

Fernstudium
Industrial Engineering
Führungskompetenz

Kurseinheit 74

Business Development I

Unternehmerisches Handeln

PD Dr. Thomas Jenner
Dipl. Vw. Christa Janßen
Dipl. Bw. Jutta Overmann

Fernstudieninstitut

© Alle Rechte vorbehalten; Vervielfältigungen sind nicht gestattet!

**Beuth Hochschule für Technik Berlin (BHT), Fernstudieninstitut
Luxemburger Straße 10, 13353 Berlin, (030) 45 04 2100**

<http://www.beuth-hochschule.de/fsi>

Druck: Zentraldruckerei der Beuth Hochschule für Technik Berlin

1 Grundlagen des strategischen Managements

Lernziele

Im Folgenden werden die Grundlagen des strategischen Managements dargestellt. Hierzu wird zunächst der Strategiebegriff definiert, der nicht zuletzt aufgrund seines Schlagwortcharakters sehr unterschiedliche Vorstellungen weckt. Im Anschluss werden die Gründe für den Aufschwung des strategischen Managements dargelegt. Schließlich wird eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Ebenen des strategischen Managements getroffen. Sie lernen:

- Welche Unterschiede zwischen dem operativen und strategischen Management bestehen.
- Welche Veränderungen in der Unternehmensumwelt für den Bedeutungszuwachs des strategischen Managements zeichnen.
- Warum eine strategische Ausrichtung auch und gerade bei hoher Umweltdynamik sinnvoll ist.
- Warum es in diversifizierten Unternehmen sinnvoll ist, zwischen der Unternehmens- und der Geschäftsfeldebene zu unterscheiden und welche strategischen Fragestellungen auf diesen beiden Ebenen im Vordergrund stehen.

1.1 Der Strategiebegriff

Ursprünglich eher im militärischen Kontext gebräuchlich, hat der Strategiebegriff in den letzten Jahrzehnten im wirtschaftlichen Umfeld einen großen Bedeutungszuwachs erfahren. So werden heute viele Tätigkeiten in Unternehmen mit dem Zusatz strategisch/Strategie versehen (z.B. Beschaffungsstrategie, strategische Personalarbeit, Produktionsstrategie, Werbestrategie etc.). Eine ähnliche Entwicklung ist in vielen anderen Lebensbereichen zu beobachten. Dies führt zu einer fast schon inflatorischen Verwendung des Strategiebegriffs. Beispielsweise erhält man bei Google nach Eingabe des Wortes Strategie fast 24 Mio. Ergebnisse. Bei Amazon gibt es knapp 17.000 Bücher, die den Begriff Strategie im Titel tragen.

Begriffsherkunft

Eine einheitliche Definition und Interpretation des Strategiebegriffs wird durch dessen Schlagwortcharakter zweifelsohne nicht erleichtert. So werden heute häufig auch operativ-taktische Aktivitäten mit dem Begriff strategisch etikettiert, um ihre Bedeutung zu unterstreichen. Dies erschwert in der Folge die Abgrenzung strategischer und operativer Aktivitäten und verstellt den Blick auf die Charakteristika einer Strategie bzw. strategischer Entscheidungen.

Abgrenzungsprobleme

Vielfach wird ein zentraler Unterschied zwischen strategischen und operativen Aktivitäten im differierenden Zeithorizont gesehen. Demnach zeichnet

Kennzeichen strategischer Entscheidungen

sich eine Strategie durch einen langfristigen Fokus aus. Neben dem zeitlichen Kriterium lassen sich auch inhaltliche Unterschiede herausarbeiten. Charakteristisch für strategische Entscheidungen sind ein hoher Neuartigkeitsgrad, große Komplexität, das Vorliegen mehrdeutiger Informationen sowie eine hohe Unsicherheit hinsichtlich der Relevanz von Informationen und der Entscheidungskonsequenzen. Zudem fallen strategische Entscheidungen eher unregelmäßig an. In Tabelle 1.1 sind zentrale Unterschiede zwischen den beiden Planungsebenen im Überblick dargestellt.

