

Rudolf Grünig
Richard Kühn

Methodik der strategischen Planung

Ein prozessorientierter Ansatz
für Strategieplanungsprojekte

5., überarbeitete und erweiterte 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 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale	7
1.1 Strategien	7
1.2 Strategische Planung	8
1.3 Aufbau von Erfolgspotentialen als Hauptzweck der strategischen Planung	9
2 Entstehung der strategischen Planung und ihre Einordnung in die strategische Führung	17
2.1 Entstehung der strategischen Planung	17
2.2 Einordnung der strategischen Planung in die strategische Führung	20
3 Bewertung von Strategien	25
3.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Bewertung von Strategien	25
3.2 Modell zur Bewertung von Strategien	27
Teil II: Gesamtprozess der strategischen Planung und resultierende Dokumente	33
4 Dokumente der strategischen Führung als Resultate des Gesamtprozesses	35
4.1 Grundtypen strategischer Dokumente	35
4.2 Unternehmensspezifische Auswahl der strategischen Dokumente	40
5 Gesamtprozess der strategischen Planung	51
5.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Strukturierung des Gesamtprozesses der strategischen Planung	51

5.2	Vorgeschlagener Gesamtprozess im Überblick	53
5.3	Kurze Erläuterung der Verfahrensschritte	57
5.4	Strategischer Planungsprozess eines Elektrizitätsunternehmens.....	64
5.5	Situative Anpassungen des Gesamtprozesses der strategischen Planung	71
6	Toolbox der strategischen Analyse und Planung	77
6.1	Wichtigste Methoden der strategischen Analyse und Planung	77
6.2	Zuordnung der Methoden zu drei Analysefeldern und zu den Schritten des strategischen Planungsprozesses.....	78
Teil III: Projektplanung, Analyse und Leitbildrevison		85
7	Planung des Strategieprojektes.....	89
7.1	Strategieerarbeitung als Projekt	89
7.2	Teilprobleme der Planung des Strategieprojektes	90
7.2.1	Überblick	90
7.2.2	Festlegung des Projektgegenstandes	92
7.2.3	Festlegung von Projektzielen und -rahmen- bedingungen	92
7.2.4	Entscheidung bezüglich Beratereinsatz	94
7.2.5	Festlegung von Projektorganisation und mitarbeitenden Personen	96
7.2.6	Festlegung von Projektablauf und Termin- planung	99
7.2.7	Budgetierung der Projektkosten	100
8	Strategische Analyse	103
8.1	Zweckmässigkeit einer strategischen Analyse im Vorfeld der Strategieerarbeitung	103
8.2	Inhalte und Schlussfolgerungen der strategischen Analyse.....	104
8.3	Einzusetzende Methoden	108
8.3.1	Auswahl der einzusetzenden Methoden	108
8.3.2	Globale Umweltanalyse	109
8.3.3	Marktsystemerfassung	112
8.3.4	Erfolgsfaktorenidentifikation	115
8.3.5	Stärken- und Schwächenanalyse.....	121
8.3.6	Wertvorstellungsanalyse	125

8.4	Ablauf der strategischen Analyse	128
8.4.1	Überblick	128
8.4.2	Erarbeitung von Vorgaben zur Analyse	130
8.4.3	Durchführung der Analyse	136
9	Revision resp. Erarbeitung des Leitbildes	139
9.1	Begriff, Wirkungen und Inhalte des Leitbildes	139
9.2	Ablauf der Revision resp. Erarbeitung des Leitbildes.....	143
9.2.1	Überblick	143
9.2.2	Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewältigung	143
Teil IV: Erarbeitung der Gesamtstrategie		147
10	Definition strategischer Geschäfte.....	151
10.1	Begriff des strategischen Geschäfts	151
10.2	Arten strategischer Geschäfte	153
10.3	Konstellationen von strategischen Geschäftsfeldern und Geschäftsbereichen	159
10.4	Vorgehen zur Definition der strategischen Geschäfte.....	161
11	Beurteilung der relevanten Branchen mit Hilfe der Modelle der Wettbewerbsintensität	173
11.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Beurteilung der Wettbewerbsintensität von Branchen	173
11.2	Branchenstrukturanalyse mit dem Fünf Kräfte Modell	176
11.2.1	Grundidee	176
11.2.2	Anwendungsbereich	178
11.2.3	Durchführung	179
11.3	Brancheninterne Strukturanalyse mit dem Modell der strategischen Gruppen.....	188
11.3.1	Grundidee	188
11.3.2	Anwendungsbereich	191
11.3.3	Durchführung	191
12	Erarbeitung und Beurteilung des Portfolios der strategischen Geschäfte.....	199
12.1	Grundidee der Portfoliomethoden.....	199
12.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio.....	202
12.2.1	Struktur der Portfolio-Matrix.....	202
12.2.2	Normstrategien	209
12.2.3	Empfehlungen zum Gesamtportfolio	213

