
**Arbeitspapier zum Forschungsprojekt
InnoWa-KMU**

Nr. 24

**Anwenderorientierte Beschreibung des
Strategie-Entwicklungs-Prozesses für kleine
und mittlere Unternehmen und strategische
Geschäftseinheiten**

Ekkehard Musold

Institut für Technologie und Arbeit e. V.
Technische Universität Kaiserslautern

Kaiserslautern 2009

Das vorliegende Arbeitspapier ist urheberrechtlich geschützt.

Autor: Ekkehard Musold

Herausgeber der Broschüre: Institut für Technologie und Arbeit e. V. an der
Technischen Universität Kaiserslautern
Kurt-Schumacher-Straße 74 a
67663 Kaiserslautern
E-Mail: info@ita-kl.de
Internet: www.ita-kl.de

Ausgangspunkt des Arbeitspapiers ist das Forschungsprojekt InnoWa-KMU (Förderkennzeichen: 01FD0633, www.innowa-kmu.de), das mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenprogrammes "Integration von Produktion und Dienstleistung" im Zeitraum von 2006 bis 2009 gefördert und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Bonn betreut wurde. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Gliederung

Tabellenverzeichnis.....	2
1 Problemstellung.....	3
2 Definition des Begriffs Strategie	5
3 Gesamtkonzept der strategischen Unternehmensführung.....	8
3.1 Unternehmerische Vision, Unternehmenspolitik.....	9
3.2 Strategie.....	9
3.3 Ziele für die Funktionsbereiche	10
3.4 Organisation und Umsetzung.....	11
3.5 Unternehmenskultur	11
4 Strategieentwicklung.....	13
4.1 Gesamtstrategie für ein Unternehmen mit mehreren SGE (corporate strategy).....	13
4.2 Strategieentwicklung für KMU und SGE.....	18
4.2.1 Zielbildung für die strategische Geschäftseinheit	20
4.2.2 Umweltanalyse / Marktattraktivität	22
4.2.2.1 Globale Umwelt	26
4.2.2.2 Wettbewerb und Branchenstruktur	27
4.2.2.3 Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche	32
4.2.3 Unternehmensanalyse.....	33
4.2.3.1 Stärken und Schwächen.....	34
4.2.3.2 Kernkompetenzen	35
4.2.4 Werte und Ideale der Unternehmensleitung	39
4.2.5 Unternehmenskultur / Kultur der SGE als Einflussgröße auf den strategischen Handlungsspielraum.....	39
4.2.6 Gesellschaftliche Verpflichtungen.....	40
4.2.7 Strategischer Handlungsspielraum.....	42
4.3 Strategieformulierung und Implementierung	43
4.3.1 Strategieformulierung	43
4.3.2 Bewertung und Auswahl der Strategie	49
4.3.3 Strategieimplementierung.....	53
4.3.4 Strategiekontrolle.....	56
Literaturverzeichnis.....	62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zyklischer Ablauf der Strategieentwicklung	4
Abbildung 2: Gesamtsystem der unternehmerischen Strategie.....	8
Abbildung 3: Ebenen der Strategieentwicklung	10
Abbildung 4: Entwicklung der Gesamtstrategie für das Unternehmen.....	14
Abbildung 5: Beispiel eines SOLL-Portfolios	15
Abbildung 6: Strategische Handlungsalternativen bei einer Portfoliodarstellung	17
Abbildung 7: Strategie-Entwicklungs-Prozess	19
Abbildung 8: Grundstruktur eines Portfolio-Diagramms.....	21
Abbildung 9: Szenario	24
Abbildung 10: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	28
Abbildung 11: Kompetenz-Portfolio	36
Abbildung 12: Einsatz von Kernkompetenzen	37
Abbildung 13: Stärken-Schwächen / Chancen-Risiken Diagramm	44
Abbildung 14: Systematik der strategischen Konsistenz	50
Abbildung 15: Beispiel einer Strategic-Fit-Matrix	51
Abbildung 16: Ursache/Wirkungszusammenhang der BSC-Hierarchie	55
Abbildung 17: Bausteine der Strategiekontrolle	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Marktattraktivität.....	25
Tabelle 2: Analyse der globalen Umwelt.....	27
Tabelle 3: Analyse der Wettbewerbs-Branchenstruktur.....	30
Tabelle 4: Marktpotenzialanalyse	32
Tabelle 5: Konkurrenzanalyse	33
Tabelle 6: Kompetenzanalyse	38
Tabelle 7: Analyse der gesellschaftlichen Verpflichtungen	42
Tabelle 8: Strategiearten	48
Tabelle 9: Beispiele für strategische Potenziale und deren Messung.....	59

1 Problemstellung

Mit der vorliegenden Arbeit wird das Ziel verfolgt, den Strategie-Entwicklungs-Prozess in einer praktisch leicht umsetzbaren Form zu erläutern. Hierzu werden für die einzelnen Prozessschritte neben einer kurzen inhaltlichen Beschreibung, Workshop- und Analysemethoden vorgeschlagen. Es liegt die Annahme zugrunde, dass strategische Geschäftseinheiten (SGE) im Sinne von „Mikro-Unternehmen“ innerhalb eines Unternehmens und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Sinne von Unternehmen die nicht in operativ selbstständige SGE aufgeteilt sind, einen ähnlichen Ablauf in der Strategieentwicklung haben¹. Das heißt, der im Folgenden beschriebene Strategie-Entwicklungs-Prozess gilt auch für KMU. Der Unterschied besteht darin, dass es für die SGE bereits strategische Zielsetzungen aus der Unternehmensstrategie gibt. Bei KMU hingegen wird die Strategie aus der Unternehmensvision abgeleitet.

Für diese Arbeit gilt die Einteilung der organisatorischen Ebenen, wie sie in Abbildung 3 gezeigt wird. SGE bearbeiten in dieser Definition eigenständig Produkt-, Markt- und Technologiekombinationen und verfügen im Rahmen der Unternehmensstrategie über eine gewisse Selbstständigkeit.² Dies schließt auch ein, dass in der Regel Schlüsselfunktionen wie Marketing, F&E oder Produktion vorhanden sind.³

Der hier vorgestellte Strategie-Entwicklungs-Prozess (siehe Abbildung 7) suggeriert einen linearen top-down Ablauf, an dessen Ende die Implementierung und Kontrolle der Strategie steht. Tatsächlich verläuft der Strategie-Entwicklungs-Prozess jedoch zyklisch (siehe Abbildung 1)⁴. Wie in den Beschreibungen der verschiedenen Elemente der Strategieentwicklung noch zu lesen sein wird, gibt es einen ständigen top-down, bottom-up Informationsfluss, der für die Entwicklung und Anpassung der Strategie notwendig ist. Ohne diesen ständigen Austausch von Informationen besteht die Gefahr, nicht entsprechend auf veränderte Situationen reagieren zu können (siehe hierzu im Besonderen Kap. 4.3.4).

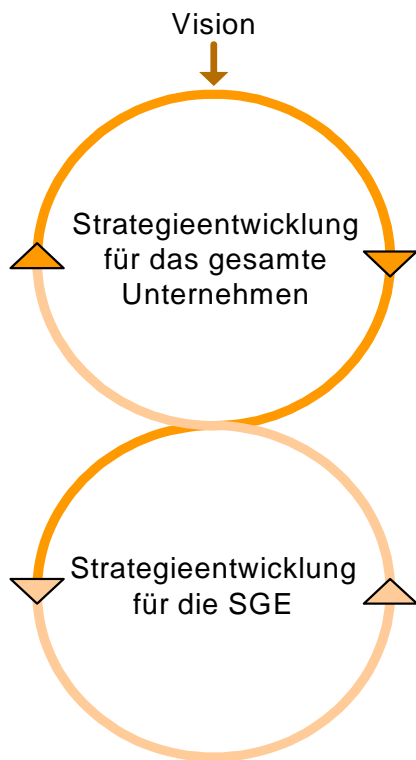
¹ Vgl. Hinterhuber, H. H. (1992), S. 179.

² Vgl. Johnson, G.; Scholes; K.; Whittington; R. (2008), S. 7.

³ Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 149-151.

⁴ In Abbildung 7 wird der zyklische Ablauf des Strategie-Entwicklungs-Prozesses durch die verbindenden Pfeile auf der linken Seite angedeutet.

Unternehmen mit SGE



Unternehmen ohne SGE

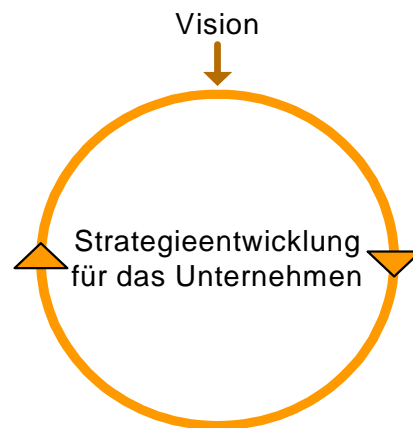


Abbildung 1: Zyklischer Ablauf der Strategieentwicklung⁵

Die folgende Arbeit gliedert sich in vier Kapitel. Mit der Problemstellung wird der Bezugsrahmen erläutert, um insbesondere den Bezug zu KMU deutlich zu machen. Im zweiten Kapitel wird ein Überblick zu den Definitionen von Strategie gegeben. Wichtig ist hier vor allem der Unterschied zwischen der Definition und dem Strategiebegriff, wie er im allgemeinen Sprachgebrauch verwendet wird. Das dritte Kapitel soll zeigen, wie der Strategie-Entwicklungs-Prozess in den Gesamtprozess der strategischen Unternehmensführung eingebettet ist. Schlussendlich wird in Kapitel vier der eigentliche Prozess der Strategieentwicklung beschrieben.

⁵ Eigene Darstellung.

2 Definition des Begriffs Strategie

Eine einheitliche und erschöpfende Definition des Strategiebegriffs gibt es nicht und wird sich auch nur schwer finden lassen. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass der Begriff selbst auf unterschiedlichste Weise gebraucht wird.⁶ Ursprünglich aus dem militärischen Bereich kommend umfasst Strategie im engeren Sinne die Mittelwahl zur Erreichung eines langfristigen Unternehmensziels.⁷ Hinterhuber definiert die Strategie als den Weg, mit dem die Veränderung zu einem konstruktiven und tragfähigen Konzept ausgebaut wird, welcher mit einer Änderung des bisherigen Verhaltensmusters einhergehen muss. Ohne diese Änderung kann es keine neue Strategie geben. Die strategischen Entscheidungen sind darauf ausgerichtet, eine optimale Position zu erreichen, von der aus nach Wegfall bestimmter Unsicherheitselemente, präzisierbare Ziele erreicht werden können.⁸ Somit kann festgehalten werden, dass die Strategie zum einen auf ein langfristiges Ziel ausgerichtet ist und zum anderen den Weg dorthin beinhaltet.

Verschiedene Studien und historische Beispiele aus der Wirtschaft und dem militärischen Bereich zeigen, dass eine erfolgreiche Strategie folgende kritische Faktoren und strukturellen Elemente berücksichtigt:⁹

- Klare, maßgebliche Zielsetzungen: Sind alle Bemühungen darauf ausgerichtet, dass die übergeordneten Ziele verständlich, maßgeblich und erreichbar sind? Spezifische Ziele von untergeordneten Einheiten können sich im Verlauf ändern. Jedoch müssen die vorrangigen Ziele der Strategie weitestgehend unverändert bleiben, um kontinuierliche und zusammenhängende Maßnahmen während des Zeithorizonts der Strategie durchführen zu können. Die Ziele müssen nicht schriftlich festgehalten oder mathematisch genau sein, aber sie müssen verstanden werden und maßgeblich sein. Wenn die Ziele erreicht wurden sollten sie gewährleisten, dass die Lebensfähigkeit und Handlungsfähigkeit des Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten weiterhin bestehen bleibt.¹⁰
- Die Initiative behalten: Bewahrt die Strategie die Aktionsfreiheit und steigert das Engagement? Wird von der Strategie das Tempo und der Kurs der

⁶ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 17. Siehe auch: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1992), S. 3.

⁷ Vgl. Stähle, W. H. (1999), S. 603.

⁸ Vgl. Hinterhuber, H. H. (1977), S. 24.

⁹ Vgl. Quinn, J. B. (1992), S. 11-12. Siehe hierzu auch Hinterhuber, H. H. (1977), S. 24. Siehe zum Thema strategische Erfolgsfaktoren auch: Bea, F. X.; Haas, J. (2004), S. 116-117.

¹⁰ Vgl. hierzu auch Gälweiler, A.; Schwaninger, M. (2005), S. 68.

Ereignisse bestimmt oder reagiert sie nur darauf? Eine anhaltende reaktive Haltung erzeugt Unruhe und man gibt den Vorteil des Timings und des Vorsprungs gegenüber der Konkurrenz auf. Schließlich erhöht solch eine Situation die Kosten, verringert die Anzahl der zur Verfügung stehenden Optionen und vermindert die Wahrscheinlichkeit eines ausreichenden Erfolgs um die Unabhängigkeit und Kontinuität zu sichern.

- **Konzentration:** Konzentriert die Strategie die überlegenen Stärken auf den Ort und die Zeit, die wahrscheinlich entscheidend sind? Hat die Strategie präzise definiert, welche Stärke das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz überlegen macht (in welchen kritischen Dimensionen ist das Unternehmen bester)? Eine unverwechselbare Fähigkeit erhöht den Gewinn mit weniger Ressourcen und ist die essentielle Basis für einen höheren Ertrag oder Profit als ihn die Konkurrenz hat.
- **Flexibilität:** Hat die Strategie einen Ressourcenpuffer eingebaut um flexibel und manövrierfähig zu sein? Freie Potenziale und eingeplante Manövrierfähigkeit erlauben eine minimale Nutzung von Ressourcen und erhalten den Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Außerdem werden so weniger flexible Konkurrenten gezwungen, mehr Ressourcen aufzuwenden um die vorausbestimmte Position zu halten.
- **Koordinierte und engagierte Führung:** Stellt die Strategie für jedes seiner Hauptziele eine verantwortliche und engagierte Führung bereit? Die Führungskräfte müssen so ausgewählt und motiviert sein, dass ihre eigenen Interessen und Werte mit den Rollenerwartungen übereinstimmen. Erfolgreiche Strategien erfordern Engagement und Einsatz und nicht nur Akzeptanz.
- **Überraschung:** Macht die Strategie Gebrauch von Geschwindigkeit, Geheimhaltung und Aufklärung um ungeschützte und unvorbereitete Konkurrenten zu einer unerwarteten Zeit anzugreifen? Mit der Überraschung zum richtigen Zeitpunkt kann großer Erfolg mit vergleichsweise geringem Einsatz erzielt werden bis hin zu einer entscheidenden Änderung der strategischen Position des Unternehmens (im positiven Sinne).
- **Sicherheit:** Sichert die Strategie die Ressourcenbasis und alle lebenswichtigen operativen Punkte des Unternehmens? Wird mit ihr ein effektives Aufklärungssystem entwickelt, das ausreichend ist, um Über-

raschungen von Seiten der Konkurrenz zu verhindern? Entwickelt die Strategie die Logistik zur Unterstützung jeder Hauptaktivität (jedes Hauptvorstoßes)? Nutzt sie effektiv Koalitionen zur Ausweitung der Ressourcenbasis und der freundschaftlichen Akzeptanz des Unternehmens?

3 Gesamtkonzept der strategischen Unternehmensführung

Die Erfolgsaussicht eines unternehmerischen Veränderungsprozesses ist davon abhängig, inwieweit alle Komponenten der Führung nach Maßgabe der Strategie verbessert werden. Alle Komponenten sind miteinander verbunden und nur so gut, wie das schwächste Glied des Systems. **Ist der unternehmerische Veränderungsprozess nur punktuell ausgerichtet, so ist ein globaler Fortschritt der Unternehmung nicht möglich.** Es genügt nicht, bessere Produkte oder Dienstleistungen als die Konkurrenz anzubieten. Alle Komponenten müssen in einem harmonischen Verhältnis zueinander stehen. Die Unternehmensleitung muss diesen Regelkreis verstehen und nach Maßgabe der Stakeholderorientierung gestalten. Abbildung 2 zeigt ein Modell der strategischen Unternehmensführung mit allen Kernfunktionen der Führung.¹¹

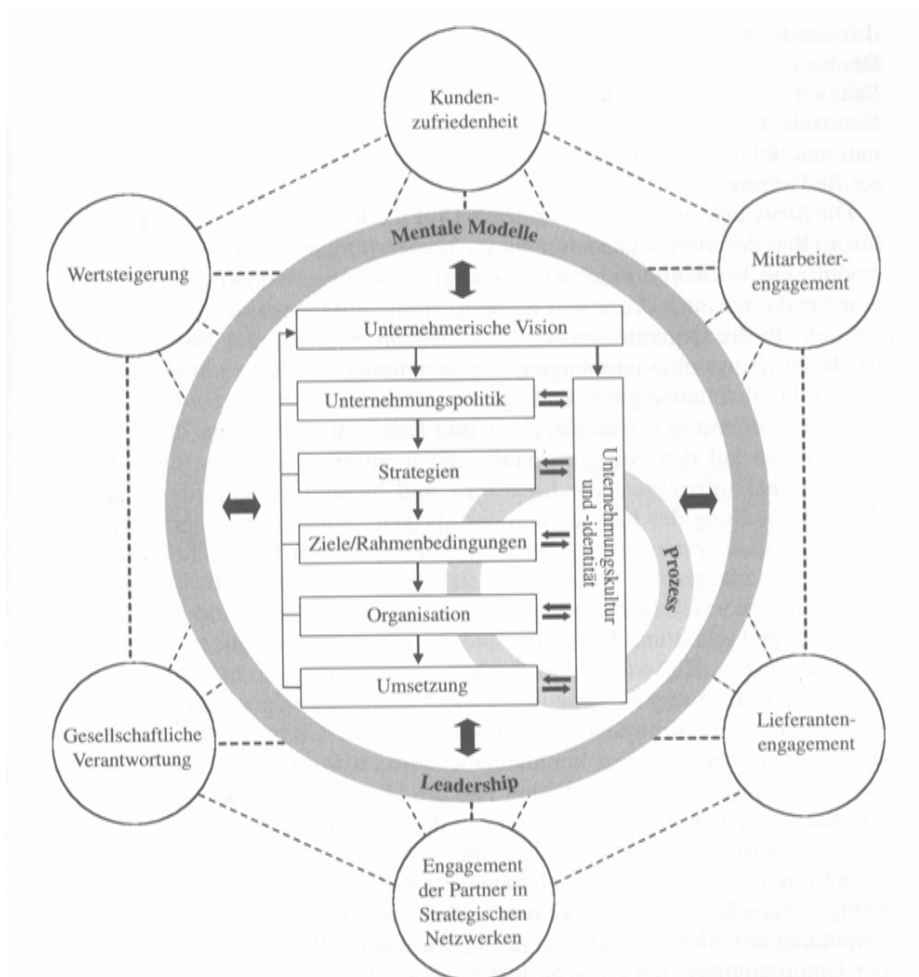


Abbildung 2: Gesamtsystem der unternehmerischen Strategie¹²

¹¹ Vgl. Foschiani, S., W.; Schmid, U.; Wäscher, G. (2000), S. 8-11.

