

Konzeption eines  
**standardisierten**  
**Strategieentwicklungsprozesses**  
unter Berücksichtigung von  
Qualitätsmanagementaspekten

Diplomarbeit  
von  
Gernot Konrad, BSc.



eingereicht am  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften  
der  
Montanuniversität Leoben

Leoben, am 28.November 2008

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

## **Affidavit**

I declare in lieu of oath, that I wrote this thesis and performed the associated research myself, using only literature cited in this volume.

28. November 2008

---

Datum

---

Unterschrift

## Danksagung

Besonderer Dank gilt o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.mont. Hubert Biedermann, Vorstand des Departments für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, für die Ermöglichung dieser Arbeit.

Für die fachliche Unterstützung und Betreuung bedanke ich mich ganz besonders bei Dipl.-Ing. Dr.mont. Franz Kainersdorfer, der trotz seines engen Terminplans immer für Besprechungen Zeit gefunden hat.

Ebenfalls möchte ich mich bei Mag. Dipl.-Ing. Markus Zwainz bedanken, der mir engagiert mit Rat und Tat zur Seite gestanden ist.

Als meine wichtigste Erfolgsquelle bedanke ich mich bei meinen Eltern, die mich auf diesen Weg gebracht, in jeder Phase meines Studiums immer voll unterstützt haben, und auf die ich mich in allen erdenklichen Situationen meines Lebens verlassen kann.

## **Kurzfassung**

In Zeiten der Turbulenz und der Diskontinuitäten im globalen Wettbewerb, lassen sich nur schwer sichere Prognosen formulieren oder Bedürfnisse der Kunden antizipieren. Unternehmen müssen rasch, tiefgreifend und flexibel auf Einflüsse reagieren, um am Markt bestehen zu können. Somit steigt die Notwendigkeit, stetig auf neu eintretende Ereignisse vorbereitet zu sein. Daher ist es erforderlich, Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung durch Strategien in Erwägung zu ziehen, diese nachhaltig in den Unternehmungen umzusetzen und so, mit ausreichendem Weitblick, die zukünftigen Bahnen des unternehmerischen Handelns zu legen.

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, einen standardisierten Strategieentwicklungsprozess unter Berücksichtigung von Qualitätsmanagementaspekten zu konzipieren.

Zuerst wird der Strategiebegriff selbst erörtert und auf unterschiedliche Schulen sowie Strategieverständnisse eingegangen. Als besonders relevant erweist sich das Konzept nach Gälweiler, der die Ermittlung von Erfolgspotentialen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stellt. Nach der Vermittlung des Basisverständnisses zum strategischen Handeln, wird ein Grundkonzept des strategischen Managements erarbeitet. Dem Sinn der Qualitätssicherung entsprechend, müssen im erarbeiteten Konzept qualitätssichernde Elemente implementiert werden. Dabei wird auf die Grundlagen des Qualitätsmanagements eingegangen und es werden Instrumente beschrieben, die im Prozess der strategischen Unternehmensführung als Implementierung vorstellbar sind. Danach werden Verknüpfungen zwischen dem Prozess des strategischen Managements und dem Qualitätsmanagement hergestellt. Abschließend wird, anhand eines stahlverarbeitenden Unternehmens in der Schienentechnikbranche, die Anwendbarkeit des Konzepts gezeigt und näher beschrieben.

## **Abstract**

In turbulent times it is hard to shape correct prognoses or to anticipate customers' needs. Companies have to be adaptive to react quickly, show decisive management and behave in a flexible manner to assure continuity on the market. The necessity of being alerted increases strongly. Accordingly, it is important to consider strategic alternatives and be aware of influencing factors to achieve sustainable success.

Therefore it is the aim of this master thesis to develop a standardized strategy development process in consideration of quality management tools.

At first, the term "strategy" itself and different points of view, including their implications, are contrasted. A very important and relevant strategic concept is the one of Gälweiler, which puts the detection of success-factors in the focus of economic behaviour. These factors are centred around the process of finding new potentials for corporate success in the very heart of the strategic development process. After describing the elements of strategic management a basic strategic development concept is created. To assure high quality of the process, quality management tools and methods are integrated in the formal strategic process concept. First, they are theoretically analyzed, then they are embedded in the concept.

Finally, the practicability of the conceptual strategic development process is verified in a steel treatment plant, which supplies mainly the railway industry.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	i
Abbildungsverzeichnis .....	iv
Tabellenverzeichnis .....	vii
Abkürzungsverzeichnis.....	viii
<b>1 Einleitung und Aufgabenstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Was ist Strategie .....</b>	<b>2</b>
2.1 Der Begriff Strategie .....	3
2.2 Schulen der strategischen Unternehmensführung.....	3
2.3 Ansichten des Strategieverständnisses.....	4
<b>3 Strategische Konzepte .....</b>	<b>6</b>
3.1 Konzepte der strategischen Unternehmensführung .....	7
3.1.1 Das konstruktivistische Paradigma .....	8
3.1.2 Das systemische Paradigma .....	8
3.1.3 Das deskriptive Paradigma.....	8
3.1.4 Inkrementales vs. synoptisches Vorgehen.....	9
3.1.5 Problemlösungsanspruch .....	9
3.1.6 Wissenschaftliches Ziel.....	9
3.2 Grundmodell der strategischen Unternehmensführung.....	10
3.2.1 Die unternehmerische Vision .....	11
3.2.2 Die Unternehmenspolitik.....	12
3.2.3 Die Unternehmenskultur.....	14
3.2.4 Strategieentwicklung.....	14
3.2.5 Strategieumsetzung.....	15
3.2.6 Strategische Kontrolle.....	15
<b>4 Das Erfolgspotentialkonzept von Gälweiler .....</b>	<b>16</b>
<b>5 Grundkonzept des strategischen Managements .....</b>	<b>19</b>
5.1 Phase 1: Analyse .....	20
5.1.1 Analyse der strategischen Ausgangslage.....	20
5.1.2 Die Umweltanalyse.....	25
5.1.3 Die Unternehmensanalyse.....	31
5.1.4 Strategische Analyse .....	34

5.2	Phase 2: Strategieentwicklung.....	46
5.2.1	Strategische Optionen.....	46
5.2.2	Festlegung der strategischen Ziele .....	48
5.3	Phase 3: Strategieimplementierung .....	49
<b>6</b>	<b>Das Qualitätsmanagement.....</b>	<b>52</b>
6.1	Qualität.....	52
6.2	Qualitätsmanagement .....	52
6.3	Prozessqualität .....	53
6.4	Qualitätsinstrumente.....	55
6.4.1	Fehlersammelliste .....	55
6.4.2	Ablaufdiagramm .....	56
6.4.3	Baumdiagramm.....	57
6.4.4	Problementscheidungsplan .....	57
6.4.5	Matrixdiagramm.....	58
6.4.6	Die Checkliste .....	59
6.4.7	Gantt-Diagramm .....	60
6.4.8	Entscheidungstabelle.....	60
6.5	Qualitätsmethoden .....	62
6.5.1	Rangreihenmethode .....	62
6.5.2	Schiedsrichterverfahren .....	62
6.5.3	Die analytische Prioritätenmatrix .....	63
<b>7</b>	<b>Verknüpfung der strat. Unternehmensführung mit qualitätsichernden Elementen .....</b>	<b>65</b>
7.1	Phase 1: Analyse .....	65
7.2	Phase 2: Strategieentwicklung.....	66
7.3	Phase 3: Implementierung.....	67
7.4	Allgemein implementierte Qualitätsinstrumente .....	67
<b>8</b>	<b>Der Strategieprozess in der Anwendung.....</b>	<b>69</b>
8.1	Analyse der strategischen Ausgangslage.....	69
8.1.1	Aufteilung des Unternehmens in strategische Geschäftsfelder .....	70
8.1.2	Ermittlung der bisher verfolgten Strategien .....	71
8.1.3	Ermittlung allgemeiner Marktinformationen .....	72
8.1.4	Ermittlung der Kunden je Land und Zuordnung dieser zu den jeweiligen SGF's.....	75
8.1.5	Ermittlung des organisationsbezogenen Informationsbedarfs.....	76
8.1.6	Ermittlung des anwenderproblembezogenen Informationsbedarfs je Kunde.....	79

8.1.7	Ermittlung des prozesskettenbezogenen Informationsbedarfs .....	80
8.2	Umwelt-/ Unternehmensanalyse .....	82
8.2.1	Ermittlung allgemeiner Länderinformationen.....	83
8.2.2	Ermittlung aller Konkurrenten.....	85
8.2.3	Ermittlung organisationsbezogener Informationen .....	86
8.2.4	Ermittlung des anwenderbezogenen Informationsbedarfs .....	86
8.2.5	Ermittlung des prozesskettenbezogenen Informationsbedarfs .....	87
8.2.6	Ermittlung von Kosten-/ Performance Benchmarks .....	89
8.3	Strategische Analyse .....	91
8.4	Strategische Optionen.....	97
8.5	Strategische Ziele.....	99
8.6	Implementierungsüberlegung .....	101
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>104</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>106</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gliederung der Arbeit.....	1
Abbildung 2: Entwicklungspfad der Strategischen Unternehmensführung.....	3
Abbildung 3: Formen der Strategie.....	5
Abbildung 4: Darstellung der Ebenen des Managements.....	7
Abbildung 5: Systematik strategischer Konzepte.....	10
Abbildung 6: Grundmodell der strategischen Unternehmensführung.....	11
Abbildung 7: Die Dimensionen der unternehmerischen Vision.....	12
Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Strategie.....	13
Abbildung 9: Die Steuergrößen im Prozess der Unternehmensführung.....	17
Abbildung 10: Aufgabenbereiche der Unternehmensführung mit ihren Steuerungsgrößen...	17
Abbildung 11: Prozess der strategischen Unternehmensplanung.....	19
Abbildung 12: Unterscheidung zwischen SGF und SGE.....	23
Abbildung 13: Anwenderproblem mit Aufschlüsselung.....	24
Abbildung 14: Konzeption der Umweltanalyse.....	25
Abbildung 15: Elemente der Branchenstruktur.....	26
Abbildung 16: Barrieren und Rentabilität.....	27
Abbildung 17: Strategische Gruppen in der Automobilindustrie.....	29
Abbildung 18: Elemente der Wettbewerberanalyse.....	30
Abbildung 19: Prozess der Unternehmungsanalyse.....	31
Abbildung 20: Modell einer Wertkette nach Porter.....	32
Abbildung 21: 5-Phasen Benchmarking Konzept.....	34
Abbildung 22: Schlüsselfaktoren des PIMS-Programms.....	35
Abbildung 23: Schematischer Verlauf der Erfahrungskurve.....	36
Abbildung 24: Produktlebenszyklus.....	38
Abbildung 25: Gap-Analyse.....	39
Abbildung 26: Ansoff-Matrix zur Ableitung von Marktstrategien.....	39
Abbildung 27: Das BCG-Portfolio.....	41
Abbildung 28: Die neun Felder der McKinsey-Matrix mit den drei unterschiedlichen Zonen.....	44
Abbildung 29: SWOT-Matrix.....	45
Abbildung 30: Beispiel einer Verknüpfung von Kernkompetenzen und Zufriedenstellung der Stakeholder für eine strategische Geschäftseinheit.....	47
Abbildung 31: Optionen der Unternehmensentwicklung.....	50
Abbildung 32: Entwicklung des Qualitätsmanagement.....	53
Abbildung 33: Darstellung eines Prozesses.....	54
Abbildung 34: Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung.....	54
Abbildung 35: Beispiel einer Fehlersammelliste.....	56

---

Abbildung 36: Beispiel eines Ablaufdiagramms anhand eines Felgenmontageprozesses.....	57
Abbildung 37: Beispiel eines Baumdiagramms .....	57
Abbildung 38: Beispiel eines Problementscheidungsplans.....	58
Abbildung 39: Grundformen des Matrixdiagramms .....	59
Abbildung 40: Sonderformen des Matrixdiagramms .....	59
Abbildung 41: Einfaches Beispiel eines Gantt-Diagramms .....	60
Abbildung 42: Grundaufbau einer Entscheidungstabelle.....	61
Abbildung 43: Beispiel einer Entscheidungstabelle.....	61
Abbildung 44: Rangreihenverfahren zur Entscheidungsbewertung.....	62
Abbildung 45: Das Schiedsrichterverfahren .....	63
Abbildung 46: Beispiel einer analytischen Prioritätenmatrix.....	63
Abbildung 47: Phase 1 – Analyse mit Qualitätsinstrumenten.....	66
Abbildung 48: Phase 2 – Strategieentwicklung mit Qualitätsinstrumenten .....	66
Abbildung 49: Phase 3 – Implementierung mit Qualitätsinstrumenten .....	67
Abbildung 50: Konzept der strategischen Unternehmensplanung mit integriertem Qualitätsmanagementkonzept .....	68
Abbildung 51: Terminplanung mittels Gantt-Chart.....	69
Abbildung 52: Problementscheidungsplan für die Analyse der strategischen Ausgangslage ..	70
Abbildung 53: Gesamtstrategie der Sparte Schientechnik.....	71
Abbildung 54: Globaler Schienenbedarf.....	72
Abbildung 55: Regionale Marktübersicht nach strategischen Geschäftsfeldern .....	73
Abbildung 56: Beförderungsleistung nach Regionen.....	74
Abbildung 57: Beförderungsleistung in Europa .....	74
Abbildung 58: Unternehmensbereiche der Deutschen Bahn .....	77
Abbildung 59: Logistikkette des Kunden.....	81
Abbildung 60: Problementscheidungsplan für die Umwelt-/ Unternehmensanalyse.....	83
Abbildung 61: Länder mit Unternehmen in der Schientechnikbranche .....	84
Abbildung 62: Konkurrenten Weltweit.....	85
Abbildung 63: Konkurrenzsituation in Europa .....	86
Abbildung 64: Schienenprozesskette der Unternehmung .....	88
Abbildung 65: Einstandskosten für Blooms.....	89
Abbildung 66: Kosten für Energien - Strom und Gas.....	90
Abbildung 67: Kosten für Arbeit .....	90
Abbildung 68: Produktionsvolumen europäischer Schienenhersteller.....	91
Abbildung 69: Ablaufdiagramm der Strategischen Analyse .....	92
Abbildung 70: SWOT-Analyse des Unternehmens.....	93
Abbildung 71: Checkliste 1 der Analysephase.....	94
Abbildung 72: Checkliste 2 der Analysephase.....	95
Abbildung 73: Checkliste 3 der Analysephase.....	96
Abbildung 74: Kernkompetenzen des Unternehmens.....	97
Abbildung 75: Kombination der vier Faktoren der SWOT-Analyse.....	98
Abbildung 76: Gesamtstrategie des Unternehmens mit Zielen.....	100

Abbildung 77: Entscheidungstabelle für Expansions- bzw. Diversifikationsentscheidung ..100  
Abbildung 78: Entscheidungstabelle für internes bzw. externes Wachstum.....101  
Abbildung 79: Prioritätenmatrix für internes Wachstum .....102  
Abbildung 80: Checkliste 4 der Phasen zwei bis vier.....103

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-I: Schulen des strategischen Managements .....	4
Tabelle 4-5-I: Beispiel von Faktoren für die McKinsey Matrix .....	43
Tabelle 8-I: SGF der Sparte Schienentechnik .....	71
Tabelle 8-II: Kunden Nahverkehr .....	75
Tabelle 8-III: Einteilung der DB in die Geschäftsfelder des Unternehmens .....	76
Tabelle 8-IV: Überprüfungsintervalle von Gleisabschnitten .....	77
Tabelle 8-V: Hoch- und Höchstgeschwindigkeitsstrecken der DB .....	78
Tabelle 8-VI: Kategorien der DB.....	78
Tabelle 8-VII: Geschwindigkeitsbereiche samt Netzlängen .....	79
Tabelle 8-VIII: Streckencharakteristik der DB .....	80
Tabelle 8-IX: Instandhaltungsbedarf der unterschiedlichen Güten.....	80
Tabelle 8-X: Wettbewerbssituation Deutsche Bahn.....	87
Tabelle 8-XI: Strategische Ziele des betrachteten Unternehmens .....	99

## Abkürzungsverzeichnis

BCG	Boston Consulting Group
BIP	Brutto-Inlandsprodukt
DB	Deutsche Bahn
Diss.	Dissertation
et al.	et alteri oder et alii = und andere
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
i.A.a.	in Anlehnung an
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
o.V.	ohne Verfasserangabe
s.	siehe
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit. nach	zitiert nach

# 1 Einleitung und Aufgabenstellung

In Zeiten der Turbulenz und der Diskontinuitäten im globalen Wettbewerb, lassen sich nur schwer sichere Prognosen formulieren oder Bedürfnisse der Kunden antizipieren. Dadurch steigt heutzutage die Notwendigkeit, stetig auf neu eintretende Ereignisse vorbereitet zu sein. Die Mitarbeiter von Unternehmungen müssen immer wissen, wo die Möglichkeiten des Unternehmens in Bezug auf Vision, Leitbild und Unternehmenskultur zu sehen sind, als auch welche Strategien verfolgt werden, um Stakeholder zufrieden zu stellen.<sup>1</sup>

Aufgrund der starken Diskontinuitäten sowie der rasch wechselnden Marktverhältnisse ist es nötig, Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung durch Strategien in Erwägung zu ziehen und diese nachhaltig in den Unternehmungen umzusetzen. Deswegen ist es Ziel dieser Arbeit, einen standardisierten Strategieentwicklungsprozess unter Berücksichtigung von Qualitätsmanagementaspekten zu konzipieren.

