

Die wichtigsten Strategietools für Manager

Mehr Orientierung für den Unternehmenserfolg

von
Michael Hirt

1. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2015

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4846 7

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

43 Entwicklung strategischer Optionen – Optionenauswahl

Einsatzbereich	
<ul style="list-style-type: none"> – Nach der Analysephase ist das der nächste Schritt im Strategieprozess – Entwicklung von strategischen Handlungsoptionen – Bewertung und Auswahl der zukünftigen Unternehmensstrategien 	
Umsetzung	Ergebnis
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entwicklung strategischer Optionen 2. Auswahl strategischer Optionen 	<ul style="list-style-type: none"> – Eine oder mehrere Strategien, die den langfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen sollen
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> – Systematische Entwicklung unterschiedlicher Optionen – Bewertung und Auswahl einer oder mehrerer Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> – Umfassende Analysedaten nötig – Zeitaufwendig – Qualität der Bearbeitung ist erfolgskritisch für das gesamte Unternehmen
Benötigte Informationen	
<ul style="list-style-type: none"> – Ergebnisse aus der internen und externen Analysephase im Strategieprozess – Ziele, Werte und Ressourcen des Unternehmens 	
Benötigte Mitarbeiter	
Anzahl: 2–5 Hierarchiestufe: Management	Fähigkeiten/Wissen: <ul style="list-style-type: none"> – Unternehmenskenntnisse – Branchenkenntnisse – Zugang zu internen und externen Analyseergebnissen – Strategieentwicklung
Zeitaufwand: 3–20 Personentage pro Mitarbeiter	

43.1 Vorbereitung

Nach der Analysephase folgt im Strategieprozess die Entwicklung strategischer Optionen für das Unternehmen. Im darauffolgenden Schritt werden die entwickelten Optionen bewertet und eine oder mehrere für das Unternehmen wertvolle Strategien ausgewählt. Abhängig von der Unternehmensgröße kann die Entwicklung strategischer Optionen auf Geschäftsfeldebene zielführender sein als auf Unternehmensebene. Werden geschäftsfeldspezifische Optionen entwickelt, ist darauf zu achten, dass auch aus Perspektive des Gesamtunternehmens eine Strategie definiert wird.

43.2 Umsetzung

1: Entwicklung strategischer Optionen

Auf Basis der Erkenntnisse aus der internen und externen Analyse werden in diesem Schritt verschiedene strategische Handlungsoptionen erarbeitet. Neben sogenannten Normstrategien, die für bestimmte Analyseergebnisse entsprechende Strategien vorschlagen, ist es angesichts der komplexen Umwelt notwendig, eigene, neue Optionen zu entwickeln. Die Normstrategien können hierfür als Grundlage und Gerüst dienen.

Zur Ausarbeitung strategischer Optionen müssen zuerst die Kernelemente, durch die sich die Optionen unterscheiden sollen, definiert werden. Die grundsätzlichen Unterscheidungskriterien sind Markt, Regeln und Schwerpunkt des Wettbewerbs. Mögliche Entscheidungen in Bezug auf den Markt sind Segmentierung und Fokussierung auf eine Nische. Eine weitere Entscheidung bezieht sich auf die Regeln des Wettbewerbs. Möglich wäre, sich an die herrschenden Strukturen und Praktiken anzupassen, die Regeln zu verändern oder sie schlicht zu brechen. Zum Schwerpunkt des Wettbewerbs gibt es nach Porter zwei grundsätzliche Möglichkeiten: entweder die Fokussierung auf Kostenführerschaft oder die Differenzierung.

Sind die Fragen zu Markt, Regeln und Schwerpunkt des Wettbewerbs beantwortet, ergeben sich daraus verschiedene Optionen. Eine strategische Option könnte zum Beispiel lauten: Erreichen eines Wettbewerbsvorteils durch die Konzentration auf einen Nischenmarkt, der mit neuen Regeln des Wettbewerbs und mittels Differenzierung bearbeitet wird.

