



Jetzt mit
eLearning

*besser
lernen*

Strategie

entwickeln, umsetzen und optimieren

Jan-Philipp Böhler

XTRAS
ONLINE

ALWAYS LEARNING

PEARSON

Strategie

Strategie

entwickeln, umsetzen und optimieren

Jan-Philipp Böhler

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die Informationen in diesem Buch werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht.

Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt.

Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht ausgeschlossen werden.

Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben

und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Autor dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Es konnten nicht alle Rechteinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol in diesem Buch nicht verwendet.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

16 15 14

ISBN 978-3-86894-205-7 (Buch)
ISBN 978-3-86326-534-2 (E-Book)

© 2014 by Pearson Deutschland GmbH
Lilienthalstraße 2, D-85399 Hallbergmoos/Germany
Alle Rechte vorbehalten
www.pearson.de
A part of Pearson plc worldwide

Programmleitung: Martin Milbradt, mmilbradt@pearson.de
Lektorat: Elisabeth Prümm, epruemm@pearson.de
Korrektorat: Petra Kienle
Herstellung: Claudia Bäurle, cbaurle@pearson.de
Satz: Nadine Krumm, mediaService, Siegen (www.mediaservice.tv)
Coverdesign: Martin Horngacher, München
Coverabbildung: Fotolia.com
Druck und Verarbeitung: Wilco, Amersfoort

Printed in the Netherlands

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Abkürzungen	11
Strategie verstehen	13
Teil I Strategie entwickeln	17
Kapitel 1 Umwelt analysieren	19
1.1 Markt abgrenzen und segmentieren	22
1.2 Wettbewerbsumwelt verstehen	28
1.2.1 Branchenstruktur analysieren	28
1.2.2 Marktschranken identifizieren.	33
1.2.3 Strategische Gruppen identifizieren	36
1.2.4 Wettbewerber analysieren	40
1.2.5 Marktphasen und Lebenszyklus bestimmen	43
1.3 Globale Umwelt verstehen.	47
1.3.1 Umweltdimensionen analysieren	47
1.3.2 Distanzdimensionen erfassen.	49
1.4 Chancen und Bedrohungen ermitteln	52
Kapitel 2 Unternehmen analysieren	57
2.1 Unternehmensgrenze und Wertnetzwerk definieren	58
2.2 Wertkette und Organisation analysieren.	61
2.2.1 Wertkette analysieren.	61
2.2.2 Organisation strukturieren.	65
2.3 Ressourcen- und Kernkompetenzen identifizieren	69
2.4 Stärken und Schwächen ermitteln	74
Kapitel 3 Strategische Optionen ableiten	77
3.1 Erfolgsfaktoren kombinieren	79
3.1.1 SWOT-Inventar erstellen	79
3.1.2 TOWS-Matrix analysieren	80
3.2 Portfolio analysieren und planen	84
3.2.1 Monofaktorportfolio darstellen	85
3.2.2 Multifaktorportfolio konzipieren.	90
3.3 Konsistenz strategischer Optionen prüfen	95

Teil II	Strategie umsetzen	101
Kapitel 4	Strategie formulieren	103
4.1	Generische Wettbewerbsstrategien gestalten	105
4.1.1	Kostenführerschaft erlangen	106
4.1.2	Differenzierungsmerkmale aufbauen	108
4.1.3	Marktnischen fokussieren	112
4.2	Hybride Wettbewerbsstrategien entwickeln	114
4.3	Risiken streuen: Diversifikationsstrategie	117
4.4	Ressourcen auf das Kerngeschäft fokussieren	121
4.5	Dynamische Strategien entwickeln	126
4.6	Im Merger Endgame überleben	129
4.7	Strategische Freiräume schaffen: Blue Ocean	132
Kapitel 5	Strategie auswählen	139
5.1	Rahmenbedingungen ausgestalten	140
5.1.1	Zielsystem festlegen	141
5.1.2	Strategische Hebel definieren	148
5.2	Strategische Entscheidungen treffen	151
5.2.1	Strategische Optionen auf Konsistenz prüfen	151
5.2.2	Wertbeitrag und Risiko abwägen	155
Kapitel 6	Strategie planen und implementieren	161
6.1	Steuerungskonzept installieren	163
6.2	Strategie operationalisieren	164
6.2.1	Balanced Scorecard erarbeiten	165
6.2.2	Strategy Map visualisieren	170
6.3	Geschäftsmodell konzipieren	174
6.4	Strategischen Wandel gestalten	185
6.4.1	Geplante Strategien realisieren	185
6.4.2	Emergente Strategien integrieren	186
6.4.3	Change Management stimulieren	189

Teil III	Strategie optimieren	197
Kapitel 7	Strategie kontrollieren	199
7.1	Strategie systematisch operationalisieren	200
7.2	Strategieumsetzung fortlaufend kontrollieren	205
7.3	Strategische Frühaufklärung durchführen	211
Kapitel 8	Strategie steuern	217
8.1	Strategische Barrieren reduzieren	220
8.2	Stakeholder integrieren	226
8.3	Corporate Governance umsetzen	230
Teil IV	Anhang	241
	Literaturverzeichnis	243
	Fallstudienmethode – MyLab Deutsche Version für Strategie	251
	Register	253

Vorwort

Die Vielzahl an Lehrbüchern zum strategischen Management ist einerseits ein Indikator für die hohe Bedeutung dieses Themas in der Unternehmenspraxis und der Wissenschaft und zeigt andererseits die Vielfalt an verfügbaren Methoden und Instrumenten. Ein prüfender Blick in die am häufigsten behandelten Inhalte des strategischen Managements könnte jedoch all zu leicht die Schlussfolgerung nahelegen, dass strategisches Management auf die sieben S-Gestaltungselemente, die fünf Wettbewerbskräfte, die vier Lebenszyklusphasen, die drei generischen Wettbewerbsstrategien und unzählige Zwei-mal-zwei-Felder-Portfolios reduziert wird. Eine derartige Reduktion würde allerdings der Komplexität unternehmerischer Entscheidungssituationen nicht gerecht werden und in der Folge die Handlungsoptionen des Managements erheblich einschränken.

