

Strategie- planungsprozess

Strategische Analysen,
Ziele, Optionen und Projekte

Rudolf Grünig · Richard Kühn · Dirk Morschett

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Rudolf Grünig
Richard Kühn
Dirk Morschett

Strategieplanungsprozess

Rudolf Grünig
Richard Kühn
Dirk Morschett

Strategieplanungsprozess

Strategische Analysen,
Ziele, Optionen und Projekte

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Haupt Verlag

3. Auflage: 2022
2. Auflage: 2018
1. Auflage: 2014

ISBN 978-3-258-48244-6 (E-Book)
ISBN 978-3-258-08244-8 (Print)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2022 Haupt Verlag, Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist unzulässig.

Diese Publikation ist in der Deutschen Nationalbibliografie verzeichnet. Mehr Informationen dazu finden Sie unter <http://dnb.dnb.de>.

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur für die Jahre 2021–2024 unterstützt.

www.haupt.ch

Vorwort

Die Strategie eines Unternehmens definiert seine zukünftige Marschrichtung. Sie bestimmt für die kommenden Jahre die angestrebten Marktpositionen und die dafür aufzubauenden Wettbewerbsvorteile der Angebote und der Ressourcen. Die Erarbeitung der zukünftigen Strategie stellt deshalb eine wichtige Führungsaufgabe dar. Sie steht im Zentrum des vorliegenden Buches.

Für die dritte Auflage wurden die Prozesse zur Erarbeitung der Gesamtstrategie und zur Erarbeitung einer Geschäftsstrategie überarbeitet und erweitert. Zudem wurden viele Präzisierungen und Vereinfachungen vorgenommen.

Ab der dritten Auflage ergänzt Dirk Morschett das Autorenteam.

Viele der Ideen und Beispiele im Buch basieren auf der Zusammenarbeit mit Unternehmen. Deshalb geht ein grosser Dank an alle Führungskräfte, die den Verfassern Einblick in ihre strategische Arbeit gewährten. Zahlreiche Gedanken entstammen auch Gesprächen mit ehemaligen und gegenwärtigen AssistentInnen, DoktorandInnen und StudentInnen. Ihnen sei ebenfalls herzlich gedankt.

Die Verfasser danken Amandine Blanc für ihre wertvollen Hinweise zur Verbesserung der Verständlichkeit des Buches. Ihr grösster Dank richtet sich an Tu Le. Sie leistete bei der Erstellung der Druckvorlage, der Abbildungen und des Literaturverzeichnisses ausgezeichnete Arbeit.

Oktober 2021
Rudolf Grünig
Richard Kühn
Dirk Morschett

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	v
Inhaltsübersicht	vii
Inhaltsverzeichnis.....	ix
Abbildungsverzeichnis.....	xv
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster.....	xxi
1 Einleitung	1
Teil I: Idee und Prozess der strategischen Planung	5
2 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale.....	5
3 Entwicklung der strategischen Planung und ihre Einordnung in das strategische Management	17
4 Strategische Dokumente.....	29
5 Strategieplanungsprozess.....	35
Teil II: Initialisierung der strategischen Planung	43
6 Erarbeitung oder Überarbeitung des Leitbildes	43
7 Definition der existierenden strategischen Geschäfte	49
8 Vorbereitung des Strategieplanungsprojektes	61
Teil III: Strategische Analyse auf Gesamtebene.....	69
9 Analyse des globalen Umfeldes	69
10 Portfolioanalyse.....	79
11 Diagnose der strategischen Herausforderungen auf Gesamtebene.....	105
Teil IV: Erarbeitung der Gesamtstrategie	113
12 Erarbeitung und Beurteilung von strategischen Optionen für das Unternehmen	113
13 Definition der strategischen Unternehmensziele	129
14 Formulierung der Gesamtstrategie.....	143
15 Erarbeitung der Projektpläne zur Implementierung der Gesamtstrategie.....	149

Teil V: Strategische Analyse eines Geschäfts	157
16 Identifikation der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren	157
17 Analyse des Branchenumfeldes	165
18 Analyse der Branche	171
19 Analyse des Marktes	185
20 Analyse der Wettbewerbsposition und des Geschäftsmodells	195
21 Diagnose der strategischen Herausforderungen des Geschäfts	215
Teil VI: Erarbeitung einer Geschäftsstrategie	221
22 Erarbeitung und Beurteilung von strategischen Optionen für das Geschäft	221
23 Definition der strategischen Geschäftsziele	241
24 Formulierung der Geschäftsstrategie	245
25 Erarbeitung der Projektpläne zur Implementierung der Geschäftsstrategie	249
Teil VII: Finalisierung der strategischen Planung	255
26 Erarbeitung der funktionalen Strategien	255
27 Abschliessende Beurteilung aller strategischen Vorgaben	263
28 Vorbereitung der Strategieimplementierung	269
29 Schluss	277
Glossar	281
Sachwortverzeichnis	291
Literaturverzeichnis	295