¹² Abbildung: Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 41.

3.1 Unternehmerische Vision, Unternehmenspolitik

Am Anfang jeder unternehmerischen Tätigkeit oder einer Umstrukturierung steht eine Vision. Sie spiegelt eine bewusste Vorstellung zur Änderung der Umwelt wider. Ohne Vision kann sich ein Unternehmen auf längere Sicht keine gute strategische Position im globalen Wettbewerb verschaffen¹³. Die Vision gibt eine Richtung vor, in die sich das Unternehmen entwickeln soll.¹⁴

Mit der Unternehmenspolitik wird die Vision des Unternehmens kommuniziert, sodass alle Mitarbeiter gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten. Sie bildet ein Leitbild für die Unternehmensgrundsätze, die Werte, Normen und Ideale, sowie auf welchen Märkten das Unternehmen tätig ist.¹⁵

3.2 Strategie

Ziel der Strategie ist es, die von der Unternehmenspolitik gesetzten Aufgaben zu erreichen und dadurch den Unternehmenswert nachhaltig und langfristig zu steigern. Die verfügbaren Ressourcen sollen dabei bestmöglich genutzt werden. Die strategische Planung dient zur Unterstützung der Führungskräfte, Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und zu halten. Hierfür sind eine Vision und einzigartige Fähigkeiten sowie Ressourcen notwendig, um Produkte und Dienstleistungen mit verbesserter Wettbewerbsfähigkeit anbieten zu können.¹⁶

Die Formulierung der Strategie erfolgt auf drei Ebenen:

1. Netzwerkebene¹⁷
2. Unternehmensebene
3. Ebene der strategischen Geschäftseinheiten¹⁸

¹³ Vgl. Gunter, G. (1994), S. 56-57.

¹⁴ Vgl. Hax, A. C.; Majluf, N. S. (2006), S. 73. Raisch, S.; Probst, G.; Gomez, P. (2007), S. 252.

¹⁵ Vgl. Slater, F. S.; Olson, E. M.; Hult, G. T. M. (2006), S. 1222. Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005), S. 239-240.

¹⁶ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 46.

¹⁷ Siehe hierzu auch: Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 437-438.

¹⁸ Vgl. Thompson, A. A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. (2008), S. 7.

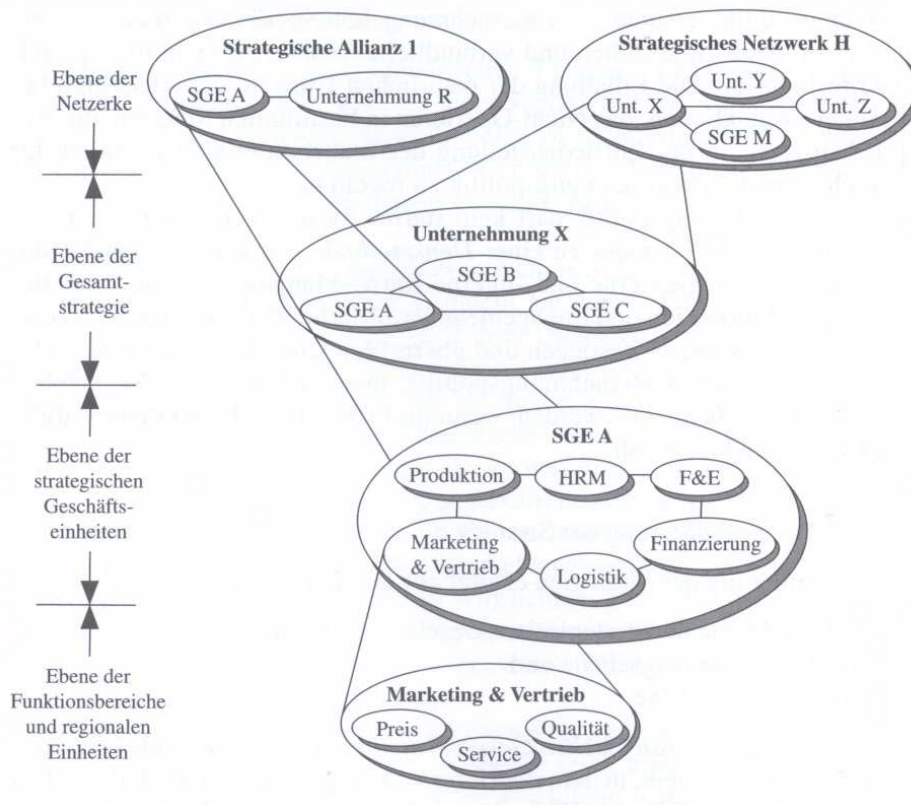


Abbildung 3: Ebenen der Strategieentwicklung¹⁹

3.3 Ziele/Rahmenbedingungen für die Funktionsbereiche

Der Erfolg eines Unternehmens wird u.a. dadurch bestimmt, wie gut die Funktionsbereichsleiter ihre Handlungsspielräume im Sinne der Strategie nutzen.²⁰ Dazu müssen mit ihnen Ziele und Rahmenbedingungen für selbstständig zu treffende Entscheidungen vereinbart werden. Die Ausrichtung der Funktionsbereiche auf die Gesamtstrategie erfolgt über die selektive Konzentration auf Schwerpunkte. Es ist Aufgabe der Funktionsbereichsleiter, die Details der Strategie (Teilstrategien) auszuarbeiten, integrierende Korrekturmaßnahmen vorzuschlagen, sich für die Umsetzung möglichst viele Möglichkeiten offen zu lassen und dabei das Ziel der Gesamtstrategie zu verfolgen.²¹

¹⁹ Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 46.

²⁰ Vgl. Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2008), S. 7.

²¹ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 48. Siehe auch: Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 555-558.

3.4 Organisation und Umsetzung

Jede Strategieänderung verlangt eine entsprechende Anpassung der Organisation.²² Die Organisation muss mit der Strategie aber auch mit den Bedürfnissen, Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter übereinstimmen.²³ Die Bezugspunkte der Organisationsanpassung sind:²⁴

1. Qualität der verfügbaren Führungskräfte und Mitarbeiter
2. Einteilung der strategischen Geschäftseinheiten
3. Produktions- und Vertriebsprozesse
4. Unternehmensgröße
5. Erbe der Vergangenheit

Die Umsetzung der Strategie erfordert Disziplin, Planung, Fortschrittskontrolle sowie Strategieüberwachung und ist somit mehr administrativer Natur. Die Aufgaben der Strategieumsetzung sind:²⁵

1. Mitarbeiter motivieren, ihren Beitrag für die Umsetzung der Strategie zu leisten
2. Einrichtung eines einfachen und wirkungsvollen operativen Planungssystems
3. Controllingsystem entwickeln und anwenden
4. Rechtzeitige Gewinnung wichtiger Entscheidungszentren in der Organisation

Die operative Durchführungsplanung wird in einem systematischen und formalisierten Prozess erarbeitet. Alle Bereiche und Hierarchiestufen werden aktiv, im Sinne eines Regelkreises, durch Zielvereinbarungen und Delegation daran beteiligt.²⁶

3.5 Unternehmenskultur

Viele gut konzipierte Strategien und Aktionspläne scheitern, weil sie nicht mit der vorherrschenden Unternehmenskultur übereinstimmen.²⁷ Die Unternehmenskultur spiegelt die vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen der Mitarbeiter wieder²⁸, die sie im Laufe der Zeit bei der Festigung der internen Gruppenbindung und der Anpassung an externe

²² Chandler prägte hierfür den Ausdruck: „Structure follows strategy“. Vgl. Chandler, A. D. (1962), S. 314. Siehe weiterführend: Burgelman, R. A. (1983), S. 61-70.

²³ Vgl. Zink, K. J. (2007), S. 11-12.

²⁴ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 48-49. Hinterhuber, H. H. (2004b), S. 120. Thompson, A. A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. (2007), S. 363-364.

²⁵ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 49-50. Thompson, A. A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. (2007), S. 362-363.

²⁶ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 50.

²⁷ Vgl. Bleicher, K. (2004), S. 245.

²⁸ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 463. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 51.

Veränderungen erlernt haben²⁹. Hieraus ergeben sich Regeln („Dos“ and „Don'ts“), die als eine Art ungeschriebenes Gesetz fungieren und jeder nachfolgenden Generation als die richtige Art zu denken, zu fühlen und zu handeln weitervermittelt werden.³⁰ Unternehmenskultur wird wesentlich durch die Vision und das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt. Positive Ergebnisse werden dann erreicht, wenn entweder die Strategieformulierung im Einklang mit der Unternehmenskultur steht oder die Unternehmenskultur der Strategie angepasst wurde.³¹ Die zentrale Frage lautet hierbei: Weiß jeder Mitarbeiter, welchen Zweck das Unternehmen erfüllt und welchen Beitrag er hierfür leistet?³²

²⁹ Vgl. Schein, E. (2004), S. 25.

³⁰ Vgl. Doppler, K.; Lauterburg, C. (2005), S. 62.

³¹ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 51.

³² Vgl. Bleicher, K. (2004), S. 237.

4 Strategieentwicklung

Die Strategieentwicklung ist u.a. davon abhängig, ob ein Unternehmen eine oder mehrere relativ autonome Produktlinien am Markt anbietet; ob es also in SGE untergliedert ist. Da SGE ihrerseits Mikro-Unternehmen sind, müssen neben der Gesamtstrategie für das Unternehmen, Strategien für die Geschäftseinheiten entwickelt werden.³³ Wie bereits einleitend erwähnt, ist diese Ebene der Strategieentwicklung auch für KMU (ohne SGE) relevant. Um den Gesamtkontext deutlich zu machen, wird in Kapitel 4.1 die Strategieentwicklung für Unternehmen mit SGE kurz erläutert. Teilweise können die hier beschriebenen Ansätze auch für KMU genutzt werden insbesondere dann, wenn sie sich an der Schwelle zur Bildung von SGE stehen. In Kapitel 4.2 wird dann der Strategie-Entwicklungs-Prozess für KMU und einzelne (operativ selbständige) SGE erläutert. Er bildet den Schwerpunkt dieser Arbeit.

4.1 Gesamtstrategie für ein Unternehmen mit mehreren SGE (corporate strategy)

Mit der Gesamtstrategie soll das Portfolio der SGE und Tochtergesellschaften so gestaltet werden, dass der Gesamtwert der Unternehmung größer ist, als die Summe der Werte der Einzelteile. Nach Maßgabe der Unternehmensvision (Kap. 3.1) und der Unternehmenskultur (Kapitel 3.5) müssen daher folgende Möglichkeiten diskutiert werden:³⁴

- Diversifikationen
- Vertikale und/oder horizontale Integration
- Akquisition
- Joint Ventures und strategische Allianzen
- Desinvestitionen
- Allokation der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen zwischen den SGE und Tochtergesellschaften.

Das Wesen der Gesamtstrategie liegt hierbei darin, die Geschäftseinheiten und Tochtergesellschaften indirekt zu führen und ihre Interaktionen wertsteigernd zu

³³ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 181.

³⁴ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 212.

steuern.³⁵ Die Entwicklung einer Gesamtstrategie für Unternehmen mit mehreren SGE und/oder Tochtergesellschaften verläuft in vier Schritten (siehe Abbildung 4).

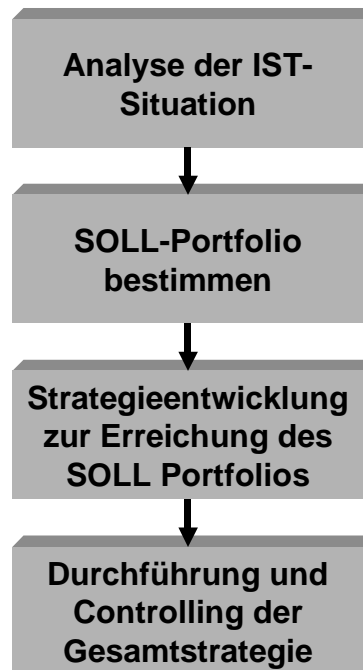


Abbildung 4: Entwicklung der Gesamtstrategie für das Unternehmen³⁶

Als erstes muss die **IST-Situation** sorgfältig analysiert werden. Dabei werden für jede SGE die aktuelle Wertsteigerung, die Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten (siehe Kap. 4.2.3), die Chancen und Risiken in der zukünftig zu erwartenden Umwelt (siehe Kap. 4.2.2) und die zu erwartenden Wirtschaftsergebnisse bestimmt. Ausgangsbasis bilden hierbei die bestehenden Strategien und Aktionspläne.³⁷ An dieser Stelle wird deutlich, dass der Informationsfluss nicht nur top-down, sondern auch bottom-up vollzieht (siehe Abbildung 1 und Abbildung 7). Die für die Analyse der IST-Situation des Gesamtunternehmens notwendigen Daten stammen aus den Analysen der Ausgangssituation der SGE.

Stellt sich heraus, dass die IST-Situation unbefriedigend ist und Änderungen notwendig sind, wird in einem zweiten Schritt das **SOLL-Portfolio** (Zielsetzung für das gesamte Unternehmen) bestimmt, welches im zukünftigen Unternehmensumfeld

³⁵ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 214.

³⁶ Eigene Darstellung nach: Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 212-214.

³⁷ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 212.

die höchste Wertsteigerung erwarten lässt. Das SOLL-Portfolio enthält folgende Eckdaten:³⁸

- Das gewünschte Portfolio von Geschäftseinheiten, strategischen Allianzen und Kooperationen (Zeithorizont: 3-7 Jahre)
- Chancen und Risiken/Bedrohungen für jede einzelne Geschäftseinheit und die einzelnen Märkte, in denen sie tätig sind
- Relative Wettbewerbspositionen der SGE
- Erwartete Wertsteigerung für jede SGE und für das gesamte Unternehmen.

Ein Beispiel für die Visualisierung eines Soll-Portfolios zeigt die folgende Abbildung:

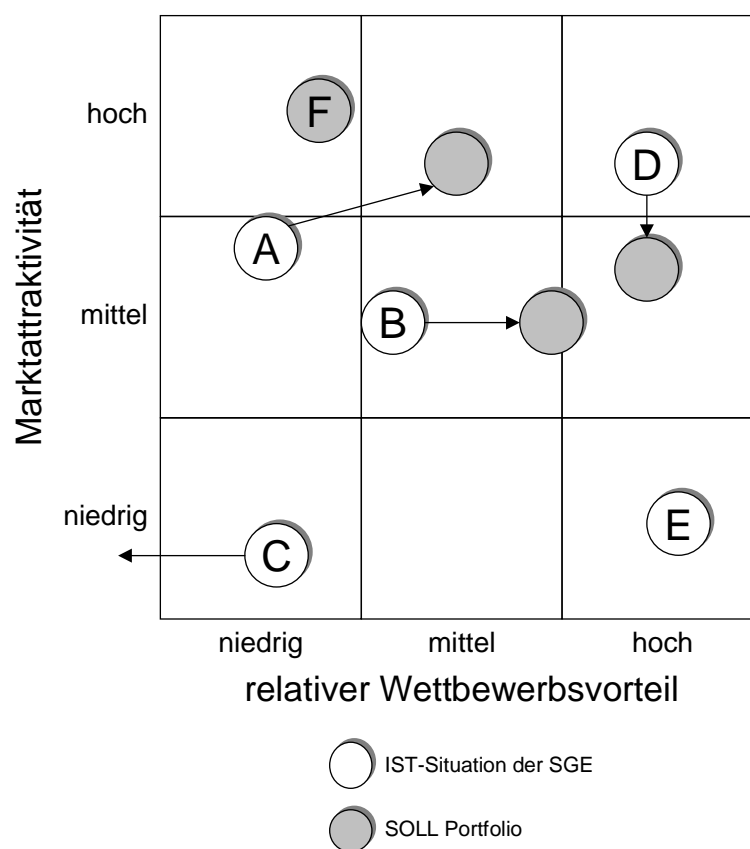


Abbildung 5: Beispiel eines SOLL-Portfolios³⁹

Die Dimension Marktattraktivität ist eine gegebene und von den Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen abhängige Größe. Sie wird vom Marktwachstum, der Marktgröße, dem Markt- bzw. Produktlebenszyklus, dem Marktrisiko, der Konkurrenzsituation u.a. beeinflusst (siehe hierzu Kap. 4.2.2). Eine vom Entschei-

³⁸ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 212.

³⁹ Eigene Darstellung nach: Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 174, 213. Hinterhuber, H. H. (1977), S. 122.

dungsverhalten des Unternehmens, den Kernkompetenzen und den Ressourcen abhängige Dimension ist der Wettbewerbsvorteil. Die Bezugsgröße bilden die stärksten Konkurrenten (siehe hierzu Kap. 4.2.3).⁴⁰ In dem hier abgebildeten Beispiel stellen die mit A, B, C, D und E gekennzeichneten Positionen die IST-Situation der jeweiligen strategischen Geschäftseinheit dar. Die grauen Felder mit den entsprechenden Pfeilen zeigen, wo sich gemäß der Planung der Unternehmensstrategie der SOLL-Zustand der einzelnen Geschäftseinheiten befindet. Für die strategischen Geschäftseinheiten A und B ist eine Verbesserung des relativen Wettbewerbsvorteils geplant, wobei sich für A die Marktattraktivität gemäß der Prognose verbessern soll. Für D und E ist ein Halten der relativen Wettbewerbsposition vorgesehen, wobei sich die Marktattraktivität in Zukunft für D verschlechtert und für E gleich bleibt. Die strategische Geschäftseinheit C soll in diesem Beispiel nicht weiter fortgeführt werden. Dies kann bspw. durch Desinvestition oder durch die Integration in eine andere strategische Geschäftseinheit erfolgen. Mit F ist eine neu zu gründende strategische Geschäftseinheit geplant.

Die folgende Abbildung zeigt, wie basierend auf der Einordnung der IST-Situation der strategischen Geschäftseinheiten in das Portfoliodiagramm der Abbildung 5 Strategiealternativen gewählt werden könnten.