Daher ist der Anspruch dieses Lehrbuchs, die Problemlösungs- und Handlungskompetenz von Managern bei der Auswahl und dem Einsatz der vorgestellten Methoden, Modelle und Instrumente zu verbessern. Aus diesem Grund orientiert sich das Lehrbuch konsequent an der Unternehmenspraxis und gibt Handlungsempfehlungen entlang des strategischen Managementprozesses. Dabei werden unterschiedliche Branchen in die Betrachtung einbezogen, um den Nutzen und die Grenzen bei der Anwendung der Methoden zu erkennen und diese im jeweiligen Unternehmenskontext anzupassen. Somit wird ein umfangreiches Methodenset vorgestellt, dessen Instrumente kontextabhängig zusammengestellt und eingesetzt werden müssen. Die theoretischen Grundlagen werden dabei auf ein erforderliches Minimum konzentriert und durch Fallbeispiele, Fallstudien und Simulationen ergänzt, die zur Entwicklung von Urteilsvermögen und von Handlungskompetenz dienen.

Das Lehrbuch richtet sich vor allem an Studierende und ermöglicht ihnen zusätzlich zum Verständnis der theoretischen Grundlagen eine praxisnahe Vorbereitung auf die Herausforderungen bei der Vorbereitung und Umsetzung strategischer Entscheidungen in Unternehmen. Begleitend zum Lehrbuch kann künftig ein Zugang zur Lernplattform **MyLab Deutsche Version für Strategie** erworben werden. **MyLab** bietet völlig neue Lernmethoden wie z. B. interaktive Fallstudien und Simulationen, welche die Studierenden zur kritischen Reflexion von Strategien und zum Austesten der Grenzen von Modellen oder Instrumenten in konkreten Entscheidungssituationen aufordern. Somit erweitern die Studierenden ihre Perspektive vom Lernen und Anwenden hin zum Reflektieren. Die Bereitschaft und die Übung, mit mehrdeutigen und komplexen Situationen umzugehen, in denen nicht dichotome Entscheidungen getroffen werden müssen, ist eine zentrale Anforderung an das Management in der Strategieentwicklung. Die Fallstudienmethode ermöglicht es, sowohl den Praxisbezug herzustellen als auch die Anwendung sicherzustellen. Die Fallstudien und die Fallsimulation werden multimedial und interaktiv auf der Plattform www.deutsch.mylab-pearson.com zu finden sein. Eine kurze Beschreibung der Lernplattform und eine strukturierte Übersicht zu den Fallstudien und ihren thematischen Bezügen zum Lehrbuch befinden sich am Ende dieses Lehrbuchs. Leser, die sich über www.pearson-studium.de/strategie eintragen, werden informiert sobald die Lernplattform verfügbar ist. Zudem erhalten alle, die sich vorab registriert haben, einen zweiwöchigen kostenlosen Probestzugang um sich selbst von den genannten Möglichkeiten **MyLab Deutsche Version für Strategie** zu überzeugen.

Mein Dank gilt meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Center for Applied Studies and Education in Management (CASEM), die mich bei der Umsetzung dieses Lehrbuchs engagiert unterstützt haben, sowie meinen Kollegen Prof. Dr. Sabine Quarg, Prof. Dr. Gregor Brüggelambert und Prof. Dr. Axel Faix für den fruchtbaren wissenschaftlichen Austausch und die sehr gute Zusammenarbeit an den Fallstudien. Ebenfalls möchte ich mich bei dem Verlag Pearson Studium für die sehr angenehme Zusammenarbeit bedanken.



Düsseldorf/Dortmund, im Februar 2014

Jan-Philipp Büchler

Abkürzungen

ASEAN	- Association of Southeast Asian Nations
bzw.	- beziehungsweise
d. h.	- das heißt
BCG	- Boston Consulting Group
BP	- Business Plan
BSC	- Balanced Scorecard
CAGE	- Culture – Administration – Geography – Economy
CE	- Capital Employed
CF	- Cashflow
CR	- Concentration Ratio
CSR	- Corporate Social Responsibility
CT	- Capital Turnover
DCF	- Discounted Cashflow
DINK	- Double Income – No Kid
EBIT	- Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	- Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
EK	- Eigenkapital
EVA	- Economic Value Added
FK	- Fremdkapital
GBS	- Global Business Services
GK	- Gesamtkapital
HHI	- Herfindahl-Hirschmann-Index
ISIC	- International Standard Industrial Classification of all Economic Activities
KPI	- Key Performance Indicator
LOHAS	- Lifestyle of Health and Sustainability
MBV	- Market-Based-View
MERCOSUR	- Mercado Común del Sur
MVA	- Market Value Added

NACE	- Nomenclature Générale des Activités Économiques dans les Communautés Européennes
NAFTA	- North American Free Trade Agreement
NGO	- Non-Governmental Organization
NOPAT	- Net Operating Profit after Taxes
NPV	- Net Present Value
PMS	- Produkt-Markt-Segment
OGSM	- Objectives, Goals, Strategies, Measures
RBV	- Resource-Based-View
ROCE	- Return on Capital Employed
ROS	- Return on Sales
SGE	- Strategische Geschäftseinheit
SGF	- Strategisches Geschäftsfeld
SIC	- Standard Industry Classification
sog.	- sogenannte
STEP	- Sociodemographics, Technology, Ecology, Politics
STRAP	- Strategic Action Plan
SWOT	- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOWS	- Threats, Oppportunities, Weaknesses, Strengths
TQM	- Total Quality Management
TV	- Terminal Value
USP	- Unique Selling Proposition
VRIO	- Valuable, Rare, Inimitable, Organizational specific
WACC	- Weighted Average Cost of Capital (gewichteter Kapitalkostensatz)
z. B.	- zum Beispiel

Strategie verstehen

Der **Strategiebegriff** findet in der wissenschaftlichen Literatur und in der betrieblichen Praxis eine vielfältige Verwendung, die insbesondere durch die Perspektiven unterschiedlicher Denkschulen des strategischen Managements geprägt ist. Diese **Denkschulen** können in drei voneinander verschiedene Gruppen unterteilt werden.¹

Präskriptive Denkschulen vertreten die Grundauffassung, dass Strategieentwicklung als ein logisches Prozessmodell beschrieben werden kann, das Strategien auf der Grundlage von umfassenden Analysen der externen Umwelt und der internen Unternehmensorganisation ausformuliert und umsetzt. Die präskriptiven Denkschulen legen damit übereinstimmend einen erheblichen Wert auf analytische Ansätze und verwenden dazu Analyseinstrumente, Branchenmodelle und Checklisten, die eine hohe Bedeutung und einen praktischen Nutzen im betrieblichen Umfeld haben.

