

MICHAEL NAGEL, CHRISTIAN MIEKE

# STRATEGIE

DIE WICHTIGSTEN  
METHODEN

2. Auflage





**Michael Nagel  
Christian Mieke  
Strategie**



Michael Nagel  
Christian Mieke

# STRATEGIE

## Die wichtigsten Methoden

2., bearbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Konstanz und München

**Prof. Dr. phil. Michael Nagel**, MBA, ist Professor in der Fakultät Wirtschaft an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart (DHBW) und Leiter des Studiengangs BWL-International Business.

**Prof. Dr.-Ing. habil. Christian Mieke** ist Inhaber der Professur ABWL, insbesondere Innovationsmanagement im Fachbereich Wirtschaft der Technischen Hochschule Brandenburg.

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

ISBN 978-3-86764-750-2 (Print)  
ISBN 978-3-7398-0202-2 (EPUB)  
ISBN 978-3-7398-0203-9 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz  
Printed in Germany

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz  
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

## **Vorwort**

Die Formulierung und Umsetzung von Strategien stellen zentrale Funktionen der Unternehmensführung dar. Ungeachtet dessen wird das volle Potenzial des strategischen Managements in der betrieblichen Praxis oft nur unzureichend genutzt, da sich Entscheider bei zukunftsweisenden Weichenstellungen teilweise eher auf ihr Bauchgefühl, ihre Branchenkenntnis oder ihren unternehmerischen Instinkt verlassen als auf die Ergebnisse systematischer Analysen. Wer mit diesem Vorgehen bislang Erfolg hatte, möge es weiterhin praktizieren. Allen anderen, die nicht über visionäre Kräfte verfügen oder die ihre Entscheidungen zusätzlich fundieren möchten, sei die Nutzung wissenschaftlich abgesicherter und in der betrieblichen Praxis erprobter Hilfsmittel empfohlen. Die entsprechende Literatur zu Instrumenten der Umfeld- und Unternehmensanalyse sowie zu Werkzeugen der Ziel- und Strategiebildung scheint explosionsartig zu wachsen. Dies erschwert möglicherweise die Orientierung, die der vorliegende Band bieten möchte. In diesem haben wir einen Grundstock an Methoden zusammengestellt, der die Erfüllung zentraler Aufgaben der strategischen Unternehmensführung unterstützt. Mitglieder der Geschäftsführung, Leiter von Geschäftsbereichen und Mitarbeiter von Stabs- und Planungsabteilungen erhalten ein kompaktes Nachschlagewerk im Westentaschenformat. In ihm werden zentrale und für die Praxis relevante Methoden kurz und knapp vorgestellt, ihre Zielsetzungen beschrieben, die Anwendungsmöglichkeiten verdeutlicht und die umsetzungsbezogenen Grenzen aufgezeigt. Die berücksich-

tigten Ansätze werden dabei nicht als Werkzeuge, Instrumente oder Tools, sondern als *betriebswirtschaftliche Methoden* bezeichnet, da diesen die Idee der Planmäßigkeit und der Problem- und Ergebnisorientierung zugrunde liegt.

Im hier verstandenen Sinne stellen betriebswirtschaftliche Methoden theoretisch fundierte und praktisch erprobte Hilfsmittel dar, die zur Lösung eines in der unternehmerischen Praxis auftretenden leistungswirtschaftlichen Problems beitragen.