⁴⁰ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 147. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 481-482.

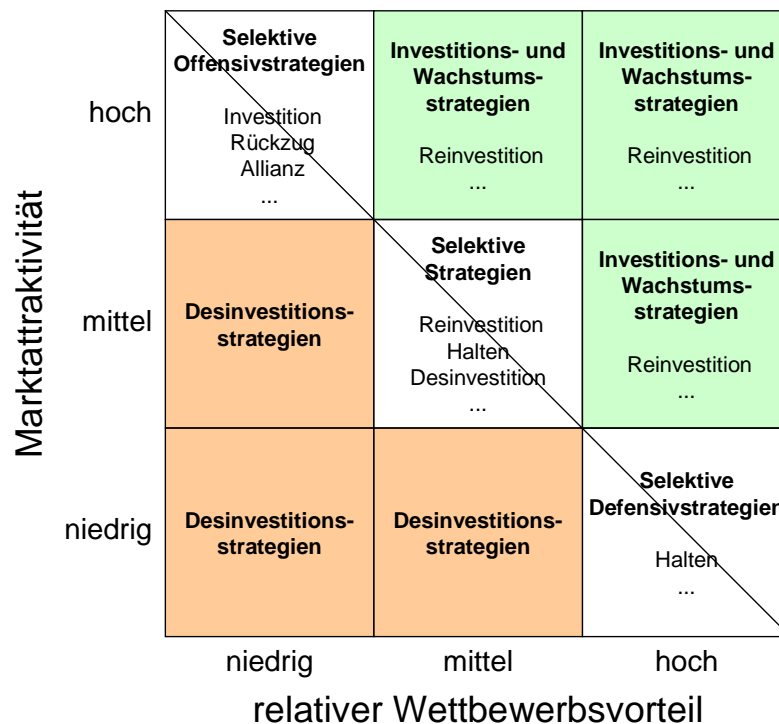


Abbildung 6: Strategische Handlungsalternativen bei einer Portfoliodarstellung⁴¹

Das hier aufgeführte Beispiel dient nur der Veranschaulichung. Wie oben bereits angesprochen sollte das SOLL-Portfolio mehr Informationen als nur die Marktattraktivität und den relativen Wettbewerbsvorteil enthalten. Auch die Darstellungsform des Portfolios ist nur eine Möglichkeit. In Kap. 4.2.1 wird näher auf die Erstellung eines Portfoliodiagramms eingegangen. Daher soll das Beispiel an dieser Stelle nicht weiter erläutert werden.

Im dritten Schritt wird die Gesamtstrategie entwickelt, mit dem das SOLL-Portfolio zu verwirklichen ist. Mit ihr werden die Veränderungen bestimmt die notwendig sind, um im zukünftigen Unternehmensumfeld die erwarteten Wert-steigerungen zu erzielen. D.h., an dieser Stelle werden auch die Zielvorgaben für die SGE festgelegt, um das SOLL-Portfolio zu erreichen⁴². Die Gesamtstrategie enthält die folgenden Punkte:⁴³

- Veränderungen im bestehenden Portfolio der Geschäftseinheiten durch Akquisitionen, Fusionen, Desinvestitionen, strategische Allianzen und/oder Kooperationen

⁴¹ Abbildung nach Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 149 und 164.

⁴² Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 185-186.

⁴³ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 447. Siehe auch: Vgl. Slater, F. S.; Olson, E. M.; Hult, G. T. M. (2006), S. 1223.

- Vorhandene und/oder neu aufzubauende Kernkompetenzen
- Beschaffung und Allokation der personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen
- Wertsteigerungsziele innerhalb des Zeithorizontes für den die Gesamtstrategie ausgelegt ist.

Die Umsetzung der Gesamtstrategie und das **Controlling** werden im vierten Schritt durchgeführt. Die Elemente hiervon sind:⁴⁴

- Konkrete Aktionspläne
- Maßnahmen, die durchzuführen sind
- Notwendige Anreizsysteme
- Umgang mit Strategic Issues (strategischen Fragestellungen) und
- SOLL – IST Abgleiche.

4.2 Strategieentwicklung für KMU und SGE

Der leitende Gedanke der Strategie ist, in jedem bestehenden oder geplanten Marktsegment, mit Hilfe der Kernkompetenzen dem Kunden einen Mehrwert zu bieten. Dieser Mehrwert soll letztendlich zu Wettbewerbsvorteilen und Marktführerschaft in den jeweiligen Kernkompetenzen führen.⁴⁵ Den Entwicklungsprozess für die Strategie zeigt die folgende Abbildung:

⁴⁴ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 214.

⁴⁵ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 179.

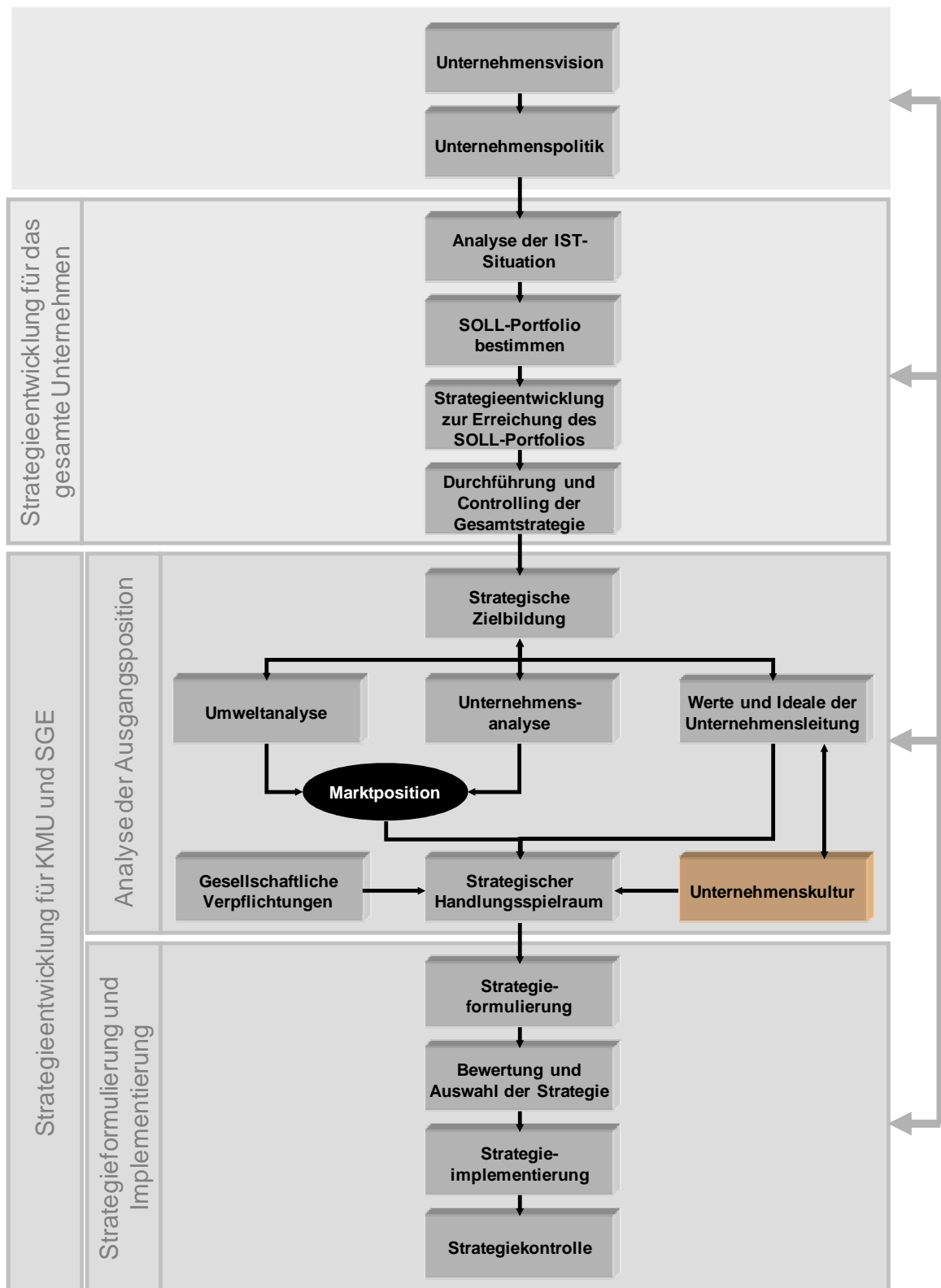


Abbildung 7: Strategie-Entwicklungs-Prozess⁴⁶

⁴⁶ Eigene Darstellung nach: Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 186. Hinterhuber (2004a), H. H. S. 41-114. Hax, A. C.; Majluf, N. S. (2006), S. 79. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 55. Mintzberg, H. (1995), S. 45. Andrews, K. R. (1992), S. 52. Hinterhuber, H. H. (1977), S. 30. Hunger, J. D.; Wheele, T. L. (2000), S. 11.

Die „Strategieentwicklung für das gesamte Unternehmen“ wurde im Kapitel 4.1 erläutert. Im Folgenden werden nun, ausgehend von den Zielen der Gesamtstrategie, die beiden Blöcke „Analyse der Ausgangsposition“ und „Strategieformulierung und Implementierung“ näher betrachtet. Sie sind in Abbildung 7 dunkler unterlegt. Für KMU (ohne SGE) setzt die Strategieentwicklung an dieser Stelle an. Es entfällt für sie der Block „Strategieentwicklung für das gesamte Unternehmen“. Das bedeutet, für diese Unternehmen leitet sich die Zielbildung direkt aus der Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensvision ab.

4.2.1 Zielbildung für die strategische Geschäftseinheit

In Kapitel 4.1 wurde die Zielbildung für das gesamte Unternehmen auf Basis des SOLL-Portfolios kurz beschrieben. Hieraus ergeben sich für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten Ziele bezüglich der relativen Wettbewerbsposition, der Wertsteigerung und mögliche weitere Vorgaben. Diese übergeordneten Zielsetzungen müssen von den strategischen Geschäftseinheiten operationalisiert und auf Basis der von der Unternehmensleitung zugewiesenen Ressourcen in spezifische Strategien umgesetzt werden⁴⁷.

Zur Unterstützung der Zielbildung kann, wie auch schon bei der Bestimmung des SOLL-Portfolios (Kap. 4.1), die Portfoliotechnik genutzt werden.⁴⁸ Das Grundprinzip besteht darin, repräsentative Kriterien eines Aspektes zu Schlüsselkriterien zu verdichten und sie in einem Diagramm miteinander in Beziehung zu setzen. Die Faktoren können bspw. aus der Umwelt- und Unternehmensanalyse kommen (siehe Kap. 4.2.2 und Kap. 4.2.3). Im Portfolio-Diagramm werden meistens eine vom Unternehmen zu beeinflussende und eine nicht beeinflussbare Größe gegenüber gestellt. Zur Strukturierung und damit zur Unterstützung der Zielfindung wird das Koordinatensystem in Raster unterteilt, sodass sich 4-, 9-, 16- und mehrelementige Matrizen ergeben (siehe beispielhaft Abbildung 5).⁴⁹ Abbildung 8 zeigt die Grundstruktur eines Portfolio-Diagramms.

⁴⁷ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 794-795.

⁴⁸ Vgl. Hahn, D. (2006), S. 234-235.

⁴⁹ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 471-472.

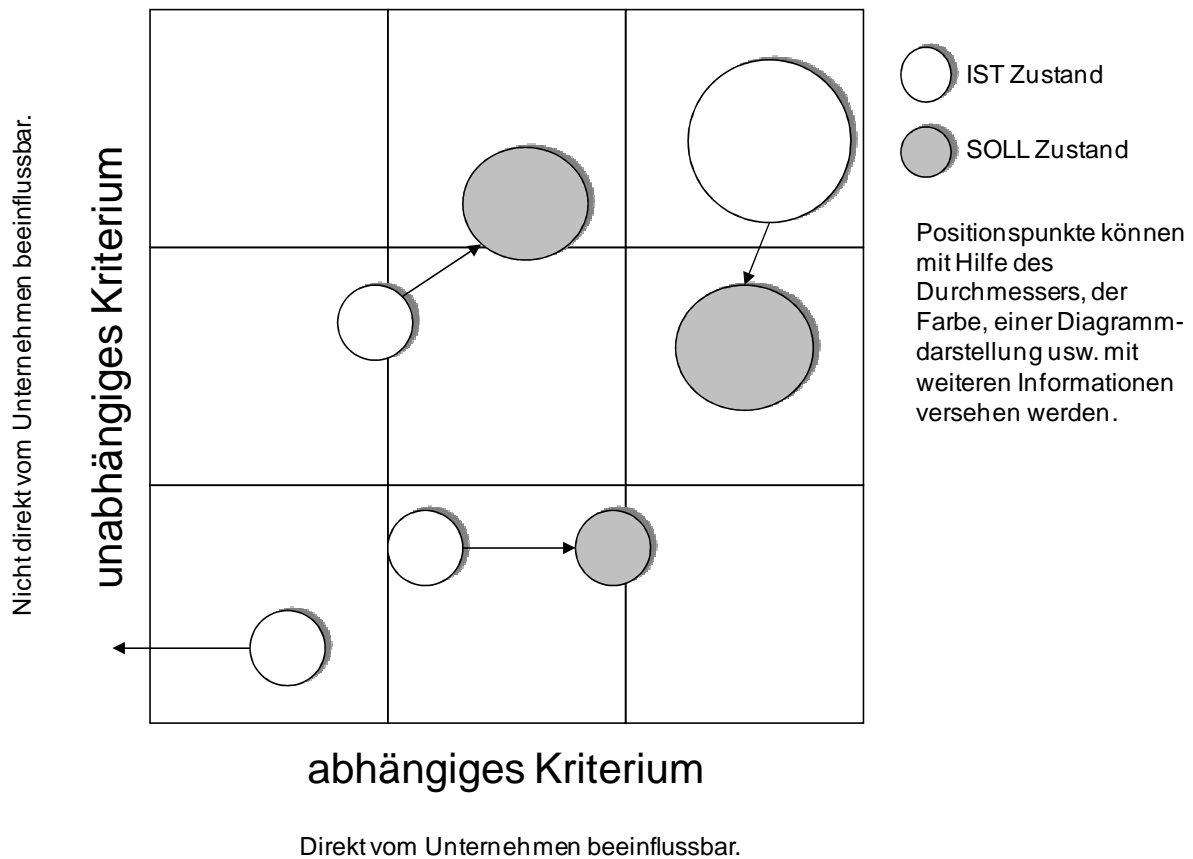


Abbildung 8: Grundstruktur eines Portfolio-Diagramms⁵⁰

Die zweidimensionale Betrachtung des Portfolio-Diagramms kann dahingehend um weitere Dimensionen erweitert werden, indem z.B. die Positionspunkte in ihrer Darstellungsweise mit weiteren Informationen belegt werden. So kann bspw. über die Größe eines Punktes die relative Bedeutung eines Geschäftsfeldes für das Unternehmen, die Größe der Branche, die Größe der SGE usw. abgebildet werden. Ebenso kann die Kombination mit farblichen Kodierungen den Informationsgehalt eines Portfoliodiagramms erweitern. Letztendlich besteht auch die Möglichkeit, die Positionspunkte als Kreisdiagramm abzubilden um so z.B. den Marktanteil eines Produktes oder einer SGE zu zeigen.⁵¹

Die folgende Auflistung zeigt eine Auswahl der bekanntesten Portfolio-Konzepte. Sie wurden seit den 70er Jahren in der Forschung und in der Praxis von bekannten Unternehmensberatungen entwickelt.⁵²

⁵⁰ Abbildung in Anlehnung an: Bullinger, H. J. (1994), S. 144.

⁵¹ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 218. Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 139.

⁵² Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 147-148. Mit Ergänzungen aus: Kröger, F.; Deans, G. K. (2004), S. 14. Ehrmann, T. (2006), S. 157-164. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 156. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 495-496. Siehe hierzu auch: Hahn, D. (2006), S. 218-234.

- **Absatzmarktorientierte Portfolios**
 1. Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix)
 2. Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (McKinsey-Matrix)
 3. Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Portfolio (A.D. Little)
- **Ressourcenorientierte Portfolios**
 1. Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio (Albach)
 2. Technologiestärke-Technologieattraktivitäts-Portfolio (Pfeiffer)
- **Wertsteigerungsorientierte Portfolios**
 1. Value-Building-Growth-Matrix (A.T. Kearney)
- **Sonstige Portfolios**
 1. Wettbewerbsvorteil-Marktattraktivitäts-Synergieattraktivitäts-Portfolio (dreidimensionales Portfolio, Hinterhuber)
 2. Markt-/Kompetenzmatrix (Krüger, Homp)
 3. Rentabilitätsmatrix (Ehrmann)

Die abgeleiteten Ziele der strategischen Geschäftseinheiten und damit auch ihre Strategien, betreffen meistens den Bereich der Produkt-Markt-Kombination.⁵³ Zur Unterstützung der späteren Implementierung der Strategie sollten die Ziele messbar und zeitlich fixiert sein. Hierfür können Kennzahlen oder Kennzahlensysteme genutzt werden, auf die an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.⁵⁴

4.2.2 Umweltanalyse / Marktattraktivität

Im Zuge der Umweltanalyse werden die externen Möglichkeiten und Gefahren, die sich für die Geschäftseinheit ergeben, analysiert und prognostiziert. Die Analysefelder der Umwelt sind:⁵⁵

- Globale Umwelt
- Wettbewerb und Branchenstruktur
- Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche

Ziel ist es, einen strategischen Plan zu entwickeln, mit dem die Geschäftseinheit bzw. das Unternehmen an die Umwelt angepasst werden kann. Dabei ergibt sich jedoch das Problem, dass nicht alle variablen Faktoren der Umwelt analysiert und kontrolliert

⁵³ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 515.

⁵⁴ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2006), S. 182.

