2 Strategieimplementierung	43
2.1 Aufgaben	43
2.2 Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt).....	44
2.2.1 Mittelfristplanung und Budgetierung.....	44
2.2.2 Balanced Scorecard	45
2.3 Ablauforganisation der Implementierung (organisatorischer Aspekt)	48
2.3.1 Reihenfolgeproblem	48
2.3.2 Koordinationsproblem.....	50
2.4 Personale Voraussetzungen für die Implementierung (personaler Aspekt).....	52
2.5 Projektmanagement.....	53
2.5.1 Strategien als Projekte	53
2.5.2 Strategieimplementierung durch Projektmanagement	54
Literaturverzeichnis	57
Stichwortverzeichnis	75

Strategische Planung



Grundlagen der strategischen Planung

Strategische Zielbildung und Umweltanalyse

Unternehmensanalyse

Strategiewahl

Strategieimplementierung

Zusammenfassung

1 Strategiewahl

„Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit meist nur eine Klage über den Mangel an Einfällen.“

Walther Rathenau (1867-1922), Industrieller und Politiker

Beispiele für Unterschiede in den Strategien

In der globalen Automobilindustrie kämpfen die deutschen Hersteller *Daimler*, *VW* und *BMW* erfolgreich um Spitzenpositionen

Zunächst haben die Konkurrenten mit beinahe klassischen Rezepten den Weg aus der Krise der vergangenen Jahre gemeistert: Konzentration auf die Kernkompetenzen (Reduktion des Diversifikationsgrades), Aufbau stabiler und globaler Beschaffungs-, Fertigungs- und Montagesysteme im Verbund mit Kooperationspartnern, Prozessoptimierung und Total Quality Management, Nutzung von Skaleneffekten durch das Baukastenprinzip und die Plattformstrategie in der Produktion sowie Differenzierung der Produktpalette für Nischenmärkte.

Zur Erreichung ihrer Ziele, das Kerngeschäft abzusichern und im globalen Markt eine führende Wettbewerbsposition zu erreichen, unterscheiden sich die Strategien jedoch:

Daimler: *Daimler-Benz* drang durch die Fusion mit *Chrysler* in die Mittelklasse vor. Durch neue Marken wie *Chrysler*, *Dodge* oder *Jeep* sollte sich neben Größenvorteilen (economies of scale) auch die Chance, die Premiummarke *Mercedes* bei riskanten Neuentwicklungen (*A-Klasse*, *Smart*) zu «entlasten» und mit dem ‘Stern’ restriktiver umzugehen, ergeben. Nachdem es nicht gelang, die *Chrysler Group* profitabel zu machen, trennte man sich wieder von der Aktienmehrheit und firmiert inzwischen als *Daimler AG*. Zur Strategie von *Daimler* heute vgl. das einleitende Beispiel zu Teil 1, S. 4f in UTB-Buch „Strategisches Management“.

VW drang von unten in die Top-Segmente vor: Die Entwicklung der Nobelkarosse *Phaeton* sowie der Kauf von *Bentley*, *Lamborghini* und des Motorradherstellers *Ducati* (jeweils durch *Audi*) sowie der Rechte, Fahrzeuge unter dem Markennamen *Bugatti* zu bauen, sollen das Geschäft mit den Marken *VW*, *Seat* und *Skoda*, das nicht zuletzt durch Billiganbieter aus Fernost einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist, absichern. Inzwischen konnte *VW* auch die Kontrolle über die *Porsche AG* erlangen. Versuchte *Porsche* noch vor einigen Jahren seinerseits *VW* zu übernehmen (Der Einstieg von *Porsche* bei *VW* „wird der nächste Meilenstein auf dem Weg zur Bildung einer der erfolgreichsten Automobilallianzen der Zukunft sein“ (Dr. *Wiedeking*, damaliger Vorsitzender des Vorstandes der *Porsche Automobil Holding SE*, Geschäftsbericht 2007/2008)), so hat *VW* durch die Übernahme der Mehrheit bei der *Porsche Holding SE* das operative Sportwagengeschäft von *Porsche* – die *Porsche AG* – komplett unter sein Dach gebracht. Die vollständige Umsetzung der Transaktion ist am 01.08.2012 erfolgt.