- Die **Designschule** richtet die Strategieentwicklung dabei auf den anzustrebenden Ausgleich, sog. *Fit*, zwischen unternehmerischen Fähigkeiten und Marktchancen aus. Die Grundlage dafür bildet ein logisch aufgebauter Strategieprozess, in dem eine langfristig angelegte Strategie entworfen und diese danach konsequent umgesetzt wird.
- Die **Planungsschule** versucht den Strategieentwicklungsprozess als solchen formal und systematisch in Teilpläne herunterzubrechen und präzise Prozessabläufe zu definieren, um langfristig geplante Ziele bestmöglich zu erreichen.
- Die **Positionierungsschule** verlagert den Fokus auf die zu erreichende und zu verteidigende Wettbewerbsposition in einer Branche, die durch eine Wettbewerbsstrategie die zentralen Wettbewerbskräfte adressiert und das Unternehmen darauf konsequent ausrichtet.

Deskriptive Denkschulen betrachten Strategieentwicklung als einen kontinuierlichen Lernprozess, der von unternehmerischen Visionen und Erfahrungen geleitet, von gelernten Verhaltensmustern geprägt und von Machtbeziehungen beeinflusst wird. Wesentliche Fragen betreffen die Eigenschaften von Führungspersonlichkeiten, die Art und Weise der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie den Umgang mit Erfahrungen, um den strategischen Wandel zu gestalten und in der Unternehmensorganisation zu verankern. Insofern stehen vor allem Aspekte der Implementierung von Strategien und deren kontinuierliche Anpassung sowie der Umgang mit Widerständen bei der Strategiedurchsetzung im Vordergrund.

- Die **Entrepreneurschule** betrachtet die Strategiebildung als einen von den Visionen und Perspektiven des Unternehmers oder des Managements inspirierten Prozess, der vor allem auf Intuition, Kreativität und Erfahrung anstatt auf formaler Planung basiert. Strategie entsteht somit unter Bedingungen größtmöglicher Flexibilität und Weitsicht.
- Die **Kognitionsschule** geht davon aus, dass Manager vor allem aufgrund ihrer Erfahrungen und ihres Wissens handeln und strategische Entscheidungen treffen, die wiederum den Erfahrungsschatz erweitern. Die zentrale Frage der Strategieentwicklung und -umsetzung liegt nach diesem Ansatz darin, wie Führungskräfte Informationen wahrnehmen, verarbeiten und in der Entscheidungsfindung berücksichtigen.

1 Vgl. Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (2002), S. 17 ff.

- Die **Lernschule** kommt ohne formale Planungs- und Analysemodelle aus. Strategien entstehen in erster Linie durch die Konfrontation der aktuellen Umweltsituation mit den unternehmerischen Möglichkeiten und den Verhaltensmustern des Unternehmens, die sich in dem Marktumfeld als erfolgreich entwickeln und häufig durch inkrementelle Anpassungen geprägt sind.
- Die **Machtsschule** betrachtet die Entwicklung und Umsetzung von Strategien als einen Prozess der Einflussnahme, bei dem Individuen, Gruppen oder Koalitionen ihre Ansprüche und Interessen durchzusetzen versuchen. Die Integration verschiedener Stakeholder im Unternehmen und in dessen Umfeld ist hiernach ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg und zur Durchsetzung von Strategien.

Integrierte Denkschulen kombinieren verschiedene Perspektiven der bereits vorgestellten Ansätze und Denkschulen und untersuchen Interaktionen zwischen den unterschiedlichen Dimensionen wie z. B. den Einfluss von Kultur, Organisation oder Umwelt auf den Strategieprozess. Das Unternehmen wird grundsätzlich als eine entwicklungs-fähige und in einem Spannungsfeld befindliche vielschichtige Organisation betrachtet, die nicht einzig und allein nach formalen Planungsvorgaben gesteuert werden kann. Insofern sind vielfältige Maßnahmen aufeinander abzustimmen und strategische Hebel in sehr unterschiedlichen Bereichen in Bewegung zu setzen.

- Die **Kulturschule** legt den Schwerpunkt auf den Einfluss der Unternehmenskultur als Katalysator für strategischen Wandel, d. h. die Art und Weise, wie Strategien in der Unternehmensorganisation kommuniziert, implementiert und verstetigt werden.
- Die **Ökologieschule** nimmt die Umwelt als ein Spannungsfeld von widerstreitenden Kräften und Entwicklungen wahr, in dem sich das Unternehmen nicht nur positionieren, sondern permanent anpassen muss, da es andernfalls nicht überlebt.
- Die **Konfigurationsschule** fordert die Unternehmensstrategie zu kontinuierlichen Anpassungen an den Unternehmenskontext auf und verlangt eine konsequente Ausrichtung der Strategie auf die jeweilige Konfiguration, d. h. Rahmenbedingungen in der Unternehmensumwelt. Es gibt demnach keine allgemeingültige Strategie.

Diese Denkschulen des strategischen Managements zeigen jede für sich genommen relevante Perspektive und Ansatzpunkte auf, die für die Entwicklung, Umsetzung und Optimierung von Strategien Gültigkeit besitzen. In der Unternehmensrealität können im Zeitverlauf und in Abhängigkeit von Markt- und Unternehmensentwicklung unterschiedliche Perspektiven mehr oder weniger Bedeutung erlangen. Daher sollen zunächst die Gemeinsamkeiten dieser Denkschulen herausgearbeitet werden, um einen möglichst umfassenden Strategiebegriff abzuleiten.