⁵⁵ Vgl. Slater, F. S.; Olson, E. M.; Hult, G. T. M. (2006), S. 1222. Siehe auch: Ehrmann, T. (2006), S. 141.

werden können. Deshalb gilt es, die kritischen Aspekte der Umweltdynamik zu identifizieren und die entsprechenden Indikatoren hierfür festzulegen und bei der Analyse zu verwenden.⁵⁶ Basierend auf der Beschreibung des Ist-Zustandes der Umwelt und den wesentlichen Indikatoren, können Szenarien für die mögliche Zukunft und deren Chancen und Risiken erstellt werden. Ziel ist es, alternative Zukunftsbilder zu skizzieren, die sich als Folge möglicher Ereignisse ergeben. Daraus lassen sich für das Unternehmen relevante Entscheidungszeitpunkte identifizieren. Den Rahmen bilden die Extremszenarien (extrem günstige und extrem ungünstige Umweltentwicklungen).⁵⁷ Das Trendszenario ist die Fortschreibung der gegenwärtigen Ausgangslage. Neben den Extremszenarien und den Trendszenarien werden außerdem weitere plausible Alternativszenarien entworfen. Die Berücksichtigung von möglichen Störereignissen, wie z.B. unerwartete neue Technologien und die entsprechenden Reaktionen darauf, führen zu weiteren Zukunftsbildern.⁵⁸ Für ein ausreichendes Problembewusstsein sollten drei bis fünf Alternativszenarien entwickelt und anschließend diskutiert werden.⁵⁹ Die Abbildung 9 zeigt das Prinzip der Szenariotechnik.

⁵⁶ Vgl. Bausch, A. (2006), S. 209.

⁵⁷ Wittmann, R. G.; Littwin, A.; Reuter, M.; Sammer, G. (2004), S. 36.

⁵⁸ Simon, H.; von der Gathen, A. (2002), S. 81-82.

⁵⁹ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 70. Vgl. Ehrmann, T. (2006), S. 289.

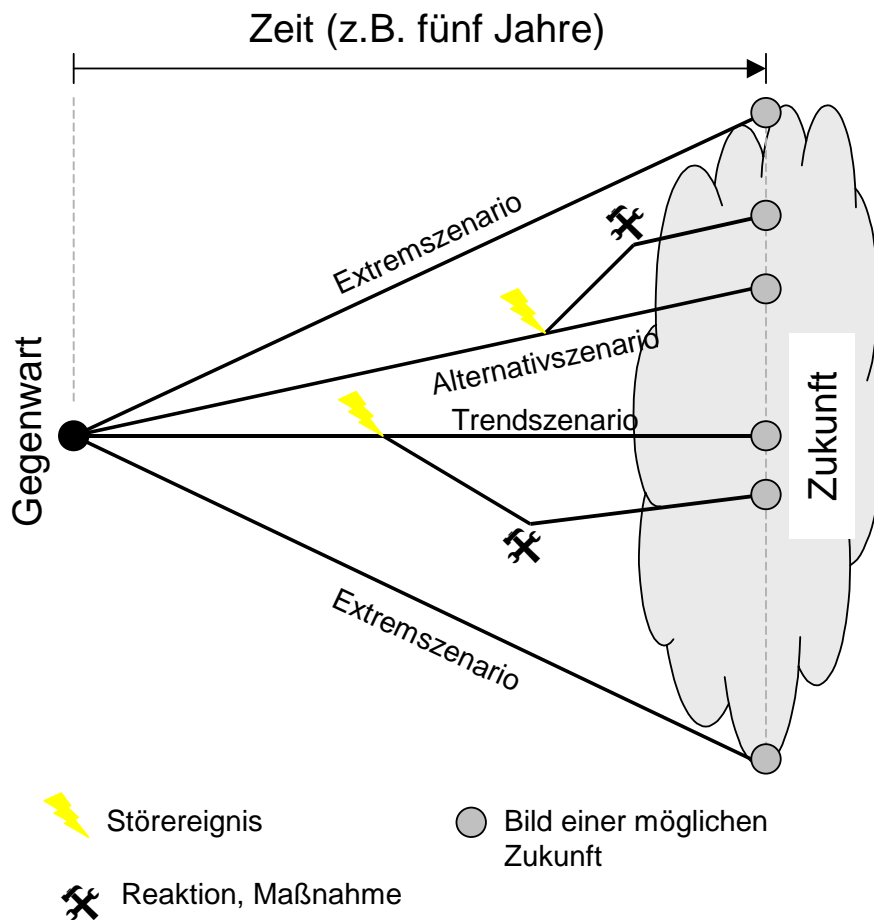


Abbildung 9: Szenario⁶⁰

Basierend auf den Analysen zur globalen Umwelt, der Wettbewerbs- und Branchenstruktur und der Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche (siehe die drei folgenden Kapitel) kann die gegenwärtige und zukünftige Marktattraktivität beurteilt werden. Ein mögliches Analyseschema zeigt die folgende Tabelle. Die eingetragenen Zahlenwerte und Bewertungskategorien dienen nur als Beispiel.

⁶⁰ Eigene Darstellung nach: Simon, H.; von der Gathen, A. (2002), S. 81.

Dimensionen der Marktattraktivität	Gewichtung	Gewinn und Wachstumsperspektive des Marktes					Gewichtete Punktzahl	Bemerkung
		sehr ungünstig 0%-20%	ungünstig 21%-40%	mittelmäßig 41%-60%	günstig 61%-80%	sehr günstig 81%-100%		
•Wettbewerbsverhalten der Marktteilnehmer - Anzahl und Struktur der Wettbewerber - Kapazitätsauslastung - Rentabilität des Sektors - Differenzierbarkeit - ...	25%							
•Bedrohung durch neue Konkurrenten - Höhe der Eintrittsbarrieren - Technologie - Rechtliche Rahmenbedingungen - ...	10%							
•Verhandlungsstärke der Abnehmer - Struktur und Anzahl der Kunden - ...	15%							
•Verhandlungsstärke der Lieferanten - Anzahl der Lieferanten - Integrationsmöglichkeiten - ...	5%							
•Bedrohung durch Substitutionsprodukte - Verfügbarkeit - ...	10%							
•Marktfaktoren - Wachstum der Nachfrage - Bedürfnisse der Gesellschaft - ...	15%							
•Rechtliche Rahmenbedingungen - Umweltschutzaufgaben - Steuergesetzgebung - ...	10%							
•Technologische Faktoren - Komplexität - ...	10%							
•...								
•Marktattraktivität	100%							

Tabelle 1: Marktattraktivität⁶¹

⁶¹ Tabelle nach: Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 162.

4.2.2.1 Globale Umwelt

Die **globale Umwelt** ist ein geographischer Raum, in dem für die Unternehmen gleiche Bedingungen gelten. Diese Bedingungen beeinflussen direkt oder indirekt den Handlungsspielraum.⁶² Die globale Umwelt setzt sich aus folgenden Segmenten zusammen.⁶³

- Politische Umwelt: Politische Stabilität, Politische Ideologie der Regierung, Wirtschaftspolitik, Sozialpolitik, Umweltpolitik,...
- Ökonomische Umwelt: Konjunktur, Zinsniveau, Einkommen, Kaufkraft, internationale wirtschaftliche Entwicklungen,...
- Soziokulturelle Umwelt: Werte, demographische Entwicklung, Bildung, Mobilität, Lebensstil,...
- Technologische Umwelt: Technologiesprünge, Innovationszyklen, Innovationskraft,...
- Natürliche Umwelt: Rohstoffquellen, Energiequellen, Verbrauch, Recycling, Entsorgung,...
- Rechtliche Umwelt: Produkthaftung, Emissionsrecht, Arbeitsrecht, Steuerrecht,...

Für die Analyse der globalen Umwelt kann die folgende Tabelle genutzt werden:

⁶² Vgl. Welge, M. K. (1980), S. 260.

⁶³ Vgl. Wittmann, R. G.; Littwin, A.; Reuter, M.; Sammer, G. (2004), S. 29.

Umwelt	Trend				
	Welche relevanten Trends gibt es?	Welche Chancen/ Risiken resultieren daraus?	Wahrscheinlichkeit und Einfluss	Reaktionen des Umfeldes	Wie könnten wir vorgehen?
Politische Umwelt					
Ökonomische Umwelt					
Soziokult. Umwelt					
Technolog. Umwelt					
Natürliche Umwelt					
Rechtliche Umwelt					

Tabelle 2: Analyse der globalen Umwelt⁶⁴

4.2.2.2 Wettbewerb und Branchenstruktur

Die Analyse der **Wettbewerbs- und Branchenstruktur** soll eine Beschreibung des Terrains liefern, auf dem sich das Unternehmen gegenwärtig bewegt oder in Zukunft tätig sein möchte.⁶⁵ Eine Darstellung der Wettbewerbskräfte, die in einer Branche wirken, zeigt die folgende Abbildung:

⁶⁴ Tabelle: Wittmann, R. G.; Littwin, A.; Reuter, M.; Sammer, G. (2004), S. 30.

⁶⁵ Vgl. Bausch, A. (2006), S. 200-201.

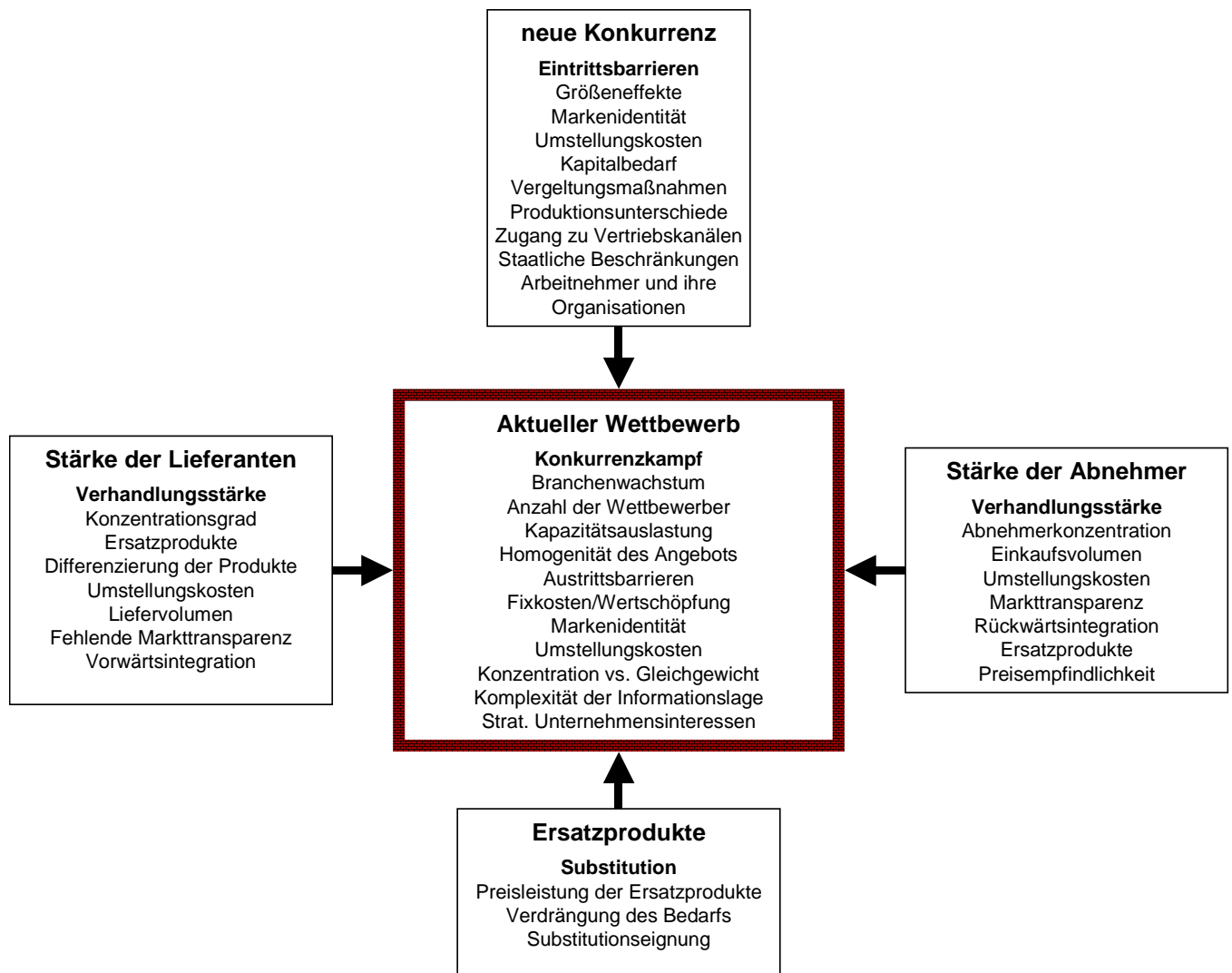


Abbildung 10: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs⁶⁶

Neben der aktuellen Wettbewerbssituation wirken auf den Markt noch die vier äußeren Kräfte: Potentiell neue Konkurrenz, Abnehmer, Lieferanten und Ersatzprodukte ein. Alle diese Kräfte beeinflussen die Wettbewerbsintensität, wobei der stärkste Faktor auch der ausschlaggebendste ist.^{67 68}

Der Konkurrenzkampf im **aktuellen Wettbewerb** äußert sich in aggressiven Taktiken wie Preiskampf, Werbeschlachten und Produkt-, Service und Garantiepolicies. Die hierfür maßgeblichen Einflussfaktoren sind in Abbildung 10 aufgelistet.

Neue Anbieter, bzw. **neue Konkurrenten**, erhöhen die Angebotsmenge innerhalb des Marktes. Dadurch sinken die Preise und damit auch die Rentabilität einer Branche. Die Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines neuen Konkurrenten ist von den

⁶⁶ Abbildung nach Porter, M. E. (2000), S. 26.

⁶⁷ Vgl. Porter, M. E. (2000), S. 29-31. Welge, M. K. (1980), S. 197.

⁶⁸ Vgl. Porter, M. E. (2008), S. 51-65.

zu erwartenden Reaktionen der etablierten Wettbewerber sowie der Höhe der Eintrittsbarrieren abhängig. Weitere Determinanten sind in Abbildung 10 aufgelistet.

Abnehmer fordern im Allgemeinen niedrige Preise, hohe Qualität und vermehrten Service. Der Einfluss, den sie dabei als Wettbewerbskraft auf die Rentabilität einer Branche ausüben können, ergibt sich aus den Faktoren in Abbildung 10.

Die strategischen Aktionsparameter der **Lieferanten** ergeben sich aus der Forderung nach höheren Preisen, der Senkung von Qualität oder der Verknappung des Angebotes. Gelingt es den etablierten Unternehmen nicht, die Forderungen der Lieferanten abzuwehren oder sie bspw. durch Preiserhöhungen an die Abnehmer weiterzugeben, verringert sich die Rentabilität der Branche. Die bestimmenden Faktoren sind ebenfalls in Abbildung 10 aufgelistet.

Substitutionsprodukte sind Produkte, welche die gleichen Funktionen erfüllen, wie das originäre Produkt der Branche, nur mit anderen Technologien oder Verfahren. Sie geben dem etablierten Produkt eine Preisobergrenze vor. Im Zeitablauf können Substitutionsprozesse aber auch ein verbessertes Preis/Leistungsverhältnis erreichen und somit die Preisobergrenze herabsetzen, was die Rentabilität der Branche beeinflusst.⁶⁹ Ebenso können Substitutionsprodukte im Laufe der Zeit günstiger werden, als die etablierten Produkte (z.B. Video wurde durch die DVD substituiert).

Zur Analyse der Wettbewerbs- und Branchenstruktur dient Tabelle 3. Als Anhaltspunkte für die Beantwortung der Fragestellungen können die in Abbildung 10 aufgeführten Determinanten der einzelnen Wettbewerbskräfte herangezogen werden. Im Zuge der Wettbewerbsanalyse sollte außerdem das Angebot an Produkten und Dienstleistungen und die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen analysiert werden⁷⁰.

⁶⁹ Vgl. Welge, M. K. (1980), S. 198-203. Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2008), S. 62.

⁷⁰ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 118.

Einflussfaktoren des Wettbewerbs	Nennung und Priorisierung des Faktors (Wer?)	Kennzeichen des Faktors	Wie wird sich der Faktor entwickeln?	Chancen/ Risiken die sich daraus ergeben	Wie könnten wir vorgehen?
Aktueller Wettbewerb					
Potentielle Konkurrenz					
Ersatzprodukte/ Ersatzdienste					
Stärke der Abnehmer					
Stärke der Lieferanten					
Angebotene Konkurrenzprodukte und -dienstleistungen					
Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen					

Tabelle 3: Analyse der Wettbewerbs-Branchenstruktur⁷¹

Wird beabsichtigt in einen **neuen Markt** einzudringen, ist es erforderlich, die Größe der Marktsegmente und deren Potenziale zu analysieren. Hierzu können Marktforschungsberichte die nötigen Informationen liefern. Aber auch wenn beabsichtigt wird den Marktanteil zu erhöhen, ohne einen aggressiven Konkurrenzkampf auszulösen, ist es nötig die aktuelle Marktsituation zu analysieren Die wesentlichen Größen hierbei sind:⁷²

⁷¹ Eigene Darstellung nach Wittmann, R. G.; Littwin, A.; Reuter, M.; Sammer, G. (2004), S. 34.

⁷² Vgl. Wittmann, R. G.; Littwin, A.; Reuter, M.; Sammer, G. (2004), S. 44-45.

- **Marktpotenzial** (potentielle gegenwärtige und zukünftige (Marktwachstum) Abnahmefähigkeit des Marktes für ein Produkt oder eine Dienstleistung)
- **Absatzpotenzial** (Anteil am Marktpotenzial, der maximal erreicht werden kann)
- **Marktvolumen** (tatsächlicher Absatz aller Anbieter pro Periode in einem Marktsegment)
- **Absatzvolumen** (abgesetzte Menge oder Umsatz der einzelnen Unternehmen in einem Marktsegment)
- **Marktanteil** (prozentualer Anteil des Absatzes am Marktvolumen oder Anteil des Absatzes eines Unternehmens am Gesamtabatz in einem Marktsegment)
- **Relativer Marktanteil** (Verhältnis des Marktanteils des eigenen Unternehmens zum größten Wettbewerber)

Die Potenziale eines Marktes ergeben sich aus

- der **Unzugänglichkeit eines Marktes** (ein Marktpotenzial ist vorhanden, aber der Zugang zum Markt ist nicht gegeben),
- einem **unbedienten Markt** (der Markt ist zugänglich und es gibt ein Absatzpotenzial, welches jedoch von keinem Unternehmen genutzt wird) und
- einem **unbedienten Markt des eigenen Unternehmens** (setzt sich aus dem unbedienten Markt und einem Anteil am bestehenden Marktvolumen zusammen, der vom eigenen Unternehmen bedient werden könnte aber noch nicht wird).

Zur Analyse des Marktpotenzials eines neuen Marktes (für das Unternehmen) kann die folgende Tabelle genutzt werden:

	Wie groß ist der Markt?	Wie kann der Markt beschrieben werden?	Wie könnte der Markt erschlossen werden?
Marktpotenzial (Welche Entwicklung ist erkennbar?)			
Unzugänglicher Markt (Können die Gründe für die Unzugänglichkeit beseitigt werden?)			
Von allen unbedienter Markt (Welche Produkte- oder Marktsegmente sind interessant?)			
Unbedienter Markt des eigenen Unternehmens (Ist ein Markteintritt/ Marktausdehnung möglich?)			