Tabelle 1.1: Unterschiede zwischen strategischen und operativen Entscheidungen

	Strategische Entscheidungen	Operative Entscheidungen
Abstraktionsgrad	Hoch	Gering
Zeithorizont	Tendenziell langfristig	Tendenziell kurzfristig
Komplexität	Hoch	Mittel bis gering
Strukturierungsgrad	Unstrukturiert	Strukturiert
Art der Information	Hohe Unsicherheit, qualitativ	Niedrige Unsicherheit, quantitativ
Kontrollierbarkeit	Gering	Hoch

Im Unterschied zum operativen Management, welches auf die Ausführung konkreter Aufgaben zielt, stehen im Rahmen des strategischen Managements Entscheidungen hinsichtlich der grundlegend einzuschlagenden Richtung der Unternehmensentwicklung im Vordergrund. Strategisches Management ist damit im Kern eine Führungsaufgabe. Während die entscheidende Frage mit Blick auf das operative Management „are we doing the things right?“ lautet, ist aus strategischer Perspektive die Frage „are we doing the right things?“ zu beantworten. Die zentrale Zielsetzung im Rahmen des strategischen Managements besteht in der Sicherung des dauerhaften Unternehmenserfolges. Zur Erreichung dieses Zieles müssen Entscheidungen aus einer übergreifenden Perspektive getroffen werden, d.h. es muss hierbei unternehmensinternen und -externen Faktoren gleichermaßen Rechnung getragen werden und es bedarf einer Gesamtschau über verschiedene Aktivitätenbereiche des Unternehmens hinweg.

Aufgaben der Strategie

Strategien verdeutlichen, welcher grundsätzliche Weg zur Erreichung eines Ziels eingeschlagen werden soll. Damit erfüllen Strategien mit Blick auf zahlreiche nachgeordnete Entscheidungen eine Orientierungsfunktion, die angesichts der Komplexität und Unsicherheit des Handlungsumfeldes immer wichtiger wird. So kommt heute kaum noch eine Publikation zum strategischen Management ohne den einleitenden Hinweis aus, dass sich die Entscheidungsträger in Unternehmen mit einer Umwelt konfrontiert sehen, die immer dynamischer sowie komplexer und damit hinsichtlich ihrer künftigen Entwicklung kaum noch prognostizierbar geworden ist.

Angesichts der wachsenden Dynamik und Komplexität in der Umwelt kann die Frage gestellt werden, ob hier nicht in gewisser Weise ein Paradoxon vorliegt, da bei hoher Komplexität und Unsicherheit langfristige Handlungsprogramme schnell obsolet zu werden drohen. Verschiedentlich wird daher gefordert, dass an Stelle der Formulierung ausgefeilter Strategien eher der Aufbau einer möglichst großen Flexibilität und die Förderung einer hohen Lernfähigkeit treten sollten, die zusammen eine Anpassung an veränderte Umweltbedingungen ermöglichen.

Allerdings sind Strategien nicht zwingend mit langfristigen starren Handlungsprogrammen gleichzusetzen, sondern können auch explizit auf die Sicherung von Flexibilität zielen. Zudem umfasst das strategische Management neben Strategien auch die strategische Analyse. Strategien sind demnach das Ergebnis einer umfassenden Analyse, die sich mit der Unsicherheit und Komplexität des Bedingungsrahmens auseinandersetzt. Strategien sollten folglich der Unsicherheit der Zukunft explizit Rechnung tragen und es Unternehmen im Idealfall ermöglichen, von Instabilität und größeren Veränderungen zu profitieren.