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	v
Inhaltsübersicht	vii
Inhaltsverzeichnis	ix
Abbildungsverzeichnis	xv
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster	xxi
1 Einleitung	1
Teil I: Idee und Prozess der strategischen Planung	5
2 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale	5
2.1 Strategien	5
2.2 Strategische Planung	6
2.3 Festlegung der angestrebten Erfolgspotentiale als Hauptaufgabe der strategischen Planung	8
3 Entwicklung der strategischen Planung und ihre Einordnung in das strategische Management	17
3.1 Entwicklung der strategischen Planung	17
3.2 Einordnung der strategischen Planung in das strategische Management	25
4 Strategische Dokumente	29
4.1 Kategorien strategischer Dokumente	29
4.2 Unternehmensspezifische Kombination der strategischen Dokumente	31
5 Strategieplanungsprozess	35
5.1 Grundlagen	35
5.2 Der vorgeschlagene Strategieplanungsprozess	36
5.3 Verknüpfung des Prozesses mit den wichtigsten Analyse- und Planungstools	39
Teil II: Initialisierung der strategischen Planung	43
6 Erarbeitung oder Überarbeitung des Leitbildes	43
6.1 Einleitung	43
6.2 Wirkungen und Inhalt eines Leitbildes	43
6.3 Prozess zur Erarbeitung oder Überarbeitung des Leitbildes	46
7 Definition der existierenden strategischen Geschäfte	49
7.1 Einleitung	49

7.2	Märkte und Teilmärkte.....	49
7.2.1	Begriff des Marktes	49
7.2.2	Unterteilung in Teilmärkte.....	50
7.3	Strategische Geschäfte	51
7.3.1	Begriff des strategischen Geschäfts.....	51
7.3.2	Arten von strategischen Geschäften	52
7.3.3	Unterscheidung von Unternehmenstypen aufgrund ihrer strategischen Geschäfte	53
7.4	Prozess zur Definition der existierenden strategischen Geschäfte.....	55
8	Vorbereitung des Strategieplanungsprojektes	61
8.1	Einleitung.....	61
8.2	Strategieplanung als Projekt.....	61
8.3	Prozess zur Vorbereitung des Strategieplanungs- projektes.....	62
Teil III: Strategische Analyse auf Gesamtebene.....		69
9	Analyse des globalen Umfeldes	69
9.1	Einleitung.....	69
9.2	PESTEL-Analyse.....	69
9.3	Szenarioanalyse.....	72
9.4	Prozess zur Analyse des globalen Umfeldes	76
10	Portfolioanalyse.....	79
10.1	Einleitung.....	79
10.2	Boston Consulting Group-Portfolio	79
10.2.1	Portfolio-Matrix	79
10.2.2	Grundlagen.....	82
10.2.3	Empfehlungen zu den Geschäften und zum Gesamtportfolio	87
10.3	McKinsey-Portfolio.....	89
10.3.1	Portfolio-Matrix	89
10.3.2	Grundlagen.....	94
10.3.3	Empfehlungen zu den Geschäften und zum Gesamtportfolio	96
10.4	Prozess der Portfolioanalyse	97
11	Diagnose der strategischen Herausforderungen auf Gesamtebene.....	105
11.1	Einleitung.....	105
11.2	SWOT-Matrix.....	105
11.3	TOWS-Matrix.....	107

11.4	Prozess zur Diagnose der strategischen Herausforderungen auf Gesamtebene	110
Teil IV: Erarbeitung der Gesamtstrategie		113
12	Erarbeitung und Beurteilung von strategischen Optionen für das Unternehmen	113
12.1	Einleitung.....	113
12.2	Matrix der Gesamtoptionen	114
12.3	Differenzierte Ansoff Matrix	119
12.4	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von strategischen Optionen für das Unternehmen	125
13	Definition der strategischen Unternehmensziele	129
13.1	Einleitung.....	129
13.2	Strategische Unternehmensziele.....	129
13.3	Zielportfolio.....	134
13.4	Materialitätsanalyse.....	137
13.5	Prozess zur Definition der strategischen Unternehmensziele.....	139
14	Formulierung der Gesamtstrategie.....	143
14.1	Einleitung.....	143
14.2	Inhalt einer Gesamtstrategie	143
14.3	Prozess zur Formulierung der Gesamtstrategie	145
15	Erarbeitung der Projektpläne zur Implementierung der Gesamtstrategie.....	149
15.1	Einleitung.....	149
15.2	Arten von strategischen Projekten zur Implementierung einer Gesamtstrategie	149
15.3	Prozess zur Erarbeitung der Projektpläne zur Implementierung der Gesamtstrategie	153
Teil V: Strategische Analyse eines Geschäfts		157
16	Identifikation der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren	157
16.1	Einleitung.....	157
16.2	Idee der Erfolgsfaktoren	157
16.3	Prozess zur Identifikation der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren	161
17	Analyse des Branchenumfeldes.....	165
17.1	Einleitung.....	165
17.2	PESTEL-Analyse.....	165
17.3	Prozess zur Analyse des Branchenumfeldes	169