Zuerst wird im zweiten Kapitel der Begriff „Strategie“ näher beleuchtet, und es wird auf die unterschiedlichen Schulen und Strategieverständnisse eingegangen. Danach sollen im dritten Kapitel verschiedene Konzepte untersucht und daraus ein Grundmodell für die Unternehmensführung ausgewählt werden, auf das in der Folge aufgebaut wird. Das im vierten Kapitel beschriebene Erfolgspotentialkonzept von Gälweiler bildet die Basis für das dreiphasige Strategieentwicklungskonzept im fünften Kapitel. Nach der Darstellung des Grundkonzepts, werden im sechsten Kapitel Qualitätsmanagementinstrumente diskutiert. Darauffolgend wird im siebten Kapitel versucht, das Grundkonzept der strategischen Unternehmensführung mit qualitätssichernden Elementen zu verknüpfen, um eine einheitliche Strukturierung und einen problemlosen Ablauf zu ermöglichen.

Die Anwendbarkeit des Prozesses soll abschließend im achten Kapitel anhand eines Fallbeispiels dargestellt werden. Dafür wird ein stahlverarbeitendes Unternehmen, welches in der Schienentechnikbranche tätig ist, herangezogen. Die Vorgehensweise in dieser Arbeit soll durch Abbildung 1 veranschaulicht werden.

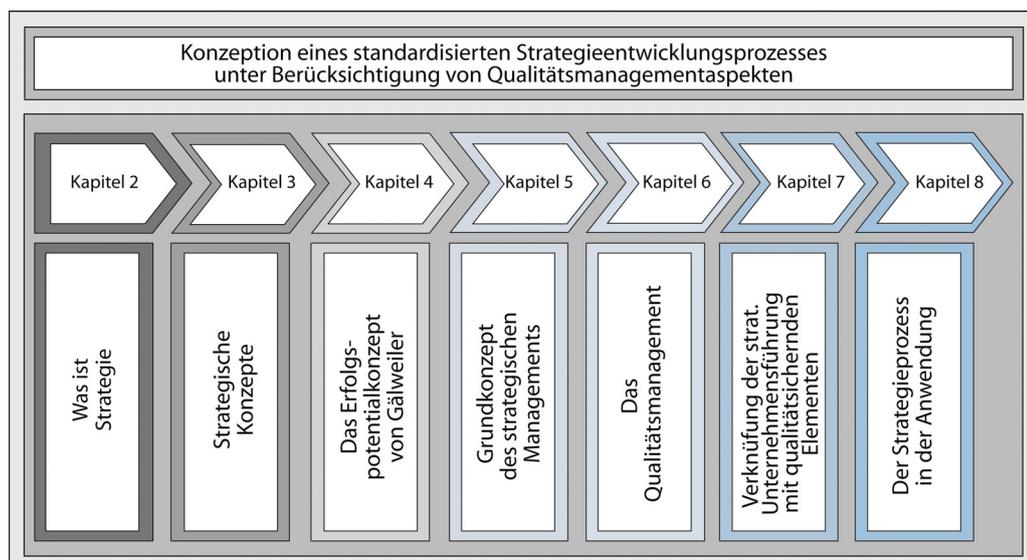


Abbildung 1: Gliederung der Arbeit<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S.66

<sup>2</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## 2 Was ist Strategie

Erst in den letzten Jahren wurde das Konzept, das heute als strategische Führung einer Unternehmung bezeichnet wird, vervollständigt. Grund dafür war ein erheblicher Wissenszuwachs über die für den längerfristigen Erfolg eines Unternehmens wichtigen Faktoren. Die strategische Unternehmensführung wurde in den Jahren nach 1970 durch viele und häufiger oft auch überraschende Veränderungen im Umfeld der Unternehmungen immer notwendiger. In den Jahren zwischen 1950 und 1970 gab es zwar auch rasche Veränderungen, welche aber, im Gegensatz zu denen in den Jahren nach 1970, vorwiegend positiv verliefen. Eine weitgehend nur an Erfolgs- und Liquiditätsdaten orientierte Unternehmensführung war deswegen als ausreichend betrachtet worden, da die oftmaligen negativen Veränderungen durch das allgemeine starke Wachstum stets positiv ausgeglichen wurden. Durch die vor dem Zweiten Weltkrieg vorherrschende langsamere Mangelwirtschaft konnten Unternehmen generell mithilfe der Bilanz gesteuert werden. Typisch für die damalig vorherrschende Zeit war das Detektieren der Wirkungen von Veränderungen und nicht bereits deren Ursachen.<sup>3</sup>

Ein solches Führungskonzept wäre in der jetzigen Zeit nicht mehr möglich. Unter den heutigen Umständen kämen Orientierungen strategisch notwendiger Anpassungsentscheidungen an den bereits erkennbaren Erfolgswirkungen viel zu spät. Hinweise aus den Erfolgsdaten sind heutzutage von so kurzlebiger Dauer, dass der Unternehmensführung normalerweise keine Zeit zur Anpassung bleibt. Durch diese Kurzlebigkeit entstehen immer neue Führungsschwierigkeiten, welche mit einer im Schwerpunkt an operativen Größen orientierten Unternehmensführung eigentlich unlösbar sind. Die Abwendung des Unternehmens von der stetigen Gefahr der Existenzgefährdung ist nur durch eine Verlagerung der Führungsorientierung auf Gegebenheiten und Daten strategischen Inhaltes vermeidbar.<sup>4</sup>

Operative Geschäftsdaten stellen zwar für die Führung des laufenden Geschäfts eine wichtige Rolle dar, zusätzlich können sie jedoch das Bild der strategischen Probleme so weit verändern, dass sie in einem falschen Licht erscheinen, was zu einem strategischen Fehlverhalten und einer Vergangenheitsorientierung führen kann. Deswegen haben diese die Position der Orientierungsgrundlage für die strategische Führung weitgehend abgelegt.<sup>5</sup>

In Abbildung 2 ist zusammenfassend der Entwicklungspfad zur strategischen Unternehmensführung dargestellt. Mit steigender Komplexität des Unternehmens, sprich steigender Turbulenz des Umfeldes, wird das strategische Management immer wichtiger. Die Finanzbudgetierung ist ca. auf das Jahr 1950 zurückzuführen und der normalen Unternehmensplanung gleichzusetzen. Langfristige Planungen wurden mit einer Dauer von fünf bis zehn Jahren bemessen. Heute ist es kaum möglich, eine Planung von solch einem Zeitraum durchzuführen, da die schnell wechselnden Märkte kürzestmögliche Planungen benötigen. Durch eine zunehmende Systematisierung und Integration des Wissens in der Unternehmensplanung gelangt man über die langfristige Planung zur strategischen Planung. Die strategische Führung schließt die Entwicklungsstufen ab.<sup>6</sup>

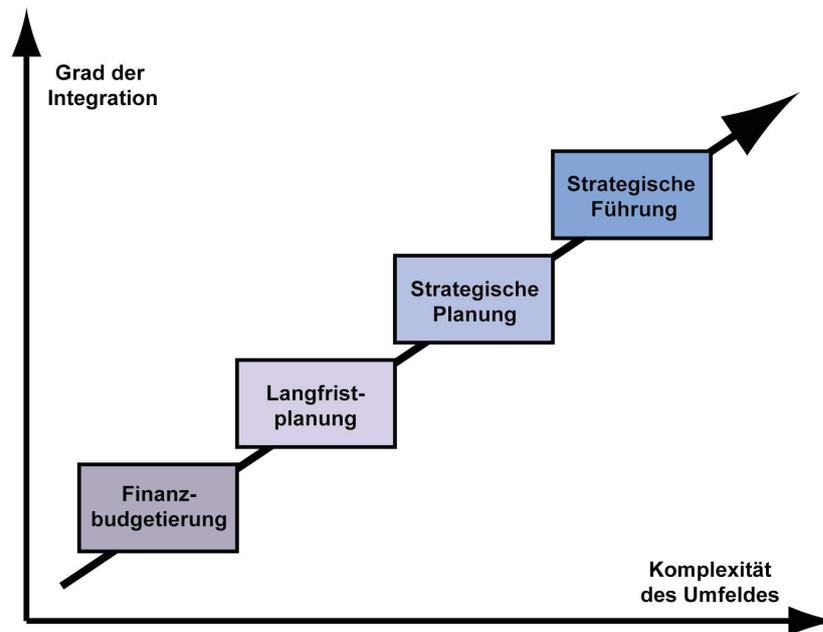
---

<sup>3</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 23f.

<sup>4</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 24

<sup>5</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 25

<sup>6</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 23

Abbildung 2: Entwicklungspfad der Strategischen Unternehmensführung<sup>7</sup>

## 2.1 Der Begriff Strategie

Der Begriff Strategie ist in der Literatur nicht eindeutig definiert. Verschiedenste Autoren legen unterschiedliche Vorstellungen in den Inhalt und die Reichweite des Strategiebegriffs. Aus historischer Sicht geht der Begriff „Strategie“ auf das griechische „Stratós“ (Heer) und „agein“ (führen) zurück. Zunächst war das Wort „Strategos“ durch die Funktion des Generals im Heer besetzt. Neben einigen militärischen Anwendungen erfuhr der Begriff erst in der Mitte des 20. Jahrhunderts inhaltliche Ausdehnung in der Betriebswirtschaftslehre, nämlich durch die Spieltheorie. Darin entspricht die Strategie eines Spielers einem vollständigen Plan. Dieser beinhaltet für alle denkbaren Situationen eine korrekte Wahlmöglichkeit. Die gleichzeitige Berücksichtigung des eigenen Handelns und das des Gegners wird als „Strategie“ bezeichnet.<sup>8</sup>

Aufbauend auf dem Begriff haben sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Vertreter mit ihren Schulen der strategischen Unternehmensführung beschäftigt, worauf im Folgenden eingegangen wird.

## 2.2 Schulen der strategischen Unternehmensführung

Es kann auch zwischen verschiedenen Schulen differenziert werden. Mintzberg hat die umfassendste Bestandsaufnahme über theoretische Strömungen des strategischen Managements vorgelegt. Die Schulen und ihre Hauptvertreter sind in Tabelle 2-I zusammengefasst.

<sup>7</sup> Quelle: i.A.a. Henzler (1988), S. 1298

<sup>8</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 13

Tabelle 2-I: Schulen des strategischen Managements<sup>9</sup>

Schule	Historischer Hauptvertreter	Prozessverständnis
<i>Design School</i>	Learned et al. (1962)	Die Strategie als konzeptioneller Prozess
<i>Planning School</i>	Ansoff (1965)	Die Strategie als formaler Prozess
<i>Positioning School</i>	Porter (1980)	Die Strategie als analytischer Prozess
<i>Entrepreneurial School</i>	Schumpeter (1934)	Die Strategie als visionärer, intuitiver Prozess
<i>Cognitive School</i>	March / Simon (1957)	Die Strategie als mentaler Prozess
<i>Learning School</i>	Lindblom (1959)	Die Strategie als Entwicklungsprozess
<i>Political School</i>	Pfeffer/Salanick (1978)	Die Strategie als Machtprozess
<i>Cultural School</i>	Unspezifiziert	Die Strategie als kollektiver Prozess
<i>Environmental School</i>	Hannan/Freeman (1977)	Die Strategie als beeinflussbarer Prozess
<i>Configurational School</i>	Miles / Snow (1978)	Die Strategie als ganzheitlicher Prozess

Die Schulen zeigen Unterschiede im Strategieprozess auf, und es liegen unterschiedliche konzeptionelle und methodische Vorgehensweisen zur Strategiefindung vor. Während die ersten drei Schulen eher eine vorschreibende und normgebende Orientierung besitzen, weisen die anderen Konzepte eher eine praxisbezogene Beschreibung der Strategie im Unternehmen auf. Außerdem ist anzumerken, dass einige Schulen sehr viele Gemeinsamkeiten besitzen. Dies ist zum einen bei der Planning- und Design School sowie zum anderen bei der Cognitive-, Learning-, Cultural- und Political School zutreffend. Die einzelnen Perspektiven müssen aufgrund neuerer Entwicklungen kritisch hinterfragt werden. Während in den 90er Jahren als Beispiel die Beiträge der Cognitive-, Political- und Cultural-School an Relevanz verloren haben, gewinnen lerntheoretische, ressourcenorientierte und ökonomische Strömungen zunehmend an Bedeutung.<sup>10</sup>

Durch die unterschiedliche Auffassung des Strategiebegriffs wurden unter diesem Synonym unterschiedliche Ansichten geprägt, worauf nachfolgend eingegangen wird.

### 2.3 Ansichten des Strategieverständnisses

Die Vielfalt und mangelnde konzeptionelle Klarheit des Strategiebegriffs beruht auf einigen Ursachen, wie <sup>11</sup>

- Komplexität strategischer Phänomene,
- Integration der unterschiedlichen Funktionen einer Unternehmung,
- Erstreckung der Strategie auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen und
- Durchführung der Aktivitäten von unterschiedlichen Personengruppen.

<sup>9</sup> Vgl. Mintzberg in Welge / Al-Laham (2001), S. 22

<sup>10</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 21f.

<sup>11</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 13

Die unterschiedlichen Strategieverständnisse werden durch zwei Strömungen, das *klassische Strategieverständnis* und die sich neuerdings abzeichnende *Gegenposition*, welche in der Schule um Mintzberg begründet ist, beschrieben. In der Philosophie des klassischen Strategieverständnisses wird die Strategie als *ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele* definiert.<sup>12</sup>

Mintzberg fasst in seiner Gegenposition die Strategie nicht nur als geplantes Maßnahmenbündel zur Erreichung der langfristigen Ziele auf, sondern bezieht auch emergente Entscheidungen und Handlungen einer Unternehmung in die tatsächliche Strategie ein. Dies soll in Abbildung 3 verdeutlicht werden.

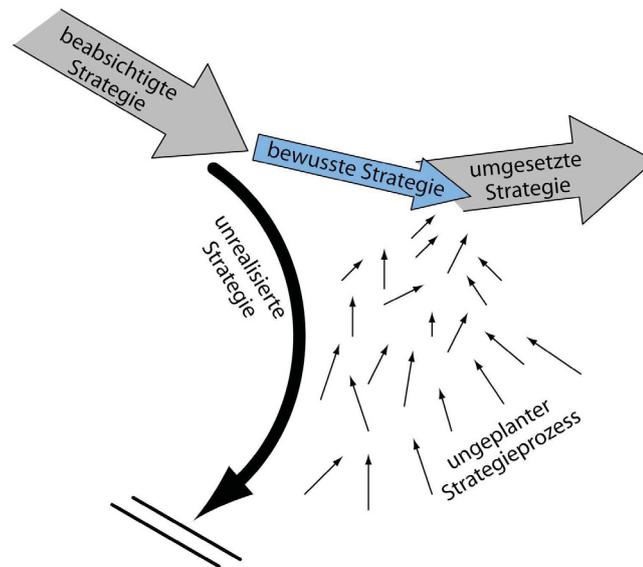


Abbildung 3: Formen der Strategie<sup>13</sup>

Generell ist die Strategie in Anlehnung an das klassische Strategieverständnis als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt, zur Verwirklichung der langfristigen Ziele zu sehen. Wenn dieses Denken auf das gesamte Management umgelegt wird, ist die strategische Unternehmensführung als Prozess zu sehen, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien der Unternehmungen steht.<sup>14</sup>

Durch Gälweiler hat sich bei der Definition des Strategiebegriffs ein Bewusstseinswandel eingestellt. Bei der Strategiedefinition bezieht er sich nicht auf den Zeithorizont, sondern auf das Erfolgspotential, worin er die Voraussetzung für nachhaltigen operativen Erfolg sieht. Dadurch wird der Zeithorizont als wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen operativer und strategischer Planung verdrängt.<sup>15</sup>

Zusammenfassend ist anzumerken, dass es unterschiedliche Strategieschulen mit ihren historischen Vertretern und den dazugehörigen Prozessverständnissen gibt. Die verschiedenen Strategieverständnisse sind jedoch durch zwei Hauptströmungen beschrieben.

Anschließend soll nach der Erläuterung des Strategieverständnisses auf die unterschiedlichen strategischen Konzepte eingegangen werden.

