

Prof. Dr. Rudolf Grünig  
Prof. Dr. Richard Kühn

# **Methodik der strategischen Planung**

Ein prozessorientierter Ansatz  
für Strategieplanungsprojekte

3., überarbeitete Auflage

Haupt Verlag  
Bern • Stuttgart • Wien

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	v
Inhaltsübersicht.....	vii
Inhaltsverzeichnis.....	ix
Abbildungsverzeichnis.....	xvii
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster.....	xxv
Einleitung.....	1
Teil I: Idee der strategischen Planung.....	5
1 Strategie und strategische Planung.....	7
1.1 Strategie als Mittel zum Aufbau und zur Sicherung von Erfolgspotentialen.....	7
1.2 Strategische Planung als Prozess der Strategieerwei- tung.....	10
2 Die Entstehung der strategischen Planung und ihre Einord- nung in die strategische Führung.....	17
2.1 Entstehung der strategischen Planung.....	17
2.2 Einordnung der strategischen Planung in die strategi- sche Führung.....	20
3 Die Bewertung von Strategien.....	25
3.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Bewertung von Stra- tegien.....	25
3.2 Modell zur Bewertung von Strategien.....	33
Teil II: Gesamtprozess der strategischen Planung und resultieren- de Führungsinstrumente.....	39
4 Instrumente der strategischen Führung als Resultate des Ge- samtprozesses.....	41
4.1 Grundtypen strategischer Führungsinstrumente.....	41
4.2 Unternehmensspezifische Auswahl der strategischen Führungsinstrumente.....	46
5 Gesamtprozess der strategischen Planung.....	57
5.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Strukturierung des Gesamtprozesses der strategischen Planung.....	57
5.2 Der vorgeschlagene Gesamtprozess im Überblick.....	58
5.3 Kurze Erläuterung der Verfahrensschritte.....	63
5.4 Der strategische Planungsprozess eines Elektrizitätsun- ternehmens.....	69

## Inhaltsverzeichnis

5.5	Situative Anpassungen des Ablaufs des Gesamtprozesses der strategischen Planung.....	75
5.5.1	Die wichtigsten Fälle von Anpassungen des Gesamtprozesses.....	75
5.5.2	Anpassungen des Gesamtprozesses aufgrund der strategischen Struktur.....	76
5.5.3	Anpassungen des Gesamtprozesses aufgrund des Planungsauftrages.....	83
5.5.4	Schlussbemerkungen.....	87
6	Die Toolbox der strategischen Analyse und Planung.....	89
6.1	Die wichtigsten Methoden der strategischen Analyse und Planung.....	89
6.2	Die Zuordnung der Methoden zu den drei Analysefeldern und zu den Schritten des strategischen Planungsprozesses.....	91
Teil III: Planung des Strategieprojektes und strategische Analyse.....		97
7	Die Planung des Strategieprojektes.....	99
7.1	Die Strategieerarbeitung als Projekt.....	99
7.2	Überblick über den Ablauf der Planung des Strategieprojektes.....	100
7.3	Festlegung des Projektgegenstandes.....	101
7.4	Festlegung von Projektzielen und -rahmenbedingungen.....	104
7.5	Entscheid bezüglich Berateinsatz.....	105
7.6	Festlegung von Projektorganisation und mitarbeitenden Personen.....	107
7.7	Festlegung von Projektablauf und Terminplanung.....	110
7.8	Budgetierung der Projektkosten.....	113
8	Die strategische Analyse.....	117
8.1	Die Zweckmäßigkeit einer strategischen Analyse im Vorfeld der Strategieerarbeitung.....	117
8.2	Inhalte und Schlussfolgerungen der strategischen Analyse.....	118
8.3	Beschreibung der einzusetzenden Methoden.....	122
8.3.1	Die Auswahl der einzusetzenden Methoden.....	122
8.3.2	Die globale Umweltanalyse.....	122
8.3.3	Die Marktsystemerfassung.....	125
8.3.4	Die Erfolgsfaktorenidentifikation.....	128
8.3.5	Die Stärken- und Schwächenanalyse.....	133
8.3.6	Die Wertvorstellungsanalyse.....	136