Tabelle 4: Marktpotenzialanalyse⁷³

4.2.2.3 Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche

Im Analysefeld „Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche“ werden die konkreten Instrumente beschrieben, mit denen sich das Unternehmen im Wettbewerb bewegt. Den Bezugspunkt bilden die stärksten Konkurrenten. Das Ergebnis dieser Analyse ist eine Zusammenfassung der Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wettbewerb innerhalb der Branche. Ein wesentliches Element ist hierfür die Konkurrenzanalyse. Sie wird später den Stärken und Schwächen des Unternehmens (Ergebnis der Unternehmensanalyse) gegenübergestellt.⁷⁴ Eine Möglichkeit für eine Konkurrenzanalyse zeigt die folgende Tabelle. Sie wird für jeden wichtigen Konkurrenten ausgefüllt. Später können die Ergebnisse zusammengefasst

⁷³ Tabelle: Wittmann, R. G.; Littwin, A.; Reuter, M.; Sammer, G. (2004), S. 34.

⁷⁴ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 119.

werden, um ein Gesamtbild der Stellung des Unternehmens in der Branche zu erhalten.

Konkurrent:								Gegenwärtige Strategie des Konkurrenten:	
Potenziale/ Fähigkeit	Welche Position haben wir im Vergleich zum Konkurrenten?							Wie könnten wir vorgehen?	
	-3 deutlich schlechter	-2 schlechter	-1 etwas schlechter	0 gleich gut	1 etwas besser	2 besser	3 deutlich besser		
Preis-Leistung									
Differenzierung									
Marktpräsenz									
Vertriebskonzept									
Problemlösequalität									
Finanzkraft									
Technologie									
Innovationskraft									
Kundenbindung									
...									

Tabelle 5: Konkurrenzanalyse⁷⁵

4.2.3 Unternehmensanalyse

Das Ziel der Unternehmensanalyse besteht in der Betrachtung des Unternehmens hinsichtlich seiner internen Stärken und Schwächen sowie seiner Kernkompetenzen und deren Bezug zur Branche. Basierend auf der Umweltanalyse und den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken wird nicht nur der Ist-Zustand ermittelt,

⁷⁵ Tabelle: Wittmann, R. G.; Littwin, A.; Reuter, M.; Sammer, G. (2004), S. 43.

sondern auch wie das Unternehmen mit seinen derzeitigen Potenzialen den zukünftigen Entwicklungen begegnen möchte.⁷⁶

4.2.3.1 Stärken und Schwächen

Für die Bestimmung der Stärken und Schwächen kann die Konkurrenzanalyse (Tabelle 5) herangezogen werden. Ergänzungen und Erweiterungen dieses Konzeptes ergeben sich aus den folgenden drei Ansätzen der Stärken-/Schwächenanalyse ergeben:⁷⁷

- **Klassische Ansätze:** Betrachten die historische Entwicklung von Potenzialen/Fähigkeiten (z.B. Wachstum der FuE Abteilung), die Befähigung von Funktionsbereichen (Zugang zu Vertriebskanälen der Marketingabteilung) oder die marktphasenbedingten Anforderungen des Produktprogramms (Lebenszyklus).
- **Wertorientierte Ansätze:** Stellen die Wertschöpfungskette und die Analyse ihrer Aktivitätsbereiche und ihrer Kombination im Vergleich zur Konkurrenz in den Mittelpunkt, aber auch die Analyse direkter Wettbewerbsvorteile werden im Rahmen dieses Ansatzes betrachtet.
- **Ressourcenorientierte Ansätze:** Betrachtet die Ressourcen, die einen Wettbewerbsvorteil bedeuten. Die Merkmale strategisch relevanter Ressourcen sind: Nicht-Imitierbarkeit, Unternehmensspezifität, Nicht-Substituierbarkeit und Kundennutzen.

Mögliche Ergänzungen zu Tabelle 5 könnten bspw. die Bewertung der zeitlichen Entwicklung von Fähigkeiten und Potenzialen sein; der Vergleich mit Benchmark-Unternehmen oder die Hinzunahme von Potenzialen und Fähigkeiten wie Produktion, personelles Potenzial, Standort, FuE usw.⁷⁸ Weitere Ansätze für Ergänzungen können Tabelle 9 entnommen werden.

⁷⁶ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), 120-121.

⁷⁷ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 353-399.

⁷⁸ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 412.

4.2.3.2 Kernkompetenzen

Der Unterschied zwischen Kernkompetenzen⁷⁹ und Ressourcen besteht darin, dass Kernkompetenzen spezifische Kombinationen von Ressourcen sind.⁸⁰ Erst die Kombination aus materiellen Aktiva, personenbezogenen Fähigkeiten und organisatorischen Routinen führen zu produktiven Kernkompetenzen (in seltenen Fällen können auch Ressourcen produktiv sein).⁸¹ Sie stellen den eigentlichen Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens dar. Entscheidend für den Erfolg ist die einzigartige Kombination, Koordination und Bündelung von Ressourcen gekoppelt mit organisationalen Lernprozessen, die vom Kunden als Zusatznutzen wahrgenommen werden.⁸²

Kernkompetenzen sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:⁸³

1. **Strategischer Wert:** Kernkompetenzen müssen einen strategischen Wert in der Art besitzen, dass sie die Wettbewerbsposition signifikant und nachhaltig verbessern.
2. **Knappheit und Einzigartigkeit:** Differenzierungsvorteile ergeben sich, wenn Routinen, Fähigkeiten und materielle Aktiva sich von denen der Konkurrenten unterscheiden.
3. **Schwierige Imitierbarkeit und Substituierbarkeit:**⁸⁴ Kernkompetenzen sollten durch Konkurrenten entweder gar nicht oder nur mit hohen Kosten kopiert oder substituiert werden können.
4. **Potenzieller Zugang zu vielen verschiedenen Märkten:**⁸⁵ Mit Kernkompetenzen sollte es möglich sein, auf verschiedenen Märkten zu agieren.
5. **Signifikanter Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen des Produktes:**⁸⁶ Die Merkmale eines Produktes, die auf den Kernkompetenzen basieren, sollten zum Kundennutzen beitragen bzw. vom Kunden wahrgenommen werden können. (Beispiel: Eine Kernkompetenz von Honda

⁷⁹ Der Begriff wurde geprägt von: Prahalad, C. K.; Hamel, G. (2006), S. 79-91.

⁸⁰ Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 510.

⁸¹ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 378-379.

⁸² Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004), S. 120-121.

⁸³ Vgl. Koruna, S.; Tschirky, H. (1998), S. 29.

⁸⁴ Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 510.

⁸⁵ Prahalad, C. K.; Hamel, G. (2006), S. 281.

⁸⁶ Prahalad, C. K.; Hamel, G. (2006), S. 281.

ist die Motorentechnik. Diese Kernkompetenz wird bei den Motorrädern vom Kunden auch wahrgenommen bzw. trägt maßgeblich zum Kundennutzen bei.)

Kernkompetenzen können anhand der oben genannten Merkmale identifiziert werden. Zur besseren Orientierung und Einordnung wird die folgende Kompetenz-Portfolio-Matrix vorgeschlagen (Abbildung 11). Sie basiert auf einer eher marktorientierten Sichtweise.

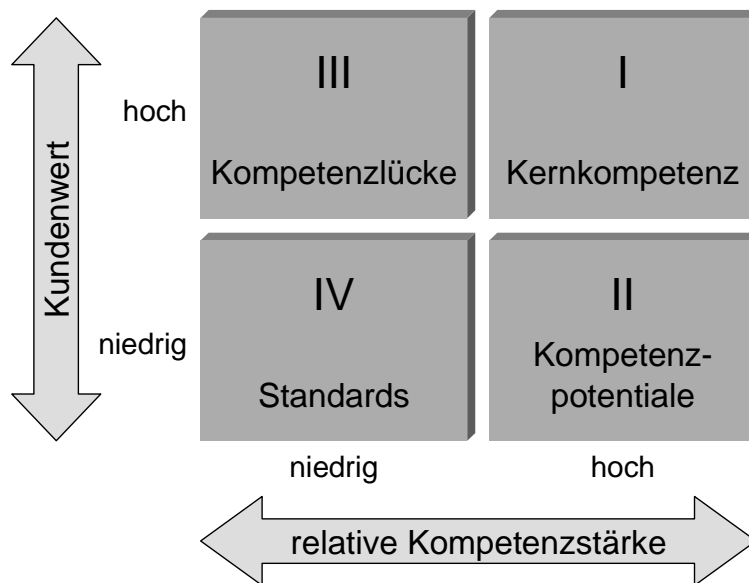


Abbildung 11: Kompetenz-Portfolio⁸⁷

I Kernkompetenz:

Echte Kernkompetenzen sind solche Kompetenzen, die eine hohe relative Kompetenzstärke zu den Wettbewerbern besitzen und gleichzeitig einen hohen Wert für den Kunden haben.

II Kompetenzpotenzial:

Kompetenzpotenziale zeichnen sich dadurch aus, dass Unternehmen in diesem Bereich eine hohe oder sogar führende Kompetenz besitzen, die jedoch für die Kunden nur von geringem Wert ist. Das Hauptproblem ist eine Nichtpassung zwischen Produkt und Kundenbedarf. Ursachen hierfür können bspw. die „technikverliebte Überperfektionierung“ (Overengineering) von Produkten oder ein veränderter Markt sein. Ziel sollte es sein, die vorhandenen Potenziale mit den Entwicklungen des Marktes zu verbinden.

⁸⁷ Abbildung nach: Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 128.

III Kompetenzlücke:

In diesem Quadranten wird bestimmten Kompetenzen von den Kunden ein hoher Wert beigemessen, bei denen das Unternehmen nur eine geringe relative Kompetenzstärke besitzt. D.h., es kann nur noch bedingt dem nachgekommen werden, was der Markt fordert. Daher muss hier das Ziel darin bestehen, die entsprechenden Kompetenzen zu verbessern.

IV Standards:

Bei Standards haben Unternehmen weder eine herausragende Kompetenzstärke noch wird ihnen von Seiten der Kunden ein hoher Wert zugemessen. Standards sind z.B. Fähigkeiten, die zur Aufrechterhaltung des normalen Geschäftsbetriebes dienen oder ein Leistungsspektrum abrunden. Hier können keine Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden.⁸⁸

Eine ressourcenorientierte Betrachtung der Kernkompetenzen (siehe Abbildung 12) bietet eine gute Ergänzung zum eher marktorientierten Kompetenz-Portfolio in Abbildung 11.

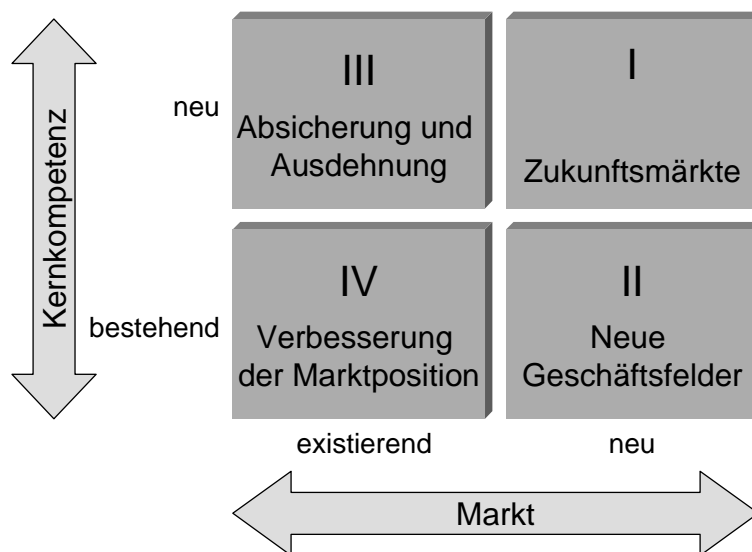


Abbildung 12: Einsatz von Kernkompetenzen⁸⁹

I. Zukunftsmärkte

Mit neuen Kernkompetenzen sollte das Ziel verfolgt werden, in die zukünftig attraktivsten Märkte einzudringen.

⁸⁸ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 128-129.

⁸⁹ Abbildung in Anlehnung an: Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995), S. 341.

II. Neue Geschäftsfelder

Mit einer neuen und kreativen Kombinationen oder neuen Verwendung bereits existierender Kernkompetenzen kann versucht werden, neue Märkte zu erschließen.

III. Absicherung und Ausdehnung

Auf für das Unternehmen existierenden Märkten kann mit neuen Kernkompetenzen das Alleinstellungsmerkmal abgesichert und die Marktposition ausgebaut werden.

IV. Verbesserung der Marktposition

Wird auf einem existierenden Markt mit den bestehenden Kernkompetenzen gearbeitet, kann ein optimierter Einsatz der Kernkompetenzen die Marktposition verbessern.⁹⁰

Zur Analyse und Strukturierung der vorhandenen Kompetenzen kann Tabelle 6 genutzt werden.

Welche vorhandenen Kompetenzen schaffen einen Wettbewerbsvorteil?	Wie stark ist die Kompetenz im Vergleich zur Konkurrenz?	Welchen Wert hat die Kompetenz für den Kunden?	Welche strategische Bedeutung hat die Kompetenz?	Wie könnten wir vorgehen?
Kompetenz 1				
Kompetenz 2				
...				
Welche Kompetenzen benötigen wir , um den Wettbewerbsvorteil zu sichern und auszubauen?	Wie stark ist die Konkurrenz in dieser Kompetenz?	Welchen Wert hat die Kompetenz für den Kunden?	Welche strategische Bedeutung hat die Kompetenz?	Wie könnten wir vorgehen?
Kompetenz A				
Kompetenz B				
...				

Tabelle 6: Kompetenzanalyse⁹¹

⁹⁰ Vgl. Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1994), S. 341-346.

⁹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wittmann, R. G.; Littwin, A.; Reuter, M.; Sammer, G. (2004), S. 76.

4.2.4 Werte und Ideale der Unternehmensleitung

Die Analyse der Chancen/Risiken und Stärken/Schwächen des Unternehmens ist ein Prozess, der die Machbarkeit bestimmter Strategien dokumentiert. Jedoch sind neben den Kernkompetenzen und den finanziellen Ressourcen die Führungskräfte selbst wesentliche Einflussfaktoren. Ihr Verhalten wird dadurch bestimmt, was sie tun wollen und was sie als wünschenswert erachten. Somit sind die Wertvorstellungen, Ideale und Ziele der Führungskräfte wesentliche, sowohl explizite als auch implizite, Determinanten dafür, was das Unternehmen tun kann, also welche Ziele und Strategien das Unternehmen verfolgen kann.⁹²

Das strategische Profil einer Unternehmung, bzw. das von außen wahrgenommene strategische Profil, wird nicht von der Vision oder der Strategie bestimmt, sondern vom Verhalten der obersten Führungskräfte.⁹³ Dieses ist von der Persönlichkeit, der Initiative, der Kreativität und der Kultur abhängig und kann sich in Aggressivität, Selbstgefälligkeit, Paternalismus u.v.m. äußern. Bestehen Konflikte zwischen den Wertvorstellungen der obersten Führungskräfte und der Strategie, können die folgenden zwei Möglichkeiten zur Lösung des Konfliktes beitragen.⁹⁴

- Entwicklung alternativer Strategien, die eine bessere Übereinstimmung zwischen dem ökonomisch Notwendigen und den Wertvorstellungen haben.
- Bewertung der Kosten für die Verfolgung von Werten, die den ökonomischen Notwendigkeiten übergeordnet sind (metaökonomischen Werten).

Daraus ergibt sich, dass eine mit der Unternehmenspolitik im Einklang stehende Strategie nicht nur von der Formulierung, Ausführung und dem Controlling abhängig ist, sondern auch vom persönlichen Einsatz, den Fachkenntnissen den kulturellen Wertmaßstäben und der Entschlossenheit der Führungskräfte.⁹⁵

4.2.5 Unternehmenskultur / Kultur der SGE als Einflussgröße auf den strategischen Handlungsspielraum

Wie in Kapitel 3.5 angesprochen, ist die Unternehmenskultur ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Strategie. Dies gilt sowohl für die gesamte Unternehmens-

⁹² Vgl. Andrews, K. R. (1992), S. 46-47. Schein, E. H. (2004), S. 246-247.

⁹³ Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 40-41.

⁹⁴ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 135-136.

⁹⁵ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 135-136.

strategie (Kapitel 4.1) als auch für die sich daraus ableitende Strategie der SGE. Zu beachten ist hierbei, dass sich die (Sub-)Kultur von der Unternehmenskultur unterscheiden kann. Daher müssen für die Bestimmung des strategischen Handlungsspielraums die kulturellen Bedingungen mit berücksichtigt werden.⁹⁶ Hieraus können sich, wie in Kapitel 3.5 erwähnt, Einschränkungen oder Handlungsbedarfe ergeben. Dies setzt allerdings voraus, dass die an der Strategieentwicklung Beteiligten die Kultur kennen.

4.2.6 Gesellschaftliche Verpflichtungen

Die Entwicklungen und Diskussionen in den letzten Jahren haben gezeigt, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zunehmende Bedeutung gewinnt. Negative Erfahrungen mit einseitigen Shareholder Value Konzepten haben diesen Trend verstärkt⁹⁷. Unternehmen stehen in wechselseitigen sich beeinflussenden Beziehungen zu vielen verschiedenen Interessengruppen (Stakeholdern).⁹⁸ Die Aktivitäten des Unternehmens haben eine unmittelbare Wirkung auf die biophysikalische und soziale Umwelt. So haben bspw. die Produkte und Dienstleistungen und das damit verbundene Marketing Einfluss auf das Konsumentenmuster und den Lebensstil, was sich wiederum auf die Art und Weise der Beanspruchung natürlicher Ressourcen auswirkt. Die Produktions- und Arbeitsbedingungen haben nicht nur einen Einfluss auf das Individuum (z.B. Gesundheit, Familienleben, Bildungsnachfrage usw.) sondern auch auf die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen (z.B. Bildungspolitik, Sozialpolitik usw.).⁹⁹ Die Wertsteigerung eines Unternehmens sollte derart ausgerichtet sein, dass sie als Dienst an der Gesellschaft, den Kunden, den Mitarbeitern, den Aktionären bzw. Geldgebern und den Lieferanten (alle Gruppen, die in irgend einer Weise von den Unternehmensaktivitäten beeinflusst werden) interpretiert werden kann.¹⁰⁰ Gründe für Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen sind u.a.:¹⁰¹

1. Durch die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung kann sich der Handlungsspielraum für das Unternehmen deutlich erweitern und das Risiko

⁹⁶ Vgl. Bleicher, K. (2004), S. 244-245.