Ausgehend von den grundsätzlichen Gemeinsamkeiten der Denkschulen sind der gleichzeitige Umwelt- und Unternehmensbezug ein zentrales Merkmal von **Strategie**. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld, das im Sinne der langfristigen Zielerreichung und Erfolgssicherung des Unternehmens durch ausformulierte Maßnahmenbündel und kontinuierliche Anpassungen aufgelöst werden soll. Die ausformulierten Maßnahmenbündel betreffen in der Regel die Festlegung oder Entwicklung von erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen mit dem Ziel, eine langfristig erfolgreiche Stellung im Wettbewerb auf einem bestimmten Markt einzunehmen.

Die zentralen Analysefelder Umwelt und Unternehmen schaffen damit die Ausgangsbasis für die Entwicklung und Formulierung von Strategien. Der analytische Teil der Strategieentwicklung kann daher anhand von formalen Analysemodellen und Instrumenten präzise beschrieben und ausgestaltet werden. Die Synthese der Ergebnisse aus

der externen und internen Analyse erfordert allerdings einen Diskussionsprozess im Unternehmen, der auf Annahmen und Erfahrungen der an der Strategieentwicklung Beteiligten beruht und ein rein analytisches Vorgehen ausschließt.

Exkurs: Annahmen über den relevanten Markt

Die Annahmen und Erfahrungen, die ein Unternehmen in seiner Geschäftsentwicklung gemacht hat, können grundsätzliche Auffassungen betreffen wie z. B. die Marktdefinition und -abgrenzung. So kann ein Unternehmen wie die Deutsche Bahn davon überzeugt sein, im Wettbewerb mit anderen Schienenverkehrsanhängern zu stehen, obwohl die Kunden die Deutsche Bahn als ein Transportmittel betrachten, das im Wettbewerb zum Flugverkehr, zu Fernbusreisen und Mitfahrzentralen steht. Insofern zeigt die jüngste Entscheidung, in das Marktsegment der Fernbusreisen einzusteigen, dass sich die Deutsche Bahn nicht als ein Schienenverkehrsdienstleister, sondern nunmehr als ein Mobilitätsdienstleister sieht.

Ein derartiges Selbstverständnis gründet sich zunächst auf Überzeugungen und Perspektiven, die sich im Zeitverlauf aufgrund von sich wandelnden Kundenansprüchen oder technologischen Neuheiten verändern können. Daher ist es erforderlich, dass solche Annahmen in der Strategieentwicklung transparent dokumentiert und kritisch hinterfragt werden, da sie einen erheblichen Einfluss auf die Marktdefinition, die damit verbundene Identifikation relevanter Wettbewerber und die Entwicklung von Strategien und Geschäftsbereichen haben.

Eine ausschließlich formale Strategieentwicklung und -umsetzung wie in den deskriptiven Strategieschulen gelangt schließlich auch an ihre Grenzen im Hinblick auf die Prognosegenauigkeit von zukunftsgerichteten Modellen und Analysen, die Formalisierbarkeit von Strategien für die operative Umsetzung und die Trennung von operativem Management und strategischer Planung. In zunehmend komplexen und dynamischen Märkten besteht in erhöhtem Umfang die Anforderung an flexible Unternehmensstrukturen, die sich an neue Umweltbedingungen anpassen können. Flexibilität und Agilität werden als strategische Fähigkeiten betrachtet, die es gezielt zu entwickeln gilt und die als Teil einer lernenden Organisation verstanden werden. Diese unter dem Begriff der **Resilienz** zusammengefassten Fähigkeiten eines Unternehmens bilden die Grundlage für eine fortlaufende Optimierung von Strategien bereits während ihrer Umsetzung.

Die Strategieentwicklung, -umsetzung und -optimierung können daher als eine Abfolge von Prozessschritten verstanden werden, bei denen Denken, Handeln und permanentes Lernen parallel verlaufen. Dabei nehmen die Analyse und die strategische Planung eine wichtige Rolle ein, welche allerdings durch die intuitive und kreative Denkweise als wesentliche Managementleistung ergänzt wird und damit eine unabdingbare Voraussetzung im Strategieprozess darstellt.

Dieses Verständnis kommt in dem nachfolgend dargestellten **strategischen Managementprozess** zum Ausdruck. Das Management muss die Strategie zunächst entwickeln, danach umsetzen und anschließend kontinuierlich bewerten und optimieren. Das Prozessverständnis verdeutlicht, dass die Tätigkeiten des Entwickelns, Umsetzens und Optimierens von Strategien in einem sachlogischen Zusammenhang stehen und in einer aufeinander abgestimmten Reihenfolge durchlaufen werden. In diesem Prozess sind Rückkopplungen, sog. *Feedbackschleifen*, ein wesentlicher Bestandteil des organisationalen Lernens und der Flexibilität.