<sup>12</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 13

<sup>13</sup> Quelle: Mintzberg (2007), S. 6

<sup>14</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 19

<sup>15</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 5

### 3 Strategische Konzepte

Erst durch den Wissenszuwachs über die wesentlichen Faktoren, welche für den längerfristigen Erfolg einer Unternehmung von grundlegender Bedeutung sind, ist man in den letzten Jahren zu einer deutlichen Aussage darüber gekommen, was strategisches Handeln im unternehmerischen Sinne bedeutet.<sup>16</sup>

Der Begriff der strategischen Unternehmensführung wird großteils mit der Tätigkeit der Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene in Kontakt gebracht. Die strategische Unternehmensführung erstellt somit zukünftig wirksam werdende Verhaltensmuster. Dies ist von höchster Priorität in einem Unternehmen, damit die Handlungsweise zur Erfolgssicherung festgelegt werden kann.<sup>17</sup>

Durch die Systematisierung und Integration des Wissens führte das Handeln, wie zuvor erwähnt, von der langfristigen zur strategischen Planung. Die strategische Planung verfolgt das Ziel, zukünftige Trends oder Trendbrüche zu erkennen um rechtzeitig Strategien zu formulieren und umzusetzen. Die strategische Planung unterscheidet sich daher wesentlich von der Langfristplanung, welche auf der Annahme basiert, dass die Zukunft durch Extrapolation historischer Gegebenheiten planbar ist.<sup>18</sup> Der Schritt zur strategischen Führung war nach der strategischen Planung nur ein kurzer.<sup>19</sup> Dadurch wurde ebenfalls die oberste Führungsaufgabe zum ersten Mal in eine operative, eine strategische und eine normative Ebene aufgeteilt. Dies war für die Effizienz dieser Führungsaufgabe von grundlegender Bedeutung.<sup>20</sup>

In der *normativen Ebene* wird auf die Prinzipien und Absichten eines Unternehmens Wert gelegt. Auf gesellschaftliche Wertorientierungen und die Anerkennung moralischer Eigenwerte wird hier besonders geachtet.<sup>21</sup> Sie dient der Klärung und Festlegung der normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit. Dies kann zum Beispiel die Erarbeitung von Verhaltensprinzipien bei der Verwendung riskanter Technologien sein.<sup>22</sup>

In der *strategischen Ebene* wird die wettbewerbsbezogene langfristige Zukunftssicherung eines Unternehmens in den Blickpunkt des Handelns gestellt. Hierbei muss speziell auf Marktsignale und wettbewerbsrelevante Trends geachtet werden. Somit muss das Unternehmen so früh wie möglich und notwendig für die Schaffung und Erhaltung der bestmöglichen Voraussetzungen für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten sorgen. Im Mittelpunkt der strategischen Unternehmensführung stehen die Erfolgspotentiale, deren Gewinnung und Entwicklung die zentrale Aufgabe der strategischen Unternehmensführung ist.<sup>23</sup> Diese ist im Allgemeinen eine Vorsteuerung für die in der operativen Ebene benötigten Kenngrößen der Liquidität und des Erfolgs. Die strategische Führung ist dementsprechend der operativen Führung vorgelagert, da diese die später maßgebenden Effizienz- und Bewegungsspielräume schafft.<sup>24</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 23

<sup>17</sup> Vgl. Kainersdorfer (1999), S. 20

<sup>18</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 23

<sup>19</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 23

<sup>20</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2004), S. 113

<sup>21</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2004), S. 113

<sup>22</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2004), S. 114

<sup>23</sup> Vgl. Kainersdorfer (1999), S. 20

<sup>24</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 24

In der *operativen Ebene* wird auf die bisherigen Hauptinhalte der Führungsaufgabe weiter Stellung genommen. Dies bedeutet, dass die Unternehmensführung auf die Erfolgserzielung ausgerichtet, und die stetige Liquiditätssicherung eingeschlossen ist. Dementsprechend sind die Liquidität und der Erfolg, wie schon erwähnt, die operativen Führungs- bzw. Steuergrößen.<sup>25</sup>

Die unterschiedlichen Ebenen sollen in Abbildung 4 ersichtlich werden.

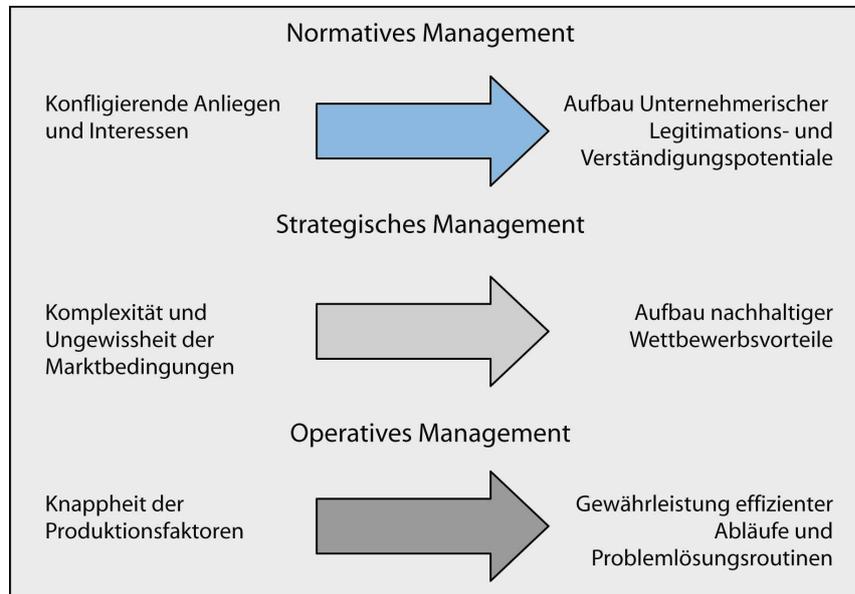


Abbildung 4: Darstellung der Ebenen des Managements<sup>26</sup>

Die Gliederung der Funktionen in Ebenen ist fortführend in den einzelnen Komponenten der strategischen Führung verankert. Unterschiedliche Systematisierungsansätze von strategischen Konzepten sind im nächsten Kapitel dargestellt.

### 3.1 Konzepte der strategischen Unternehmensführung

Verschiedene Konzepte der strategischen Unternehmensführung finden in der Literatur Anwendung. Es kann zwischen:<sup>27</sup>

- dem konstruktivistischen Paradigma,
- dem systemischen Paradigma,
- dem deskriptiven Paradigma,
- dem inkrementalen Vorgehen,
- dem synoptischen Vorgehen,
- dem Problemlösungsanspruch,
- und dem wissenschaftlichen Ziel

unterschieden werden.

<sup>25</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 23

<sup>26</sup> Quelle: Rüegg-Stürm (2004), S. 115

<sup>27</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 15 ff.

### 3.1.1 Das konstruktivistische Paradigma

Durch das Konzept des konstruktivistischen Paradigmas entsteht ein Modell, das die innere Komplexität des Unternehmens mittels bewusst gestalteter Organisation steuert und die äußere Komplexität mittels einer umfassenden Umfeldanalyse mit darauf folgender Informationsverdichtung verringert. Strategische Konzepte werden als Planungshilfen verstanden. Typische konstruktivistische Modelle bauen daher alle auf dem gleichen Prinzip auf:

- der Definition grundlegender Unternehmensziele,
- der Umfeldanalyse (Chancen und Risiken),
- der Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen),
- der Strategiefindung,
- und der Operationalisierung und Durchsetzung.

Aufbauend auf diesem Grundgerüst haben unterschiedliche Autoren verschiedene Konzepte entwickelt, die das Management bei der Strategiefindung unterstützen sollen.<sup>28</sup>

### 3.1.2 Das systemische Paradigma

Interdependenzen eines Systems (Unternehmen) mit dessen Umfeld stehen bei den systemischen Ansätzen im Mittelpunkt. Beim Management dieser Abhängigkeiten sind Systeme stets bemüht, durch Bildung einer inneren Struktur ein Komplexitätsgefälle zum Umfeld zu schaffen. Dadurch soll der Umgang mit dem Umfeld erleichtert werden, wobei mögliche Überraschungen in Kauf genommen werden müssen, die aufgrund der inneren Struktur gefiltert und dadurch nicht wahrgenommen wurden. Bei systemischen Paradigmen wird das Mittel-Ziel-Denken verworfen, und eine Lenkung des Gesamtsystems tritt in den Vordergrund.<sup>29</sup>

Es ist anzumerken, dass strategische Konzepte nicht zwingend systemisch oder konstruktivistisch sein müssen, sie neigen vielmehr in verschiedenem Ausmaß in die eine oder andere Richtung.<sup>30</sup>

### 3.1.3 Das deskriptive Paradigma

Bei deskriptiven Paradigmen handelt es sich um Strategieforschungen, die auf empirischen Ergebnissen basieren. Der Großteil der Modelle ist logisch bestechend, gibt aber die eigentliche strategische Planung unzureichend wieder, es kommt zu einem Abweichen zwischen Theorie und Praxis. Als Mängel drängen sich hierbei

- der Glaube an die Formalisierbarkeit des strategischen Managements,
- die Inflexibilität, die Illusion der Steuer- und Kontrollierbarkeit des Systems,
- der Glaube an die Vorhersagbarkeit der Zukunft oder
- Motivations-, Akzeptanz- und Durchsetzungsprobleme

auf. Mintzberg ist hierbei einer der wichtigsten Vertreter dieser Forschungsrichtung. Ihm gelingt es, die Ergebnisse seiner Studien mit der Organisationsforschung in Beziehung zu bringen sowie Ansatzpunkte für eine strategische Führung aufzuzeigen.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 15 f.

<sup>29</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 17

<sup>30</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 17

<sup>31</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 18

### 3.1.4 Inkrementales vs. synoptisches Vorgehen

Strategische Konzepte können sich auch anhand der zugrunde liegenden Planungsphilosophie unterscheiden. Die inkrementale Planung zeichnet sich dadurch aus, dass die Machbarkeit gegenüber dem Ziel dominiert. Die strategischen Entscheidungen werden nicht anhand eines generellen Ziels, sondern viel mehr an Teilproblemen ausgerichtet, wobei das Machbare die strategische Planung dominiert.<sup>32</sup>

Beim synoptischen Vorgehen steht das strategische Ziel über der Machbarkeit, die Umgestaltung steht somit über der Unterordnung. Veröffentlichungen der neunziger Jahre zeigen, dass sich Firmen nach dem scheinenden Durchsetzen der inkrementalen Systeme doch auf große Ziele und somit anhand synoptischer Verfahren ausrichten.<sup>33</sup>

### 3.1.5 Problemlösungsanspruch

Auch inhaltliche Schwerpunkte eignen sich zur Unterscheidung der Konzepte. Prinzipiell kann zwischen Total- und Partialmodellen unterschieden werden. Unter Totalmodellen sind diejenigen zu verstehen, die von der Phase der Analyse bis zur Durchsetzung der Unternehmensstrategie sämtliche Gesichtspunkte des strategischen Managements behandeln. Solche Modelle beinhalten Tools wie die Umfeld- und Unternehmensanalyse, strategiefindungsunterstützende Modelle sowie Methoden zur Durchsetzung und Kontrolle vereinbarter Strategien. Partialmodelle beschränken sich im Unterschied dazu auf einzelne Ausschnitte in diesem System. Hierbei ist zum Beispiel Mintzberg zu nennen, der sich im Wesentlichen auf die Strategiefindung beschränkt.<sup>34</sup>

### 3.1.6 Wissenschaftliches Ziel

Durch die wissenschaftlichen Ziele können strategische Konzepte ebenfalls unterschieden werden. Abhängig vom Autor wird versucht, das Wesen des strategischen Managements analytisch/konzeptionell oder praxisorientiert/gestaltend darzustellen. Analytisch/konzeptionelle Ergebnisse sind von wissenschaftlichem Interesse und stellen Ansätze für aufbauende wissenschaftliche aber auch praxisorientierte Forschungsarbeiten dar. Die direkte Umsetzung in die Praxis ist in der Regel jedoch schwierig. Bei praxisorientiert gestaltenden Modellen geben die Autoren meist genaue Gestaltungsanweisungen, Musterformulare oder Checklisten an. Diese Arbeiten sind aber meist durch einen eingeschränkten konzeptionellen Rahmen geprägt.<sup>35</sup> Eine Aufschlüsselung einiger Autoren und deren wissenschaftliche Ziele sind in Abbildung 5 ersichtlich.

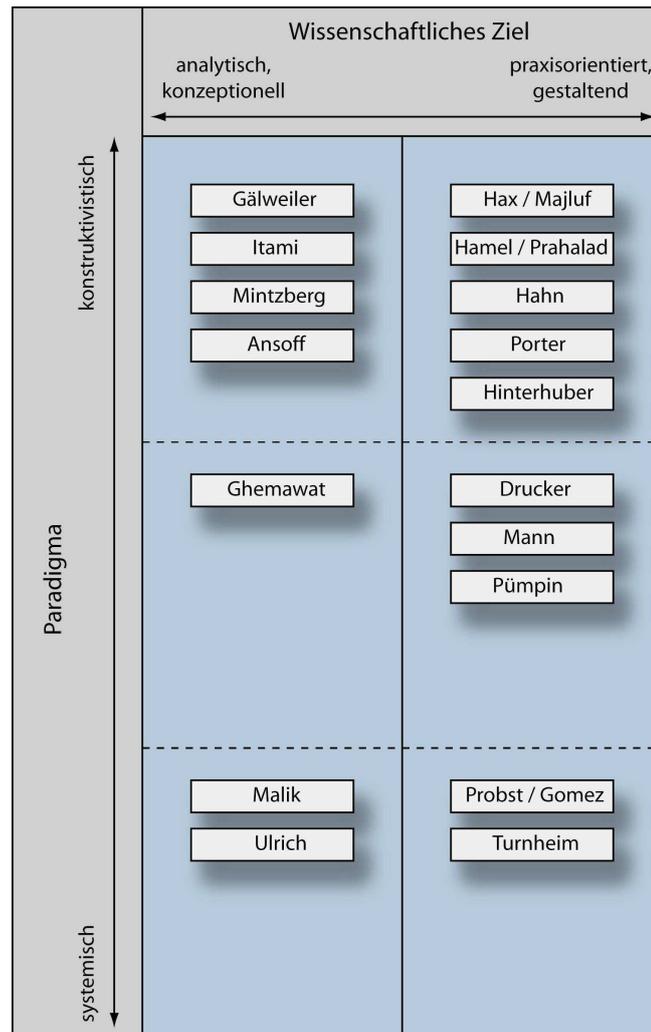
---

<sup>32</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 19

<sup>33</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 19

<sup>34</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 19

<sup>35</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 20

Abbildung 5: Systematik strategischer Konzepte<sup>36</sup>

Die Wahl des am besten geeigneten Konzeptes muss vom Anwender situativ getroffen werden. Es ist jedoch wichtig, dass der Benutzer nicht in der rein praxisorientierten oder analytischen Richtung verharrt, sondern sich mit beiden Themengebieten beschäftigt, um ein klares Verständnis für strategisches Management zu erhalten.

Nachfolgend soll das Gesamtkonzept für die strategische Führung nach Hinterhuber näher erläutert werden, der einen konstruktiven und praxisorientierten Ansatz wählt.

### 3.2 Grundmodell der strategischen Unternehmensführung

Das Grundmodell der strategischen Unternehmensführung besteht im Allgemeinen aus drei Phasen:<sup>37</sup>

- Informationsanalyse
- Strategieentwicklung
- Strategieumsetzung.

<sup>36</sup> Quelle: Eschenbach / Kunesch (1996), S. 20

<sup>37</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 43

Die Informationsanalyse ist der Ansatzpunkt des Modells und beinhaltet die Analyse der strategischen Ausgangslage, die Unternehmens-, Umwelt- und strategische Analyse. Die zweite Phase, die Strategieentwicklung, beinhaltet einerseits die Entwicklung der Vision und des Leitbildes, und andererseits die Strategieentwicklung selbst. Die dritte Phase stellt die Umsetzungs- und Kontrollphase dar. Der Ablauf sowie der Zusammenhang der Verfahrensschritte mit den Implementierungsebenen ist in Abbildung 6 dargestellt.

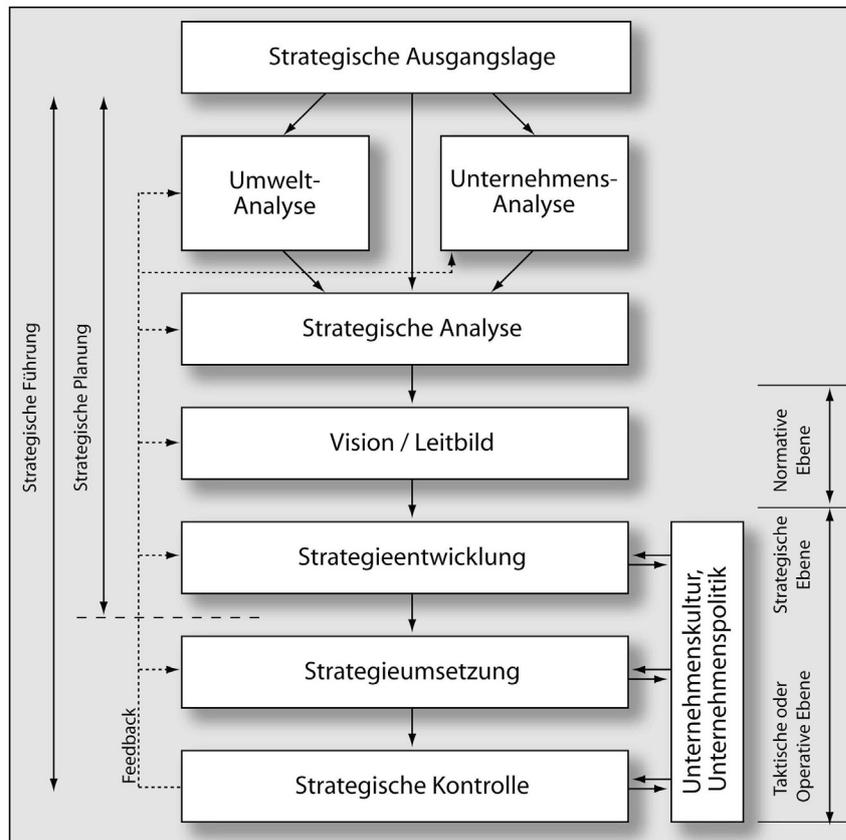


Abbildung 6: Grundmodell der strategischen Unternehmensführung<sup>38</sup>

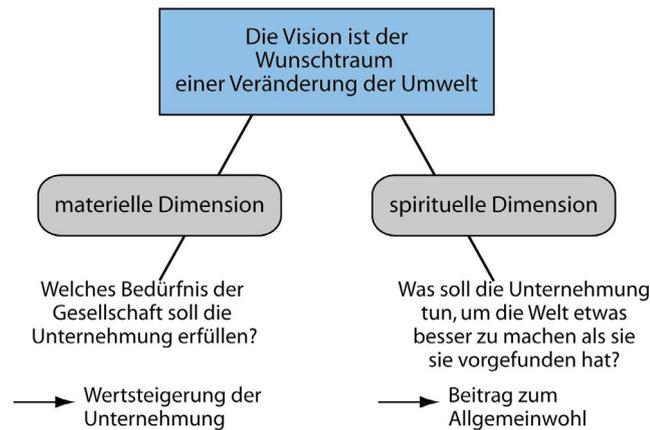
Im Folgenden wird auf die einzelnen Punkte der normativen, strategischen und operativen Ebene kurz eingegangen. Die Analyseverfahren werden in einem späteren Kapitel näher beschrieben.