18	Analyse der Branche.....	171
18.1	Einleitung.....	171
18.2	Fünf-Kräfte-Modell.....	171
18.3	Modell der strategischen Gruppen	178
18.4	Prozess zur Analyse der Branche	183
19	Analyse des Marktes.....	185
19.1	Einleitung.....	185
19.2	Marktsystem-Modell	185
19.3	Branchensegmentanalyse	189
19.4	Prozess zur Analyse des Marktes	193
20	Analyse der Wettbewerbsposition und des Geschäfts- modells.....	195
20.1	Einleitung.....	195
20.2	Generische Geschäftsstrategien	195
20.2.1	Beschreibung	195
20.2.2	Erfolgsvoraussetzungen und Risiken	198
20.3	Geschäftsmodell.....	204
20.4	Stärken- und Schwächenanalyse	210
20.5	Prozess zur Analyse der Wettbewerbsposition und des Geschäftsmodells	212
21	Diagnose der strategischen Herausforderungen des Geschäfts.....	215
21.1	Einleitung.....	215
21.2	Prozess zur Diagnose der strategischen Heraus- forderungen des Geschäfts	216
Teil VI: Erarbeitung einer Geschäftsstrategie		221
22	Erarbeitung und Beurteilung von strategischen Optionen für das Geschäft.....	221
22.1	Einleitung.....	221
22.2	Blue-Ocean-Strategien	222
22.2.1	Überblick	222
22.2.2	Erarbeitung von Blue-Ocean-Strategien.....	223
22.2.3	Blue-Ocean-Strategien und generische Geschäftsstrategien	231
22.3	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von strategischen Optionen für das Geschäft	233
23	Definition der strategischen Geschäftsziele	241
23.1	Einleitung.....	241
23.2	Strategische Geschäftsziele	241

23.3	Prozess zur Definition der strategischen Geschäftsziele	242
24	Formulierung der Geschäftsstrategie	245
24.1	Einleitung	245
24.2	Inhalt einer Geschäftsstrategie	245
24.3	Prozess zur Formulierung der Geschäftsstrategie	247
25	Erarbeitung der Projektpläne zur Implementierung der Geschäftsstrategie	249
25.1	Einleitung	249
25.2	Arten von strategischen Projekten zur Implementierung einer Geschäftsstrategie	249
25.3	Prozess zur Erarbeitung der Projektpläne zur Implementierung der Geschäftsstrategie	252
Teil VII: Finalisierung der strategischen Planung		255
26	Erarbeitung der funktionalen Strategien	255
26.1	Einleitung	255
26.2	Funktionale Strategien	256
26.3	Prozess zur Erarbeitung der funktionalen Strategien	260
27	Abschliessende Beurteilung aller strategischen Vorgaben	263
27.1	Einleitung	263
27.2	Prozess zur abschliessenden Beurteilung aller strategischen Vorgaben	263
28	Vorbereitung der Strategieimplementierung	269
28.1	Einleitung	269
28.2	Balanced Scorecard	269
28.3	Prozess zur Vorbereitung der Strategie- implementierung	273
29	Schluss	277
Glossar		281
Sachwortverzeichnis		291
Literaturverzeichnis		295

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1:	Beabsichtigte und realisierte Strategien	6
Abbildung 2.2:	Strategische Planung und Strategien	8
Abbildung 2.3:	Aufbau und Sicherung von Erfolgspotentialen als Hauptaufgabe der strategischen Planung.....	9
Abbildung 2.4:	ROM-Modell der Erfolgspotentiale	9
Abbildung 2.5:	Netzwerk der Erfolgspotentiale eines schweizerischen Produzenten von Taschenmessern.....	10
Abbildung 2.6:	Das strategische Dreieck von Ohmae	13
Abbildung 2.7:	Kriterien zur Beurteilung von Erfolgspotentialen	14
Abbildung 3.1:	Entwicklung der strategischen Planung.....	17
Abbildung 3.2:	Gap-Analyse	18
Abbildung 3.3:	Ansoff-Matrix	19
Abbildung 3.4:	Arten von Ressourcen	21
Abbildung 3.5:	Aufgaben der strategischen Führung	26
Abbildung 4.1:	Grobe Umschreibung der Kategorien von strategischen Dokumenten.....	30
Abbildung 4.2:	Strategische Dokumente eines Investitions- güterhändlers	33
Abbildung 5.1:	Schritte und Unterschritte des Strategie- planungsprozesses	37
Abbildung 5.2:	Toolbox der strategischen Analyse und Planung	40
Abbildung 6.1:	Mögliche Struktur eines Leitbildes.....	44
Abbildung 6.2:	Mission und Vision eines Herstellers von Biscuits.....	45
Abbildung 6.3:	Oberste Werte eines internationalen Beratungs- unternehmens	46
Abbildung 6.4:	Prozess zur Erarbeitung oder Überarbeitung des Leitbildes	47
Abbildung 7.1:	Unternehmenstypen aufgrund ihrer strategischen Geschäfte.....	54
Abbildung 7.2:	Prozess zur Definition der existierenden strategischen Geschäfte.....	55
Abbildung 8.1:	Prozess zur Vorbereitung des Strategie- planungsprojektes	62
Abbildung 8.2:	Mögliche Aufgaben eines Strategieberaters.....	64