⁹⁷ Vgl. Kennedy, A. A. (2001).

⁹⁸ Vgl. Freeman, R. E. (1984), S. 25.

⁹⁹ Vgl. Burschel, C.; Losen, D.; Wiendl, A. (2004), S. 262-263.

¹⁰⁰ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 137.

¹⁰¹ Vgl. Andrews, K. R. (1988), S. 90-99.

staatlicher oder kartellrechtlicher Eingriffe verringern. Somit besteht die Möglichkeit, langfristig einen Beitrag zur Erhöhung des Unternehmenswertes zu erzielen.

2. Zunehmende gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und technische Verflechtungen zwingen zu einer aktiven Rolle, um an den externen Entwicklungen beteiligt zu sein. Ein politisches und gesellschaftliches Engagement über das Unternehmensumfeld hinaus ermöglicht die antizipative und kreative Einflussnahme auf die Entwicklungen.
3. Die Führungskräfte sind ebenfalls Teil der Gesellschaft. Daher kann von Ihnen nicht erwartet werden, sich nur auf rein ökonomische Aspekte zu konzentrieren, ohne die gesellschaftlichen Auswirkungen in Betracht zu ziehen.
4. Staatliche Auflagen und Vorschriften sind nur bedingt für den Ausgleich öffentlicher und privater Interessen geeignet. Auch stellen sie keinen Ersatz für eine vernünftige Selbstregulation dar.
5. Der Staat alleine ist nicht in der Lage, alle gesellschaftlichen Probleme zu lösen. Daher sollten Unternehmen auch Ressourcen darauf verwenden, soziale Aufgaben zu übernehmen und z.B. Sozialangebote bereit stellen, für die ein gesellschaftlicher Bedarf besteht (z.B. Kinderbetreuung in ausreichendem Umfang).
6. Die neuen Bedingungen für eine langfristige Wertsteigerung sind ein offener Sinn für soziale Verpflichtungen, Aufgeschlossenheit gegenüber sozialen Kosten, welche durch das Unternehmen verursacht werden, eine positive Umweltökonomie und die Bereitschaft gesellschaftliche Verantwortungslosigkeit im eigenen Unternehmen zu bestrafen.

Die wesentlichen unternehmerischen Zielsetzungen bei der Übernahme von sozialer Verantwortung bzw. der Nutzen für Unternehmen sind:¹⁰²

1. Abwendung der Gefahr des staatlichen Eingriffes in die aktuellen und möglichen zukünftigen Tätigkeitsfelder.
2. Ausdehnung des Handlungsspielraums in Bereiche, die auf strategischer Ebene mit den vorhandenen und zukünftigen Geschäftsfeldern verbunden sind.

¹⁰² Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 139.

3. Förderung des humanistischen Fortschritts der Gesellschaft auf Gebieten, zu denen das Unternehmen Beziehungen unterhält.

Für die Beurteilung der sich möglicherweise ergebenden gesellschaftlichen Verpflichtungen, kann Tabelle 7 genutzt werden. Einen inhaltlichen Beitrag hierzu könnten die Ergebnisse aus der Analyse der globalen Umwelt (Tabelle 2) liefern.

	Bestehender Nutzen aus der Wertsteigerung des Unternehmens	Bestehende Beeinträchtigungen aus der Wertsteigerung des Unternehmens	Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus?	Wie könnten wir vorgehen?
4.2.6.1.1.1 Gesellschaft				
Kunde				
Mitarbeiter				
Aktionäre/Geldgeber				
Lieferanten				

Tabelle 7: Analyse der gesellschaftlichen Verpflichtungen¹⁰³

4.2.7 Strategischer Handlungsspielraum

Aus den in Kapitel 4.2.1 bis 4.2.6 beschriebenen Analysen ergibt sich der strategische Handlungsspielraum. Er stellt eine Zusammenfassung und Zusammenführung der Ergebnisse dar. Eingerahmt bzw. begrenzt durch die Vision¹⁰⁴ des Unternehmens gibt der strategische Handlungsspielraum an:¹⁰⁵

1. Welche gegenwärtigen und zukünftigen Chancen und Risiken sich aus der globalen Umwelt, der Wettbewerbs- und Branchenstruktur sowie der Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche bzw. im Vergleich zu seinen Konkurrenten ergeben.
2. Welche internen Stärken und Schwächen das Unternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten hat und wie sich die Kernkompetenzen des Unternehmens im Bezug auf die Branche einordnen lassen.
3. Welche Wertvorstellungen, Ideale und Ziele die Führungskräfte haben, die für die Strategieentwicklung relevant sind.

¹⁰³ Eigene Darstellung

¹⁰⁴ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 139.

¹⁰⁵ Vgl. Slater, F. S.; Olson, E. M., Hult, G. T. M. (2006), S. 1222-1223.

4. Ob es unternehmensbezogene kulturelle Bedingungen gibt, die bei der Strategieentwicklung berücksichtigt werden müssen.
5. Welchen gesellschaftlichen Verpflichtungen das Unternehmen nachkommen sollte, um seine langfristige Marktposition zu sichern und zu verbessern.

Die in den Analysen teilweise erarbeiteten Lösungs- oder Vorgehensansätze können zur Strategieformulierung mit herangezogen werden, die im folgenden Kapitel erläutert wird.¹⁰⁶

4.3 Strategieformulierung und Implementierung

Basierend auf den strategischen Zielen und dem strategischen Handlungsspielraum wird die Strategie für das Unternehmen bzw. für die SGE formuliert und implementiert. In den folgenden Abschnitten werden diese beiden Aspekte näher beschrieben.

4.3.1 Strategieformulierung

Die Formulierung der Strategie ist ein kreativer Prozess.¹⁰⁷ Es werden die Mittel und Wege bestimmt, um die strategischen Ziele zu erreichen.¹⁰⁸ Den Input bzw. den Rahmen hierfür bildet der strategische Handlungsspielraum. Trotzdem der Intuition und dem schöpferischen Denken eine erhebliche Bedeutung zukommt, zeigen Erfahrungen, dass die Beachtung bestimmter Prinzipien von Vorteil ist.¹⁰⁹ In Kapitel 1 wurden kritische Faktoren und strukturelle Elemente einer Strategie erläutert. Sie können als Anhaltspunkte für die Strategieformulierung herangezogen werden. Wesentliche Aspekte sollten hierbei sein:¹¹⁰

- Der Aufbau von Stärken und die Vermeidung von Schwächen,
- Konzentration der Kräfte,
- Optimierung der Ressourcenbasis und
- Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotenzialen.

¹⁰⁶ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 139.

¹⁰⁷ Vgl. Mintzberg, H. (1995), S. 74.

¹⁰⁸ Vgl. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 139.

¹⁰⁹ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 447.

¹¹⁰ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 447. Hinterhuber, H. H. (2004a), S. 212-214. Siehe auch: Slater, F. S.; Olson, E. M., Hult, G. T. M. (2006), S. 1223.

Im Zuge der Strategieformulierung werden verschiedene Handlungsalternativen entwickelt¹¹¹. Ansätze hierfür können auch die Vorschläge liefern, die bei den Analysen zur Ermittlung des Handlungsspielraums gemacht wurden. Die Auswahl bzw. die Entscheidung für eine Strategie (bzw. Handlungsalternative) wird erst im nächsten Schritt vorgenommen (siehe Kap. 4.3.2).

Aufbau von Stärken, Vermeidung von Schwächen

Das Aufbauen von Stärken und das Vermeiden von Schwächen bezieht sich sowohl auf die gegenwärtigen Strategien als auch auf zukünftige Chancen. Das Ziel sollte die Verfolgung einer langfristigen Perspektive sein.¹¹² Einen guten Überblick liefert hierfür ein Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken Diagramm (siehe Abbildung 13). Die notwendigen Daten können aus den in Kapitel 4.2.1 und 4.2.2 beschriebenen Analysen gewonnen werden. So liefert die Umweltanalyse detaillierte Daten über die externen Chancen und Risiken, die sich aus dem Umfeld des Unternehmens, dem Wettbewerb und den Marktpotenzialen ergeben. Die Unternehmensanalyse zeigt, welche internen Stärken und Schwächen im Vergleich zu den (Haupt-) Konkurrenten das Unternehmen besitzt und welche Kernkompetenzen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit notwendig sind. Der Vorteil dieses Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken Diagramms besteht in der Gegenüberstellung von externen und internen Faktoren und der Ableitung entsprechender Strategien.



Abbildung 13: Stärken-Schwächen / Chancen-Risiken Diagramm¹¹³

¹¹¹ Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 730.

¹¹² Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 447-448.

¹¹³ Abbildung nach: Hunger, J. D.; Wheele, T. L (2000), S. 112.

Ergeben sich aus der Umweltanalyse Chancen bzw. Gelegenheiten, die mit den Stärken des Unternehmens konform gehen, so sollten hierfür entsprechende Strategien entwickelt werden. Ziel ist es zum einen die Chancen zu nutzen und zum anderen die Chancen mit den Stärken des Unternehmens auszubauen. Zeigen sich Chancen auf, bei denen das Unternehmen im Vergleich zu seinen Konkurrenten schwach aufgestellt ist, so sollten Strategien entwickelt werden, um die Schwächen zu überwinden und die Chancen zu nutzen.¹¹⁴

Zeigen die Analysen Risiken oder Bedrohungen für das Unternehmen, denen mit eigenen Stärken begegnet werden kann, so sollten die Strategien entsprechend darauf ausgerichtet werden. D.h., es sollte versucht werden, durch Ausnutzung der Stärken erkannte Risiken oder Bedrohungen zu vermeiden. Hat das Unternehmen gerade in den Bereichen Schwächen, wo sich Risiken oder Bedrohungen abzeichnen, dann sollten die Strategien darauf ausgerichtet werden, die Schwächen zu verringern und die Risiken oder Bedrohungen zu vermeiden.¹¹⁵

Konzentration der Kräfte

In Kapitel 2 wurde bereits erwähnt, dass ein kritischer Faktor für eine erfolgreiche Strategie die Konzentration ist,¹¹⁶ was bedeutet, dass die allgemein knappen finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen auf diejenigen Produkte und Märkte konzentriert werden müssen, bei denen ein Erfolgspotenzial vorhanden ist. Bei unterschiedlichen Geschäftsfeldern kann die Zuteilung der Ressourcen nach einer Prioritätsrangfolge erfolgen. Wird dieser Ansatz nicht befolgt besteht die Gefahr, dass Ressourcen auf unattraktiven Marktsegmenten verschwendet werden, die vielleicht an anderer Stelle sinnvoller wären.¹¹⁷

Unternehmensintern bedeutet „Konzentration der Kräfte“, dass sich mit der Strategie auf diejenigen Prozesse konzentriert werden muss, die zum Wettbewerbsvorteil beitragen, also Differenzierungs- und Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz bieten. Wichtig ist hierbei die Prozesssichtweise.¹¹⁸ Eine ausschließliche Betrachtung von einzelnen Prozessschritten oder Funktionen ist nicht ausreichend, um den Wettbewerbsvorteil zu sichern.¹¹⁹

¹¹⁴ Vgl. Simon, H.; von der Gathen, A. (2002), S. 220.

¹¹⁵ Vgl. Simon, H.; von der Gathen, A. (2002), S. 220-221.

¹¹⁶ Vgl. Quinn, J. B. (1992), S. 11-12.

¹¹⁷ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 450-452.

¹¹⁸ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 450-452.

¹¹⁹ Vgl. Emans, H. (1988), S. 126-127.

Bei diesem Aspekt muss jedoch auch die zukünftige Entwicklung berücksichtigt werden. Eine alleinige Konzentration auf gegenwärtig erfolgreiche Märkte und Prozesse kann langfristig zur Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit führen.

Optimierung der Ressourcenbasis

Die Ressourcen bilden die wesentliche Basis für die Strategie. Sie geben den Rahmen für den strategischen Handlungsspielraum vor. Strategien, bei denen die Ressourcenbasis nicht berücksichtigt wird, scheitern in den meisten Fällen bei der Umsetzung. Daher muss ein optimaler Ausgleich zwischen den Ressourcen und den Chancen geschaffen werden.¹²⁰ Zu unterscheiden sind hierbei die gegenwärtigen Ressourcen mit denen die aktuellen Chancen ergriffen werden können¹²¹ und die zukünftigen Chancen verbundenen mit den zukünftig notwendigen Ressourcen. Im ersten Fall könnten z.B. das finanzielle Budget des FuE-Bereichs, die technische Ausstattung der Produktion oder das Markt-Know-how des Vertriebes als strategische Stellhebel genutzt bzw. eine Optimierung angestrebt werden. Im zweiten Fall stehen dem Unternehmen aufgrund der größeren Zeitspanne verschiedene Optionen offen, die Ressourcenbasis zu ändern. So könnte bspw. durch Akquisition oder Ressourcenentwicklung der Markt- oder Technologiefokus des Unternehmens geändert werden.¹²²

Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotenzialen

Der Realisierung von Synergien kommt besonders bei Wachstumsstrategien eine besondere Bedeutung zu. Bei fast jeder Diversifikation, Akquisition oder Fusion werden positive Auswirkungen aufgrund von Synergiepotenzialen erwartet. Synergie bedeutet im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch die Zusammenfassung von Einzelaktivitäten in der Art, dass die Gesamtwirkung größer ist, als die Summe der Einzelwirkungen (im Sinne von $1+1=3$).¹²³ Beispiele für mögliche Bereiche mit Synergiepotenzialen können sein:¹²⁴

- Verkauf bzw. Absatz (gleicher Markenname, Markenzeichen, verbundene Werbung, Vertriebskanäle usw.)

¹²⁰ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 452-454.

¹²¹ Vgl. Collis, D. J.; Montgomery, C. A. (2005), S. 9.

¹²² Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 452-454.

¹²³ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 454-455. Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005), S. 310-312.

¹²⁴ Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 88-90.

- Technologie (gleiche Technologien für unterschiedliche Problemlösungen, Kombination von FuE Kapazitäten usw.)
- Finanzen, Investitionen
- Produktion und Beschaffung (gleiche Beschaffungskanäle, Kapazitätenausgleich in der Produktion usw.)
- ...

Die folgende Tabelle zeigt eine Klassifizierung der wichtigsten Strategiearten. Obgleich die Auflistung nicht vollständig ist, so wird doch die Vielfalt der Möglichkeiten der Strategieformulierung deutlich.¹²⁵ Im weiteren Verlauf soll nicht auf die einzelnen Strategiearten eingegangen werden.

¹²⁵ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 168.

1. Entwicklungsrichtung

- Wachstumsstrategie
- Stabilisierungsstrategie
- Desinvestitionsstrategie

2. Produkt-Markt-Kombinationen (*Ansoff*)

- Marktdurchdringungsstrategie
- Marktentwicklungsstrategie
- Produktentwicklungsstrategie
- Diversifikationsstrategie

3. Organisatorischer Geltungsbereich

- Unternehmensstrategie (corporate strategy)
- Geschäftsbereichsstrategie (business strategy)
- Funktionsbereichsstrategie (functional strategy)

4. Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile (*Porter*)

- Kostenführerstrategie (overall cost leadership)
- Differenzierungsstrategie (differentiation)
- Nischenstrategie (focus)

5. Geltungsbereich für Funktionen

- Beschaffungsstrategie
- Produktionsstrategie
- Absatzstrategie
- Finanzierungsstrategie
- Personalstrategie
- Technologiestrategie

6. Regionaler Geltungsbereich

- Lokale Strategie
- Nationale Strategie
- Internationale Strategie
- Globale Strategie

7. Grad der Eigenständigkeit

- Autonomiestrategie
- Kooperationsstrategie
- Integrationsstrategie

Tabelle 8: Strategiearten¹²⁶

¹²⁶ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 168.

4.3.2 Bewertung und Auswahl der Strategie

Um eine in den vorangegangenen Phasen entwickelte Strategiealternative auszuwählen, muss diese zunächst bewertet werden. Hierbei sind sowohl qualitative als auch quantitative Auswirkungen zu berücksichtigen. Maßgeblich für die Bewertung ist die Zielvorgabe (siehe Kap. 4.2.1), wobei sich die Auswahl an den zu erwartenden Zielerreichungsgraden orientiert. Hierbei wird auch die bestehende Strategie¹²⁷ mit berücksichtigt. Neben der Unterstützung des Auswahlprozesses haben die Methoden der Bewertung vor allem auch den Zweck, Verzerrungen in der Entscheidungsfindung menschlicher Entscheidungsträger durch persönliche Favorisierung von Alternativen, politisches Taktieren, Fokussierung auf etablierte Geschäfte mit bekannten Chancen und Risiken und damit Nichtberücksichtigung von innovativen Strategien gegenzusteuern. Ziel ist es, durch die Methodenunterstützung eine intersubjektiv nachprüfbar und objektivierte Entscheidungsgrundlage zu liefern.¹²⁸

Kriterien für die qualitative Bewertung der Strategie

Die Kriterien zur qualitativen Bewertung der Strategiealternativen leiten sich aus der Zielsetzung ab. In der Literatur werden zwar zahlreiche Vorschläge für Kriterienkataloge gemacht, jedoch besteht inhaltlich große Uneinigkeit. Zwei allgemeine und von den unterschiedlichen Zielsetzungen unabhängige Kriterien sind die „interne Durchführbarkeit“ und die „Konsistenz der Strategie“. Mit ihnen kann eine erste Grobprüfung der Strategiealternativen vorgenommen werden.¹²⁹

Mit dem ersten der beiden allgemeinen Kriterien, „interne Durchführbarkeit“, wird beurteilt, inwieweit die finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen zur Durchführung der jeweiligen Strategiealternative im Unternehmen vorhanden sind. Hierzu gehört auch die Prüfung der Potentiale zur Durchführbarkeit in den einzelnen Funktionsbereichen. Entsprechende Informationen für dieses Kriterium liefern u.a. die Ergebnisse der Unternehmensanalyse (siehe Kap. 4.2.3). Sind die Ressourcen und Potenziale nicht vorhanden, so kann entweder die Strategiealternative verworfen

¹²⁷ Die bestehende Strategie ist auch eine Strategiealternative, die zusammen mit den neu entwickelten Alternativen auf ihren Zielerreichungsgrad hin untersucht und bewertet wird.

¹²⁸ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 730, 735.