### 3.2.1 Die unternehmerische Vision

Der Ausgangspunkt einer jeden Strategie ist die zugrunde liegende Idee, warum das Unternehmen existiert.<sup>39</sup> In den Anfängen jeder unternehmerischen Tätigkeit steht eine Vision. Diese zeigt den Willen des Unternehmens zu Änderungen auf, wodurch die Unternehmung ihre strategische Position im Wettbewerbsumfeld stärken kann. Durch die Vision können neue Werte in die Unternehmenspolitik sowie in die Unternehmenskultur gebracht werden. Durch sie können Unternehmungen als Ganzes, oder einzelne Geschäftseinheiten nachhaltig verändert werden. Als zentrale Frage für die Hinführung zur Vision stellt sich, welche materiellen und geistigen Bedürfnisse die Anteilseigner bzw. Führungskräfte mit dem Unternehmen erfüllen wollen. Dieser Sachverhalt wird durch Abbildung 7 näher erläutert.

<sup>38</sup> Quelle: i.A.a. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 44

<sup>39</sup> Vgl. Grant / Nippa (2006), S. 89

Abbildung 7: Die Dimensionen der unternehmerischen Vision<sup>40</sup>

Durch die Entscheidungsgewalt von meist einer bzw. nur wenigen Personen in einem Unternehmen, hängt die Qualität der Visionen stark von diesen Personen ab. Deswegen spielt die Vision sehr eng mit einer guten Unternehmenspolitik sowie Kultur zusammen. Der Zweck des Unternehmens wird jedoch durch das Leitbild ausgedrückt. Unternehmungen mit klarer Vision und überzeugendem Leitbild verfügen über deutliche Wettbewerbsvorteile. Diese ziehen z.B. motivierte und engagierte Mitarbeiter an. Um die Visionen jedoch im Unternehmen umsetzen zu können, müssen Voraussetzungen erfüllt sein. Es ist von Bedeutung, dass die Unternehmung eine visionäre Person bzw. ein visionäres Team besitzt, wodurch die Vision den Mitarbeitern näher gebracht wird. Außerdem sind außerordentliche und herausragende Ziele zu setzen, und es muss eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur vorhanden sein.<sup>41</sup>

Für die Umsetzung der Visionen sind noch weitere Aspekte in Betracht zu ziehen, die viel mehr auf den Visionsgedanken und somit auf die Ziele einwirken. Es können Visionen nur dann wirklich erreicht werden, wenn die innerste, persönliche Überzeugung der Führungskräfte mit der Vision übereinstimmt und diese durch den persönlichen Einsatz beweisen, dass sie selbst an die Ziele glauben. Ebenfalls muss das Ziel stetig kommuniziert und somit am Leben gehalten werden. Ein Ziel wird nur dann wirklich erreichbar sein, wenn dieses Ziel absolut mit der unternehmerischen Vision übereinstimmt.<sup>42</sup>

### 3.2.2 Die Unternehmenspolitik

Die Gesamtheit der in einem Leitbild festgehaltenen Unternehmungsgrundsätze wird als Unternehmenspolitik bezeichnet. Durch diese wird das unternehmerische interne sowie externe Handeln geregelt. Außerdem sind in der Unternehmenspolitik die Vision, die Werte, Normen und Ideale wieder zu finden, welcher die Unternehmung verpflichtet ist.<sup>43</sup> Sie dient als verbindliche Grundlage für die nachgelagerte Planung der Ziele und Strategien und stellt somit einen Entscheidungsrahmen dar. Sie kann somit als das Verhältnis zwischen der Unternehmung und den Interessensgruppen ihrer Umwelt definiert werden.<sup>44</sup>

Grundsätzlich darf die Unternehmungs politik kein starres System von Unternehmungsgrundsätzen sein, sondern soll einer Denkmethode gleichen, die unternehmensexterne und

<sup>40</sup> Quelle: Hinterhuber (1996), S. 84

<sup>41</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 84ff.

<sup>42</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 96

<sup>43</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 43

<sup>44</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 101

interne Entwicklungen erfasst, ihrer Bedeutung für Motivation und Engagement der Mitarbeiter nach ordnet und entsprechend darauf die Strategie festlegen und überprüfen kann.<sup>45</sup> Bei der Entwicklung der Unternehmenspolitik ist aber zusätzlich auf eine Vielzahl von Faktoren zu achten. Unter anderem können

- soziale Herausforderungen,
- ethische Herausforderungen,
- globale ökonomische Herausforderungen,
- politische Herausforderungen und
- ökologische Herausforderungen

starke Einflüsse auf die Unternehmenspolitik haben. Hierbei sind z.B. Arbeitsplatzsicherheit (Sozialvertrag), Arbeitslohnsituationen (Kinderarbeit) oder Nachhaltigkeitsüberlegungen von wichtiger Bedeutung für eine funktionsfähige Unternehmung sowie ihre Politik.<sup>46</sup>

Das unternehmenspolitische Handeln ist so tief mit dem strategischen Handeln verzahnt, dass keine Unternehmenspolitik ohne Kenntnis des strategischen Regelwerks sowie keine Strategie ohne Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Erfordernisse denkbar ist. In Zukunft wird das Zusammenspiel beider Bereiche noch wichtiger werden.<sup>47</sup> Der Zusammenhang zwischen Strategie und Unternehmenspolitik soll in Abbildung 8 veranschaulicht werden.

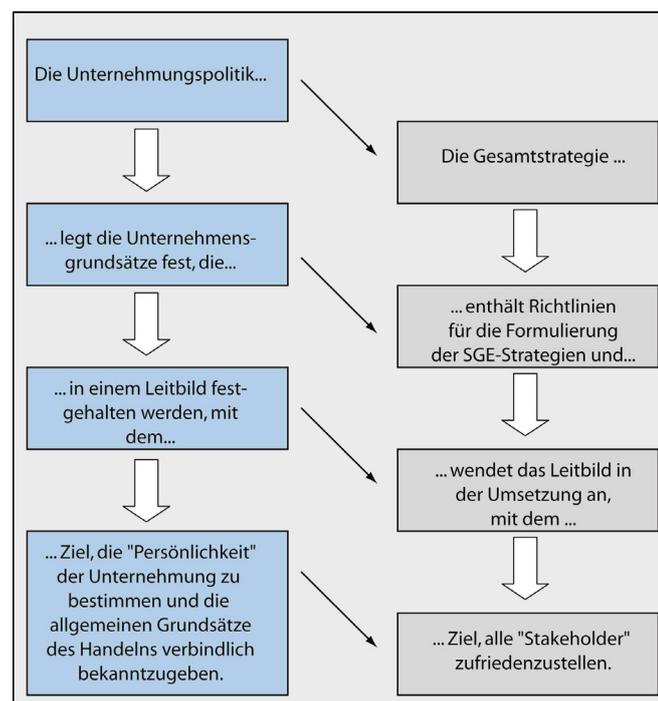


Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Strategie<sup>48</sup>

Es reicht jedoch nicht aus, eine Unternehmenspolitik nur zu besitzen. Diese muss im ganzen Unternehmen gelebt werden. Und das ist nur dann möglich, wenn die Politik allen Mit-

<sup>45</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 43

<sup>46</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 101ff.

<sup>47</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 98f.

<sup>48</sup> Quelle: Hinterhuber (1996), S. 99

arbeitern und interessierten Dritten bekannt ist und von der Unternehmensleitung offensichtlich und glaubwürdig vorgelebt wird. Dies ist dann besonders positiv zu beobachten, wenn der Mitarbeiterstamm und die Führungskräfte in den Erarbeitungsprozess der Unternehmungspolitik mit einbezogen werden. Die Personalpolitik hat ebenfalls zur Aufgabe, die Unternehmungsgrundsätze in der Unternehmung zu verbreiten und dafür zu sorgen, dass Änderungswünsche sowie Kritik vorgebracht werden und, falls berechtigt, in das Leitbild integriert werden.<sup>49</sup>

### 3.2.3 Die Unternehmenskultur

Wie zuvor erwähnt, brauchen Veränderungsprozesse im kulturellen Umfeld sehr viel Zeit. Wenn konzipierte Strategien und Aktionspläne jedoch mit der in der Unternehmung vorherrschenden Unternehmenskultur nicht übereinstimmen, dann sind diese zum Scheitern verurteilt. In der Unternehmenskultur sind die in der Unternehmung vorherrschenden Traditionen, Wertvorstellungen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen verankert, die dem Mitarbeiter auf allen Ebenen Sinn und Richtlinien für das Verhalten aufzeigen. Somit ist die Unternehmenskultur als Mechanismus zur Erreichung von Koordination und Kooperation zu betrachten.<sup>50</sup> Die Erfolge die mit einer bestimmten Unternehmenskultur erzielbar sind, sind umso günstiger, desto besser es gelingt, die Strategien kongruent zu den Unternehmenskulturen zu beschreiben und die Unternehmenskultur den Strategien anzupassen.<sup>51</sup>

### 3.2.4 Strategieentwicklung

Strategien können auf zwei unterschiedlichen Ebenen formuliert werden. Einerseits auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten, andererseits auf der Unternehmensebene.<sup>52</sup>

#### Strategische Geschäftseinheiten

Der leitende Gedanke auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten ist, mithilfe der Kernkompetenzen jeder Marktsegmente in dem die Unternehmung mit einer Geschäftseinheit tätig ist, für finanziellen Erfolg haltbare Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Das Ziel ist es, dadurch Wettbewerbsführerschaft zu erlangen.<sup>53</sup>

#### Unternehmensebene

Die Strategie auf Unternehmensebene zielt direkt auf die Steigerung des Unternehmenswertes ab.<sup>55</sup> Auf der Unternehmensebene erfolgt eine Koordination der Strategien der Geschäftseinheiten in jenem Sinn, dass durch Kernkompetenznutzung Synergieeffekte erzielt werden können. Dadurch sollen Risikosituationen abgebaut werden und eine ganzheitlich ausgewogenen Cash-Flow-Entwicklung erzielt werden.<sup>56</sup> Zu beachten ist, dass einige strategische Aufgaben nur auf Unternehmensebene durchgeführt werden können.<sup>57</sup> Solche Entscheidungen beinhalten z.B. Investitionen im Zusammenhang mit Diversifikation, vertikaler Integration, neuen Geschäftsfeldern oder Übernahmen.<sup>58</sup>

<sup>49</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 108

<sup>50</sup> Vgl. Grant / Nippa (2006), S. 280

<sup>51</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 48f.

<sup>52</sup> Vgl. Grant / Nippa (2006), S. 44f.

<sup>53</sup> Vgl. Henzler (1988), S.111 und Hinterhuber (1996), S. 44

<sup>55</sup> Vgl. Henzler (1988), S.111

<sup>56</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 44

<sup>57</sup> Vgl. Henzler (1988), S.111

<sup>58</sup> Vgl. Grant / Nippa (2006), S. 45

Zum detaillierten Prozess der Strategiefindung wird in Kapitel 5.2 Stellung genommen.

### **3.2.5 Strategieumsetzung**

Die Umsetzung von Strategien erfordert weit mehr Zeit und Energie als ihre Formulierung, da Veränderungsprozesse vor allem im kulturellen Umfeld viel Zeit benötigen.<sup>59</sup> Um die Operationalisierung zu unterstützen, kann ein Maßnahmenplan eingesetzt werden. Dabei werden die inhaltliche Gliederung, die Arbeitspakete, Termine, Kapazitäten und Kosten zusammengefasst, wodurch Fortschritt und Rahmenbedingungen ermöglicht werden sollen.<sup>60</sup> Auf die Strategieumsetzung wird im Kapitel 5.3 ebenfalls noch genauer eingegangen.

### **3.2.6 Strategische Kontrolle**

Die strategische Kontrolle analysiert die Wirksamkeit der Strategie. Sie stellt den letzten Schritt im Modell dar, sollte jedoch andauernd eingesetzt werden, um stetig am aktuellen Stand in Bezug auf umweltdynamische Aspekte zu bleiben. Ebenfalls wird ein Umsetzungscontrolling angewendet, das den Fortschritt der Strategieoperationalisierung überprüfen soll.<sup>62</sup>

Es wird ersichtlich, dass aufbauend auf den drei Ebenen des Managements, der normativen, der strategischen und der operativen Ebene, analytisch konzeptionelle und praxisorientiert gestaltende Konzepte der strategischen Unternehmensführung Anwendung finden. Wichtig ist, dass sich der Anwender nicht nur für eine Art eines Konzepts entscheidet, sondern sich mit beiden Themengebieten beschäftigt, um ein klares Strategieverständnis zu erlangen. Aus den Konzepten entstehen Grundmodelle der strategischen Unternehmensführung die im Allgemeinen in die Informationsanalyse, die Strategieentwicklung und dessen Umsetzung einzuteilen sind.

Um die Strategieumsetzung ermöglichen und steuern zu können, müssen Steuergrößen definiert werden. Diese werden im folgenden Kapitel näher beschrieben.

---

<sup>59</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 48

<sup>60</sup> Vgl. Keßler / Winkelhofer (1997), S. 172

<sup>62</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 353

## 4 Das Erfolgspotentialkonzept von Gälweiler

Die festgelegten Unternehmensziele sollen durch die Umsetzung der Unternehmensstrategie erreicht werden. Durch die Verwendung von Steuergrößen soll das Erreichen von Zielen im Rahmen der gesamten Unternehmensführung lenk- und messbar gemacht werden.<sup>63</sup>

Führung besteht für Gälweiler aus strategischen und operativen Entscheidungen, wobei für ihn die strategische Führung „die Suche, der Aufbau und die Erhaltung hinreichend hoher und sichererer Erfolgspotentiale unter Berücksichtigung der damit verbundenen langfristigen Liquiditätswirkungen“<sup>64</sup> ist.

Operative und ebenfalls strategische Führung sind auf spezifische Orientierungshilfen angewiesen. Diese Orientierungshilfen sollen Sicherheit schaffen, welche den zuständigen Entscheidungsträgern eine zukunftsorientierte Vorsteuerung von Liquidität und Erfolg erleichtern. Deshalb fügt Gälweiler den operativen Führungs- bzw. Steuerungsgrößen „Liquidität und Erfolg“ eine neue strategische Steuerungsgröße, das Erfolgspotential, hinzu. Die Entwicklung der Steuergrößen ist in drei Phasen unterteilt. Die Steuergrößen Liquidität und Erfolg zählen zur ersten Phase der Entwicklung. Sie sind für die strategische Unternehmensführung nur bedingt einsetzbar, da es sich bei ihnen um kurzfristige Steuergrößen handelt. Eine ausschließliche Nutzung von nur kurzfristigen Steuergrößen ist heikel, da z.B. die Marktanteile des Unternehmens bei noch zufrieden stellendem Gewinn bereits rückläufig sein können. Ein Unternehmen wäre dann bereits gefährdet. Durch die Vorsteuergröße „Erfolgspotential“ ist es deshalb möglich, den Aufwand und den Ertrag des Unternehmens zu beeinflussen. Durch den Einsatz dieser Vorsteuergröße ist die zweite Phase der Entwicklung von Steuergrößen abgeschlossen. Die dritte Phase war dadurch geprägt, dass Gälweiler erkannte, dass nicht nur Produkte oder Dienstleistungen einem Lebenszyklus unterworfen sind, sondern auch Erfolgspotentiale diesem Trend folgen. Deswegen wurde eine Unterscheidung zwischen neuen und bestehenden Erfolgspotentialen eingeführt. Neue Erfolgspotentiale können neue Produkte oder neue Märkte beschreiben, wodurch zusätzliche neue Erfolgspotentiale geschaffen, oder durch neue Technologien Erfolgspotentiale mit alten Technologien abgelöst werden.<sup>66</sup>

Die drei Steuergrößen Erfolgspotentiale, Erfolg und Liquidität, die systematisch mit den Planungsschritten der strategischen-, der operativen- und der Finanzplanung verknüpft sind, stellen Orientierungspunkte für ein Unternehmen dar. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 9 ersichtlich.