Abbildung 8.3: Mögliche Organisation für ein Strategieplanungsprojekt	66
Abbildung 9.1: Mögliche Inhalte einer PESTEL-Analyse	71
Abbildung 9.2: Trichtermodell zur Visualisierung der Szenarioanalyse	73
Abbildung 9.3: Erarbeitung von Szenarien	74
Abbildung 9.4: Prozess zur Analyse des globalen Umfeldes	76
Abbildung 10.1: Boston Consulting Group-Portfolio	80
Abbildung 10.2: Portfolioposition und Mittelfluss im Boston Consulting Group-Ansatz	81
Abbildung 10.3: Normstrategien im Boston Consulting Group-Ansatz	88
Abbildung 10.4: Beispiele von Boston Consulting Group-Portfolios	90
Abbildung 10.5: McKinsey-Portfolio	91
Abbildung 10.6: Kriterien von Hill und Jones zur Bestimmung der Marktattraktivität und der Wettbewerbsstärke	92
Abbildung 10.7: Normstrategien im McKinsey-Portfolio	97
Abbildung 10.8: Prozess der Portfolioanalyse	98
Abbildung 10.9: Kriterien zur Beurteilung des Istportfolios	100
Abbildung 11.1: SWOT-Matrix	106
Abbildung 11.2: TOWS-Matrix	108
Abbildung 11.3: Prozess zur Diagnose der strategischen Herausforderungen auf Gesamtebene	110
Abbildung 12.1: Situierung des Kapitels	115
Abbildung 12.2: Matrix der Gesamtoptionen	116
Abbildung 12.3: Differenzierte Ansoff-Matrix	120
Abbildung 12.4: Wertschöpfungssystem der Uhrenindustrie	121
Abbildung 12.5: Produkte und Kompetenzen von Canon	123
Abbildung 12.6: Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von strategischen Optionen für das Unternehmen	125
Abbildung 12.7: Kriterien zur Beurteilung von Optionen für das Unternehmen	127
Abbildung 13.1: Materialitätsmatrix zur Analyse der Relevanz der Ziele	138
Abbildung 13.2: Prozess zur Definition der strategischen Unternehmensziele	139
Abbildung 14.1: Mögliche Struktur einer Gesamtstrategie	144

Abbildung 14.2: Prozess zur Formulierung der Gesamtstrategie	146
Abbildung 15.1: Abgrenzung der betrachteten strategischen Projekte	150
Abbildung 15.2: Arten von Projekten zur Implementierung der Gesamtstrategie	150
Abbildung 15.3: Verlauf des Free Cash Flow einer erfolgreichen Erntestrategie	152
Abbildung 15.4: Prozess zur Erarbeitung der Projektpläne zur Implementierung der Gesamtstrategie	154
Abbildung 15.5: Mögliche Struktur eines Projektplanes	156
Abbildung 16.1: Arten von Erfolgsfaktoren	159
Abbildung 16.2: Prozess zur Identifikation der branchenspezifischen Erfolgsfaktoren	161
Abbildung 16.3: Identifikation der Erfolgsfaktoren für die Branche der Autogaragen	162
Abbildung 17.1: Globales Umfeld und Branchenumfeld	166
Abbildung 17.2: Tabellarische Zusammenfassung der PESTEL-Analyse einer kleinen Apothekengruppe	167
Abbildung 17.3: Framework einer schweizerischen Krankenkasse zur Zusammenfassung der PESTEL-Analyse	168
Abbildung 17.4: Prozess zur Analyse des Branchenumfeldes	169
Abbildung 18.1: Porters Fünf-Kräfte-Modell	172
Abbildung 18.2: Wichtigste Merkmale zur Beurteilung der fünf Kräfte	173
Abbildung 18.3: Strategische Gruppen der Branche der Produzenten von Kettensägen	179
Abbildung 18.4: Prozess zur Analyse der Branche	183
Abbildung 19.1: Generisches Marktsystem	186
Abbildung 19.2: Schweizerischer Biermarkt als System	188
Abbildung 19.3: Europäischer Markt für Automobilunterhalt und -reparaturen als System	189
Abbildung 19.4: Branchensegmente im Markt für Ölförderanlagen	190
Abbildung 19.5: Prozess zur Analyse des Marktes	193
Abbildung 20.1: Generische Geschäftsstrategien	196
Abbildung 20.2: Erfolgsvoraussetzungen der generischen Geschäftsstrategien	199