8.4	Ablauf der strategischen Analyse.....	140
8.4.1	Überblick über den Ablauf der strategischen Analyse.....	140
8.4.2	Erarbeitung von Vorgaben zur Analyse.....	140
8.4.3	Durchführung der Analyse.....	147
Teil IV: Erarbeitung von Gesamtstrategien.....		151
9	Die Definition strategischer Geschäfte.....	155
9.1	Begriff des strategischen Geschäfts.....	155
9.2	Arten strategischer Geschäfte.....	157
9.3	Konstellationen von strategischen Geschäftsfeldern und Geschäftsbereichen.....	163
9.4	Vorgehen zur Definition der strategischen Geschäfte.....	164
10	Die Beurteilung der relevanten Branchen mit Hilfe der Modelle der Wettbewerbsintensität.....	175
10.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Beurteilung der Wettbewerbsintensität von Branchen.....	175
10.2	Die Branchenstrukturanalyse mit dem Fünf-Kräfte-Modell.....	178
10.2.1	Grundidee.....	178
10.2.2	Anwendungsbereich.....	180
10.2.3	Durchführung.....	181
10.3	Die brancheninteme Strukturanalyse mit dem Modell der strategischen Gruppen.....	189
10.3.1	Grundidee.....	189
10.3.2	Anwendungsbereich.....	190
10.3.3	Durchführung.....	192
11	Die Festlegung der strategischen Geschäftsziele mit Hilfe der Portfoliomethoden.....	199
11.1	Grundidee der Portfoliomethoden.....	199
11.2	Das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio.....	202
11.2.1	Struktur der Portfolio-Matrix.....	202
11.2.2	Normstrategien.....	208
11.2.3	Empfehlungen zum Gesamtportfolio.....	212
11.3	Das Marktattraktivitäts-Geschäftsstärken-Portfolio.....	214
11.3.1	Struktur der Portfolio-Matrix.....	214
11.3.2	Normstrategien und Empfehlungen zum Gesamtportfolio.....	220
11.4	Durchführung einer Portfolioanalyse und -planung.....	222
11.4.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Portfolioanalyse und -planung.....	222

11.4.2	Die Zerlegung der Portfolioanalyse und -planung in Teilprobleme.....	223
11.4.3	Das Treffen von methodischen Vorentscheiden zur Portfolio-analyse und -planung.....	223
11.4.4	Die Erstellung des Ist-Portfolios.....	226
11.4.5	Die Prognose der Veränderung des realen Marktwachstums resp. der Marktattraktivität der Geschäfte.....	227
11.4.6	Die Beurteilung des Ist-Portfolios.....	228
11.4.7	Die Festlegung des Soll-Portfolios und der Ziele für die Geschäfte.....	229
11.4.8	Die Portfolioanalyse und -planung in einer Detailhandelsgruppe.....	230
12	Ablauf der Erarbeitung der Gesamtstrategie.....	237
12.1	Überblick über den Ablauf der Erarbeitung der Gesamtstrategie.....	237
12.2	Definition der strategischen Geschäfte.....	238
12.3	Beschreibung der realisierten Gesamtstrategie und Erstellung von Prognosen im Hinblick auf deren Beurteilung.....	240
12.4	Beurteilung der realisierten Gesamtstrategie sowie Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der zukünftigen Gesamtstrategie.....	247
12.4.1	Generelle Bemerkungen.....	247
12.4.2	Beurteilung der realisierten Strategie.....	248
12.4.3	Erarbeitung von Optionen der künftigen Gesamtstrategie.....	249
12.4.4	Beurteilung der Optionen und vorläufige Festlegung der zukünftigen Gesamtstrategie.....	260
Teil V: Erarbeitung von Geschäftsstrategien.....		261
13	Die generischen Geschäftsstrategien.....	265
13.1	Grundsätzliche Überlegungen zu den generischen Geschäftsstrategien.....	265
13.2	Die generischen Geschäftsstrategien im Überblick.....	266
13.3	Die gesamtmarktbezogene Preisstrategie.....	270
13.4	Die gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie.....	271
13.5	Die nischenbezogene Preisstrategie und Differenzierungsstrategie.....	272
13.5.1	Nischen als eine spezielle Form von Branchensegmenten.....	272