---

<sup>63</sup> Vgl. Kainersdorfer (1999), S. 23

<sup>64</sup> Zit. nach Gälweiler (2005), S. 28

<sup>66</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 26ff.

<sup>68</sup> Quelle: Gälweiler (2005), S. 28

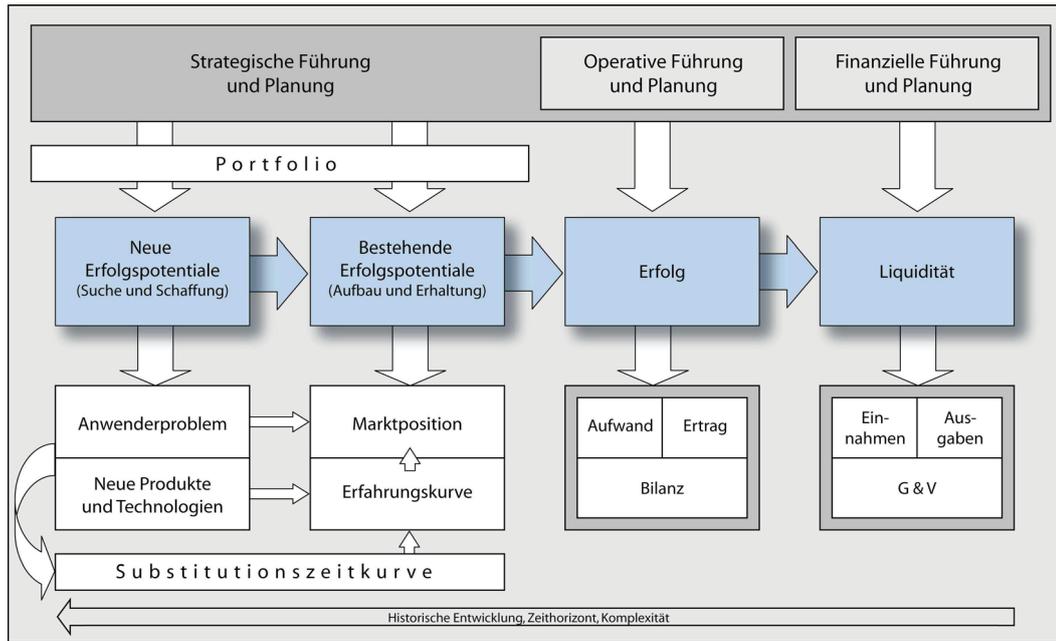


Abbildung 9: Die Steuergrößen im Prozess der Unternehmensführung<sup>68</sup>

Vorgelagerte Steuerungsgrößen üben auf nachgelagerte Steuerungsgrößen eine Vorsteuerfunktion aus. Dadurch sind Erfolgspotentiale wichtig für den späteren Erfolg und somit die Basis für ständige Liquidität. Im Zusammenhang mit den Erfolgspotentialen geht Gälweiler auf die Marktanteil und Erfahrungskurve, das Anwender- und Kundenproblem<sup>69</sup>, Innovationen und Substitutionszeitkurven ein. Die Aufgabenbereiche der Unternehmensführung mit ihren Steuerungsgrößen sind in Abbildung 10 dargestellt.

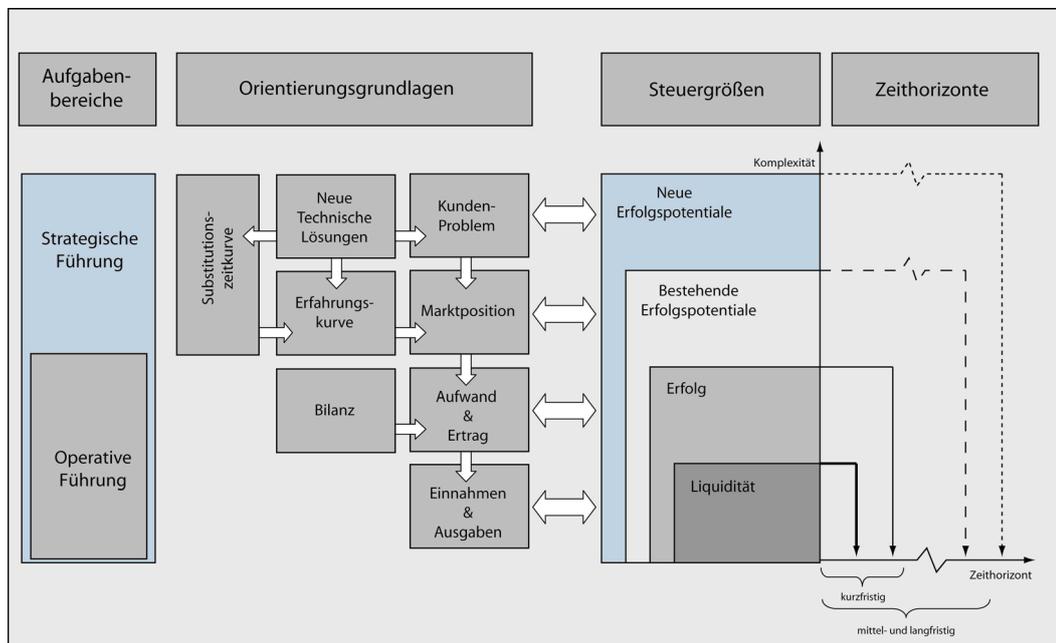


Abbildung 10: Aufgabenbereiche der Unternehmensführung mit ihren Steuerungsgrößen<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Das Anwender- bzw. Kundenproblem stellt die zu lösende Aufgabe des Kunden dar. Das eigene Unternehmen muss versuchen, durch Einsatz des entsprechenden Know-hows, eine Lösung für dieses Problem zu finden.

<sup>70</sup> Quelle: Gälweiler (2005), S. 34

In den Mittelpunkt der strategischen Unternehmensführung stellt Gälweiler die Suche, den Aufbau und die Erhaltung von hohen und sicheren Erfolgspotentialen, da die Schaffung dieser relativ lange dauert und grundsätzlich nicht verkürzt werden kann. Wenn zum Zeitpunkt der Erfolgsrealisierung festgestellt wird, dass die dafür notwendigen Erfolgspotentiale fehlen oder nicht ausreichend sind, kann durch die lange notwendige Vorlaufzeit des Erfolgspotentialaufbaus nicht mehr steuernd eingegriffen werden.<sup>71</sup> Bestehende Erfolgspotentiale können sich an der momentanen Marktposition, gemessen am relativen Marktanteil, als Basis für Erfahrungskurveneffekte orientieren. Durch Berücksichtigung von Kundenproblemen können neue Erfolgspotentiale aufgebaut werden. Durch das Kundenproblem können neue technische Lösungen entstehen, was im Zentrum der strategischen Vorsteuerung steht. Die Substitutionszeit wird von neuen technischen Lösungen beeinflusst, und wirkt wiederum auf Erfahrungskurve und Marktposition.<sup>72</sup>

Zusammenfassend ist anzumerken, dass durch die Vorsteuergrößen Liquidität, Erfolg und Erfolgspotential nachhaltig der Erfolg eines Unternehmens beeinflusst werden kann. Durch die damit einhergehende Betrachtung des Anwenderproblems wird der Fokus auf neue Technologien gelegt.

Erfolgspotentiale sind von Branche zu Branche verschieden und müssen auf das Unternehmen und dessen Kunden abgestimmt werden. Deswegen wird im folgenden Abschnitt auf die Analyse der Unternehmung und dessen Umwelt eingegangen.

---

<sup>71</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 26

<sup>72</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 80

## 5 Grundkonzept des strategischen Managements

In diesem Kapitel wird nun auf einzelne Teile des Konzepts eingegangen, indem der Prozess der Unternehmensführung, insbesondere der Planung, näher betrachtet wird. Abbildung 11 soll die Vorgehensweise veranschaulichen.

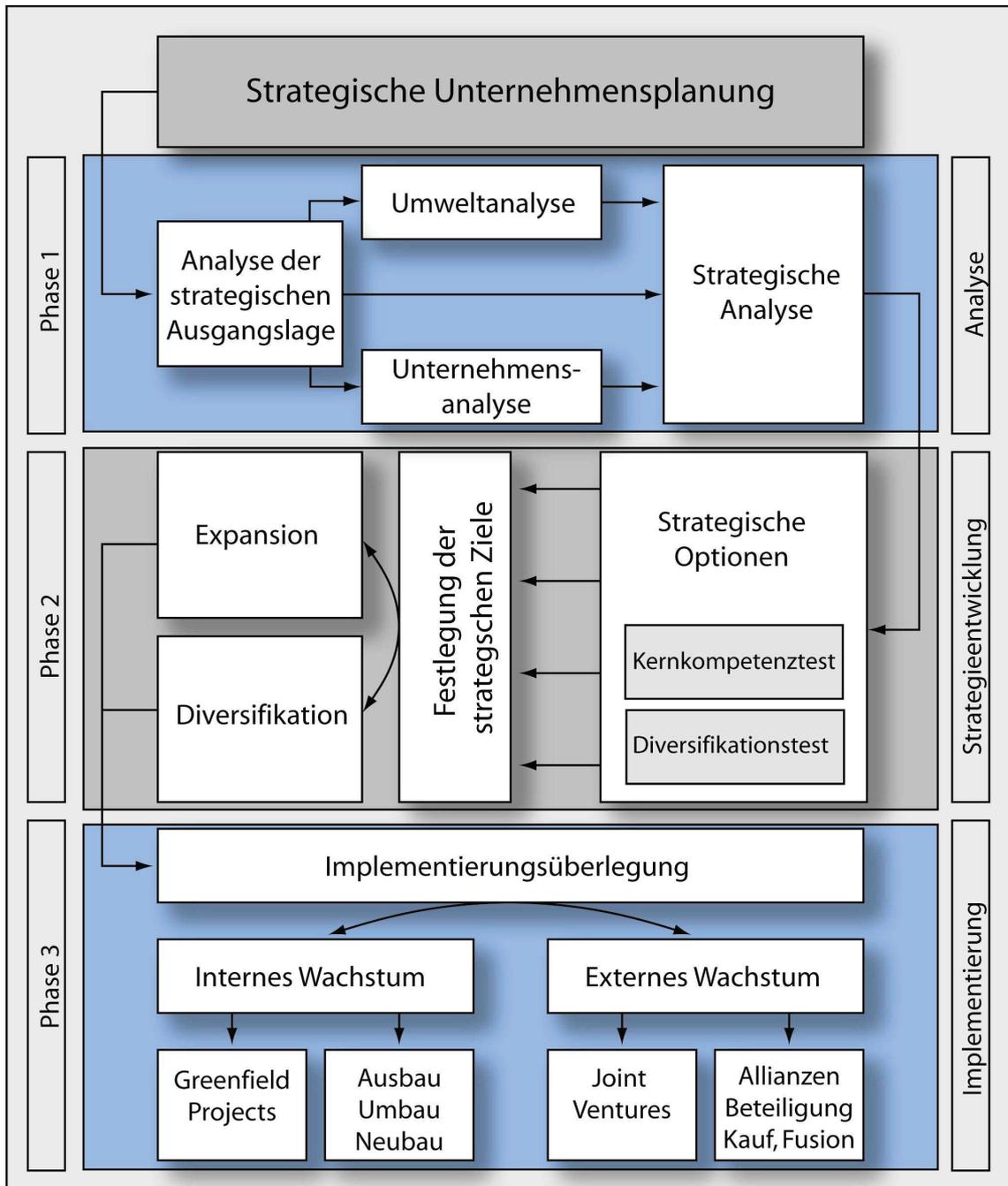


Abbildung 11: Prozess der strategischen Unternehmensplanung<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Quelle: i.A.a Jansen (1999), S. 89 und Lombriser / Abplanalp (1997), S. 44

## 5.1 Phase 1: Analyse

Am Anfang der Phase 1 steht die Analyse der strategischen Ausgangslage. Während der Phase 1, welche das Herzstück jedes strategischen Planungsprozesses darstellt, wird zwischen den Aufgabenbereichen der Umweltanalyse und der Unternehmensanalyse unterschieden. Die informationellen Voraussetzungen für die Formulierung der Unternehmensstrategie werden durch die Analysefelder geschaffen. Weiterführend wird die klassische SWOT-Analyse zur Bewertung der Umwelt und des Unternehmens herangezogen. Grundsätzlich gibt die SWOT-Analyse vor, an welchen Themen noch konstruktiv gearbeitet werden muss.<sup>74</sup> Für die Unternehmensanalyse werden die Stärken und Schwächen (Strengths & Weakness) möglichst objektiv identifiziert und systematisiert. Die Chancen und Risiken (Opportunities & Threats) des Umfeldes sind im Rahmen der Umweltanalyse zu erörtern und ihre Veränderungen abzuschätzen. Abschließend werden die Daten aus den unterschiedlichen Analysen in der strategischen Analyse verdichtet.<sup>75</sup>

### 5.1.1 Analyse der strategischen Ausgangslage

Es ist erforderlich, ein genaues Verständnis über die Ausgangslage einer Unternehmung zu erlangen, wenn im späteren Verlauf ein Vergleich mit Alternativstrategien durchgeführt und ein bestimmtes Maß einer Neuorientierung bestimmt werden soll. Die Analysen der zurzeit verfolgten Strategien, stellt die Basis der strategischen Prozesse dar.<sup>76</sup>

Es sollen mithilfe der Analyse der strategischen Ausgangslagen die Fragen beantwortet werden,<sup>77</sup>

- wie sich ein Unternehmen in Bezug auf die finanzielle Situation in den letzten fünf bis zehn Jahren entwickelt hat,
- welche Strategien dabei verfolgt wurden,
- in welchen Aktivitätsfeldern das Unternehmen welchen Nutzen für die Kunden erbringt
- und welche Technologien dafür verwendet werden.

Durch die Betrachtung der finanziellen Situation kann darauf geschlossen werden, ob und wie erfolgreich die eingesetzten Strategien in den letzten Jahren waren. Wenn die Geschäftskennzahlen Rentabilität, Cash-Flow oder Gewinn stetig steigen, kann von einer erfolgreichen Strategieumsetzung ausgegangen werden. Neben den finanziellen Kennzahlen besteht jedoch auch die Notwendigkeit der Beachtung der strategischen Größen wie Marktanteil oder Unternehmensimage. Wenn diese Kennzahlen gut abschneiden, kann davon ausgegangen werden, dass die Strategie auch in Zukunft den erwünschten Erfolg bringen wird. Bei Rückgängen der strategischen Größen besteht die Möglichkeit, dass das Unternehmen bereits in Gefahr ist. Durch die Begutachtung der bisherigen Strategie können aufgrund der Betrachtung der bisherig getätigten strategischen Maßnahmen die Entwicklung der finanziellen und strategischen Größen besser beurteilt werden. Durch die Ermittlung der Ist-Strategie soll die tatsächliche Umsetzung und der Stand der Strategie erkannt werden, damit die neue Strategie an die richtige Basis anschließen kann. Mit der Betrachtung der aktuellen Aktivitätsfelder und damit einhergehend der dafür notwendigen Technologien kann die Präsenz der Unternehmung am Markt bewertet werden. Dadurch

<sup>74</sup> Vgl. Schawel / Billing (2004), S. 182

<sup>75</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 183

<sup>76</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 113

<sup>77</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 66ff.

können neue Wettbewerbsfelder erkannt werden, die vom Unternehmen besetzt werden könnten.<sup>78</sup>

Einen sehr wichtigen Faktor für die strategische Planung stellt die Segmentierung, also die Unterteilung der Umwelt in einzelne Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Anwenderproblemen, dar. Dadurch wird eine effiziente Umwelt- und Unternehmensanalyse möglich.<sup>79</sup>

### **Strategische Segmentierung**

In der heutigen Wirtschaft mit zunehmender Globalisierung und wachsenden Unternehmungen genügt es nicht mehr, das durchgeführte Geschäft als Ganzes der Planung zugrunde zu legen. Für ein derartiges Handeln unterscheiden sich die verschiedenen Geschäftssegmente einer Unternehmungen untereinander zu sehr, weswegen besondere Rahmenbedingungen und Möglichkeiten der verschiedenen Geschäftssegmente berücksichtigt werden müssen. Durch die strategische Segmentierung wird die Geschäftsumwelt in unterschiedliche Segmente aufgeteilt, und es werden gegenwärtige als auch künftig mögliche Geschäftsfelder ermittelt.<sup>80</sup> Eine Segmentierung ist durch eine Außensegmentierung und eine Innensegmentierung zu erreichen.<sup>81</sup>

#### *Strategisches Geschäftsfeld*

Mit einem strategischen Geschäftsfeld (SGF) wird ein Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld der Unternehmung beschrieben, der durch Wachstums- und Erfolgsaussichten, zukünftige Chancen oder Gefahren als auch Erfolgsfaktoren von den anderen Geschäftsfeldern abzugrenzen ist.<sup>82</sup>

Strategische Geschäftsfelder werden durch die gedankliche Ordnung der Unternehmensumwelt anhand der Außensegmentierung gebildet. SGF sind somit abgrenzbare und von anderen Geschäftsfeldern unabhängige Produkt-Markt-Kombinationen. Es sind hierbei als Beispiel Branchen zu nennen, die hauptsächlich nach dem Produktbezug nach außen abgegrenzt werden. Bei der Außensegmentierung ist außerdem eine Kundengruppen- bzw. Regionenorientierung möglich. Als Grundsatz ist hierbei zu erkennen, dass durch die Unterschiedlichkeit der aktuell oder potentiell bearbeitbaren Märkte, die Zahl der bildbaren strategischen SGF erhöht wird.<sup>83</sup>

Die Außensegmentierung kann mithilfe zweier Methoden, dem Inside-Out als auch dem Outside-In Vorgehen, erfolgen. Die Inside-Out Methode beschreibt eine produktorientierte Abgrenzung. Geschäftsfelder werden aufgrund von bisherigen Produkten und Märkten des Unternehmens bestimmt. So lange keine zu Große Anzahl von Produkt-Markt Kombinationen vorliegen, ist diese Methode einfach und pragmatisch. Als Gefahr ist dabei die Vergangenheitsorientierung zu erwähnen, da nur auf gegenwärtige Produkte oder Dienstleistungen und Märkte Bezug genommen wird und dadurch eine gewisse „Kurzsichtigkeit“ entstehen kann.<sup>84</sup> Kritisch ist hierbei anzumerken, dass dadurch die Schaffung neuer sowie die Integration und Neukombination bestehender Ressourcen gehemmt wird.<sup>85</sup>

<sup>78</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 66ff.