Abbildung 20.3: Stuck-in-the-middle Position bezüglich des relativen Marktanteils	201
Abbildung 20.4: Business Model Canvas	206
Abbildung 20.5: Stärken- und Schwächenprofile zweier Hersteller von Haarpflegeprodukten.....	211
Abbildung 20.6: Prozess zur Analyse der Wettbewerbsposition und des Geschäftsmodells	212
Abbildung 21.1: TOWS-Matrix.....	215
Abbildung 21.2: Prozess zur Diagnose der strategischen Herausforderungen des Geschäfts.....	216
Abbildung 22.1: Strategien für Red Oceans und Blue Oceans	223
Abbildung 22.2: Wertkurve der Airlines in den USA in den 1970er Jahren	224
Abbildung 22.3: Vier-Aktionen-Framework.....	225
Abbildung 22.4: Wertkurven von Southwest Airlines, der Airlines in den USA und des PKW.....	228
Abbildung 22.5: Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von strategischen Optionen für das Geschäft	233
Abbildung 22.6: Kriterien zur Beurteilung von Optionen für das Geschäft.....	239
Abbildung 23.1: Prozess zur Definition der strategischen Geschäftsziele.....	243
Abbildung 24.1: Mögliche Struktur einer Geschäftsstrategie.....	246
Abbildung 24.2: Prozess zur Formulierung der Geschäftsstrategie	247
Abbildung 25.1: Arten von Projekten zur Implementierung der Geschäftsstrategie	250
Abbildung 25.2: Prozess zur Erarbeitung der Projektpläne zur Implementierung der Geschäftsstrategie.....	253
Abbildung 26.1: Mögliche funktionale Strategien	256
Abbildung 26.2: Prozess zur Erarbeitung der funktionalen Strategien.....	261
Abbildung 26.3: Mögliche Struktur einer funktionalen Strategie.....	262
Abbildung 27.1: Prozess zur abschliessenden Beurteilung aller strategischen Vorgaben	264
Abbildung 27.2: Zu beurteilende strategische Dokumente.....	265
Abbildung 27.3: Aspekte der abschliessenden Beurteilung aller strategischen Vorgaben	266
Abbildung 28.1: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	270

Abbildung 28.2: Prozess zur Vorbereitung der Strategie- implementierung.....	274
Abbildung 29.1: Strategieplanungsprozess.....	278

Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster

Vertiefungsfenster 2.1:	Outside-in und Inside-out Ansatz zur Festlegung von Erfolgspotentialen.....	11
Praxisfenster 2.2:	Beurteilung der Erfolgspotentiale eines Spielkartenproduzenten	14
Vertiefungsfenster 3.1:	Market-based View und Resource-based View	22
Vertiefungsfenster 5.1:	Heuristische Prinzipien und ihre Anwendung im Strategieplanungsprozess.....	36
Praxisfenster 7.1:	Geschäftsdefinition für einen Hersteller von Nahrungsmitteln und Pharmazeutika	57
Praxisfenster 9.1:	Szenarioanalyse eines schweizerischen Elektrizitätsunternehmens.....	75
Vertiefungsfenster 10.1:	Marktlebenszyklus	82
Vertiefungsfenster 10.2:	Erfahrungskurve	84
Praxisfenster 10.3:	Bestimmung der Istpositionen der Geschäfte im McKinsey-Portfolio.....	92
Vertiefungsfenster 10.4:	Das PIMS-Programm	94
Praxisfenster 10.5:	Portfolioanalyse in einer schweizerischen Detailhandelsgruppe	100
Praxisfenster 11.1:	Diagnose der strategischen Herausforderungen in einem Weinhandelsunternehmen.....	108
Praxisfenster 12.1:	Matrix der Gesamtoptionen eines Produzenten von Kunststoffteilen	117
Vertiefungsfenster 12.2:	Diversifikationsgrad-Performance-Studie	124
Vertiefungsfenster 13.1:	Strategische Unternehmensziele in der Unternehmenspraxis	131
Praxisfenster 13.2:	Strategische Unternehmensziele der Sika AG	132
Praxisfenster 13.3:	Zielportfolio und Geschäftsziele eines österreichischen Handelsunternehmens.....	134
Praxisfenster 18.1:	Anwendung des Fünf-Kräfte-Modells in einem Investitionsgüterunternehmen	174
Praxisfenster 18.2:	Die Bildung strategischer Gruppen in der schweizerischen Uhrenindustrie	181