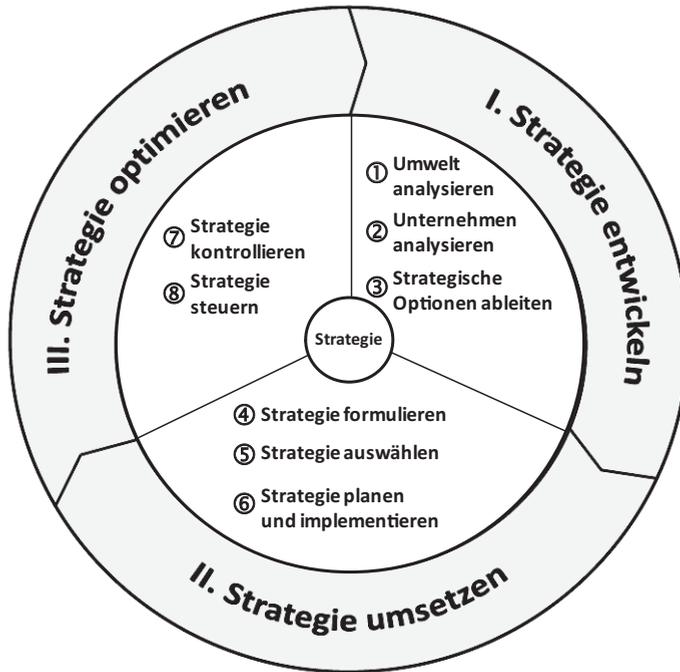


Abbildung 1: Strategischer Managementprozess

Das Lehrbuch ist entsprechend dieser drei Teilprozesse aufgebaut. Der Teilprozess **Strategie entwickeln** beinhaltet die Analyse der externen Unternehmensumwelt sowie der internen Ressourcen und Wertschöpfungsaktivitäten und wird in Teil I des Lehrbuchs dargestellt. Die Zusammenführung der Ergebnisse dieser beiden Analysedimensionen erlaubt die Ableitung strategischer Handlungsoptionen.

Der Teilprozess **Strategie umsetzen** in Teil II des Lehrbuchs umfasst die systematische Zuordnung der strategischen Handlungsoptionen im Spektrum verfügbarer und kontextabhängiger Strategiekonzeptionen sowie die Auswahl auf der Basis von Bewertungsmodellen. Die formulierten und gewählten Strategien müssen schließlich geplant und implementiert werden.

Der Teilprozess **Strategie optimieren** besteht aus der fortlaufenden strategischen Kontrolle und systematischen Steuerung der Strategie und wird im Teil III des Lehrbuchs dargestellt. Die frühzeitige Identifikation von Abweichungen im Rahmen der Strategieumsetzung soll die Effektivität der geplanten Strategien und die Effizienz in der operativen Umsetzung fortlaufend messen und rechtzeitig korrigierende Maßnahmen und Anpassungen definieren. Die kontinuierliche Kontrolle und Anpassung gewinnen in dynamischen und komplexen Märkten zunehmend an Bedeutung und erfordern neben analytischen Modellen vor allem besondere Fähigkeiten wie etwa in der Organisation verankerte Flexibilität und organisationales Lernen.

TEIL I

Strategie entwickeln

- | | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Umwelt analysieren..... | 19 |
| 2 | Unternehmen analysieren..... | 57 |
| 3 | Strategische Optionen ableiten | 77 |

Strategien zu entwickeln, erfordert zunächst ein präzises Verständnis der externen Rahmenbedingungen im Marktumfeld und damit eine klare Definition des Markts, auf dem die Strategien realisiert werden sollen. Daher steht am Anfang der Strategieentwicklung die Analyse der vielschichtigen Unternehmensumwelt anhand der folgenden Leitfragen, die in **Kapitel 1: Umwelt analysieren** beantwortet werden.

- Wie kann der relevante Markt abgegrenzt und segmentiert werden?
- Wie ist das Branchen- und Wettbewerbsumfeld strukturiert und welche Wettbewerbskräfte sind zu berücksichtigen und zu beeinflussen?
- Welche Chancen und Bedrohungen sind erfolgskritisch und in der Strategieentwicklung zu adressieren?

Die identifizierten Chancen und Bedrohungen können auf der Grundlage der vorhandenen oder zu entwickelnden Ressourcen und Kompetenzen wahrgenommen und adressiert werden. Dies setzt eine detaillierte Kenntnis der Wertschöpfungsaktivitäten, der organisationalen Ressourcen und der Kernkompetenzen im Unternehmen voraus. **Kapitel 2: Unternehmen analysieren** beantwortet die folgenden Leitfragen:

- Wie können Geschäftsaktivitäten im Wertnetzwerk und in der Wertkette abgegrenzt und auf der Basis des Wertbeitrags analysiert werden?
- Wie werden wettbewerbsrelevante Ressourcen und Kernkompetenzen ermittelt?
- Welche Stärken und Schwächen sind erfolgskritisch und in der Strategieentwicklung zu berücksichtigen?

Die Zusammenführung der Ergebnisse der externen und internen Analysedimensionen erlaubt die Ableitung strategischer Handlungsoptionen. Die systematische Vorgehensweise wird in **Kapitel 3: Strategische Handlungsoptionen ableiten** entlang der folgenden zentralen Leitfragen dargestellt:

- Welche strategischen Handlungsoptionen lassen sich aus der Analyse der externen Unternehmensumwelt und der internen Unternehmensorganisation ableiten?
- Wie lassen sich die strategischen Handlungsoptionen zu Strategien systematisch verdichten?
- Welche Geschäfte sollen ausgebaut, aufgegeben oder neu aufgenommen werden, im Sinne eines ausgewogenen Geschäftsportfolios?

Umwelt analysieren

1.1 Markt abgrenzen und segmentieren	22
1.2 Wettbewerbsumwelt verstehen	28
1.2.1 Branchenstruktur analysieren	28
1.2.2 Marktschranken identifizieren	33
1.2.3 Strategische Gruppen identifizieren	36
1.2.4 Wettbewerber analysieren	40
1.2.5 Marktphasen und Lebenszyklus bestimmen	43
1.3 Globale Umwelt verstehen	47
1.3.1 Umweltdimensionen analysieren	47
1.3.2 Distanzdimensionen erfassen	49
1.4 Chancen und Bedrohungen ermitteln	52

1

ÜBERBLICK

Lernziele

Nach der Lektüre dieses Kapitels sollen Sie in der Lage sein,

- die Einflussfaktoren in der Unternehmensumwelt zu identifizieren und deren Auswirkungen auf das Unternehmen darzustellen und zu bewerten;
- die relevanten Märkte systematisch abzugrenzen und zu segmentieren;
- das Wettbewerbsumfeld zu strukturieren und die entscheidenden Wettbewerbskräfte zu ermitteln;
- die globale Unternehmensumwelt zu strukturieren und sich darin abzeichnende Entwicklungen bzw. Trends zu beschreiben und zu bewerten;
- externe Erfolgsfaktoren zu ermitteln und zu formulieren.