<sup>79</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 68f.

<sup>80</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 68f.

<sup>81</sup> Vgl. Amann (1995), S. 86f.

<sup>82</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 69

<sup>83</sup> Vgl. Amann (1995), S. 86

<sup>84</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 69ff.

<sup>85</sup> Vgl. Müller-Martini (2005), S. 36

Mittels der Outside-In Methode werden die Geschäftsfelder anhand marktorientierter Gesichtspunkte abgegrenzt. Das bedeutet, dass keine Aufschlüsselung anhand vorhandener Strukturen oder Produkte erfolgt. Die Methode hat die Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse als Ziel. Dazu müssen die momentanen Hauptbedürfnisse, die das Unternehmen befriedigt, ermittelt und Technologien erkannt werden, wodurch diese Bedürfnisse in Zukunft abgedeckt werden können. Dadurch ergeben sich die Kundengruppen, die zu bedienen sind. Somit sollen anhand von Kundenbedürfnissen, Technologien und Abnehmergruppen möglichst wenige homogene Geschäftsfelder generiert werden, die sich gar nicht oder nur geringfügig überschneiden. Ein homogenes Geschäftsfeld besteht dementsprechend aus mehreren Bedürfnis-/Technologien-/Kunden-Kombinationen die gleiche oder ähnliche Erfolgsfaktoren und Attraktivitätsaussichten aufweisen. Dieses Geschäftsfeld kann somit einheitlich bewirtschaftet werden. Durch die Markt- und Technologieorientierung wird die langfristige Existenz des Unternehmens gesichert, und die Aufnahme von neuen Betätigungsfeldern zu den bestehenden SGF weist auf strategische Absichtserklärungen der Unternehmensleitung hin.<sup>86</sup>

Aufbauend auf die Definition von strategischen Geschäftsfeldern ist es nötig, eine Struktur zu schaffen, die eine effiziente Geschäftsfeldbewirtschaftung möglich macht. Hierbei soll die Einführung strategischer Geschäftseinheiten Abhilfe bieten, wodurch die Ziele durch relativ autonome Strategieumsetzung erreicht werden sollen.<sup>88</sup>

#### *Strategische Geschäftseinheit*

Strategische Geschäftseinheiten (SGE) werden mithilfe der Innensegmentierung geschaffen. Dabei handelt es sich um Subsysteme des Unternehmens, die ein bestimmtes SGF bearbeiten müssen. Ein SGF und ein SGE können sich decken, wobei das SGF auch ohne SGE agieren könnte. Ein SGE kann jedoch ohne SGF nicht vorkommen. Jede SGE sollte eine eigenständige Marktaufgabe, ein genügendes Marktpotential, identifizierbare Konkurrenten und eine relative Selbstständigkeit für die Entwicklung und Durchführung von strategischen Maßnahmen besitzen.<sup>89</sup>

Umso besser die Einheit das Marktbedürfnis im Gegensatz zum Konkurrenten erfüllt, umso erfolgreicher ist diese.<sup>90</sup> Idealerweise sollte jeder SGE ein oder mehrere SGF zugeordnet sein, damit Anwenderprobleme erkannt und Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Kleine und mittlere Unternehmungen betreiben meist mehrere strategische Geschäftsfelder, bestehen oft aber nur aus einer strategischen Geschäftseinheit. Die Leitung der SGE besitzt somit die gleichen Aufgaben wie die des Gesamtunternehmens, beschränkt sich jedoch auf einen kleineren Markt, wodurch eine erhöhte Innovationsfähigkeit und ein verstärkter Umweltaustausch gegeben sind. Dadurch kommt der Erkennung und der Analyse der Anwenderprobleme eine hohe Bedeutung zu.<sup>91</sup>

Nachfolgend soll jedoch kurz genauer auf die Unterschiede zwischen den beiden Strukturen eingegangen werden.

<sup>86</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 71f. und Amann (1995), S. 86

<sup>88</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 73

<sup>89</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 71f.

<sup>89</sup> Vgl. Amann (1995), S. 87

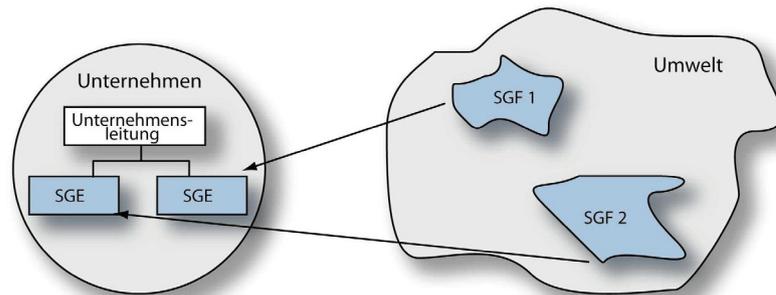
<sup>90</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 178

<sup>91</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 73ff.

*Strategisches Geschäftsfeld vs. strategische Geschäftseinheit*

Die Begriffe der SGE und des SGF werden in der Literatur oft synonym verwendet. Wird jedoch die Phase des Planungsfortschritts betrachtet, so fällt auf, dass der Zeitpunkt der Definition des strategischen Geschäftsfeldes vor jener der strategischen Geschäftseinheit liegt. SGF sind dementsprechend nicht an die Struktur von SGE gebunden und sind auch sinnvoll in kleinen Unternehmungen ohne jegliche Geschäftsfeldaufteilung einsetzbar.<sup>92</sup>

Die Zusammenhänge zwischen den SGE und den SGF sollen in Abbildung 12 veranschaulicht werden. Zusätzlich sind die wesentlichen Einflussgrößen zur Segmentierung von strategischen Geschäftsfeldern und Geschäftseinheiten aufgelistet und die Abgrenzungskriterien verdeutlicht.



	SGF	SGE
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Teil der Umwelt</li> <li>- eine gedankliche Abgrenzung</li> <li>- nicht an die gegenwärtige SGE-Struktur gebunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Teil des Unternehmens</li> <li>- eine real-organisatorische Abgrenzung</li> <li>- immer an die Definition bestehender SGF gebunden</li> </ul>
Anlass der Differenzierung	- Marktsegmentierung	- Binnenorientierung
Ursachen für die Bildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gezielte Marktbearbeitung</li> <li>- Reduktion der Komplexität</li> <li>- Strategieformulierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsteilung, Ressourcenzuteilung</li> <li>- Schaffung v. Zuständigkeiten für die Formulierung, Präzisierung und Ausführung spezifischer Strategien</li> </ul>
Zweck	- Hilfsmittel zur Planung wirksamer Strategien und Fähigkeiten	- Führungsinstrument zur zur Umsetzung der SGF-Strategien
Abgrenzungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenbedürfnis</li> <li>- Verfahren / Technologie</li> <li>- Abnehmergruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenständigkeit</li> <li>- Identifizierbare Konkurrenz</li> <li>- Führbarkeit</li> <li>- Ressourcennutzung</li> </ul>

Abbildung 12: Unterscheidung zwischen SGF und SGE<sup>93</sup>

Jedes Geschäftsfeld hat eigene geografische, demografische und verhaltensbezogene Rahmenbedingungen, die starken Einfluss auf die Anwender- bzw. Kundenprobleme haben. Deswegen wird im nächsten Kapitel näher auf das Anwenderproblem eingegangen.

**Definition des Anwenderproblems**

In Kapitel 4 wird gezeigt, dass die Entwicklung von Erfolgspotentialen für ein dynamisch agierendes Unternehmen von größter Bedeutung ist. Diese können, wie beschrieben, durch neue Technologien oder neue Produkte entstehen, welche im Zusammenhang mit dem jeweiligen Anwenderproblem des strategischen Geschäftsfeldes stehen. Das Anwenderproblem, auch Kundenproblem genannt, nimmt somit eine zentrale Stellung im unterneh-

<sup>92</sup> Vgl. Karst (1998), S. 29f.

<sup>93</sup> Quelle: i.A.a Karst (1998) S. 29 und Lombriser / Abplanalp (1997), S. 74

merischen Handeln ein, und die Beobachtung seiner Veränderung steht somit an erster Stelle. Um auf Veränderungen vorbereitet zu sein, kann zwischen zwei Anwenderproblemen, dem Anwenderproblem originärer Art und dem abgeleiteter Art, unterschieden werden.<sup>94</sup>

Originäre Anwenderprobleme haben einen relativ hohen dauerhaften Charakter. Das bedeutet, dass diese nicht so schnell wegrationalisiert oder weginnoviert werden, da sie ein grundlegendes Kundenproblem darstellen. Als Beispiel kann hier die Mobilität als eigentliches Kundenproblem genannt werden, das als grundlegendes Anwenderproblem das Ziel des Transports von Personen oder Sachen von A nach B hat. Solch ein Anwenderproblem kann auch langfristig nicht verschwinden, es ist jedoch möglich, dass sich die Lösungstechnologien des Kundenproblems ändern.<sup>95</sup>

Wenn das originäre Anwenderproblem in hierarchischer Form aufgeschlüsselt wird, ergeben sich die Anwenderprobleme abgeleiteter Art. Diese sind an die Lösungstechniken der darüber liegenden Ebenen gebunden und sind somit zwangsläufig an deren Lebensdauer gekettet. Das bedeutet, dass abgeleitete Anwenderprobleme mit hohem Aufschlüsselungsgrad wesentlich leichter substituiert oder weginnoviert werden können als jene in höheren Ebenen. Dies birgt ein Risiko für das Unternehmen selbst als auch für unterschiedlichste Zulieferfirmen, die den einzelnen Lösungsprozess beliefern. Nach heutigem Wissensstand sind Aufschlüsselungen von Anwenderproblemen nur auf bis zu sieben Ebenen sinnvoll. Sobald für ein Anwenderproblem die Gefahr der Wegrationalisierung oder Weginnovierung besteht, sollte das Unternehmen nach neuen Erfolgspotentialen suchen. Der Grund dafür ist, dass sich jedes SGF einem speziellen Anwenderproblem annimmt, welches den Ansatzpunkt für dieses SGF darstellt.<sup>96</sup>

Ein Beispiel für die Aufschlüsselung des Anwenderproblems ist in Abbildung 13 ersichtlich.

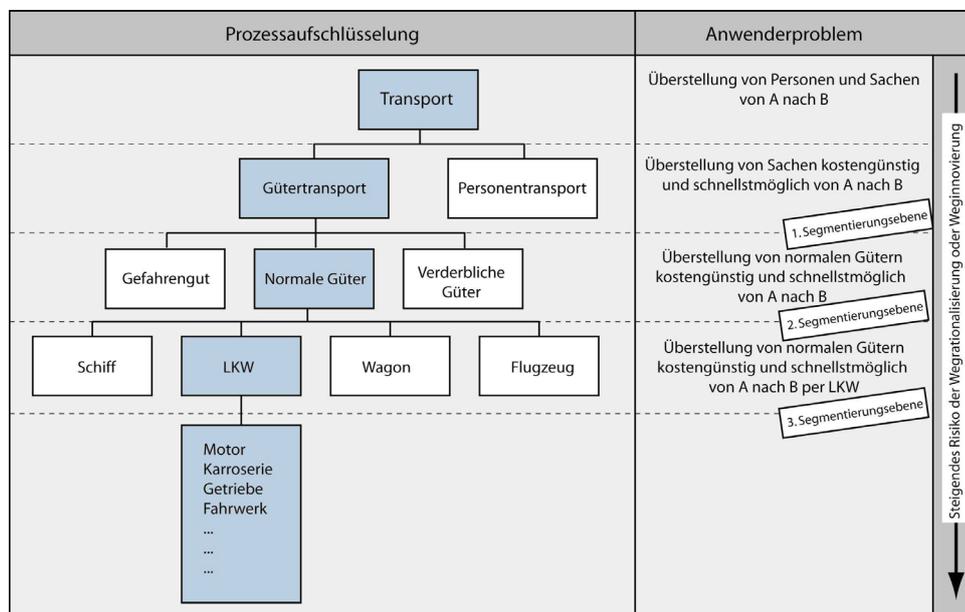


Abbildung 13: Anwenderproblem mit Aufschlüsselung<sup>97</sup>

<sup>94</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 254

<sup>95</sup> Vgl. Kainersdorfer (1999), S. 142ff.

<sup>96</sup> Vgl. Gälweiler (2005), S. 254ff. und Kainersdorfer (1999), S. 141f.

<sup>97</sup> Quelle: i.A.a. Kainersdorfer (1999), S. 142f.

Es ist zu erkennen, dass bei Anwenderproblemen niedriger Segmentierungsebenen eine sehr gute Kenntnis über die Marktlage erforderlich ist, um der Gefahr der Rationalisierung bzw. Innovation aus dem Weg zu gehen und das Unternehmen stets in stabile Bahnen zu lenken. Mit der Definition der Anwenderprobleme ist die Analyse der Ausgangslage abgeschlossen und es kann die Unternehmens- und Umweltanalyse durchgeführt werden.

### 5.1.2 Die Umweltanalyse

Die Aufgabe der Umweltanalyse ist es das externe Umfeld der Unternehmung daraufhin zu erkunden, ob sich Anzeichen für eine Bedrohung des gegenwärtigen Geschäfts oder für neue Chancen und Möglichkeiten ergeben.<sup>98</sup> Die Umweltanalyse hat die Möglichkeit, sich nicht nur auf das nähere Geschäftsumfeld der unterschiedlichen Unternehmungen zu beschränken, sondern muss auch z.B. globale Entwicklungen und Trends berücksichtigen, die unter Umständen für Diskontinuitäten und Überraschungen im engeren Geschäftsumfeld sorgen können.<sup>99</sup>

Bei der Umweltanalyse muss darauf geachtet werden, dass nur die für die Strategie und die Unternehmung relevanten Einflussfaktoren ermittelt und untersucht werden. Eine vollständige Überprüfung verschiedenster Umweltfaktoren würde aufgrund der großen Anzahl dieser den Rahmen einer Analyse sprengen und somit unnötig Zeit in Anspruch nehmen. Es bedarf einem Auswahlprinzip, um eine eindeutige Entscheidung der relevanten externen Umweltelemente treffen zu können. Dies wird zum Beispiel Identitätsprinzip genannt, worin zwischen relevanten und nicht relevanten Elementen der Umwelt differenziert wird. Als ein solches kann zum Beispiel die Unternehmungsaufgabe oder das Sachziel gesehen werden. Es sind neben den unternehmensspezifischen Umweltbedingungen ebenfalls einige generelle Bedingungen für die Strategieformulierung wichtig, ohne dass diese eine direkte Beziehung zur Unternehmungsaufgabe besitzen. Deswegen ist die Umwelt in einen generellen und einen aufgabenspezifischen Teil zu unterteilen, wobei der aufgabenspezifische Teil jenen darstellt, der für die Erreichung der Sachziele eines Unternehmens, z.B. die Interaktion mit den Kunden und Lieferanten, verantwortlich ist. Aus der Aufteilung der Umwelt ist ersichtlich, dass auch die Umweltanalyse mehrstufig ablaufen muss.<sup>101</sup> Die 5-stufige Abhandlung der Umweltanalyse ist in Abbildung 14 ersichtlich.