Die im Folgenden diskutierten Analyse-, Planungs-, Umsetzungs-, Kontroll- und Veränderungsmethoden wurden primär durch die Wissenschaft und durch Unternehmensberatungen geschaffen und in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen erprobt. Sie erfuhren Weiterentwicklungen und dürfen als bewährt gelten. Insofern empfehlen wir sie zur Anwendung. Alle in diesem Band aufgeführten Ansätze entstammen unserem Buch *BWL-Methoden: Handbuch für Studium und Praxis* aus dem UTB-Verlag. In dieser umfangreichen Publikation haben wir etablierte betriebswirtschaftliche Methoden aus den Bereichen Forschung, Entwicklung, Innovationsmanagement, Beschaffung, Logistik, Produktion, Strategie, Organisation und Kontrolle sowie Marketing und Vertrieb gebündelt. Mit der Bereitstellung einer selektiven Methodenauswahl in diesem Band verfolgen wir nicht das Ziel, den Büchermarkt unüberschaubarer werden zu lassen, unsere Publikationslisten zu verlängern oder die Selbstplagiatsdebatte anzuhetzen. Unser Anliegen ist vielmehr, Fach- und Führungskräften mit einem klar abgegrenzten Spektrum an Aufgaben und speziellem Interesse am Themenfeld des strategischen Managements eine pragmatische

Möglichkeit des Zugriffs auf bewährte Methoden zu ermöglichen.

Wir hoffen, dass unsere Darstellung der betriebswirtschaftlichen Methoden verständlich und nachvollziehbar ausfällt, dadurch eine Anwendung schnell möglich ist und der erhoffte Nutzen zeitnah eintritt. Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern viel Erfolg beim Gebrauch. Herrn Dr. Jürgen Schechler vom UVK-Verlag danken wir herzlich für die Anregung zu diesem Vorhaben und für die gewohnt freundschaftliche und zielorientierte Begleitung. Stuttgart/Brandenburg a.d.H., im Januar 2017

Michael Nagel & Christian Mieke



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>1 Strategische Analyse</b> .....	11
1.1 Umweltanalyse.....	16
1.2 Branchenstrukturanalyse.....	26
1.3 Wettbewerbsvorteilsanalyse .....	37
1.4 Stakeholderanalyse .....	47
1.5 Benchmarking.....	57
1.6 Wertkettenanalyse .....	67
1.7 7S-Modell .....	77
1.8 Erfahrungskurvenanalyse.....	87
<b>2 Strategische Planung, Umsetzung und Kontrolle</b> .....	97
2.1 SWOT-Analyse.....	100
2.2 Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio: BCG-Matrix.....	109
2.3 Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio: McKinsey-Matrix .....	120
2.4 Internationalisierungsstrategien .....	131
2.5 Balanced Scorecard.....	141

<b>3</b>	<b>Strategische Organisationsveränderung .....</b>	<b>153</b>
3.1	Prozessmanagement.....	155
3.2	Changemanagement .....	167
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>177</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>185</b>

# 1 **Strategische Analyse**

Strategien fallen nicht vom Himmel, sondern müssen entwickelt werden.<sup>1</sup> Sie sind wegweisend für die Zukunft eines Unternehmens, da sie beschreiben, was zu tun ist, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Wie sollen beispielsweise traditionelle Automobilhersteller angesichts des wachsenden Umweltbewusstseins breiter Bevölkerungsschichten vorgehen, um weiterhin erfolgreich zu sein? Durch welche Strategie kann ein Computerhersteller sinkende Umsätze im Hard- und Softwaregeschäft ausgleichen und den Markt für Unterhaltungselektronik besetzen? Was sollte eine Hochschule tun, um die Organisation langfristig auf Erfolg auszurichten: den Fokus auf industrielle Forschung oder auf herausragende Lehre richten und eher Bachelor- oder Masterstudiengänge anbieten? All diese Fragen verweisen auf Maßnahmen zur Erreichung von Zielen und damit auf die Entwicklung und Veränderung von Unternehmen. Die Definition und Umsetzung möglichst zielgerichteter und koordinierter strategischer Aktivitäten basieren auf einem systematischen Analyse- und Planungsprozess. Im Rahmen dieses Prozesses wird die Ausgangssituation von Unternehmen bestimmt, indem man vor dem Hintergrund der Vision und Mission die Chancen und Risiken des Umfeldes sowie die Stärken und Schwächen des Unternehmens untersucht. Wie in [Abbildung 1](#) dargestellt, bildet die Umfeld- beziehungsweise externe Analyse und die Unternehmens- beziehungsweise interne Analyse das Herzstück der Strategieentwicklung.