2: Auswahl strategischer Optionen

Im ersten Schritt können auf Grundlage der Analyseergebnisse verschiedene Möglichkeiten der zukünftigen strategischen Ausrichtung für das Unternehmen entstehen. In diesem zweiten Schritt geht es nun darum, die potentiellen Strategien nach bestimmten Kriterien zu bewerten. Als erstes Kriterium gilt es die Option auf Eignung für das Unternehmen und die Wirksamkeit im Sinne einer Erreichung der Unternehmensziele zu bewerten. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Realisierbarkeit der Option. Hier muss berücksichtigt werden, ob die unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten bzw. die Entwicklungsmöglichkeiten ausreichen, um die Option umzusetzen. Sind die Eignung und die Realisierbarkeit erfüllt, ist es auch wichtig, die Akzeptanz für diese mögliche Richtungsänderung innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu bewerten. Bei der Bewertung der verschiedenen Optionen können spezielle Scoring-Modelle zur Unterstützung herangezogen werden.

43.3 Ergebnis

Das Ergebnis der Entwicklung und Auswahl strategischer Optionen sind eine oder mehrere ausgewählte Strategien, die den langfristigen Erfolg des Unterneh-

mens sicherstellen sollen. Als nächster Schritt im Strategieprozess wird aus der gewählten Strategie ein konkreter Handlungsplan abgeleitet. Bei der strategischen Planung werden Ressourcen, Meilensteine und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Strategie verteilt. Ein wesentliches Hilfsmittel für das Herunterbrechen der Strategie auf operative Maßnahmen ist die Balanced Scorecard.

43.4 Weiterführende Literatur

Handbuch strategisches Management; Hungenberg, H./Meffert, J.; Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005

Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung; Paul, H./Wollny, V.; Oldenbourg Verlag, München, 2011

Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Steinmann H./Schreyögg G.; Gabler Verlag, Wiesbaden, 2013

44 Geschäftsfelddefinition

Einsatzbereich	
– Treffen strategischer Entscheidungen für die Weiterentwicklung des Unternehmens durch die Verbindung der besonderen Kompetenzen des Unternehmens mit der kundenorientierten Perspektive, um sein optimales Geschäftsfeld zu definieren und anzustreben	
Umsetzung	Ergebnis
1. Prüfung, ob Positionierungsanpassung notwendig 2. Entscheidung über Positionierungsanpassung 3. Entscheidung über Neupositionierung	– Definition des Unternehmensgeschäfts – Aufdeckung von Marktchancen – Identifikation der Konkurrenz
Vorteile	Nachteile
– Differenzierung vom Wettbewerb – Identifizierung neuer Geschäftsmodelle – Risikoreduktion durch bedürfnisorientierte Geschäftsdefinition	– Änderungen von Marktanforderungen können übersehen werden
Benötigte Informationen	
– Klare Ziele – Gutes Verständnis der Kompetenzen des Unternehmens, der Marktanforderungen und des Wettbewerbs	
Benötigte Mitarbeiter	
Anzahl: 3–5 Hierarchiestufe: Bereichsleiter/Abteilungsleiter	Fähigkeiten/Wissen: – Genaue Unternehmenskenntnisse – Kenntnisse Kundenbedürfnisse und Marktsegmente – Kenntnisse Wettbewerbssituation – Marketingexpertise
Zeitaufwand: 5–10 Personentage pro Mitarbeiter	

44.1 Vorbereitung

Für eine kompetenzorientierte Geschäftsfelddefinition ist eine genaue Kenntnis von Kundenbedürfnissen, Märkten, Trends sowie der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen notwendig. Fundierte Marketingexpertise und umfassendes Wissen um die Formulierung und Implementierung von Strategien stellen weitere kritische Erfolgsfaktoren dar.

44.2 Umsetzung

1: Prüfung, ob Positionierungsanpassung notwendig

Im ersten Schritt wird geprüft, ob überhaupt eine Änderung der bisherigen Marktpositionierung notwendig ist. Hier steht die Frage im Vordergrund, ob die aktuelle Position die vorherrschenden Marktchancen optimal ausnutzt. Ist dies der Fall, werden keine weiteren Handlungen durchgeführt.