Dynamik und
Komplexität
der Umwelt

Auch wenn manche Publikationen bestimmte „Erfolgsstrategien“ propagieren und damit einen anderen Eindruck vermitteln, gibt es keine generell erfolgversprechenden und damit empfehlenswerten Strategien. Strategien sind vielmehr kontextabhängig und müssen den jeweiligen internen und externen Gegebenheiten (z.B. in Form der Stärken und Schwächen des Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern sowie der Chancen und Risiken resultierend aus Entwicklungen in der Umwelt) Rechnung tragen. Erfolgversprechende Strategien sind folglich unternehmensindividuell unter Berücksichtigung des jeweiligen Bedingungsrahmens zu erarbeiten.

1.2 Gründe für den Bedeutungszuwachs strategischen Denkens

Das strategische Management hat in den letzten Jahrzehnten einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren. Hierfür zeichnen verschiedene Faktoren verantwortlich. An erster Stelle ist die gestiegene **Komplexität** zu nennen. Generell werden strategische Entscheidungen von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Durch die Globalisierung und die zunehmende Vernetzung zwischen Unternehmen hat die Komplexität nochmals deutlich zugenommen. Beispielsweise müssen international tätige Unternehmen heute die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen in vielen Ländern berücksichtigen, die entweder eine hohe Bedeutung als Absatzmarkt aufweisen (z.B. USA, China, Indien, Brasilien) oder wichtige Produktionsstandorte für eigene Produkte oder Vorprodukte sind. Gleichzeitig muss die heutige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Lieferanten und anderen Partnern in der Wertschöpfungskette analysiert werden, da diese die eigene Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich beeinflusst.

Veränderungen im
Bedingungsrahmen

Neben der Komplexität bedingt auch die steigende **Umweltdynamik** einen Bedeutungszuwachs des strategischen Managements. Die Branchenbedingungen verändern sich immer rascher, konkret beispielsweise in Form neuer Wettbewerber, veränderter Kundenbedürfnisse und immer kürzer werdender Produktlebenszyklen. In vielen Märkten erscheint es angesichts der hieraus resultierenden Unsicherheit aussichtslos, die Zukunft über einen Zeitraum von 3 oder 5 Jahren hinaus halbwegs zuverlässig prognostizieren zu wollen. Umso wichtiger wird unter diesen Bedingungen eine intensive Auseinandersetzung mit möglichen Entwicklungen, um das Überraschungsmoment möglichst gering zu halten und auf zukünftige Ereignisse besser vorbereitet zu sein als die Wettbewerber.

Intensivierung des Wettbewerbs

Einen Bedeutungszuwachs des strategischen Denkens bedingt auch die gestiegene **Wettbewerbsintensität**, infolge einer strukturellen Marktstagnation, der Globalisierung des Wettbewerbs sowie einer Deregulierung von Märkten. Im Extremfall münden diese Entwicklungen in einem sog. **Hyperwettbewerb**, bei dem der Wettbewerb simultan auf verschiedenen Dimensionen stattfindet. Gleichzeitig nimmt die Intensität des Wettbewerbs so stark zu, dass sich Markt- und Branchenstrukturen permanent verändern und Wettbewerbsvorteile bestenfalls temporären Charakter haben. Unter diesen Bedingungen verliert die verbreitete Strategie der Verteidigung bzw. des Ausbaus bestehender Wettbewerbsvorteile an Bedeutung. An ihre Stelle sollte das Bestreben treten, immer wieder neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Hierfür bedarf es der Fähigkeit zur Improvisation und einer hohen Flexibilität, während langfristig ausgerichtete Strategien obsolet zu werden drohen.

Während die Zunahme der Wettbewerbsintensität weitgehend unbestritten ist, werden die skizzierten strategischen Schlussfolgerungen sehr kontrovers diskutiert. So ist die proaktive Aufgabe bestehender Wettbewerbsvorteile zugunsten des Versuchs, neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen, mit erheblichen Risiken verbunden. Selbst wenn man die Ansicht teilt, dass langfristige, auf einem spezifischen Wettbewerbsvorteil gründende Strategien an Bedeutung verlieren, mindert dies nicht – wie teilweise propagiert – den Stellenwert eines strategischen Denkens. Dieses muss jedoch mit neuen inhaltlichen Akzenten versehen werden und den Schwerpunkt beispielsweise eher darauf legen, überraschende neue Lösungen zu generieren.