13.5.2	Die Branchensegmentanalyse als Ansatz zur Identifikation und Beurteilung von Nischen.....	274
13.5.3	Die Anforderungen an eine Nische.....	279
13.6	Erfolgsvoraussetzungen und Risiken der generischen Geschäftsstrategien.....	281
13.6.1	Erfolgsvoraussetzungen der generischen Geschäftsstrategien.....	281
13.6.2	Risiken der generischen Geschäftsstrategien.....	282
13.7	Übergangsstrategien und Strategiewechsel.....	285
13.7.1	Grundsätzliche Überlegungen zu Übergangsstrategien und Strategiewechsel.....	285
13.7.2	Übergangsstrategien.....	286
13.7.3	Strategiewechsel.....	289
14	Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene des Angebotes.....	293
14.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene des Angebotes.....	293
14.2	Konkrete Bestimmung der Wettbewerbsvorteile im Falle einer Preisstrategie.....	294
14.2.1	Die Unterscheidung von drei Konkretisierungsbereichen.....	294
14.2.2	Konkretisierung im Bereich der Produkte und Leistungen.....	294
14.2.3	Konkretisierung im Bereich der Sortimentsgestaltung.....	295
14.2.4	Konkretisierung im Preis- und Konditionenbereich.....	297
14.3	Konkrete Bestimmung der Wettbewerbsvorteile im Falle einer Differenzierungsstrategie.....	298
14.3.1	Die Kenntnis der primär bearbeiteten Branchensegmente als erste Voraussetzung der Angebotskonkretisierung.....	298
14.3.2	Die Kenntnis der direkten Konkurrenten als zweite Voraussetzung der Angebotskonkretisierung.....	298
14.3.3	Die Angebotspositionierung als methodischer Ansatz der Angebotskonkretisierung.....	299
14.3.4	Inhaltliche Ansätze der Angebotspositionierung.....	304
14.4	Die Erfolgsfaktorenidentifikation und die Stärken- und Schwächenanalyse als Basis der Bestimmung der Wettbewerbsvorteile.....	309

14.5	Bewertung von Optionen von Wettbewerbsvorteilen des Angebotes.....	313
15	Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene der Ressourcen.....	315
15.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene der Ressourcen.....	315
15.2	Begriff und Arten von Ressourcen.....	316
15.3	Wertvolle Ressourcen.....	317
15.4	Die Bestimmung der aufzubauenden und zu pflegenden Ressourcen.....	321
15.4.1	Die Zerlegung der Bestimmung der aufzubauenden und zu pflegenden Ressourcen in Teilprobleme.....	321
15.4.2	Bestimmung der Kundennutzen stiftenden Ressourcen.....	326
15.4.3	Selektion der knappen, Kundennutzen stiftenden Ressourcen.....	333
15.4.4	Beurteilung der Verteidigbarkeit der knappen, Kundennutzen stiftenden Ressourcen.....	334
16	Ablauf der Erarbeitung einer Geschäftsstrategie.....	337
16.1	Überblick über den Ablauf der Erarbeitung einer Geschäftsstrategie.....	337
16.2	Beschreibung und Beurteilung der realisierten Geschäftsstrategie.....	339
16.3	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der zukünftigen generischen Geschäftsstrategie und der primär bearbeiteten Branchensegmente.....	340
16.4	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen angestrebter Wettbewerbsvorteile.....	341
16.4.1	Die Erarbeitung von Optionen als qualitätssichernde Massnahme.....	341
16.4.2	Das Erfolgspotentialnetz als Ansatz zur Erarbeitung von Optionen von Wettbewerbsvorteilen.....	342
16.4.3	Grundsätzliche Optionen von Wettbewerbsvorteilen.....	349
16.4.4	Kriterien zur Beurteilung von Optionen von Wettbewerbsvorteilen.....	351
16.5	Der Ablauf der Erarbeitung der Geschäftsstrategie eines Uhrenproduzenten für den chinesischen Markt.....	353

Teil VI: Definition der Implementierung sowie Gesamtbeurteilung und Inkraftsetzung der Strategien.....	359
17 Definition der Implementierung.....	361
17.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Implementierung der Strategien.....	361
17.2 Arten von strategischen Implementierungsprogrammen.....	363
17.3 Ablauf der Definition der Implementierung.....	371
17.3.1 Überblick über den Ablauf der Definition der Implementierung.....	371
17.3.2 Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewälti- gung.....	371
18 Gesamtbeurteilung von Strategien und Implementierungen.....	377
18.1 Die Notwendigkeit einer abschliessenden Gesamtbeur- teilung.....	377
18.2 Die Beurteilungsaspekte und -kriterien.....	377
18.2.1 Die Beurteilungsaspekte und -kriterien im Überblick.....	377
18.2.2 Die Beurteilung des Gesamtwertes.....	379
18.2.3 Die Beurteilung der Vereinbarkeit mit den Werthaltungen, der Kohärenz und der Mög- lichkeiten einer erfolgreichen Implementierung.....	384
18.3 Ablauf der Gesamtbeurteilung von Strategien und Imp- lementierung.....	390
18.3.1 Überblick über den Ablauf der Gesamtbeurtei- lung von Strategien und Implementierung.....	390
18.3.2 Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewälti- gung.....	391
19 Formulierung und Inkraftsetzung der strategischen Füh- rungsdokumente.....	397
19.1 Überblick über den Ablauf der Formulierung und In- kraftsetzung der strategischen Führungsdokumente.....	397
19.2 Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewältigung.....	397
 Schlussbemerkung.....	 403
 Glossar der wichtigsten Begriffe der strategischen Führung.....	 405
Sachwortverzeichnis.....	417
Literaturverzeichnis.....	423