¹²⁹ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management. 5. Aufl., Wiesbaden, S. 731-733.

werden oder nach Möglichkeiten der Anpassung zur Gewährleistung der Durchführbarkeit gesucht werden.¹³⁰

Die „**Konsistenz der Strategie**“ ist das zweite allgemeine Kriterium zur Bewertung der Strategiealternativen. Eine Strategie kann nur dann erfolgreich sein, wenn ihre Komponenten gleichgerichtet bzw. konsistent aufeinander abgestimmt sind, also ein Fit (Passung) zwischen ihnen vorliegt.¹³¹ D.h., die Komponenten müssen sich bei der Erreichung der strategischen Zielsetzung unterstützen bzw. miteinander harmonisieren.¹³² Ist eine Strategie nicht konsistent, so kommt es zu Reibungsverlusten und damit zu Ressourcenineffizienzen. Die Erfolgsaussichten einer solchen unstimmigen Strategie sind als gering einzuschätzen.¹³³

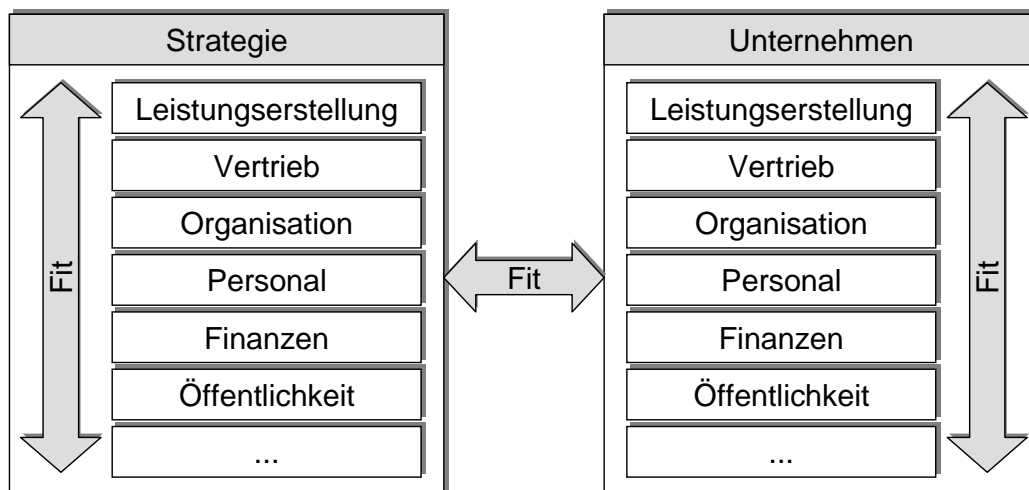


Abbildung 14: Systematik der strategischen Konsistenz¹³⁴

Abbildung 14 zeigt, nach welcher Systematik die strategische Konsistenz zu prüfen ist. Es gibt drei Ebenen, zwischen denen ein Fit (Passung) für eine erfolgreiche Strategie vorliegen muss: Intra-Strategie-Fit, Intra-Unternehmens-Fit und Strategie-Unternehmens-Fit. Beim **Intra-Strategie-Fit** ist zu prüfen, ob die Komponenten der Strategie aufeinander abgestimmt sind. Gibt es bspw. spezielle Strategiekomponenten zum Marketing und zur Personalbeschaffung muss geprüft werden, ob die Wirkungsrichtung die Gleiche ist bzw. sich die Komponenten nicht in

¹³⁰ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management. 5. Aufl., Wiesbaden, S. 733.

¹³¹ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management. 5. Aufl., Wiesbaden, S. 733.

¹³² Vgl. Scholz, C. (1988), S. 446.

¹³³ Vgl. Rumelt, R. (1992), S. 54-55.

¹³⁴ Abbildung in Anlehnung an: Scholz, C. (1987), S. 65.

ihrer Wirkung behindern. Eine ähnliche Analyse findet auch bei der Konsistenzprüfung des **Intra-Unternehmens-Fit** statt. Die wesentlichen Komponenten des Unternehmens müssen untereinander stimmig sein. Hierbei gilt es, sowohl die unternehmensinternen Aspekte, wie z.B. das Finanzierungspotenzial, als auch die unternehmensexternen Aspekte (Unternehmensumwelt), wie etwa die rechtliche Lage, mit zu berücksichtigen. Im Zuge der Prüfung des **Strategie-Unternehmens-Fit** wird die Kompatibilität der einzelnen Strategiekomponenten mit den relevanten Komponenten des Unternehmens überprüft. So muss bspw. eine Personalbeschaffungsstrategie dahingehend überprüft werden, ob sie zu allen relevanten Unternehmenskomponenten stimmig bzw. kompatibel ist.¹³⁵

Eine Möglichkeit die Konsistenz der Strategie zu überprüfen, liefert die „Strategic-Fit-Matrix“.¹³⁶ Angelehnt an die Komponentenbeispiele der Abbildung 14 zeigt Abbildung 15 exemplarisch den Aufbau der Matrix.

		Intra-Unternehmens-Fit						Σ_2																																				
		<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Unternehmen</div> <table border="1" style="margin-left: 10px;"> <tr><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td></tr> <tr><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td></tr> <tr><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td></tr> <tr><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td></tr> <tr><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td></tr> <tr><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td><td>?</td></tr> </table> </div>						?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	
?	?							?	?	?	?																																	
?	?							?	?	?	?																																	
?	?							?	?	?	?																																	
?	?							?	?	?	?																																	
?	?							?	?	?	?																																	
?	?	?	?	?	?																																							
		Leistungserstellung	Vertrieb	Organisation	Personal	Finanzen	Öffentlichkeit																																					
		Strategie						Σ_3																																				
Intra-Strategie-Fit	Leistungserstellung						?	?	?	?	?	?																																
	?	Vertrieb					?	?	?	?	?	?																																
	?	?	Organisation				?	?	?	?	?	?																																
	?	?	?	Personal			?	?	?	?	?	?																																
	?	?	?	?	Finanzen		?	?	?	?	?	?																																
	?	?	?	?	?	Öffentlichkeit	?	?	?	?	?	?																																
Σ_1							Strategie-Unternehmens-Fit																																					

Abbildung 15: Beispiel einer Strategic-Fit-Matrix¹³⁷

¹³⁵ Vgl. Scholz, C. (1987), S. 66. Siehe auch: Scholz, C. (2000), S. 103-104.

¹³⁶ Vgl. Scholz, C. (1988), S. 448.

Bei der Erstellung der Matrix werden die schon angesprochenen drei Ebenen abgefragt, zwischen denen für eine erfolgreiche Strategie ein Fit (Passung) vorliegen muss. Zunächst sind die Komponenten der Strategiealternative und der aktuelle Zustand der Komponenten des Unternehmens schriftlich zu fixieren und in die Tabelle einzutragen. Im nächsten Schritt werden die drei Fit Ebenen geprüft.¹³⁸ Beim Intra-Strategie-Fit und dem Intra-Unternehmens-Fit werden die einzelnen Komponenten untereinander auf ihre Stimmigkeit bzw. Konsistenz hin geprüft. Die entsprechenden Bereiche, links unten für die Strategie und rechts oben für das Unternehmen, sind in der Matrix mit Fragezeichen gekennzeichnet. Die Bewertung derart vollzogen werden, dass für eine Passung eine 1, für eine Nichtpassung eine -1 und wenn keine Konsistenzprüfung möglich ist eine 0 eingetragen wird. Analog kann der Strategie-Unternehmens-Fit, also die Passung der Strategiekomponenten mit den Unternehmenskomponenten bewertet werden. Auch hier ist der entsprechende Bereich, rechts unten, in der Matrix mit Fragezeichen kenntlich gemacht. Die jeweiligen Spalten- und Zeilensummen (Felder neben den Σ -Zeichen) sowie deren Gesamtsummen der jeweiligen Fit-Ebenen bilden den Gewichtungswert für die Strategiealternative:

$$\text{Gewichtung der Strategiealternative} = \Sigma_1 + \Sigma_2 + \Sigma_3$$

Ist die Bewertung abgeschlossen, kann geprüft werden, ob Inkonsistenzen beim Intra-Strategie-Fit und beim Strategie-Unternehmens-Fit durch die Anpassung von Komponenten der Strategiealternative vermeidbar sind. Unstimmigkeiten beim Intra-Unternehmens-Fit können ebenfalls auf ihre Vermeidbarkeit durch Anpassung der Unternehmenskomponenten geprüft werden, allerdings nur, wenn dadurch keine negativen Auswirkungen auf den Strategie-Unternehmens-Fit entstehen.¹³⁹

Die vorgestellte Strategic-Fit-Matrix kann sowohl für die Gewichtung und damit den Vergleich verschiedener Strategiealternativen genutzt werden, als auch für das Aufdecken von Schwächen einer Strategie bezüglich der Konsistenz. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, die Stimmigkeit einer Strategie iterativ durch Veränderung der Komponenten zu verbessern.¹⁴⁰

¹³⁷ Abbildung in Anlehnung an: Scholz, C. (1988), S. 446.

¹³⁸ Vgl. Scholz, C. (1988), S. 449.

¹³⁹ Vgl. Scholz, C. (1988), S. 449.

¹⁴⁰ Vgl. Scholz, C. (1988), S. 449.

Kriterien für die quantitative Bewertung der Strategie

Ebenso wie die qualitativen Kriterien zur Bewertung der Strategie, leiten sich die quantitativen Kriterien aus der strategischen Zielsetzung ab. Abhängig davon können bspw. der Shareholder Value, der ROI, Planbilanz, Cash-flow oder der Jahresüberschuss als Kennzahlen für die Strategiebewertung herangezogen werden. Die Auswahl der Strategiealternative basiert auf den prognostizierten Verläufe der Kennzahlen.¹⁴¹

Voraussetzung für die Anwendung der quantitativen Verfahren ist die Ermittlung der monetären Rückflüsse, die durch die Strategiealternativen zu erwarten sind. Solche Größen sind jedoch nur schwer prognostizierbar, weil sie von anderen Erfolgsfaktoren, wie z.B. der Entwicklung des Marktanteils oder der Entwicklung der Wettbewerbsposition, und deren Wechselwirkungen mit beeinflusst werden. Des Weiteren macht die Langfristigkeit der strategischen Planung die Quantifizierbarkeit zu einen komplexen Prozess. Entsprechende Bewertungsmodelle liefern hier nur in Teilen eine Lösung für die angesprochenen Schwierigkeiten. Da die quantitative Bewertung der Strategiealternativen sehr stark von den Zielsetzungen abhängig ist, soll an dieser Stelle nicht näher auf die verschiedenen Methoden eingegangen werden. Umfragen zeigen, dass die zu bewertenden Strategien von vielen Unternehmen als eine Art langfristige Investition betrachtet werden. Demzufolge kommen häufig Investitionsrechnungsverfahren zur Entscheidungsunterstützung bei der Strategiewahl zum Einsatz.¹⁴²

4.3.3 Strategieimplementierung

Die Strategieimplementierung umfasst die Umsetzung der ausgewählten Strategie durch konkrete Handlungen der Unternehmensmitglieder. D.h., aus der Strategie müssen Maßnahmen und entsprechende Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.¹⁴³ Ein verbreitetes Konzept für die Implementierung bzw. Umsetzung und die Steuerung¹⁴⁴ einer Strategie ist die Balanced Scorecard (BSC).¹⁴⁵

¹⁴¹ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management. 5. Aufl., Wiesbaden, S. 735-738.

¹⁴² Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management. 5. Aufl., Wiesbaden, S. 735-736, 787, siehe auch: Al-Laham, A. (1997), S. 173.

¹⁴³ Vgl. Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008), S. 791, 794.

¹⁴⁴ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996), S. 75.

¹⁴⁵ Vgl. Ehrmann, T. (2006), S. 185.

Die Grundidee der BSC basiert darauf, dass allein auf die Finanzen ausgerichtete Kennzahlen nur ein Reagieren ermöglichen aber kein proaktives Handeln. Daher wird bei der BSC nicht nur die Finanz- bzw. Kapitalmarktperspektive eingenommen, sondern zusätzlich die Kunden-, Prozess- und Lern-/Innovationsperspektive. Die Finanz- bzw. Kapitalmarktperspektive hat jedoch auch bei der BSC eine übergeordnete Position.¹⁴⁶ Basierend auf der strategischen Zielsetzung (Kap. 4.2.1) und der daraus abgeleiteten Strategie (Kap. 4.3.1) werden für jede Perspektive der Zielerreichungsbeitrag zur Strategie, die dafür notwendigen Kennzahlen, die sich daraus ergebenden operativen Zielsetzungen und die entsprechenden Maßnahmen formuliert.¹⁴⁷ Die folgende Abbildung zeigt den hierarchischen Aufbau der BSC. Die einzelnen Schlüsselindikatoren stehen in einem Ursache-Wirkungszusammenhang¹⁴⁸ und bilden somit ein integriertes System von vier Kennzahlenkategorien¹⁴⁹.

¹⁴⁶ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996), S. 7-8.

¹⁴⁷ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 201. Horváth, P.; Kaufmann, L. (2006), S. 140.

¹⁴⁸ Vgl. Ehrmann, T. (2006), S. 183-185.

¹⁴⁹ Vgl. Horváth, P.; Kaufmann, L. (2006), S. 143.

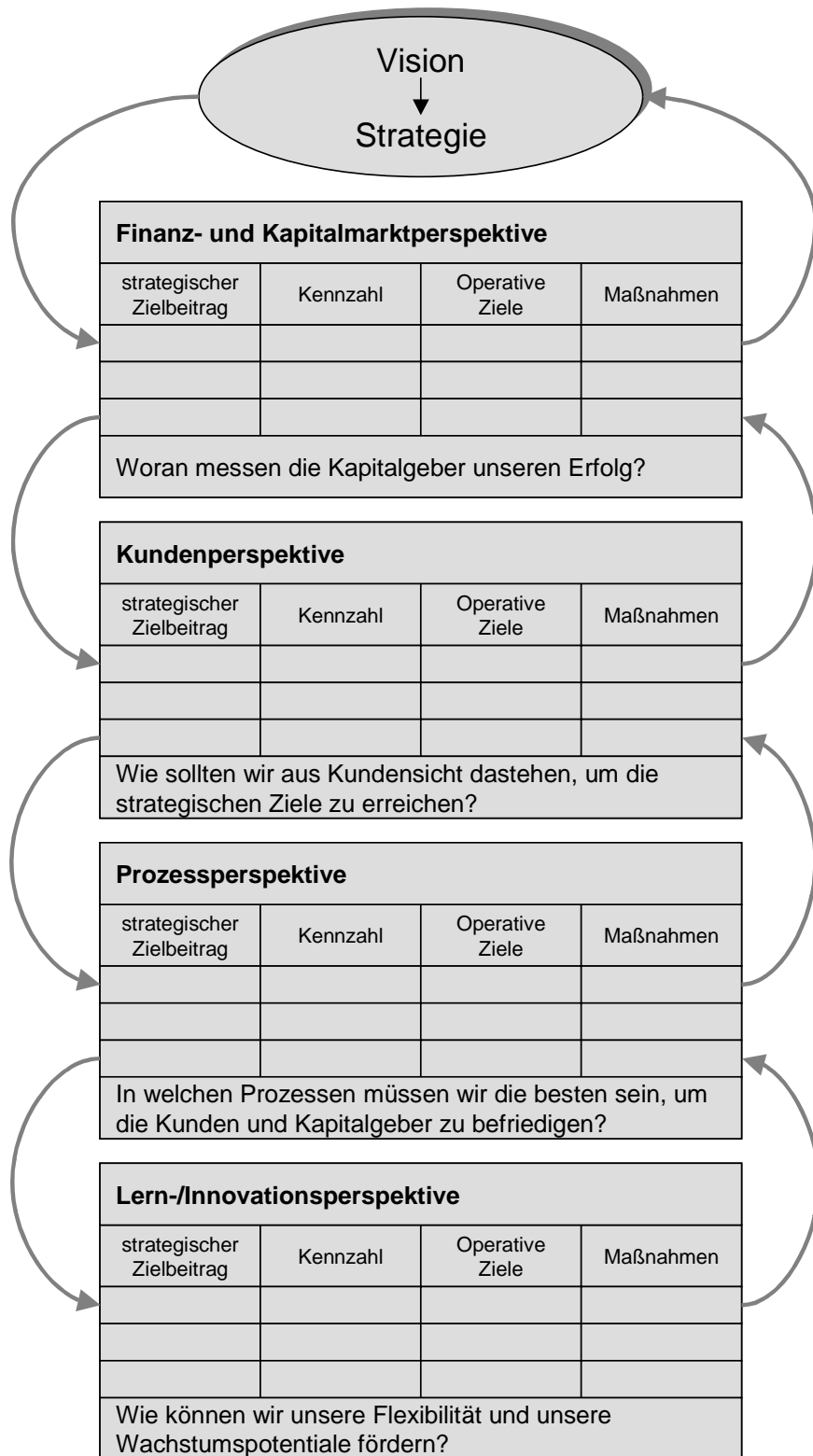


Abbildung 16: Ursache/Wirkungszusammenhang der BSC-Hierarchie¹⁵⁰

¹⁵⁰ Eigene Darstellung nach: Horváth, P.; Kaufmann, L. (2006), S. 140, 142. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 202, 203. Ehrmann, T. (2006), S. 186. Siehe hierzu auch: Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996), S. 30-31.

Die Erstellung einer BSC ist in der folgenden Aufzählung noch einmal zusammengefasst:¹⁵¹

1. **Definition des strategischen Zielbeitrags für die einzelnen Perspektiven:** Ausgehend von der strategischen Zielsetzung werden für jede Perspektive der BSC die Ziele bzw. kritischen Erfolgsfaktoren festgelegt, die zur Umsetzung der Strategie notwendig sind.
2. **Ermittlung der Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung:** Für die festgelegten Ziele der Perspektiven wird bestimmt, wie diese gemessen werden können. In regelmäßigen Reviews muss sichergestellt werden, dass die festgelegte Kennzahl auch tatsächlich zur Bewertung der Zielerreichung geeignet ist.
3. **Festlegen von operativen Zielen:** Für die im vorhergehenden Schritt ermittelten Kennzahlen, wird ein Zielwert festgelegt.
4. **Ableiten von Maßnahmen:** Auf Basis der Zielwerte für die Kennzahlen werden Maßnahmen bzw. konkrete Aktivitäten (und die dazugehörigen Meilensteine) zur Zielerreichung abgeleitet. Außerdem wird festgelegt, wie die BSC gesteuert und angewendet werden soll.
5. **Berichtswege festlegen:** Im letzten Schritt ist zu entscheiden, an wen, wann welche Berichte zu senden sind.