1.3 Ebenen des strategischen Managements

Aufgaben

Wie bereits dargelegt, ist für das strategische Management eine übergreifende Perspektive charakteristisch. Zur Sicherung des dauerhaften Unternehmenserfolges muss internen und externen Faktoren Rechnung getragen werden und es müssen die Interessen verschiedener Sparten und Abteilungen aus einer unternehmerischen Gesamtschau abgewogen und austariert werden. Zudem muss für jedes Geschäftsfeld eine aussichtsreiche Positionierung im jeweiligen Markt gefunden werden. Angesicht der Vielfalt und der Unterschiedlichkeit der hieraus resultierenden Aufgaben werden verschiedene Aufgabenfelder bzw. Ebenen des strategischen Managements unterschieden.

Strategieebenen

Auf einer übergeordneten Ebene ist das normative Management anzusiedeln, dessen Aufgabe in der Vorgabe von Normen für das Unternehmenshandeln und grundlegenden Zielen ist. Daraus abgeleitet sind Strategien zu entwickeln, die einerseits dem Selbstverständnis des Unternehmens Rechnung tragen und andererseits zur Erreichung der vorgegebenen Ziele geeignet erscheinen. Zu Systematisierungszwecken lassen sich Strategien auf unterschiedlichen Ebenen unterscheiden. Typischerweise finden sich in der Strategieliteratur die folgenden drei Ebenen:

- Ebene der Unternehmensstrategie
- Ebene der Geschäftsfeldstrategie
- Ebene der Funktionsbereichsstrategie

Auf oberster Ebene ist die **Unternehmensstrategie** angesiedelt. Sie beschäftigt sich in erster Linie mit der Frage, **wo** das Unternehmen tätig sein möchte („Defining the business“). In diesem Zusammenhang geht es um Aspekte wie die Festlegung der geographischen Marktabdeckung (z.B. Internationalisierung), die Festlegung des Angebotsprogramms (z.B. Diversifikation, Desinvestition) sowie um die Zuweisung von knappen Ressourcen auf die unterschiedlichen Geschäftsfelder von Unternehmen.

Auf der Ebene der **Geschäftsfeldstrategie** geht es primär um die Beantwortung der Frage, **wie** sich die Geschäftsfelder des Unternehmens im Wettbewerb profilieren wollen. In diversifizierten Unternehmen muss für jedes Geschäftsfeld eine eigene Geschäftsfeldstrategie formuliert werden. Strategische Geschäftsfelder sind dabei als eigenständige Teile (Planungseinheiten) eines Unternehmens zu interpretieren, für die ein externer Markt existiert, die also nicht allein als interner Zulieferer fungieren. Um sich am Markt dauerhaft profilieren zu können, muss jedes Geschäftsfeld über einen Wettbewerbsvorteil verfügen.

Von zentraler Bedeutung für das strategische Management ist die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder. Hierbei handelt es sich um keine triviale Aufgabe. Während bei einer zu engen Abgrenzung relevante Kunden und/oder Wettbewerber unberücksichtigt bleiben und es zu Überschneidungen im Unternehmen kommt, droht bei einer zu weiten Abgrenzungen die Entwicklung holzschnittartiger Strategien, die den differierenden Anforderungen verschiedener (Teil-)Märkte nicht hinreichend Rechnung tragen.

Abgrenzung
strategischer
Geschäftsfelder

Die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen. So können Kundengruppen oder –bedürfnisse, die Art der Leistung bzw. die dahinter stehende Technologie aber auch innerbetriebliche Aspekte, wie die gemeinsame Nutzung von Ressourcen in Produktion oder Vertrieb eine Rolle spielen. In Abhängigkeit von den verwendeten Kriterien resultiert in aller Regel eine unterschiedliche Lösung bei der Geschäftsfeldabgrenzung.