12.3	Marktattraktivitäts-Geschäftsstärken-Portfolio.....	215
12.3.1	Struktur der Portfolio-Matrix.....	215
12.3.2	Normstrategien und Empfehlungen zum Gesamtportfolio	221
12.4	Durchführung einer Portfolioanalyse und -planung.....	223
12.4.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Portfolioanalyse und -planung.....	223
12.4.2	Zerlegung der Portfolioanalyse und -planung in Teilprobleme	224
12.4.3	Treffen von methodischen Vorentscheiden zur Portfolioanalyse und -planung.....	224
12.4.4	Erstellung des Ist-Portfolios.....	227
12.4.5	Prognose der Veränderung des realen Marktwachstums resp. der Marktattraktivität	228
12.4.6	Beurteilung des Ist-Portfolios.....	229
12.4.7	Festlegung des Soll-Portfolios	229
12.4.8	Portfolioanalyse und -planung in einer Detailhandelsgruppe.....	230
13	Ablauf der Erarbeitung der Gesamtstrategie.....	239
13.1	Überblick	239
13.2	Definition der strategischen Geschäfte.....	241
13.3	Beschreibung der realisierten Gesamtstrategie und Erstellung von Prognosen im Hinblick auf deren Beurteilung.....	242
13.4	Beurteilung der realisierten Gesamtstrategie	250
13.5	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der zukünftigen Gesamtstrategie	252
13.5.1	Erarbeitung von Optionen.....	252
13.5.2	Formulierung der generellen strategischen Absicht	254
13.5.3	Festlegung der zukünftigen Geschäfte und ihrer Ziele	255
13.5.4	Festlegung des Weges für Neuaufbau, Entwicklung und Abbau von Geschäften	260
13.5.5	Beurteilung der Optionen.....	265

Teil V: Erarbeitung der Geschäftsstrategien	267
14 Generische Geschäftsstrategien	271
14.1 Grundsätzliche Überlegungen zu den generischen Geschäftsstrategien	271
14.2 Die generischen Geschäftsstrategien im Überblick.....	272
14.3 Gesamtmarktbezogene Preisstrategie	276
14.4 Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie	277
14.5 Nischenbezogene Preisstrategie und Differenzierungsstrategie	279
14.5.1 Nischen als eine spezielle Form von Branchensegmenten	279
14.5.2 Branchensegmentanalyse als Ansatz zur Identifikation und Beurteilung von Nischen.....	281
14.5.3 Anforderungen an eine Nische.....	286
14.6 Erfolgsvoraussetzungen und Risiken der generischen Geschäftsstrategien	288
14.6.1 Erfolgsvoraussetzungen der generischen Geschäftsstrategien.....	288
14.6.2 Risiken der generischen Geschäftsstrategien.....	289
14.7 Übergangsstrategien und Strategiewechsel.....	292
14.7.1 Grundsätzliche Überlegungen zu Übergangsstrategien und Strategiewechsel	292
14.7.2 Übergangsstrategien	294
14.7.3 Strategiewechsel	297
15 Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene des Angebotes.....	301
15.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene des Angebotes.....	301
15.2 Konkrete Bestimmung der Wettbewerbsvorteile im Falle einer Preisstrategie	302
15.2.1 Unterscheidung von drei Konkretisierungsbereichen	302
15.2.2 Konkretisierung im Bereich der Produkte und Leistungen	302
15.2.3 Konkretisierung im Bereich der Sortimentsgestaltung.....	303
15.2.4 Konkretisierung im Preis- und Konditionenbereich.....	305