Praxisfenster 19.1:	Branchensegmentanalyse eines schweizerischen Schokoladeproduzenten.....	191
Vertiefungsfenster 20.1:	Outpacing Strategien	202
Praxisfenster 20.2:	Geschäftsmodell von Nespresso	207
Praxisfenster 20.3:	Geschäftsmodell von Airbnb	209
Praxisfenster 21.1:	Diagnose der strategischen Herausforderungen in einem Elektrizitätsunternehmen.....	217
Vertiefungsfenster 22.1:	Die sechs Suchpfade	226
Praxisfenster 22.2:	Blue-Ocean-Strategie von yellow tail-Wein.....	229
Praxisfenster 22.3:	Erarbeitung von Optionen für Car-Reisen.....	236
Vertiefungsfenster 26.1:	Die Operations-Strategie als ein Beispiel einer funktionalen Strategie.....	257
Praxisfenster 28.1:	Balanced Scorecard für ein Geschäft eines Handelsunternehmens	271
Praxisfenster 28.2:	Kommunikation der Holcim-Strategie 2018-2022.....	275

1 Einleitung

Die strategische Planung ist eine zentrale unternehmerische Aufgabe. Sie dient dazu, das Unternehmen an Umfeldveränderungen anzupassen und es proaktiv weiterzuentwickeln. Die strategische Planung soll damit das Überleben und den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen.

Strategische Planung wird in den meisten Unternehmen als Aufgabe der obersten Leitungsorgane verstanden und durch diese wahrgenommen. Die Resultate befriedigen jedoch trotz des grossen persönlichen Engagements der Verantwortlichen vielfach nicht. Die Strategien sind oft zu wenig fundiert, um sich im Wettbewerb zu bewähren oder zu wenig „griffig“, um echte Leitlinien für unternehmerisches Handeln abzugeben. So fehlen z.B. oft bindende Projekte zur Strategieimplementierung. Ein weiterer beobachteter Mangel besteht darin, dass Unternehmen über eine Vielzahl schlecht abgestimmter, oft sogar widersprüchlicher strategischer Dokumente verfügen. Dies ist die Folge davon, dass Strategieplanungen speziell in grösseren Unternehmen zu verschiedenen Zeiten von Verantwortlichen verschiedener organisatorischer Bereiche und Stufen initiiert werden.

Angesichts der grossen Zahl von Werken zur Unternehmensstrategie erstaunen die in der Praxis festzustellenden Mängel. Eigentlich dürfte erwartet werden, dass die vielen Fachbücher und -artikel die Planungsarbeit unterstützen und in der Praxis zu brauchbaren strategischen Plänen führen. Offensichtlich vermag die Literatur zur Thematik der Unternehmensstrategie die Bedürfnisse der Praxis jedoch nur unvollständig zu erfüllen:

- Viele wissenschaftliche Publikationen zum strategischen Management verfolgen gar nicht primär das Ziel der Praxisunterstützung. Sie dienen vielmehr der Erklärung von Erfolgsunterschieden von Unternehmen in Abhängigkeit von Marktpositionen, Angeboten und Ressourcen. Die darin vorgestellten Forschungsergebnisse bieten zwar auch für die Praxis interessante Erkenntnisse. Es werden jedoch, dem Zweck dieser Publikationen entsprechend, keine Verfahrensvorschläge zur strategischen Planung integriert.

- Aber auch Werke, die Analyseraster und Planungsmethoden vorschlagen und damit unmittelbar auf die Bedürfnisse der Planungspraxis ausgerichtet sind, bieten den Planungsverantwortlichen oft nicht die gewünschte Unterstützung. Der Grund hierfür liegt im Umstand, dass in der Praxis verschiedene Analyse- und Planungsmethoden kombiniert werden müssen, um die vielfältigen strategischen Fragen zu beantworten. Ein Grossteil der methodenorientierten Literatur ist jedoch der Darstellung einzelner Analyse- und Planungsmethoden und ihrer theoretischen Grundlagen gewidmet (vgl. etwa Osterwalder/Pigneur, 2010; Porter, 1980; Porter, 1985; Prahalad/Hamel, 1990). Auf eine Integration in einen Strategieplanungsprozess wird verzichtet.
- Auch die Strategielehrbücher, die das aufwendige Studium von Originaltexten zu einzelnen Modellen und Methoden ersparen, indem sie sie in einem Werk zusammenfassen (vgl. etwa Hill/Jones, 2013; Johnson et al., 2011), lösen das Problem einer geeigneten Auswahl und Kombination vielfach nur ansatzweise. Es wird insbesondere zu wenig klar gezeigt, unter welchen Umständen welche Analyse- und Planungsmethoden einzusetzen sind und welche Vor- und Nachteile sie haben. Erschwerend kommt hinzu, dass in diesen Werken bei der Beschreibung der einzelnen Techniken meist die Originalterminologie übernommen wird und damit kein einheitliches Begriffssystem entsteht.