---

<sup>1</sup> Zur Kritik an der Vorstellung, dass Strategien Ergebnis eines rational-analytischen Entwicklungsprozesses sind, vergleiche zum Beispiel Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2012).

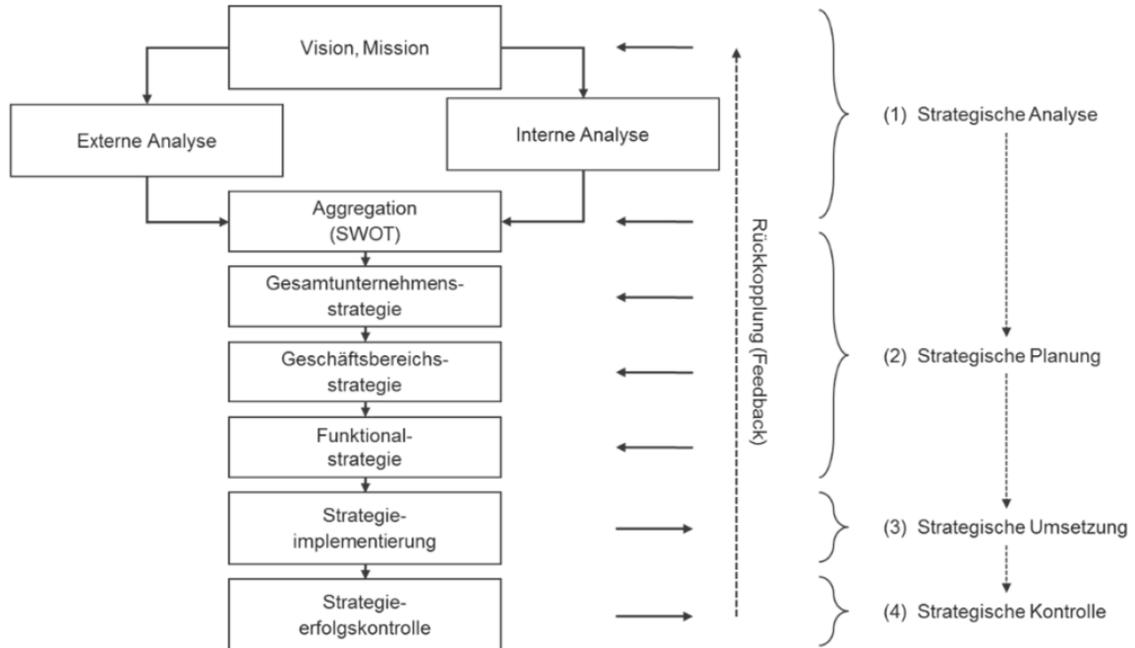


Abbildung 1: Prozess der strategischen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle

Die *externe Analyse* verfolgt das Ziel, alle relevanten Umweltbedingungen zu identifizieren, um Produkte, Dienstleistungen und Prozesse eines Unternehmens an die Markt-, Wettbewerbs- und Kundenspezifika anzupassen. Mit Hilfe der im Folgenden diskutierten Umwelt-, Branchenstruktur- oder Wettbewerbsvorteilsanalyse kann man Chancen und Risiken sowie die Position eines Unternehmens im Markt, in der Branche und gegenüber Wettbewerbern und Kunden bestimmen. Welche Bedingungen man dabei als Chance und welche als Risiko klassifiziert, hängt unmittelbar von den internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens ab. Stehen einer Organisation beispielsweise umfangreiche personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung, können gegebenenfalls Umweltrisiken ausgeglichen und existierende Chancen genutzt werden. Inwiefern dies möglich ist, zeigen die Ergebnisse der Unternehmens- beziehungsweise internen Analyse.