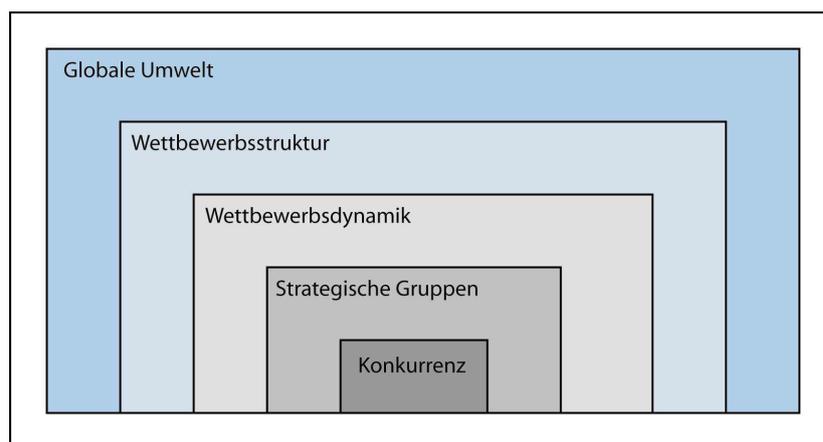


Abbildung 14: Konzeption der Umweltanalyse<sup>102</sup>

<sup>98</sup> Vgl. Schreyögg / Koch (2007), S.75

<sup>99</sup> Vgl. Ehrmann (2006), S.21 und Schreyögg / Koch (2007), S.75

<sup>101</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 185f.

<sup>102</sup> Quelle: Welge / Al-Laham (2001), S. 185

## Analyse der globalen Umwelt

Zuerst muss für Unternehmen mit unterschiedlichen Divisionen eine Analyse des globalen Umfeldes durchgeführt werden, indem politische, wirtschaftliche, ökologische, gesellschaftliche und technologische Entwicklungsmöglichkeiten des Gesamtunternehmens aufgezeigt werden. Dadurch können Entwicklungstrends belegt, Beurteilungsrahmen für die SGE's vorgegeben werden. Nach der Umweltanalyse auf Unternehmensebene wird der Fokus auf die Geschäftseinheiten gerichtet. Zu beachten ist, dass die Analyse für jedes strategische Geschäftsfeld separat abzuhandeln ist, da die Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsbedingungen in den einzelnen SGF verschieden sind.<sup>103</sup>

## Analyse der Wettbewerbsstruktur und -dynamik der Branche

Nach der Analyse der globalen Umwelt wird untersucht, welche Wettbewerbsstruktur in der Branche vorherrscht. Die Branchenstruktur wird anhand der fünf Wettbewerbskräfte<sup>104</sup>

- Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Bedrohung durch Ersatzprodukte,
- Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten und
- Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

bestimmt. Durch die Analyse der fünf Wettbewerbskräfte wird die Höhe der Eintrittsbarrieren, mögliche Änderungen der Technologie, die Bedingungen der Abnehmer, die der Lieferanten und der Mitbewerber ermittelt.<sup>105</sup> Die Wettbewerbskräfte sind in Abbildung 15 dargestellt.

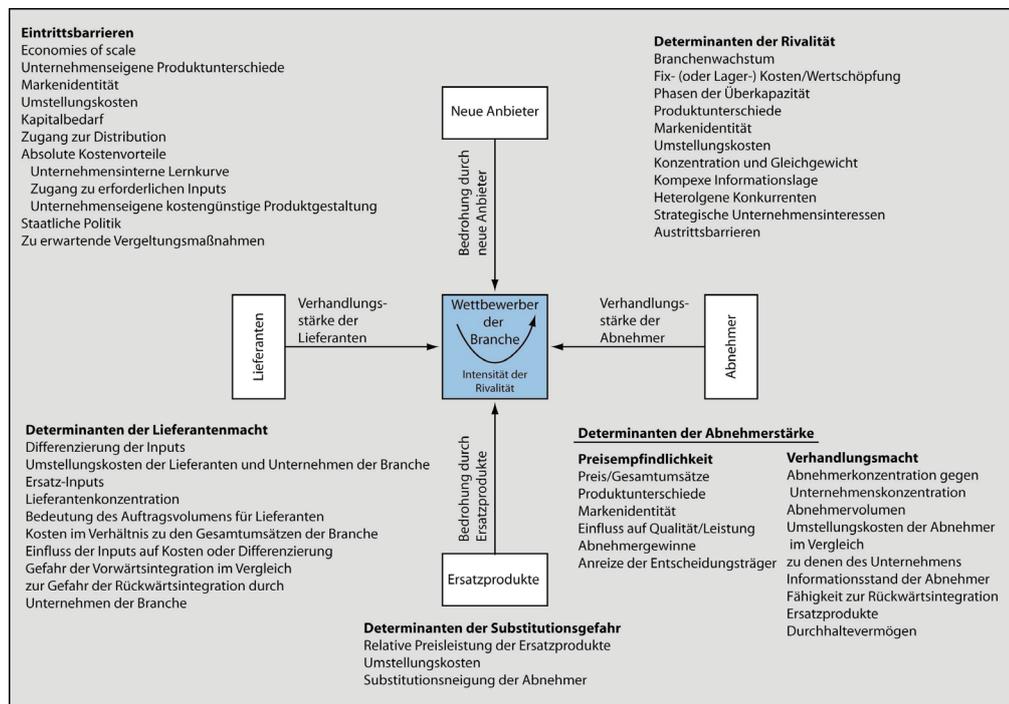


Abbildung 15: Elemente der Branchenstruktur<sup>106</sup>

<sup>103</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 90ff.

<sup>104</sup> Vgl. Porter (1986), S. 26ff.

<sup>105</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 95ff.

<sup>106</sup> Quelle: Porter (1986), S. 26

Anzumerken ist, dass die fünf Faktoren im Inhalt für unterschiedliche Industrien stark verschieden sind. In der Wettbewerbsanalyse ist als wichtigster Faktor die Profitabilität anzusehen, welche für die Strategieformulierung immens wichtig ist.<sup>107</sup> Nachfolgend werden die Faktoren näher beschrieben.

#### *Bedrohung durch neue Anbieter*

Für bereits vorhandene Wettbewerber können neu auftretende Unternehmen in einer Branche negative Auswirkungen haben. Es kann zu Preissenkungen kommen, indem mehr Konkurrenten den Markt bearbeiten, ebenfalls können Mehrkosten entstehen. Es kann festgestellt werden, dass in vielen Fällen die Rentabilität eines etablierten Unternehmens durch das Eintreten eines neuen Konkurrenten in den Markt sinkt. Die Angst vor Eintritten schränkt das Profitpotential einer Branche stark ein. Wenn die Möglichkeit von Eintritten gegeben ist, müssen die etablierten Produzenten die Preise niederhalten oder neue Investitionen tätigen, um Neueinsteiger abzuschrecken.<sup>108</sup> Ob und wie leicht ein Mitbewerber in den Markt eintreten kann, ist von den Eintrittsbarrieren abhängig, die dem Neueintretenden entgegenstehen.<sup>109</sup>

Unterschiedliche Eintrittsbarrieren sind zum Beispiel:<sup>110</sup>

- Economies of Scale
- Unternehmenseigene Produktunterschiede
- Markenidentität
- Umstellungskosten
- Kapitalbedarf
- Zugang zu Vertriebskanälen
- absolute Kostenvorteile
- staatliche Politik
- zu erwartende Vergeltungsmaßnahmen.

Die Analyse der Rentabilität von Branchen anhand von Ein- und Austrittsbarrieren ist in Abbildung 16 dargestellt.

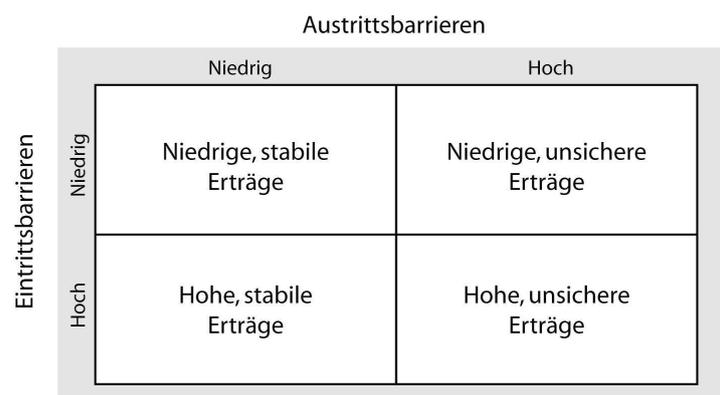


Abbildung 16: Barrieren und Rentabilität<sup>111</sup>

<sup>107</sup> Vgl. Porter (2008), S.80

<sup>108</sup> Vgl. Porter (2008), S.80 f.

<sup>109</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 152 f.

<sup>110</sup> Vgl. Porter (1986), S. 26

*Verhandlungsstärke der Abnehmer und Lieferanten*

Durch eine starke Machtposition von Abnehmern bzw. Lieferanten ist es möglich, dass diese die Preise in ihrem Interesse beeinflussen oder mehr Qualität bzw. Service fordern. Dies bewirkt, dass die Rentabilität eines Unternehmens sinkt.<sup>112</sup> Mögliche Gründe für eine derartige Machtposition können sein:<sup>113</sup>

- hoher Konzentrationsgrad,
- hohes Abnehmervolumen,
- Umstellungskosten der Abnehmer im Vergleich zu denen des Unternehmens,
- Informationsstand der Abnehmer,
- Fähigkeit zur Rückwärtsintegration.

Unternehmen können einer Machtausweitung der Machtpartner entgegenwirken, indem zum Beispiel Produktdifferenzierungen vorangetrieben werden oder die Umstellungskosten in einer Branche erhöht werden.<sup>114</sup>

*Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste*

Ein Ersatzprodukt stellt die gleichen oder ähnlichen Beschaffenheiten wie das etablierte Produkt dar, wobei es bei einer besseren Kosten/Nutzen Situation tatsächlich zur Gefahr der Verdrängung des etablierten Produktes kommen kann. Zum Beispiel ist eine Videokonferenz ein Ersatzdienst zum Reisen oder das E-Mail ein Ersatzprodukt zur altbewährten Post. Es ist zu beachten, dass Ersatzprodukte immer präsent sein können, jedoch nicht immer sofort ersichtlich sein müssen. Wenn die Angst vor Ersatzprodukten groß ist, leidet die Profitabilität von Unternehmen darunter, deswegen ist es nötig durch Marketing, Produktperformance das Produkt beim Käufer interessant zu machen.<sup>115</sup>

Eine Gefahr von Substitution ist gegeben wenn:<sup>116</sup>

- eine relative Preisleistung der Ersatzprodukte gegeben ist
- die Umstellungskosten auf das Substitutionsprodukt gering sind
- eine Substitutionsneigung der Abnehmer gegeben ist.

*Intensität des Wettbewerbs*

Wettbewerb unter konkurrierenden Unternehmen nimmt unterschiedlichste Formen an. Diese können zum Beispiel Rabattverkäufe, Produkteinführungen, Werbekampagnen oder Serviceverbesserungen darstellen. Das Profitpotential einer Branche ist erstens abhängig von der Wettbewerbsstärke der konkurrierenden Unternehmen als auch zweitens von der Basis auf der die Auseinandersetzungen stattfinden.<sup>117</sup>

Es kann von hoher Wettbewerbsintensität ausgegangen werden bei:<sup>118</sup>

- Wettbewerbern in größerer Anzahl mit vergleichbarer Größe
- geringem Wachstum der Branche

<sup>111</sup> Quelle: Porter (1986), S. 48

<sup>112</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 153

<sup>113</sup> Vgl. Porter (1986), S. 26

<sup>114</sup> Vgl. Eschenbach / Kunesch (1996), S. 153

<sup>115</sup> Vgl. Porter (2008), S.84

<sup>116</sup> Vgl. Porter (1986), S. 26

<sup>117</sup> Vgl. Porter (2008), S.85

<sup>118</sup> Vgl. Porter (1986), S. 26 und Porter (2008), S.85

<sup>120</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 185f.

- Hohen Austrittsbarrieren
- Komplexer Informationslage
- Heterogenen Konkurrenten

Ein weiterer Schritt stellt die Untersuchung der Wettbewerbsdynamik dar. Hierbei wird betrachtet, ob der Wettbewerb in der Branche zum Beispiel einem typischen Muster folgt.<sup>120</sup>

### Analyse der strategischen Gruppen

Nachdem die Branchenstruktur untersucht wurde, werden die Wettbewerber innerhalb der Branche und ihre Position untereinander betrachtet. In den meisten Branchen treten homogene strategische Gruppen auf. Diese verfolgen eine ähnliche Strategie, welche sich jedoch von jenen der Konkurrenzgruppen wesentlich unterscheiden. Anhand der Analyse der strategischen Gruppen sollen Konkurrenten identifiziert werden, die ähnliche oder gleiche Wettbewerbsstrategien verfolgen. Eine Analyse erfolgt in drei Schritten, indem<sup>121</sup>

- Wettbewerbsdimensionen identifiziert werden, welche die Wettbewerber der Branche deutlich differenzieren,
- die zwei bedeutendsten Dimensionen gegeneinander in einem Diagramm aufgetragen werden,
- Unternehmen mit ähnlicher Stellung innerhalb des Diagramms zu Gruppen zusammengefasst werden.

Ein Beispiel für eine Analyse der strategischen Gruppen soll in Abbildung 17 gegeben werden.

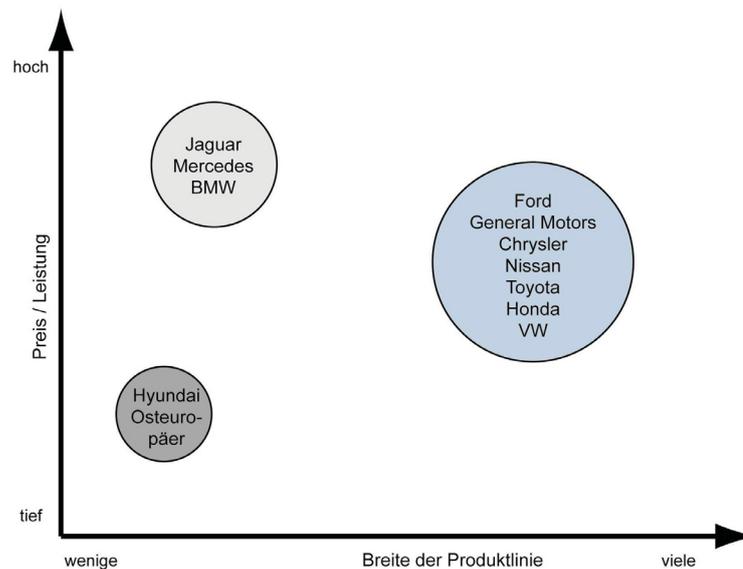


Abbildung 17: Strategische Gruppen in der Automobilindustrie<sup>122</sup>

Abschließend wird speziell auf die Hauptkonkurrenten eingegangen.

<sup>121</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 101ff.

<sup>122</sup> Quelle: Hill / Jones in Lombriser / Abplanalp (1997), S. 103.

## Analyse der Mitbewerber

Jedes Unternehmen versucht besser als sein Mitbewerber zu sein, indem es sich von diesem abhebt. Eine wirksame Strategie baut auf diesen Tatsachen auf. Deswegen ist es notwendig, die Hauptkonkurrenten samt deren Strategien, Ziele, Fähigkeiten und Annahmen zu kennen. Grundsätzlich werden primär die wesentlichen Wettbewerber ermittelt. Zusätzlich zu diesen wichtigsten Wettbewerbern sollten ebenfalls potentielle Konkurrenten beachtet werden, welche meist Branchenaußenseiter sind, momentan in eine neue Branche eindringen oder Beteiligungen bzw. Fusionen anstreben. Ebenfalls können Lieferanten und Kunden zu solchen Konkurrenten werden, wenn sie eine Vorwärts- oder Rückwärtsintegration anstreben. Nach der Ermittlung aller Kontrahenten werden deren Ziele, deren Annahmen über sich selbst und über die Branche, deren gegenwärtige Strategie und deren Fähigkeiten analysiert.<sup>123</sup>

Abbildung 18 soll einen Überblick über die Elemente der Konkurrentenanalyse geben.

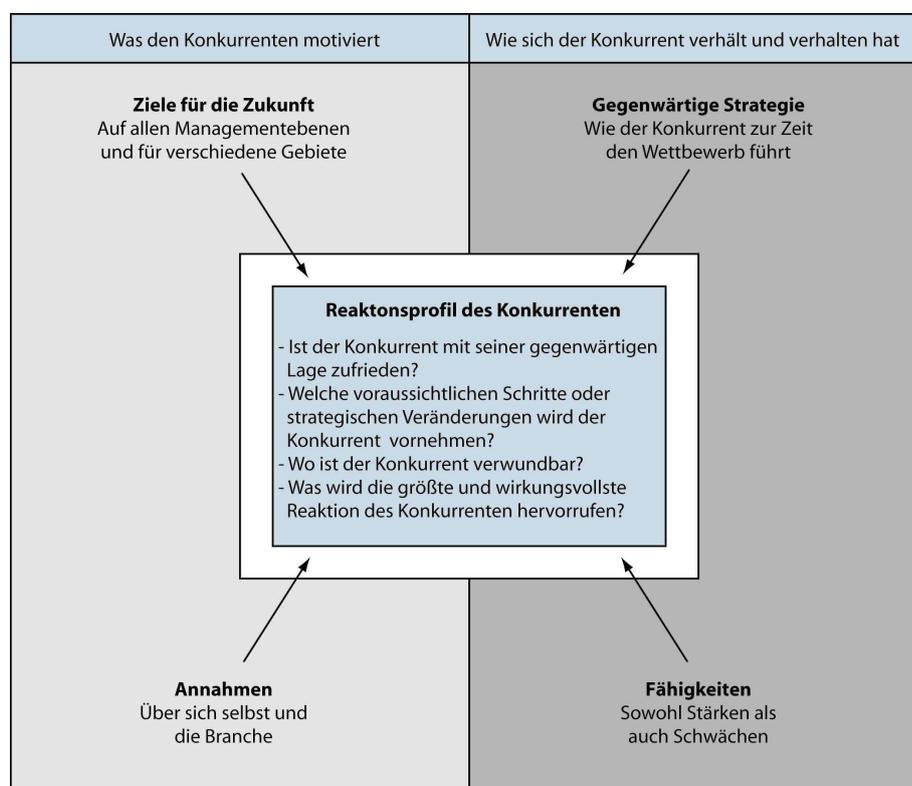


Abbildung 18: Elemente der Wettbewerberanalyse<sup>124</sup>

Anhand der Analyse ist es möglich, das Reaktionsprofil aller Konkurrenten gegenüber verschiedener Umweltveränderungen oder möglicher strategischer Schritte des eigenen Unternehmens zu prüfen. Aufgrund der großen Komplexität der Analyse sollte eine Beschränkung auf nur wenige wichtige Konkurrenten erfolgen. Abschließend müssen zu den analysierten Unternehmen ebenfalls dessen Erfolgsfaktoren ermittelt werden, damit nachhaltiger Erfolg erzielt werden kann. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass trotz Variation der Faktoren in der Branche normalerweise nicht mehr als drei oder vier zentrale Erfolgsfaktoren auftreten. Diese entscheiden über Erfolg bzw. Misserfolg der Branche.<sup>125</sup>

<sup>123</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 109

<sup>124</sup> Quelle: Porter (1995), S. 80

<sup>125</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 112ff.