Es ist die Zielsetzung des vorliegenden Buches, einen kohärenten Strategieplanungsprozess zu präsentieren. Er basiert auf einem einheitlichen Begriffsraster und integriert die wichtigen Analyse- und Planungstechniken. Das Buch besteht aus sieben Teilen. Teil I vermittelt dem Leser eine Idee der strategischen Planung und schlägt einen Strategieplanungsprozess von sechs Schritten vor. Die Teile II bis VII behandeln die sechs Schritte.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Führungskräfte. Es soll ihnen das Wissen vermitteln, das sie zur Erarbeitung von Strategien benötigen. Im Rahmen von MAS, DAS und CAS Studiengängen kann das Buch als Lehrmittel zur Behandlung der strategischen Planung eingesetzt werden. Sehr gut eignet sich das Buch auch als Basis für Spezialveranstaltungen zur strategischen Planung an Universitäten und Hochschulen.

Es ist den Autoren ein Anliegen, die Problematik der Strategieerarbeitung und -bewertung in ihrer realen Komplexität zu behandeln und diese nicht durch gefällige Schreibweise zum Verschwinden zu bringen. Um das Studium des themenbedingt anspruchsvollen Textes zu erleichtern, werden verschiedene didaktische Hilfsmittel eingesetzt:

- Die Aussagen werden mit zahlreichen Beispielen illustriert. Kleinere Beispiele sind in den Text integriert. Grössere Beispiele finden sich in Praxisfenstern.
- Weitergehende theoretische und methodische Überlegungen werden in Vertiefungsfenstern behandelt. Sie ermöglichen einen vertieften Einblick in die Materie. Ihr Studium ist zum Verständnis des Buches jedoch nicht zwingend.
- Die Aussagen werden mit vielen Abbildungen zusammengefasst und illustriert.
- Ein Glossar verschafft einen Überblick über die wichtigsten Fachbegriffe der strategischen Planung.
- Das Auffinden von speziell interessierenden Themen wird durch ein Sachwortverzeichnis unterstützt.

Um die Lesbarkeit zu verbessern, wird bei Personenbezeichnungen meist nur die männliche Form verwendet. Trotzdem sind stets Frauen und Männer gemeint.

Das Buch existiert auch in französischer und englischer Sprach (vgl. Grünig/Kühn/Morschett, 2022a; Grünig/Kühn/Morschett, 2022b).

Teil I: Idee und Prozess der strategischen Planung

2 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale

2.1 Strategien

Eine Strategie ist einerseits eine Vorgabe für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und andererseits eine Zusammenfassung seiner effektiven Handlungen. Es ist deshalb notwendig, zwischen beabsichtigten Strategien (Intended Strategies) und realisierten Strategien (Realized Strategies) zu unterscheiden. Da beabsichtigte Strategien selten vollständig umgesetzt werden können, unterscheiden sie sich in der Regel mehr oder weniger stark von den verwirklichten Strategien. Es gibt zudem den Fall, dass ein Unternehmen bewusst oder unbewusst darauf verzichtet, eine beabsichtigte Strategie zur langfristigen Steuerung des unternehmerischen Handelns zu formulieren. Die realisierte Strategie ist in diesem Fall das Produkt einer Vielzahl von Einzelentscheidungen und wird auch als gewachsene Strategie (Emergent Strategy) bezeichnet (vgl. Mintzberg, 1994, S. 23 ff.). **Abbildung 2.1** fasst die Aussagen zusammen.

Im vorliegenden Buch, interessieren primär die beabsichtigten Strategien. Wenn der Ausdruck „Strategie“ ohne ergänzendes Attribut verwendet wird, ist deshalb stets eine beabsichtigte Strategie gemeint.

Eine beabsichtigte Strategie lässt sich durch folgende Merkmale charakterisieren:

- Es handelt sich um eine langfristige Vorgabe von Zielen, Massnahmen und Investitionen.
- Sie dient dem Aufbau und der Sicherung der zukünftigen Erfolgspotentiale.
- Sie bezieht sich auf das ganze Unternehmen oder auf wichtige Teilbereiche.
- Sie wird durch die Führungskräfte getragen.