Die *interne Analyse* nimmt Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen eines Unternehmens in den Blick, identifiziert Stärken und Schwächen und bietet die Chance, in Abstimmung mit den Umweltbedingungen Maßnahmen zur Verbesserung der strategischen Position abzuleiten. Die Wertketten- oder Erfahrungskurvenanalyse, die in der zweiten Hälfte dieses Kapitels vorgestellt werden, liefern die erforderlichen Informationen, um interne Probleme aufzudecken und deren Ursachen zu ermitteln. Die Methoden zeigen, welche Prozesse, Wertschöpfungsstufen oder Portfolioelemente im Vergleich zum Wettbewerb und mit Blick auf die Anforderungen von Kunden optimiert werden müssen. Die Ergebnisse der externen und internen Betrachtung werden mit einer SWOT-Analyse zusammengeführt und in strategische Handlungsoptionen übersetzt. Die SWOT-Analyse bildet insofern die

Brücke zwischen strategischer Analyse, strategischer Planung und Strategieformulierung.

Anknüpfend an die Entwicklung von Unternehmens-, Geschäftsbereichs- oder Funktionalstrategien sind diese umzusetzen und im Unternehmen zu implementieren. Das heißt, die Strategie muss in Teilstrategien und Einzelmaßnahmen zerlegt, die Organisation für die Implementierung vorbereitet und das erforderliche Personal bereitgestellt werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die adäquate Kommunikation der Strategie auf allen Unternehmensebenen, da man alle betroffenen Mitarbeiter mit den entsprechenden Zielen und Aktivitäten vertraut machen sollte, um Motivation und Veränderungswillen zu schaffen. Schließlich ist der Erfolg einer Strategie bereits im Verlauf der Umsetzung mit Hilfe geeigneter Methoden und Techniken zu überprüfen, um bei Fehlentwicklungen oder geänderten Marktbedingungen gegensteuern zu können. Die Erfahrungen mit der so genannten New Economy sowie mit der jüngsten Finanzkrise haben eindrucksvoll belegt, dass eine Durchführungs- und Prämissenkontrolle sowie eine kontinuierliche Kontrolle der strategischen Potenziale erforderlich sind, damit Unternehmen auf dem Weg von der Strategieentwicklung zur Strategieumsetzung nicht ins Stocken oder in Schiefelage geraten. Insofern sollten alle vier Phasen des Strategieprozesses gleichermaßen berücksichtigt und mit Hilfe bewährter betriebswirtschaftlicher Methoden ausgestaltet werden:

- Zielbildung und strategische Analyse,
- Strategische Planung,
- Strategieumsetzung,
- Strategische Kontrolle.

Im Mittelpunkt des vorliegenden Kapitels stehen Methoden, die der ersten Phase zugeordnet werden können, während **Kapitel 2** Methoden der strategischen Planung, der Strategieumsetzung und der strategischen Kontrolle beinhaltet.

## 1.1 Umweltanalyse

- *Problemstellung:* Identifikation und Analyse aktueller und potenzieller Makrobedingungen und Trends zur Bestimmung der Attraktivität nationaler und internationaler Märkte
- *Zielgruppe:* Marketing- und Internationalisierungsverantwortliche, Marktforscher, Business Development Manager
- *Voraussetzungen:* Beschaffung von Primär- und Sekundärdaten zu politischen, ökonomischen, sozio-kulturellen und technologischen Einflussfaktoren

### Zielsetzung der Umweltanalyse

In den zurückliegenden Jahren hat sich das wirtschaftliche Umfeld von Unternehmen verändert, indem eine nationale Grenzen überwindende Wirtschaftsordnung mit international vernetzten Märkten entstanden ist. Dieser Prozess, der mit Stichworten wie Globalisierung<sup>2</sup> und Internationalisierung charakterisiert wird, stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Insbesondere Export-

---

<sup>2</sup> Zu den Theorien der Globalisierung siehe zum Beispiel Rehein & Schwengel (2008).