In der Umweltanalyse stehen die wesentlichen Marktakteure wie z. B. Wettbewerber, Kunden und Zulieferer sowie weitere Anspruchsgruppen aus der globalen Unternehmensumwelt wie z. B. politische und regulatorische Institutionen im Mittelpunkt. Damit nimmt diese Analysephase im strategischen Managementprozess eine Perspektive ein, die ausgehend von der externen Umweltsituation, Empfehlungen für die Marktpositionierung und Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens entwickelt (*Outside-in*). Die Aufgabe besteht darin, den Entscheidungsträgern im Unternehmen möglichst vollständige, zuverlässige und exakte Informationen zur relevanten Unternehmensumwelt bereitzustellen, mit dem Ziel externe Erfolgsfaktoren, d. h. wettbewerbsrelevante Marktsegmente, Verhaltensmuster oder Strukturmerkmale und Prozesse zu erkennen, die zum Aufbau und Erhalt eines Wettbewerbsvorteils notwendig sind. Bei der Umweltanalyse besteht die zentrale Herausforderung darin, nur die relevanten Einflussfaktoren aus der Vielzahl aller Einflussfaktoren in der Unternehmensumwelt zu identifizieren und zu bewerten. Die Analyse der externen Unternehmensumwelt erfordert daher zunächst die Abgrenzung des relevanten Markts und dessen Segmentierung.

Die wissenschaftliche Grundlage für diese Analyse liefert die **Neue Industrieökonomik**.¹ Danach hängt der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen maßgeblich von der Marktstruktur und dem Verhalten der Marktakteure ab. Gleichzeitig stellt die langfristige Gestaltung der Marktstruktur durch Veränderungen bestimmter Handlungsparameter eine zentrale Zielsetzung der Unternehmensstrategie dar. Insofern wird die externe Marktstruktur in den Strategieprozess als ein langfristig zu gestaltendes Strategiefeld integriert und in einen Kontext wechselseitiger Abhängigkeiten gesetzt. Diesen Bezugsrahmen der Umweltanalyse stellt das dynamische **Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma** der Neuen Industrieökonomik dar.

1 Dieser Ansatz wird in der Literatur ebenfalls als *Market-Based-View* bezeichnet. Eine ausführliche Darstellung dieses Ansatzes inklusive einer kritischen Würdigung findet sich in Welge/Al-Laham (2012), S. 76 ff.

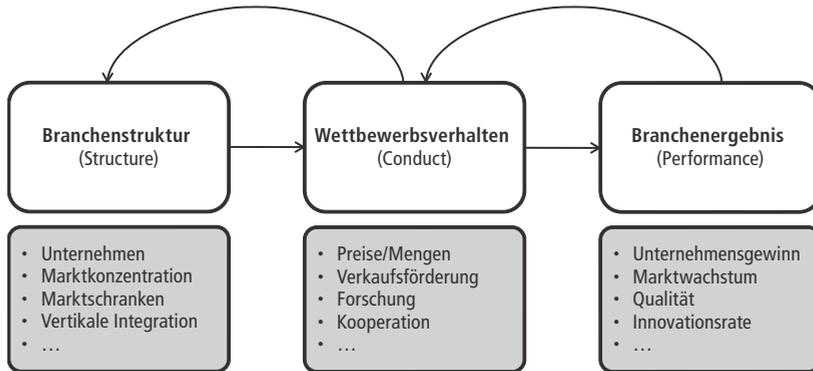


Abbildung 1.1: Dynamisches Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma, Quelle: in Anlehnung an Porter (1981, S. 616)

Die unternehmerischen Gestaltungsfelder sind dabei sowohl von etablierten Wettbewerbern als auch von potenziellen Marktakteuren abhängig. Daher ist zunächst zu klären, auf welchen Märkten das Unternehmen aktiv ist und wie attraktiv diese Märkte aufgrund von zukünftigen Entwicklungen für das Unternehmen sein werden. Die Konzeption der Umweltanalyse beginnt daher bei der Marktdefinition. Einem schalenartigen Aufbau folgend wird der Analysefokus sukzessiv von den direkten und indirekten Wettbewerbern bis hin zur globalen Umwelt mit vielfältigen Interessen und Ansprüchen von Stakeholdern an das Unternehmen erweitert.



Abbildung 1.2: Umweltanalysekonzept

Die grundsätzliche Herausforderung in der Analyse der externen Unternehmensumwelt liegt in der hohen Komplexität, die durch eine Vielzahl von interdependenten und dynamischen Einflussfaktoren gekennzeichnet ist. Daher ist eine Fokussierung der Umweltanalyse auf die relevanten Märkte und eine Identifikation der kritischen Einflussfaktoren, d. h. Erfolgsfaktoren, notwendig. Da viele Faktoren ihren Einfluss auf eine Branche oder ein Unternehmen im Zeitablauf verändern, ist eine kontinuierliche und systematische Analyse der Umwelt erforderlich, die institutionell und funktionsübergreifend in den Strategieprozess eingebunden ist. Ein kontinuierlicher Analyseprozess ist insbesondere für die Rationalitätssicherung im Strategieprozess von Bedeutung, um kognitive Verzerrungen (*Bias*) z. B. der Unternehmensleitung zu vermeiden.

1.1 Markt abgrenzen und segmentieren

Die **Marktabgrenzung** identifiziert den **relevanten Markt** für ein Unternehmen auf der Basis der Wettbewerbsparameter und Rahmenbedingungen, die solche Marktakteure zusammenfassen, welche in einer spürbaren Wettbewerbsbeziehung miteinander stehen. Der relevante Markt umfasst damit die Unternehmen, die sich im Absatz oder bei der Nachfrage mittel- oder unmittelbar beeinflussen.

Die Definition des relevanten Markts als Ausgangspunkt der Umweltanalyse beeinflusst damit den folgenden Strategieprozess entscheidend. Die Marktabgrenzung darf weder zu weit noch zu eng sein. Eine zu enge Marktabgrenzung birgt die Gefahr, dass bestimmte Einflussfaktoren in der Umweltanalyse ausgegrenzt würden und unberücksichtigt blieben. Eine zu weite Marktabgrenzung könnte dagegen derart heterogene Teilmärkte zusammenfassen, dass sie sich nicht effektiv mit einer gemeinsamen Strategie bearbeiten ließen.