BMW hingegen konzentriert sich mit der Strategie „Number ONE“ auf eine klare Premiumstrategie bei eindeutiger Positionierung der Marken *BMW*, *Rolls-Royce* und *Mini*. „Mit der Strategie Number ONE haben wir im Jahr 2007 die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt. Das Unternehmen wird dabei konsequent auf Profitabilität und langfristige Wertsteigerung ausgerichtet, unsere Aktivitäten sind weiter auf die Premiumsegmente der internationalen Automobilmärkte ausgerichtet. Die strategische Zielsetzung reicht bis ins Jahr 2020 und ist klar definiert: Die *BMW Group* ist der weltweit führende Anbieter von Premium-Produkten und Premium-Dienstleistungen für individuelle Mobilität.“ (Geschäftsbericht 2010)

1.1 Lückenanalyse

Sind die Stärken und Schwächen eines Unternehmens identifiziert, so sind die Stärken gezielt zur Wahrnehmung von Chancen und zur Bewältigung von Risiken aus der Unternehmensumwelt zu nutzen, um die strategischen Ziele zu verwirklichen. Dies geschieht durch die Wahl von Strategien. Entscheidungstheoretisch stellen Strategien Handlungsalternativen dar, deren Zielerträge die Alternativenwahl bestimmen. Im Gegensatz zu operativen Entscheidungen sind strategische Entscheidungen durch ein besonders hohes Maß an Unsicherheit und Komplexität geprägt.

In der Literatur zum Strategischen Management wird die Differenz zwischen der gewünschten langfristigen Entwicklung eines Unternehmens, also der Zielprojektion, und der Status-quo-Projektion (erwartete Entwicklung ohne neue Maßnahmen) als **Lücke** (gap) bezeichnet. In Abb. 2-48 wird die Entwicklung in Abhängigkeit von der Zeit durch den Erfolg gemessen. Es kann zwischen einer strategischen Lücke und einer operativen Lücke unterschieden werden. Die **Lückenanalyse**

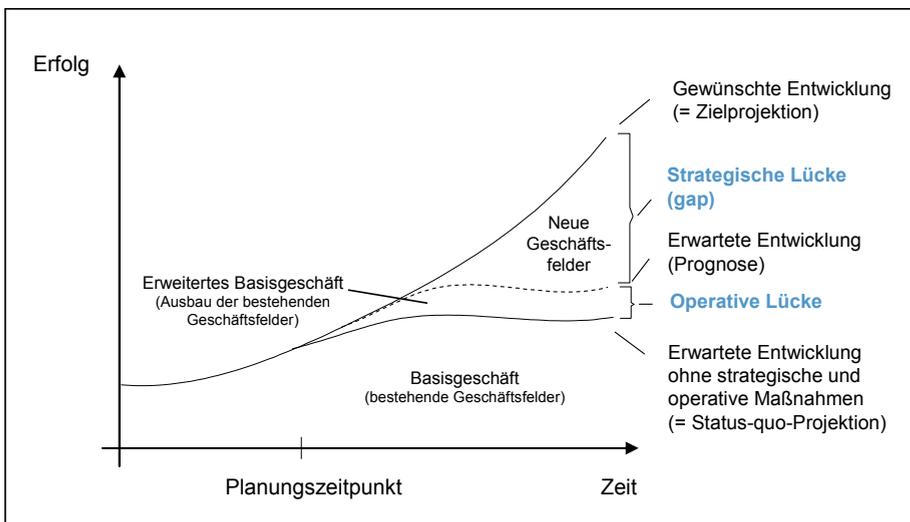


Abb. 2-48: Strategische und operative Lücke