15.3	Konkrete Bestimmung der Wettbewerbsvorteile im Falle einer Differenzierungsstrategie.....	306
15.3.1	Kenntnis der primär bearbeiteten Branchen-segmente als erste Voraussetzung der Angebotskonkretisierung.....	306
15.3.2	Kenntnis der direkten Konkurrenten als zweite Voraussetzung der Angebotskonkretisierung.....	307
15.3.3	Angebotspositionierung als methodischer Ansatz der Angebotskonkretisierung.....	309
15.3.4	Inhaltliche Ansätze der Angebotspositionierung.....	313
15.4	Erfolgsfaktoren, Stärken und Schwächen als Basis der Bestimmung der Wettbewerbsvorteile.....	319
16	Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene der Ressourcen.....	325
16.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene der Ressourcen.....	325
16.2	Begriff und Arten von Ressourcen.....	326
16.3	Wertvolle Ressourcen.....	327
16.4	Bestimmung der aufzubauenden und zu pflegenden Ressourcen.....	331
16.4.1	Überblick.....	331
16.4.2	Bestimmung der Kundennutzen stiftenden Ressourcen.....	333
16.4.3	Selektion der knappen, Kundennutzen stiftenden Ressourcen.....	340
16.4.4	Beurteilung der Verteidigbarkeit der knappen, Kundennutzen stiftenden Ressourcen.....	341
17	Ablauf der Erarbeitung einer Geschäftsstrategie.....	343
17.1	Überblick.....	343
17.2	Beschreibung und Beurteilung der realisierten Geschäftsstrategie.....	345
17.3	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der zukünftigen generischen Geschäftsstrategie und der primär bearbeiteten Branchensegmente.....	347
17.4	Festlegung der angestrebten Wettbewerbsvorteile.....	348
17.4.1	Erfolgspotentialnetz als Ansatz zur Erarbeitung der angestrebten Wettbewerbsvorteile.....	348

17.4.2 Grundsätzliche Möglichkeiten für Wettbewerbsvorteile	355
17.4.3 Kriterien zur Beurteilung der angestrebten Wettbewerbsvorteile	357
17.5 Ablauf der Erarbeitung der Geschäftsstrategie eines Uhrenproduzenten für den chinesischen Markt.....	359
Teil VI: Implementierung, Gesamtbeurteilung und Inkraftsetzung der Strategien	367
18 Definition der Implementierung.....	369
18.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Implementierung der Strategien.....	369
18.2 Arten von strategischen Implementierungsprogrammen.....	371
18.3 Ablauf der Definition der Implementierung	379
18.3.1 Überblick	379
18.3.2 Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewältigung	381
19 Gesamtbeurteilung von Strategien und Implementierung.....	385
19.1 Notwendigkeit einer abschliessenden Gesamtbeurteilung	385
19.2 Beurteilungsaspekte und -kriterien	385
19.2.1 Überblick.....	385
19.2.2 Beurteilung des Gesamtwertes der Strategien	387
19.2.3 Übrige Beurteilungen.....	392
19.3 Ablauf der Gesamtbeurteilung von Strategien und Implementierung	398
19.3.1 Überblick.....	398
19.3.2 Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewältigung	398
20 Formulierung und Inkraftsetzung der strategischen Führungsdokumente.....	405
20.1 Grundsätzliche Überlegungen zu den strategischen Führungsdokumenten.....	405
20.2 Ablauf der Formulierung und Inkraftsetzung der strategischen Führungsdokumente	405
20.2.1 Überblick.....	405
20.2.2 Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewältigung	405

Schlussbemerkung.....	411
Literaturverzeichnis.....	413
Glossar der wichtigsten Begriffe der strategischen Führung.....	423
Sachwortverzeichnis.....	435