Exkurs: Marketing Myopia

Die Bedeutung und Schwierigkeit der Marktabgrenzung für die Entwicklung von Unternehmen und Branchen lässt sich am Beispiel der Eisenbahn in den USA aufzeigen: *„The railroads did not stop growing because the need for passenger and freight transportation declined. That grew. The railroads are in trouble today not because that need was filled by others (cars, trucks, airplanes, and even telephones) but because it was not filled by the railroads themselves. They let others take customers away from them because they assumed themselves to be in the railroad business rather than in the transportation business. The reason they defined in their industry incorrectly was that they were railroad oriented instead of transportation oriented; they were product oriented instead of customer oriented.“*³

Die zentrale Frage, die Levitt an die Unternehmensführung stellt, lautet daher: *„What businesses are you really in?“*⁴ Die Fallstricke in der Strategieentwicklung liegen in einer technischen oder produktbezogenen Marktabgrenzung, die sich jedoch nicht konsequent am Kundennutzen orientiert. Damit ist bereits die Analyse der Ausgangssituation verzerrt, da relevante Wettbewerber und Substitute ausgeblendet werden. In der Folge verwundert es nicht, dass Produktsubstitute oder neue Wettbewerber eine gegebene Markt- und Wettbewerbssituation plötzlich verändern.

Es können zwei grundsätzliche Abgrenzungsansätze unterschieden werden. Ausgehend von der **Angebotsseite** werden die vom Unternehmen gefertigten Produkte, die eine technisch-funktionale Verbundenheit aufweisen, zusammengefasst und in ihren technischen oder funktionalen Leistungsdimensionen beschrieben. Eine derartige produktbezogene Marktabgrenzung wird auch als *Inside-Out-Ansatz* bezeichnet. Dieser Ansatz führt meist zu einer sehr engen Marktabgrenzung, in welcher ein ganz spezifischer Produktmarkt mit nur wenigen Wettbewerbern, die sehr ähnliche Produkte anbieten, betrachtet wird.

² Levitt (1960), S. 45 ff.

³ ebenda.

Ausgehend von der **Nachfrageseite** werden die Kundenbedürfnisse als Abgrenzungskriterium verwendet und die Substitutionsbeziehungen zwischen solchen Produkten berücksichtigt, die in vergleichbarer Weise zur Bedürfnisbefriedigung dienen, sog. **Substitutionskonzept**. Substitutive Produkte sind aus Sicht tatsächlicher und potenzieller Nachfrager vergleichbar oder austauschbar, da sie auf die gleiche Nutzenerfüllung ausgerichtet sind. Sie können anhand von Kreuzpreiselastizitäten ermittelt werden. Die **Kreuzpreiselastizität** beschreibt die prozentuale Veränderung der Absatzmenge eines Produkts (Y) bei der Veränderung des Preises eines möglichen Substituts (X) um eine Einheit und wird mit folgender Formel berechnet:⁴

$$\eta_{yx} = \frac{\frac{\Delta Q_y}{Q_y}}{\frac{\Delta p_x}{p_x}}$$

η_{yx} = Kreuzpreiselastizität

ΔQ_y = Veränderung der Absatzmenge von Gut y

Δp_x = Veränderung des Preises von Gut x

Q_y / p_x = Absatzmenge von Gut y bzw. Preis von Gut x in t_0

Produkte mit einer positiven Kreuzpreiselastizität der Nachfrage stehen in einer direkten Substitutionsbeziehung, die sich darin ausdrückt, dass Preiserhöhungen eines Produkts zur Nachfrageerhöhung eines anderen Produkts führen. In diesem Fall sind die Kunden bereit, die Produkte gegeneinander auszutauschen, was regelmäßig der Fall ist, wenn die Produkte eine ähnliche Funktion erfüllen oder in einem engen geografischen Raum verkauft werden.⁵ Die Substitutionsbeziehung ist umso stärker ausgeprägt, je höher der Wert der Kreuzpreiselastizität ausfällt.⁶ Diese kunden- bzw. marktbezogene Abgrenzung wird auch als *Outside-In-Ansatz* bezeichnet.

Das **Substitutionskonzept** ermöglicht eine weite Marktabgrenzung, da es Substitutionslücken identifiziert und angrenzende Produktmärkte berücksichtigt, in denen ein Unternehmen unter Umständen zwar nicht aktiv ist, aber in denen Wettbewerber vergleichbare oder austauschbare Produkte anbieten. Sehen Nachfrager Produkte nicht als austauschbar an, so liegt auch keine Substitutionsbeziehung vor. Folglich werden Anbieter solcher Produkte nicht zu den Unternehmen im relevanten Markt gezählt.

4 Vgl. Besanko/Dranove/Shanley/Schaefer (2007), S. 24 ff.

5 Vgl. Besanko/Dranove/Shanley/Schaefer (2007), S. 26.

6 Vgl. Knieps (2008), S. 48 ff.

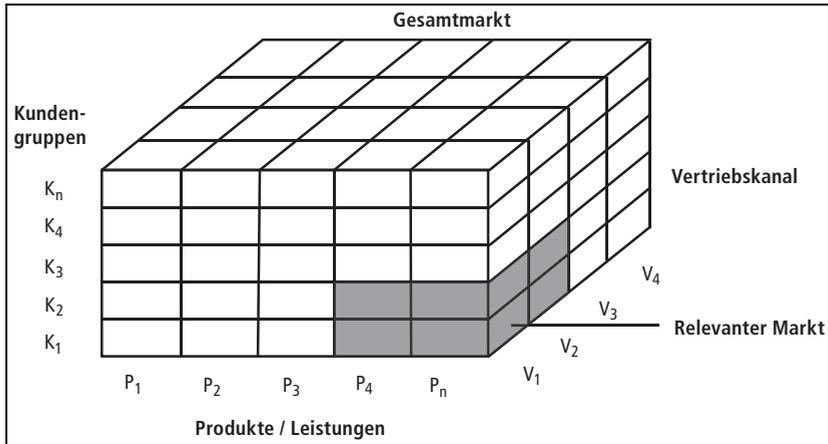


Abbildung 1.3: Abgrenzung des relevanten Marktes

Die Abgrenzungskriterien lassen sich grundsätzlich anhand der nachfolgenden Kategorien klassifizieren und beinhalten einen Fragenkatalog zur Analyse und Abgrenzung des relevanten Marktes:

- **Angebotsstruktur:** Abgrenzung nach Produkt- und Dienstleistungsspektrum
 - Welche Produkte und Dienstleistungen gehören zusammen?
 - Wodurch sind diese Produkte verbunden bzw. unterscheidbar?
- **Kundengruppen:** Abgrenzung nach potenziellen Nachfragersektoren
 - Welche Kundengruppen lassen sich differenzieren?
 - Wie lassen sich die Kundengruppen ansprechen?
- **Funktion:** Abgrenzung nach Bedürfnisbezug und Nutzenerfüllung
 - Worin besteht der Nutzen für den Kunden?
 - Wie relevant ist der Nutzen für den Kunden?
- **Technologie:** Abgrenzung nach einsetzbaren Technologien
 - Welche Technologien sind aktuell bedeutsam?
 - Welche Technologien werden an Bedeutung gewinnen?
- **Geografie:** Abgrenzung nach räumlichen Kriterien
 - Welche Unterteilung, z. B. regional, national, international bietet sich an?
 - Welche geografischen Gebiete gehören zusammen?
- **Kostenstrukturen:** Abgrenzung nach geschäftsmodellabhängigen Kosten
 - Welches Verhältnis besteht zwischen fixen und variablen Kosten?
 - Welche Skalen- und Verbundeffekte können realisiert werden?

Diese Kategorien besitzen in Abhängigkeit des konkreten Unternehmens- und Branchenbezugs eine unterschiedliche Relevanz und müssen daher individuell ermittelt und festgelegt werden.

Exkurs: Auflösung von Branchengrenzen

Die Abgrenzung eines Markts innerhalb einer Branche wird aufgrund neuer Technologien und der damit verbundenen Veränderung von Wertschöpfungsprozessen zunehmend komplexer.⁸ So verändern beispielsweise die Prinzipien der sogenannten *Sharing Economy* viele etablierte Geschäftsmodelle grundlegend und lösen bestehende Markt- und Branchengrenzen auf. Die Grundidee dabei lautet, dass viele Konsumenten ein bestimmtes Produkt überhaupt nicht besitzen wollen, sondern über den Produktnutzen zu einem fairen Preis kurzfristig verfügen möchten. Aus dieser Perspektive erfüllt nicht der Besitz eines Automobils den Mobilitätsnutzen, sondern die Verfügbarkeit individueller und flexibler Mobilität nach Bedarf. Auf dieses Konzept konzentriert sich das Geschäftsmodell des *Car Sharing*.

Die ökonomische Geschäftsgrundlage dieser Idee basiert auf der gemeinsamen und geteilten Nutzung eines Produkts oder Angebots durch viele Konsumenten, sodass die Bereitstellungskosten gering genug für ein profitables Angebot sind. Dieser als *Collaborative Consumption* bezeichnete Konsumstil bedeutet in vielen Branchen eine veränderte Abgrenzung des relevanten Markts. Davon betroffen sind insbesondere Branchen, die relativ kostenintensive Produktangebote bei vergleichsweise geringen bzw. seltenen Nutzungszeiten offerieren. Carsharing-Angebote entwickeln sich zunehmend und werden von den meisten Automobilherstellern inzwischen als relevanter Markt betrachtet und durch entsprechende Angebote weiterentwickelt.

Die Marktabgrenzung sollte sich daher nicht an den bestehenden Branchengrenzen und den allgemein akzeptierten Branchendefinitionen orientieren, sondern die etablierte Branchenstruktur kritisch hinterfragen. Die Auflösung von Branchengrenzen erfordert eine sorgfältige und kontinuierliche Analyse der Veränderungen in den relevanten Märkten und gegebenenfalls eine Anpassung der Wertschöpfungsarchitekturen. Wertschöpfungsarchitekturen beschreiben die arbeitsteilige Anordnung von Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmen und in seinem Umfeld. Die Bedeutung von Wertschöpfungsarchitekturen wird im Kontext der Geschäftsmodellbeschreibung ausführlich in *Kapitel 6.3 Geschäftsmodell konzipieren* dargestellt.

Als Ergebnis der Marktabgrenzung können strategische Geschäftsfelder (SGF) definiert werden. Diese stellen den Markt oder Teilmarkt dar, in dem ein Unternehmen seine Angebote positioniert, und erlauben es, die hohe Komplexität der Branchenumwelt zu reduzieren und die weitere Analyse auf einen relevanten Ausschnitt zu fokussieren. Ein SGF ist durch spezifische Rahmenbedingungen und eine besondere Wettbewerbssituation gekennzeichnet, die sich derart von anderen Teilmärkten unterscheidet, dass es für das Unternehmen erforderlich ist, diesen Markt strategisch eigenständig zu bearbeiten. Die Bearbeitung eines SGF erfolgt durch eine organisatorische Einheit im Unternehmen, die als strategische Geschäftseinheit (SGE) bezeichnet wird. Die Definition von SGE sollte Überschneidungen vermeiden, damit es bei der Strategieimplementierung keine negativen Wechselwirkungen zwischen verschiedenen SGE gibt. Die systematische und strukturierte Darstellung von SGE in ihren Geschäftsfeldern erfolgt mit Hilfe der Portfolioanalyse, die in *Kapitel 3.2 Portfolio analysieren und planen* vorgestellt wird.

7 Die Auflösung von Branchengrenzen ist unter dem Begriff *Deconstruction* von Stern (1998) in die Fachliteratur eingebracht worden.