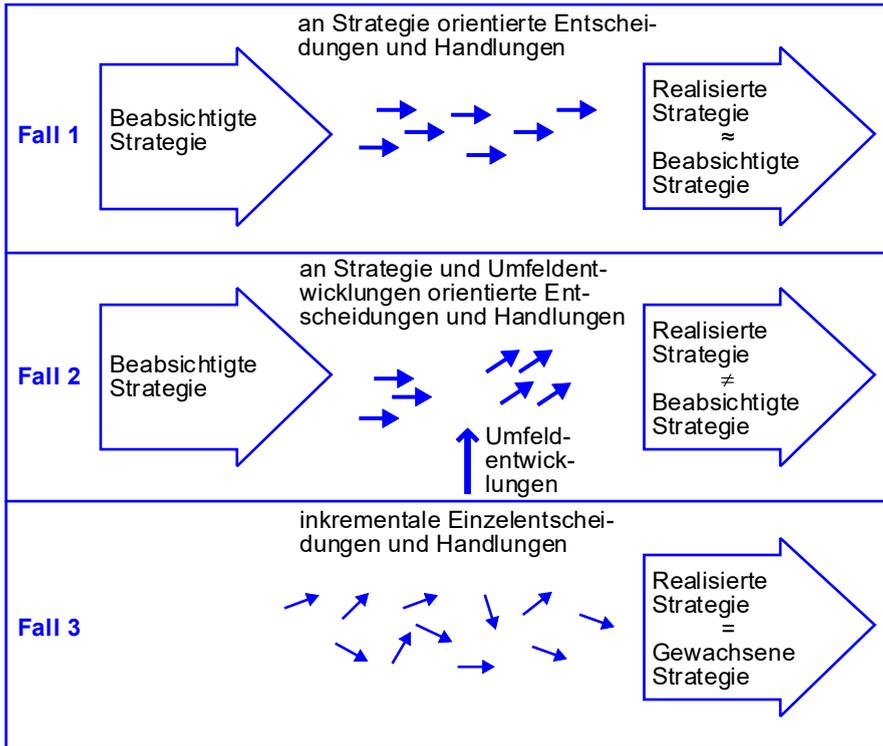


Abbildung 2.1: Beabsichtigte und realisierte Strategien

(in Anlehnung an Mintzberg, 1994, S. 24)

- Sie soll zur nachhaltigen Erreichung der obersten Werte und Ziele beitragen.

2.2 Strategische Planung

Bisher wurde offengelassen, auf welche Weise Strategien zustande kommen:

- Es liegt nahe, hier primär an ein systematisches Vorgehen zu denken, das in der frühen Strategieliteratur insbesondere mit dem Namen Ansoff verbunden wird (vgl. Ansoff, 1965). In der Literatur spricht man von einer „synoptischen Planungslogik“.

- Wie Mintzberg (1990, S. 105 ff.) aufzeigt, entstehen Strategien in der Realität jedoch häufig auf andere Weise. Sie können das Ergebnis „visionärer Prozesse“, die Folge von Machtkämpfen oder auch einfach das Resultat wenig kontrollierter Entscheidungsprozesse sein. Verschiedene Autoren sprechen im zuletzt erwähnten Fall auch von einer „inkrementalen Logik“ der Strategiebestimmung (vgl. z.B. Bresser, 2010, S. 17): Die Strategie entsteht aufgrund vieler kleiner Schritte, die sich nicht an langfristigen Gesamtzielen, sondern an der Lösung kurzfristiger dringlicher Probleme orientieren und eher einem „Durchwursteln“ entsprechen. In Abbildung 2.1 wird die inkrementale Strategieentstehung als Fall 3 dargestellt.

Die Diskussion zwischen „Inkrementalisten“ und „Planern“ bildet eine alte Kontroverse der strategischen Managementliteratur und ist Gegenstand einer Vielzahl von Forschungsarbeiten (vgl. z.B. Raffée et al., 1994, S. 383 ff.). Wie Bresser aufgrund einer umfassenden Analyse empirischer Studien feststellt, unterstützen die Resultate der Mehrzahl der jüngeren Untersuchungen klar die Planungsthese. „Studien belegen, dass [...] phasengeleitetes Planen nicht nur in stabilen, sondern insbesondere auch in dynamischen Umwelten mit positiven Performanceeffekten verbunden ist und zwar unabhängig davon, ob die Planung in Grossunternehmen stattfindet oder in kleinen, mittelständischen Unternehmen“ (Bresser, 2010, S. 20). Wie Bresser (2010, S. 21) weiter ausführt, erweist sich ein systematisches Vorgehen als wichtige Voraussetzung für Anpassungen an nicht vorgesehene Situationsentwicklungen gemäss Fall 2 in Abbildung 2.1.

Strategische Planung kann durch folgende Merkmale umschrieben werden:

- Es handelt sich um einen systematischen Prozess.
- Die zugrunde liegenden Analysen und die erarbeiteten Vorgaben von Zielen, Massnahmen und Investitionen sind langfristig.
- Der Prozess konzentriert sich auf die Bestimmung der aufzubauenen und zu sichernden zukünftigen Erfolgspotentiale.
- Die Überlegungen beziehen sich auf das Unternehmen als Ganzes oder auf wichtige Teilbereiche.
- Die wichtigsten im Prozess anfallenden Aufgaben werden durch die Führungskräfte wahrgenommen.