2: Entscheidung über Positionierungsanpassung

Wird ein Veränderungsbedarf identifiziert, dann ist die Stellung am Markt anzupassen. Bei der Positionierungsanpassung werden die Leistungen des Unternehmens dahin gehend erweitert und/oder konzentriert, dass neue Zielgruppen erreicht werden. Es soll eine Verbindung der Kundenbedürfnisse mit den Stärken des Unternehmens angestrebt werden. Es werden die Alleinstellungsmerkmale sowie Stärken des Unternehmens, auch in Hinblick auf den Kundennutzen, identifiziert. Wichtig ist, das Geschäftsfeld zu segmentieren und zu untersuchen, welche Chancen der Markt für die gewünschten Änderungen bringen kann.

3: Entscheidung über Neupositionierung

Eine Neuorientierung bedeutet, eine komplett neue Marktstrategie zu entwickeln, um neue Zielgruppen anzusprechen. Sollten die bis dato vorhandenen Kundengruppen keine Entwicklungschancen ermöglichen, ist eine Neuorientierung unumgänglich.

44.3 Ergebnis

Die Geschäftsfelddefinition identifiziert das eigene Geschäft, das Geschäft der Wettbewerber und beschreibt mögliche Markt- und Wettbewerbsstrategien. Es werden sowohl die externen Möglichkeiten (Kundenbedürfnisse, Markt, Wettbewerb) als auch die internen Möglichkeiten (Fähigkeiten, Kompetenzen) dargestellt.

44.4 Weiterführende Literatur

Strategisches Management in Unternehmen; Hungenberg, H.; Gabler, Wiesbaden, 2012

Geschäftsmodellinnovation: Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung (Schriften zum europäischen Management); Zollenkop, M.; Springer, München, 2006

Strategisches Management und Marketing; Kreilkamp, E.; Berlin; New York: de Gruyter, Berlin, 1987

45 Geschäftsfeldanalyse

Einsatzbereich	
– Definition klarer strategischer Geschäftsfelder (SGF) für ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich, um darauf aufbauend einen kohärenten Geschäftsplan für den Erfolg im strategischen Geschäftsfeld zu entwickeln	
Umsetzung	Ergebnis
1. Identifikation der Geschäftsfelder 2. Umfeldanalyse 3. Maßnahmen	– Übersicht und Abgrenzung der SGF und angepasste Handlungsstrategien
Vorteile	Nachteile
– Marktorientierte Organisation des Unternehmens – Falls SGF auch Ergebnisverantwortung haben, Ansporn für die Mitarbeiter	– Hoher analytischer Aufwand – Zu geringe Beachtung der Innenperspektive und Fähigkeiten des Unternehmens
Benötigte Informationen	
– Markt-, Kunden- und Branchendaten – Trendanalysen – Expertenmeinungen	
Benötigte Mitarbeiter	
Anzahl: 3–5 Hierarchiestufe: Abteilungsleiter, Mitarbeiter	Fähigkeiten/Wissen: – Kenntnisse der Unternehmensprozesse – Markt- und Kundeninformationen
Zeitaufwand: 5–10 Personentage pro Mitarbeiter	

45.1 Vorbereitung

Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist ein klar definierter Ausschnitt des Unternehmensumfeldes, für den (in Abgrenzung zu anderen SGFs) ein eigenes Geschäftsmodell samt Strategie zielführend ist. Es wird sich in vielen Fällen als sinnvoll erweisen, SGFs mit Ergebnisverantwortung (Profit-Center) oder sogar einer eigenen Gesellschaft auszustatten.

45.2 Umsetzung

1: Identifikation der Geschäftsfelder

Im ersten Schritt werden die einzelnen strategischen Geschäftsfelder identifiziert und voneinander abgegrenzt. Dazu gibt es grundsätzlich zwei Wege. Beim

„Outside-in-Prozess“ geht man vom Markt- und Unternehmensumfeld aus, um die SGFs zu identifizieren. Beim „Inside-out-Prozess“ geht man von der bereits im Unternehmen bestehenden Produkt-/Marktsegmentierung aus. Der „Inside-out-Prozess“ hat den Nachteil, dass wenige Ansatzpunkte für eine innovative Sichtweise gegeben sind.