4.3.4 Strategiekontrolle

Die strategische Kontrolle ist ein die Planung und Durchführung der Strategie begleitender Prozess.¹⁵² Sie umfasst sowohl den Vergleich von Soll- und Ist-Größen, als auch die Analyse eventueller Abweichungen.¹⁵³ In Abbildung 17 wird gezeigt, aus welchen Bausteinen die strategische Kontrolle bestehen kann und welchen Phasen des Strategie-Entwicklungs-Prozesses sie zugeordnet sind. Zum besseren Verständnis wurden die Elemente des Strategie-Entwicklungs-Prozesses nur in vereinfachter Weise dargestellt. Sie beziehen sich jedoch auf die Beschreibungen in den vorangegangenen Kapiteln.

¹⁵¹ Vgl. Ehrmann, T. (2006), S. 187.

¹⁵² Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 223.

¹⁵³ Vgl. Hahn, D. (2006), S. 451.

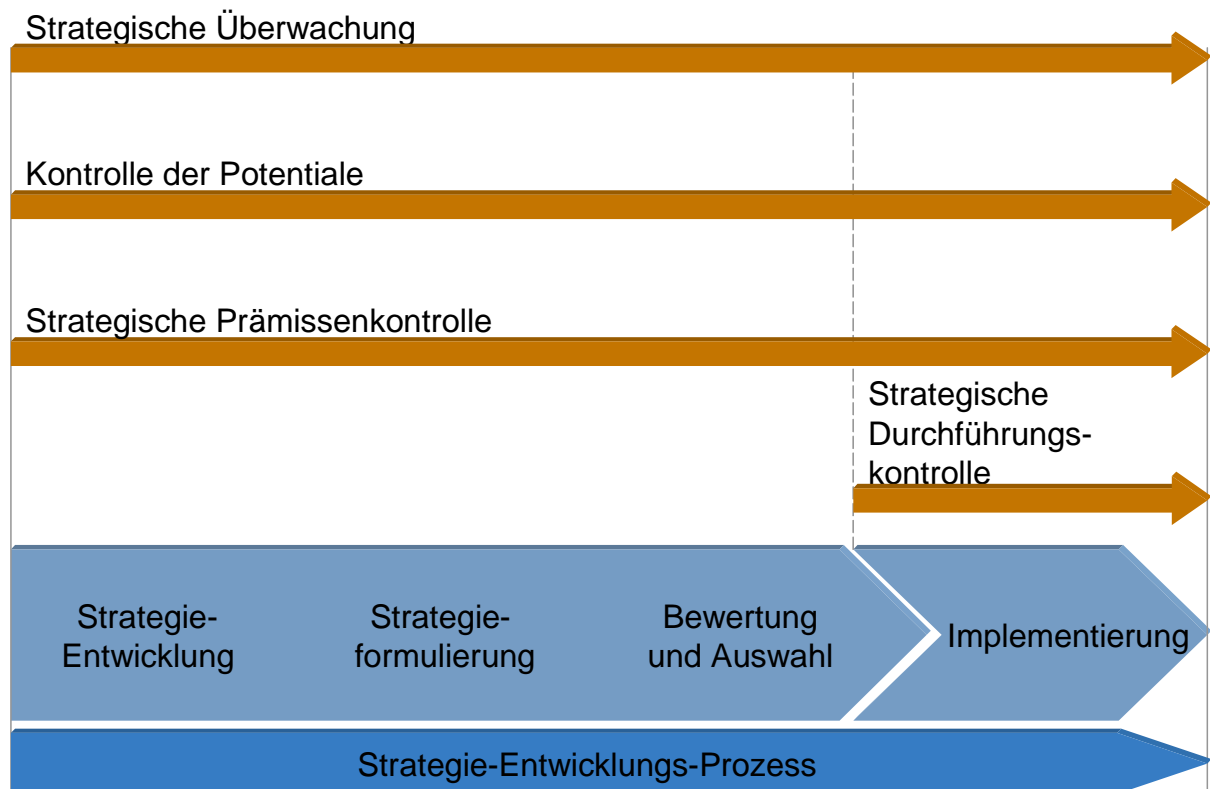


Abbildung 17: Bausteine der Strategiekontrolle¹⁵⁴

Strategische Überwachung:

Die strategische Überwachung hat eine zentrale und übergeordnete Bedeutung für die Strategiekontrolle.¹⁵⁵ Sie umspannt den gesamten Strategie-Entwicklungs-Prozess. Aufgabe ist es hier, die Umwelt und das Unternehmen auf nicht berücksichtigte oder unvorhergesehene Veränderungen hin zu beobachten, die einen Einfluss auf die zu entwickelnde oder gewählte Strategie haben könnten. Im Gegensatz zu den anderen Bausteinen ist die strategische Überwachung eine globale und ungerichtete Kontrolle.¹⁵⁶ Die Wichtigkeit dieses Bausteins für den Erfolg einer Unternehmensstrategie ergibt sich daraus, dass bei der Entscheidung für eine Strategie zahlreiche Alternativen verworfen werden. Diese können jedoch aufgrund der sich schnell ändernden Rahmenbedingungen wieder relevant werden.¹⁵⁷ Somit ergibt sich die Chance, die Strategie den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Kontrolle der Potenziale:

¹⁵⁴ Eigene Darstellung nach: Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1985), S. 404. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 234. Ulber, C. (1996), S. 21, 110.

¹⁵⁵ Vgl. Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1986), S. 750.

¹⁵⁶ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 236.

¹⁵⁷ Vgl. Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1985), S. 406.

Ein ebenfalls durch die starke Dynamik der Umwelt geprägter Baustein der strategischen Kontrolle ist die Kontrolle der Potenziale. Der Fokus liegt hier auf den Kompetenzen und Fähigkeiten des Unternehmens. Sie sind die Grundlage für die Entwicklungsfähigkeit und die Fähigkeit, Veränderungen wahrzunehmen sowie auf sie zu reagieren. Teilweise ergeben sich Schwierigkeiten bei der Messung der Potenziale (also den Kompetenzen und Fähigkeiten) und der Verbindung zu finanziellen Kennzahlen. Abhilfe kann hier die Balanced Scorecard mit ihren Perspektiven und den Wechselwirkungen unter ihnen, liefern (siehe Kap. 4.3.3 und Abbildung 16). Das Ziel bei der Kontrolle der Potenziale besteht darin, kontinuierlich die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens bzw. seine Stärken und Schwächen (siehe hierzu Kap. 4.2.3.1) zu überwachen und somit einem möglichen negativen Marktanteil vorzubeugen. Denn die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse werden letztendlich immer durch den Güter-, Kapital- und Arbeitsmarkt einer externen Kontrolle unterzogen.¹⁵⁸ Die folgende Tabelle listet verschiedene Potenziale, deren Merkmale und mögliche Methoden der Messung auf.

¹⁵⁸ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 238-204.

Potenzial	Merkmale	Verfahren der Messung
Leistungspotenziale		
Beschaffung	Abhängigkeit von Lieferanten	ABC-Analyse
	Qualität der Vorprodukte	Zahl der Mängel
Produktion	Fertigungstiefe	Wertschöpfungsquote
	Kostenstruktur	Verhältnis von direkten zu indirekten Kosten
Absatz	Produktqualität	Zahl der Mängel
	Lebenszyklus der Produkte	Position der Geschäftsfelder im Portfolio
Personal	Alter	Alterspyramide
	Lernbereitschaft	Häufigkeit von Schulungsanfragen
	Motivation	Personalfuktuation
Kapital	Position am Kapitalmarkt	Kursentwicklung der eigenen Aktie im Vergleich zum Dax (zur Branche)
	Verschuldungsgrad	Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital (statischer Verschuldungsgrad)
Forschung und Entwicklung	Innovationsbereitschaft	Zahl der Neuentwicklungen
	Forschungsaufwand	Verhältnis von Aufwand für Forschung und Entwicklung zum Gesamtaufwand
Führungspotenzial		
Planung	Flexibilität	Fristigkeit der Pläne, Bereitschaft zur Änderung der Pläne
	Planungstechnik	Anspruchsniveau der Planungstechniken
Kontrolle	Standardisierung der Kontrolle	Häufigkeit von Kontrollvorgängen
	Kontrolltechniken	Anspruchsniveau der Kontrolltechniken
Information	Aktualität der Unternehmensrechnung	Kostenrechnungssystem
	Aktualität der Umweltanalyse	Früherkennungssystem
Organisation	Grad der Dezentralisierung	Zahl der Hierarchieebenen
	Kooperationsfähigkeit mit anderen Unternehmen	Zahl der Vereinbarungen mit anderen Unternehmen
Unternehmenskultur	Stärke der Unternehmenskultur	Befragung
	Grad der Außenorientierung	Häufigkeit von Kontakten mit anderen Unternehmen

Tabelle 9: Beispiele für strategische Potenziale und deren Messung¹⁵⁹

¹⁵⁹ Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 239.

Strategische Prämissenkontrolle

Zur Reduzierung der Komplexität werden während der Strategieentwicklung Prämissen gesetzt bzw. Annahmen getroffen; u.a. in Bezug auf die zu erwartende Nachfragemenge, Wechselkurse, Lohnabschlüsse, technische Entwicklungen usw. Da die Strategie auf diesen Prämissen basiert, müssen sie im Laufe der Zeit immer wieder auf ihre Gültigkeit hin geprüft werden. Diese Kontrolle vollzieht sich während des gesamten Strategie-Entwicklungs-Prozesses und der Strategieanwendung.¹⁶⁰ Bei relevanten Abweichungen zwischen den aktuellen Gegebenheiten und den getroffenen Prämissen, muss eine entsprechende Anpassung der Strategie erfolgen.

Strategische Durchführungskontrolle

Mit Hilfe der definierten Meilensteine zur Strategieimplementierung aus der BSC (siehe hierzu Kap. 4.3.3) wird bei der strategischen Durchführungskontrolle geprüft, inwieweit Abweichungen zum geplanten Vorgehen oder Störungen der Implementierung vorliegen. Wichtig ist es hierbei zu klären, ob es eine Gefährdung des gewählten strategischen Kurses gibt.¹⁶¹ Unter Umständen muss eine Anpassung der Strategie oder des Implementierungskonzeptes vorgenommen werden.

Um die Strategiekontrolle durchzuführen, muss ein entsprechendes System mit den dazugehörigen Strukturen geschaffen werden. Zu klären ist:¹⁶²

- Wer ist für die Kontrolle verantwortlich, bzw. wer bekommt die Kontrollkompetenz übertragen?
Mögliche Entscheidungsparameter können hier zentrale vs. dezentrale Kontrolle und Eigen- vs. Fremdkontrolle sein.
- Wie soll der Prozess der Kontrolle aussehen?
Eine Formalisierung des Prozesses anhand von Kennzahlen und Meilensteinen ist vor allem bei der Prämissenkontrolle sowie der Durchführungskontrolle möglich. Wo hingegen die strategische Überwachung und die Kontrolle der Potentiale durch eine zu starke Formalisierung und Standardisierung beeinträchtigt werden¹⁶³. Grundsätzlich sollten die

¹⁶⁰ Vgl. Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1985), S. 401-402.

¹⁶¹ Vgl. Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1985), S. 402-403.

¹⁶² Vgl. Bea, F. X.; Haas, J. (2005), S. 241-248.

¹⁶³ Vgl. hierzu auch Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1986), S. 758-759.

Kontrollprozesse auf eine Sensibilisierung zur Wahrnehmung von Veränderungen ausgerichtet sein.

- Nach welcher Methode wird die Kontrolle durchgeführt?

Die verbreitetsten Techniken sind der Kennzahlenvergleich, die Plankostenrechnung, das Target Costing und das Benchmarking.

- Wie wird das Kontrollsystem mit dem kontinuierlichen Strategie-Entwicklungs-Prozess verknüpft?

Zu klären ist hier, wie die Erkenntnisse aus der Strategiekontrolle in den Prozess der Strategieentwicklung einfließen können. Wichtig ist, dass die Informationen möglichst zeitnah zur Verfügung stehen, um rechtzeitig Strategieberichtigstellungen oder -korrekturen vornehmen zu können.

Literaturverzeichnis

- Al-Laham, A. (1997): *Strategieprozesse in deutschen Unternehmen; Verlauf, Struktur und Effizienz*. Wiesbaden.
- Andrews, K. R. (1988): *The Concept of Corporate Strategy*. 3rd edition, Homewood.
- Andrews, K. R. (1992): *The Concept of Corporate Strategy*. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B.: *The Strategy Process; Concepts and Contexts*. New Jersey.
- Bausch, A. (2006): *Branchen und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management*. In: Hahn, D.; Taylor, B.: *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, S. 195-214.
- Bea, F. X.; Haas, J. (2005): *Strategisches Management*. 4. Aufl., Stuttgart.
- Bleicher, K. (2004): *Das Konzept integriertes Management; Visionen, Missionen, Programme*. 7. Aufl., Frankfurt a. M.
- Bullinger, H. J. (1994): *Einführung in das Technologiemanagement: Modelle, Methoden, Praxisbeispiele*. Stuttgart, S. 144.
- Burgelman, R. A. (1983): *A Model of interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy*. In *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, S. 61-70.
- Burschel, C.; Losen, D.; Wiendl, A. (2004): *Betriebswirtschaftslehre der nachhaltigen Unternehmung*. München, Wien.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge (Mass.), London.
- Collis, D. J.; Montgomery, C. A. (2005): *Corporate Strategy. A Ressource-Based Approach*. 2. Aufl., Bosten.
- Doppler, K.; Lauterburg, C. (2005): *Changemanagement; Den Unternehmenswandel gestalten*. 11. Aufl., Frankfurt a. M.
- Ehrmann, T. (2006): *Strategische Planung*. Berlin, Heidelberg, New York.
- Emans, H. (1988): *Konzepte zur strategischen Planung*. In: Hentzler, A. H.: *Handbuch strategischer Führung*. Wiesbaden,.

- Foschiani, S., W.; Schmid, U.; Wäscher, G. (2000): Strategisches Management im Zeichen von Umbruch und Wandel. Stuttgart.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston.
- Gälweiler, A.; Schwaninger, M. (2005): Strategische Unternehmensführung. 3. Aufl., Frankfurt a. M.
- Gunter, G. (1994): Sieben goldene Regeln der Kreativitätsförderung. Zürich.
- Hahn, D. (2006): Strategische Kontrolle. In: Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Hahn, D. (2006): Strategische Unternehmensführung – Grundkonzepte. In: Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Hahn, D. (2006): Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung. In: Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung-Strategische Unternehmensführung. 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995): Wettlauf um die Zukunft. Wien.
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. (2006): Corporate Strategy: The Core Concepts. In: Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Hinterhuber, H. H. (1977): Strategische Unternehmensführung. Berlin,.
- Hinterhuber, H. H. (2004): Strategische Unternehmensführung; I. Strategisches Denken. 7. Aufl., Berlin.
- Hinterhuber, H. H. (2004): Strategische Unternehmensführung; II. Strategisches Handeln. 7. Aufl., Berlin.
- Horváth, P.; Kaufmann, L. (2006): Beschleunigung und Ausgewogenheit im strategischen Managementprozess - Strategieumsetzung mit Balanced Scorecard. In: Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Hunger, J. D.; Wheele, T. L. (2000): Strategic Management. 7. Aufl., New York.

- Johnson, G.; Scholes, K. (2008); Whittington, R.: Exploring corporate strategy. 8. Aufl., Harlow.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. Harvard College.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In: Harvard Business Review. 77., Januar-Februar.
- Kennedy, A. A. (2001): Das Ende des Shareholder Value. Warum Unternehmen zu langfristigen Wachstumsstrategien zurückkehren müssen. München: Financial Times Prentice Hall.
- Koruna, S.; Tschirky, H. (1998): Technologie-Management. Idee und Praxis. Zürich.
- Kröger, F.; Deans, G. K. (2004): Wachstum wagen – Wie Unternehmen ihre Wachstumsreserven entdecken. Weinheim.
- Mintzberg, H. (1995): Die strategische Planung: Aufstieg Niedergang und Neubestimmung. München, Wien.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1992): The Strategy Process; Concepts and Contexts. New Jersey.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zu Wandel führen. 3. Aufl., Stuttgart.
- Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Aufl., Frankfurt a. M.
- Porter, M. E. (2008): Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 11. Aufl., Frankfurt a. M.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (2006): The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 9. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Quinn, J. B. (1992): Strategies for Change. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B.: The Strategy Process; Concepts and Contexts. New Jersey.
- Raisch, S.; Probst, G.; Gomez, P. (2007): Wege zum Wachstum. 1. Aufl., Wiesbaden.

- Rumelt, R. (1992): The Evaluation of business strategy. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B.: The Strategy Process; Concepts and Contexts. New Jersey.
- Sackmann, S. A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen. Gabler, Wiesbaden.
- Schein, E. H. (2004): Organizational culture and leadership. 3. Aufl., San Francisco.
- Schein, E. (2004): Unternehmenskultur. Frankfurt a. M.
- Scholz, C. (2000): Strategische Organisation, Multiperspektivität und Virtualität. 2. Aufl. Landsberg/Lech.
- Scholz, C. (1988): Strategische Stimmigkeit, Probleme und Lösungsvorschläge. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. München, Frankfurt a.M., Jg. 17, Heft 9.
- Scholz, C. (1987): Strategisches Management; Ein integrativer Ansatz. Berlin, New York.
- Schreyögg, G. (1985); Steinmann, H: Strategische Kontrolle. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 37, Jg.
- Schreyögg, G.; Steinmann, H. (1986): Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 38, Jg.
- Simon, H.; von der Gathen, A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente; Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt a. M.
- Slater, F. S.; Olson, E. M.; Hult, G. T. M. (2006): The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. In: Strategic Management Journal, Vol. 27, S. 1221-1231.
- Stähle, W. H. (1999): Management. 8. Aufl., München.
- Thompson, A. A.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. (2007): Crafting and executing strategy. The quest for competitive advantages. Concepts and cases. 15. Aufl., Boston.
- Ulber, C. (1996): Strategische Steuerung und Kontrolle. Gießen.

Welge, M. K. (1980): Management in deutschen multinationalen Unternehmungen. Stuttgart.

Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management. 5. Aufl., Wiesbaden.

Wittmann, R. G.; Littwin, A.; Reuter, M.; Sammer, G. (2004): Unternehmensstrategie und Businessplan: Eine Einführung. Frankfurt a. M.

Zink, K. J. (2007): Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. München.