nationen wie Deutschland sehen sich mit neuen Marktstrukturen und Marktteilnehmern konfrontiert, die längst nicht mehr nur national, sondern international und global miteinander konkurrieren. Insofern hängt der Unternehmenserfolg immer mehr davon ab, in den Boomregionen der Weltwirtschaft – zum Beispiel in den Wachstumsmärkten in Brasilien, Russland, Indien oder China – präsent zu sein<sup>3</sup> und gleichzeitig die Wettbewerbsposition auf heimischen Märkten zu sichern. Voraussetzung für derartige Internationalisierungs- und Positionierungsstrategien ist die genaue Kenntnis der Chancen und Risiken der jeweiligen Zielmärkte sowie der ökonomischen, politischen, gesellschaftlichen oder kulturellen Kräfte, die dort wirken. Ziel der Umwelt- beziehungsweise der PESTEL-Analyse ist es, die Einflüsse eines Marktes und damit die Rahmenbedingungen eines Unternehmens auf einer Makroebene zu untersuchen. Die Informationen der globalen Umweltanalyse sind für die Wahl einer Strategie oder Strategiekombination relevant und dienen als erster Baustein bei der Strategieentwicklung. Neben der Analyse der Umwelt sind auch die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens in den Blick zu nehmen, die als zweiter Baustein der Strategieentwicklung Auskunft darüber geben, ob Unternehmen die Ressourcen besitzen, die selbst gesteckten Ziele in den jeweiligen Umwelten zu erreichen.<sup>4</sup> Hierzu kann zum Beispiel auf die in den [Kapiteln 1.6](#) und

---

<sup>3</sup> Neben den BRIC-Ländern – Brasilien, Russland, Indien und China – rückten in jüngerer Vergangenheit immer mehr die so genannten MIST-Länder – Mexiko, Indonesien, Südkorea und die Türkei – aufgrund der beachtlichen Steigerungsraten der jeweiligen Bruttoinlandsprodukte in den Mittelpunkt des Interesses.

<sup>4</sup> Vergleiche Müller-Stewens & Lechner (2011, S. 154 ff).

1.8 diskutierten Methoden der Wertketten- oder der Erfahrungskurvenanalyse zurückgegriffen werden.

### **Beschreibung der Umweltanalyse**

Im Rahmen der strategischen Analyse versuchen Unternehmen, alle relevanten Informationen mit dem Ziel zu beschaffen, eine Strategie zu formulieren und auszuwählen, mit deren Hilfe eine Anpassung des Unternehmens an die Umwelt erzielt werden kann. Dieser so genannte *Strategie-Fit* stellt eine wesentliche Voraussetzung für die langfristige Überlebenseicherung von Organisationen dar. Damit dies gelingt, ist in einem ersten Schritt eine Umweltanalyse durchzuführen, die in zwei Stufen unterteilt werden kann: Auf der ersten Stufe ist die *globale Umweltanalyse* angesiedelt, die allgemeine Umweltfaktoren zum Gegenstand hat, während die *spezifische Umweltanalyse* auf der zweiten Stufe die so genannte Aufgabenwelt eines Unternehmens wie Lieferanten, Kunden oder Wettbewerber in den Blick nimmt.

Bei der PESTEL-Analyse handelt es sich um eine globale Umweltanalyse, in deren Rahmen das Umfeld von Unternehmen in die Bereiche Politik, Wirtschaft, Soziokultur, Technologie, Ökologie und Recht unterteilt wird, wobei sich das Akronym PESTEL aus den Anfangsbuchstaben der englischsprachigen Umfeldfaktoren *Political, Economic, Sociocultural, Technological, Ecological* und *Legal* ableitet. In der Praxis wird die Untersuchung des unternehmensrelevanten Umfeldes häufig nur als PEST-Analyse durchgeführt, wobei sich in vielen Fällen gezeigt hat, dass eine Erweiterung um ökologische und rechtliche Faktoren sinnvoll ist, um ein vollständiges Bild der Rahmenbedingungen und Trends zu erhalten, welche die Möglichkeiten der Geschäftstätigkeit von Unternehmen beeinflussen.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vergleiche Fink (2009, S. 251 ff) und Welge & Al-Laham (2012, S. 289 ff).