2: Umfeldanalyse

Im Anschluss wird nun das Umfeld für jedes einzelne SGF analysiert.

Am Beginn dieser Analyse steht eine Einschätzung zur Stabilität des aktuellen Zustandes, da sich diese direkt auf das Risikopotential der Strategieentwicklung auswirkt.

Dann erfolgt die Analyse der allgemeinen Rahmenbedingungen, mit denen das SGF konfrontiert ist. Dabei wird häufig mittels PEST-Analyse oder Szenariotechnik vorgegangen. Bei der PEST-Analyse werden anhand einer Checkliste die Einflüsse diverser Umweltaspekte aus den Bereichen Politik, Ökonomie, Soziologie und Technologie analysiert. Im Rahmen der Szenariotechnik werden die möglichen zukünftigen Trends des Umfeldes des SGFs erarbeitet und in diesem Zusammenhang die jeweiligen Auswirkungen auf das SGF beschrieben.

Ein weiterer Schritt ist aufbauend auf einem Verständnis der Branchen- und Wettbewerbsdynamik das Herausarbeiten der wesentlichen Erfolgsfaktoren für das SGF sowie der angestrebten Wettbewerbsvorteile.

3: Maßnahmen

Aus den Analyseergebnissen und den Entscheidung hinsichtlich der Strategie der SGFs sind nun Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Das Unternehmensumfeld verändert sich kontinuierlich, deshalb ist eine stetige Aktualisierung und Neuausrichtung der Strategie unumgänglich.

45.3 Ergebnis

Das Ergebnis ist eine vollständige Definition der strategischen Geschäftsfelder, diese bildet die Grundlage zur Strategieentwicklung.

45.4 Weiterführende Literatur

Strategisches Management für Unternehmen – Ziele – Prozesse – Verfahren; Hungenberg, H.; Gabler, Wiesbaden, 2012

Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen.; Müller-Stewens, G./ Lechner, C.; Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 2005

Strategisches Marketing-Controlling – Grundlagen, Organisation, Instrumente; Pepels, W.; Symposion, Düsseldorf, 2013

46 Comstrat-Analyse (Competitive Strategy Analysis)

Einsatzbereich	
<ul style="list-style-type: none">- Tool zur Erarbeitung einer Wettbewerbsstrategie- Prüfung der eigenen Marktattraktivität- Prüfung der eigenen Wettbewerbsvorteile- Vergleich interner Kompetenzen/Ressourcen mit externen Marktchancen- Überblick und Vergleich des Wettbewerbsumfeldes	
Umsetzung	Ergebnis
<ol style="list-style-type: none">1. Marktanalyse (Attraktivität)2. Wettbewerbsvorteils-Matrix3. Kernkompetenzanalyse4. Comstrat-Portfolio	<ul style="list-style-type: none">- Grafische Darstellung der strategischen Geschäftseinheiten in einem Portfolio- Normstrategien
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">- Ganzheitliche Betrachtung<ol style="list-style-type: none">a. Intern (Kompetenzen/Ressourcen)b. Extern (Faktoren/Marktchancen)- Basis für Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none">- Beträchtliche Ermessensspielräume bei den Analysefaktoren:<ol style="list-style-type: none">a. Auswahlb. Bewertung
Benötigte Informationen	
<ul style="list-style-type: none">- Daten und Expertengespräche über die Marktsituation- Ergebnisse aus Kundenbefragung- Konkurrenzanalysen- Auswertungen interner Workshops	
Benötigte Mitarbeiter	
Anzahl: 5–10 Hierarchiestufe: Bereichsleiter/Abteilungsleiter	Fähigkeiten/Wissen: <ul style="list-style-type: none">- Analytisches Denkvermögen- Unternehmensinterne Kenntnisse
Zeitaufwand: 10–15 Personentage pro Mitarbeiter	

46.1 Vorbereitung

Für die Comstrat-Analyse sollten sowohl detaillierte Daten über Wettbewerber/ das Wettbewerbsfeld vorhanden sein als auch Erkenntnisse aus Experteninterviews und Kundenbefragungen genutzt werden.