Grundsätzlich gilt, dass es bei der Bildung strategischer Geschäftsfelder keine richtigen oder falschen Lösungen gibt, sondern mehr oder weniger plausible Ergebnisse. Zur Beurteilung der Plausibilität einer bestehenden oder ins Auge gefassten Geschäftsfeldabgrenzung können die folgenden Kontrollfragen dienen:

- Sind die Geschäftsfelder operativ weitgehend unabhängig voneinander oder bestehen gegenseitige Abhängigkeiten z.B. mit Blick auf Kunden, Wettbewerber oder interne Prozesse?
- Sind die Geschäftsfelder in der Lage (hinreichend groß), um am Markt Wettbewerbsvorteile zu erzielen?
- Sind die Geschäftsfelder in der Lage, eigenständige Strategien zu entwerfen oder muss hier Rücksicht auf andere Geschäftsfelder genommen werden?
- Können die Geschäftsfelder auch als Profit Center geführt werden, d.h. sind sie so unabhängig von anderen Geschäftsfeldern, dass sie ihren Gewinn weitgehend selbst beeinflussen oder spielen z.B. interne Lieferungen und Leistungen oder die Bearbeitung bestimmter Kunden im Verbund mit anderen Geschäftsfeldern eine große Rolle?

Abgrenzungskriterien

Eine dritte Ebene bilden schließlich die sogenannten **Funktionsbereichsstrategien**, die zum Ausdruck bringen, wie ein Unternehmen seine Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie in den unterschiedlichen Funktionsbereichen umsetzen will. Konkret werden hier Strategien in den Bereichen Marketing, Forschung&Entwicklung, Produktion, Beschaffung etc. entwickelt. Diese Ebene beinhaltet damit einen zentralen Schritt zur Konkretisierung der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie. Ebenso ist hier die Schnittstelle zur operativen Planung anzusiedeln.

Im Rahmen des vorliegenden Textes werden die Betrachtungen auf die Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie begrenzt. Einerseits würde eine fundierte Darstellung aller Funktionsbereichsstrategien den Rahmen sprengen. Andererseits zählt die Formulierung der Funktionsbereichsstrategien in der Unternehmenspraxis nicht zu den Aufgaben der organisatorischen Einheiten, die typischerweise mit Aufgaben des strategischen Managements betraut sind. Vielmehr wird die Marketingstrategie von der Marketingabteilung festgelegt, die Beschaffungsstrategie von der Beschaffungsabteilung etc..

1.4 Zusammenfassung

Im Rahmen des strategischen Managements geht es darum, grundlegende Vorgaben hinsichtlich des einzuschlagenden Kurses zur Erreichung der Unternehmensziele zu definieren. Einen Bedeutungszuwachs erlangt das strategische Management durch die zunehmende Komplexität und Dynamik der Umwelt sowie eine steigende Wettbewerbsintensität. Unter diesen Bedingungen haben strategische Fehler oft massive negative Auswirkungen.

Mit Blick auf das strategische Management lassen sich verschiedene Entscheidungsebenen auseinanderhalten. Auf oberster Ebene steht das normative Management. Hier geht es um die Festlegung von Normen für das Unternehmenshandeln und von Unternehmenszielen. Ausgehend hiervon sind in diversifizierten Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien zu formulieren. Dabei erweist sich die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder als Schlüsselaufgabe.

1.5 Übungsaufgaben

1. Worin liegen die Unterschiede zwischen operativem und strategischem Management?
2. Welche Entwicklungen in der Unternehmensumwelt zeichnen für den Bedeutungszuwachs des strategischen Denkens verantwortlich?
3. Welche zentrale Frage wird jeweils auf Ebene der Unternehmensstrategie und auf Ebene der Geschäftsfeldstrategie beantwortet?
4. Diskutieren Sie unterschiedliche Möglichkeiten zur Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder bei Beiersdorf am Beispiel von Nivea.