Nachdem die Umwelt einer Unternehmung genau analysiert wurde, muss das eigene Unternehmen mit seinen Geschäftsfeldern einer detaillierten Analyse unterzogen werden.

### 5.1.3 Die Unternehmensanalyse

In der strategischen Unternehmensanalyse werden, wie zuvor erwähnt, die Stärken und Schwächen des Unternehmens unter die Lupe genommen. Dies erfolgt anhand einer Fähigkeitsanalyse und der Wertkettenanalyse. Für den Vergleich und die Bewertung der Stärken und Schwächen wird auf das Element Benchmarking zurückgegriffen.<sup>126</sup>

#### Fähigkeitsanalyse

Unternehmensanalysen basieren auf der Strukturierung von großen Mengen an Einzelinformationen. Es ist daher notwendig, all diese Daten zu ordnen, zu selektieren und für strategische Entscheidungen zu komprimieren. Bei einer Unterscheidung von qualitativen und quantitativen Daten ist es im Bereich der quantitativen Daten einfacher auf Informationen wie Kennzahlen zurückzugreifen, da meist strukturierte Informationssysteme für das betriebliche Rechnungswesen zu Verfügung stehen. Diese Daten sind als Basisgerüst für die Unternehmensanalyse anzusehen, sind jedoch für das strategische Management aufgrund ihrer Vergangenheitsorientierung nur bedingt aussagekräftig. Die strategische Unternehmensanalyse greift deutlich stärker auf qualitative Daten zurück. Die Unternehmensanalyse kann in 3 Schritte unterteilt werden, welche in Abbildung 19 ersichtlich sind. Zuerst müssen Stärken und Schwächen ermittelt, daraufhin diese verglichen und bewertet und anschließend Stärken-/Schwächen-Profile erstellt werden.<sup>127</sup>

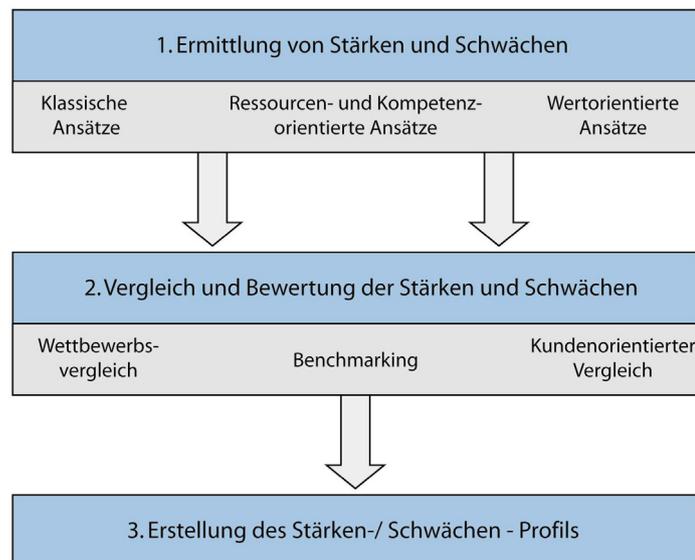


Abbildung 19: Prozess der Unternehmensanalyse<sup>128</sup>

<sup>126</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 136ff.

<sup>127</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 232

<sup>128</sup> Quelle: Welge / Al-Laham (2001), S. 232

Außerdem kann bei der Ermittlung von Stärken und Schwächen zwischen drei Ansätzen,

- dem klassischen Ansatz,
- dem ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatz
- sowie dem wertorientierten Ansatz

unterschieden werden. In der klassischen Form der strategischen Analyse wird die Ist-Situation einer Unternehmung mit ihrer historischen Entwicklung verglichen und somit auf Stärken oder Schwächen geschlossen. So ist es zum Beispiel als Stärke anzusehen, wenn die Produktivität von Jahr zu Jahr stetig steigt. Beim ressourcen- bzw. kompetenzorientierten Ansatz werden strategische Stärken und Schwächen an der Ausprägung bestimmter Ressourcen und Fähigkeiten festgestellt. Der wertorientierte Ansatz fokussiert bei der Betrachtung von Stärken und Schwächen einer Unternehmung auf die Konfiguration ihrer Wertkette oder ihres Geschäftssystems. Die Wertkette von Porter wird für das Sichtbarmachen von Wettbewerbsvorteilen genutzt, worauf im Folgenden eingegangen wird.<sup>129</sup>

### Wertkettenanalyse

Wie zuvor erwähnt, hat die Unternehmensanalyse zum Ziel, die Wettbewerbsvorteile bzw. -nachteile gegenüber seinen Konkurrenten objektiv zu erfassen und zu verstehen. Die Erfassung soll durch die Wertkette von Porter ermöglicht werden, indem eine Gliederung des Unternehmens in strategisch relevante Tätigkeiten erfolgt. Durch die Aufgliederung sollen das Kostenverhalten sowie Erfolgs- bzw. Differenzierungsquellen verstanden werden. Dabei gliedern sich die Tätigkeiten in primäre und unterstützende Aktivitäten. Primäre Aktivitäten befassen sich mit der tatsächlichen Herstellung der Produkte samt Verkauf und Transport. Der Kundendienst zählt ebenfalls zu diesen Tätigkeiten. Unterstützende Aktivitäten sorgen für die Funktionstüchtigkeit der primären Tätigkeiten, indem durch Rohstoffbeschaffung, Technologieentwicklung, Personalwirtschaft und Unternehmensinfrastruktur die primären Tätigkeiten aufrechterhalten werden.<sup>130</sup>

Abbildung 20 soll die Zusammenhänge verdeutlichen.

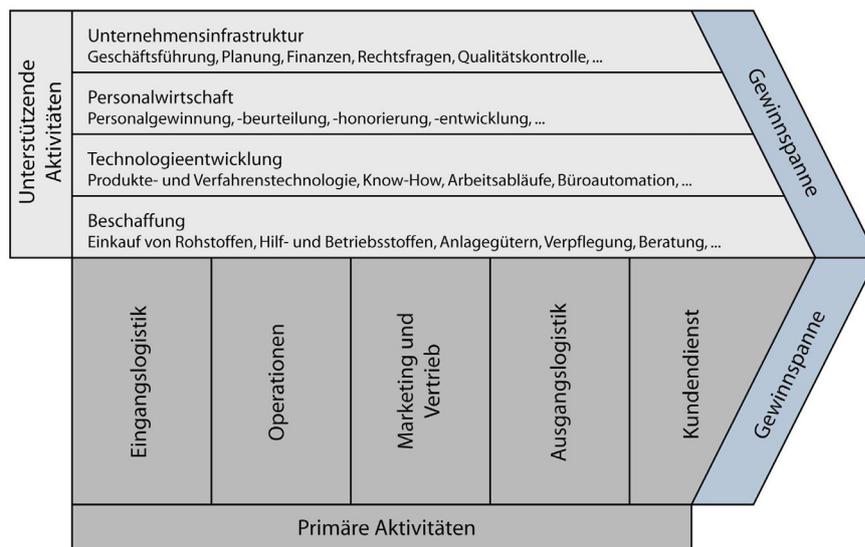


Abbildung 20: Modell einer Wertkette nach Porter<sup>131</sup>

<sup>129</sup> Vgl. Welge / Al-Laham (2001), S. 231ff.

<sup>130</sup> Vgl. Porter (1986), S. 63

<sup>131</sup> Quelle: Porter (1986), S. 63

Durch die Definition der Wertkette können die Kosten der einzelnen Aktivitäten ermittelt werden. Ebenfalls kann überprüft werden, ob die Aktivitäten branchenüblich sind und ob diese zu einem Wettbewerbsvorteil oder einem Kostennachteil führen. Durch die Wertkette kann erkannt werden, ob diese auf bestimmte Kaufkriterien von Kunden abgestimmt ist und ob die Wertaktivitäten miteinander, und mit jenen der Lieferanten bzw. Abnehmer, verknüpft sind.<sup>132</sup>

Die Wertkette ist zwar ein gutes Instrument zur umfassenden Analyse der Unternehmensaktivitäten, ist aber mit erheblichem zeitlichem und methodischem Aufwand verbunden. Jedoch ist positiv anzumerken, dass sich wichtige wettbewerbsrelevante Bereiche schon mit relativ groben Analysen herausarbeiten lassen.<sup>133</sup>

Abschließend soll im Bereich der Unternehmensanalyse auf das Benchmarking eingegangen werden, dass die Stärken und Schwächen eines Unternehmens mit Konkurrenzunternehmen vergleichen kann.

### **Benchmarking**

Mit Benchmarking wird der systematische und kontinuierliche Vergleich der Leistung des eigenen Unternehmens mit den direkten Konkurrenten oder den Besten der Branche bezeichnet. Im Prozess des strategischen Benchmarking wird der Fokus vor allem auf die wettbewerbsentscheidenden Prozesse gelegt.<sup>134</sup>

Benchmarking kann einmalig oder kontinuierlich angewendet werden. Dabei schafft es Möglichkeiten zum internen bzw. externen Lernen, zeigt Optimierungspotentiale auf und kann auch als Basis für den internen Wettbewerb zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt werden. Wichtig als Voraussetzung für die Durchführbarkeit sind die eindeutige Abgrenzbarkeit des Unternehmensobjekts, der ausreichende Zugang zu Vergleichsobjekten, eine grundsätzliche Vergleichbarkeit der Benchmarking-Objekte, die Einbeziehung direkter Betroffener und Experten und die Erklärbarkeit von Leistungsunterschieden.<sup>135</sup>

Beim Benchmarking kann zwischen zwei Arten, dem internen und dem externen Benchmarking unterschieden werden. Beim internen Benchmarking erfolgt der Vergleich anhand einzelner Teilbereiche des Unternehmens untereinander. Beim externen Benchmarking wird das Vergleichsunternehmen branchenintern oder auch extern ausgewählt. Der eigentliche Prozess des Benchmarking ist in unterschiedliche Phasen zu unterteilen. Je nach Autor können Modelle mit unterschiedlicher Anzahl von Phasen angewendet werden, wobei deren Inhalten und Ziele die verfolgt werden sehr ähnlich sind.<sup>136</sup> Abbildung 21 soll ein fünfphasiges Schema darstellen.

---

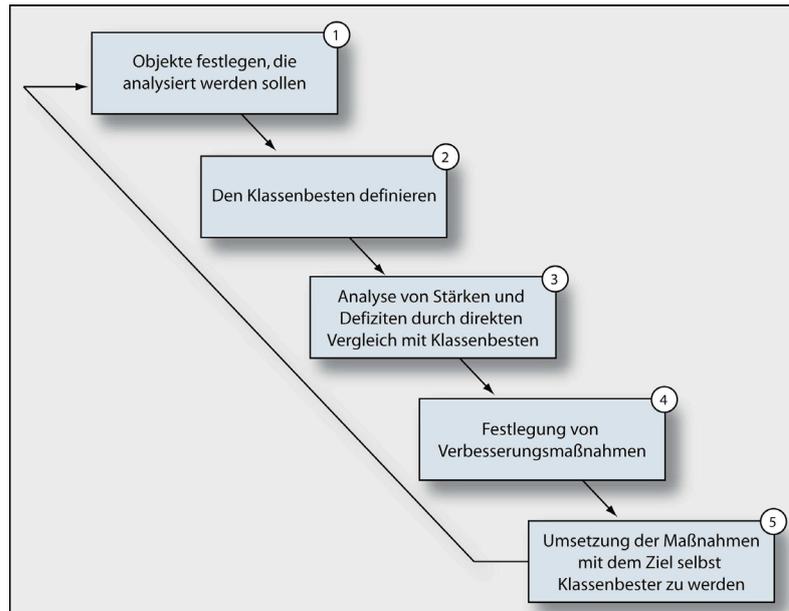
<sup>132</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 143

<sup>133</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 149

<sup>134</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 162f.

<sup>135</sup> Vgl. Schwael / Billing (2004), S. 39

<sup>136</sup> Vgl. Füser (1997), S. 91

Abbildung 21: 5-Phasen Benchmarking Konzept<sup>137</sup>

Im ersten Schritt werden die zu analysierenden Benchmarking-Objekte festgelegt. Danach wird im zweiten Schritt der Klassenbeste der Vergleichsunternehmen bestimmt. Im dritten Schritt werden beide Objekte analysiert und es werden Defizite und Stärken durch den direkten Vergleich mit den Klassenbesten aufgezeigt. Im vierten Schritt werden Verbesserungsmaßnahmen festgelegt, welche im fünften Schritt, mit dem Ziel selber Klassenbester zu werden, umgesetzt werden.

Nach der Erhebung aller notwendigen internen als auch externen Daten müssen diese in einer passenden Form verarbeitet werden. Dies erfolgt in der strategischen Analyse.

#### 5.1.4 Strategische Analyse

Die Instrumente der Umwelt- und Unternehmensanalyse erzeugen eine große Anzahl von Daten, die für den Anwender in eine übersichtliche Darstellung gebracht werden müssen. Dies kann im Rahmen der strategischen Analyse erfolgen, indem die Daten der Umwelt- und Unternehmensanalyse gegenübergestellt werden. Dadurch können potentielle Chancen sowie Risiken des Marktes erkannt werden. Um die Ergebnisse aber richtig deuten zu können, muss der Anwender die strategischen Gesetzmäßigkeiten verstehen, welche die Basis für die nachfolgende Strategieentwicklung darstellen. Deswegen wird zuvor auf das PIMS-Programm, das Erfahrungskurven- und das Lebenszykluskonzept eingegangen. Anschließend werden die Daten der zuvor getätigten Analysen durch unterschiedliche Methoden gegenübergestellt.<sup>138</sup>

##### PIMS-Programm

Das PIMS-Programm (Profit Impact of Market Strategies) wurde ausgehend von einer General Electric Datenbasis 1972 an der Harvard Business School entwickelt, indem 36 Unternehmen von den positiven Auswirkungen der PIMS-Ansatzes auf die Rentabilität von Geschäftseinheiten von General Electric überzeugt werden konnten. General Electric war in den 60er Jahren bemüht, die eigenen strategischen Erfahrungen zu analysieren, was

<sup>137</sup> Quelle: i.A.a. Füser (1997), S. 91

<sup>138</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 171f.

den Grundstein für das Programm legte. Das Programm isoliert jene Variablen, welche branchenübergreifend für den strategischen Erfolg maßgebend sind. Mit den beteiligten Unternehmen wurde eine Datenbank gegründet, welche wichtige Kennzahlen der Vergleichsunternehmen enthält. Mittlerweile sind mehr als 3000 Geschäftseinheiten aus 450 Unternehmen in der Datenbank vertreten und stellen dem Strategic Planning Institute (SPI), welches das Programm betreut, jährlich mehr als 300 Kennzahlen pro Unternehmen zu Verfügung. Dadurch wird diesen Unternehmen die Möglichkeit gegeben auf die Kennzahlen der anderen Unternehmen und deren empirische Daten zurückzugreifen.<sup>139</sup>

Als wichtiges Merkmal ist zu erwähnen, dass zirka ein Dutzend der analysierten Einflussfaktoren 60 bis 70 Prozent der Gewinnunterschiede erklären können. Vorteile des PIMS-Konzeptes liegen darin, dass wichtige Wirkungszusammenhänge im Bereich des strategischen Managements belegt und quantifiziert werden, nützliche Daten für die Stärken- und Schwächenanalyse entstehen und Führungskräfte bei der Strategieerarbeitung Unterstützung finden. Als Kritikpunkt ist die einseitige Konzentration auf den ROI und die Vergangenheitsorientierung zu nennen, wodurch Ergebnisse nur für Unternehmen unter stabilen Umweltbedingungen verwertbar sind.<sup>141</sup>

In Abbildung 22 sind die wichtigsten Schlüsselfaktoren für den Erfolg und deren Einfluss auf den ROI ersichtlich.

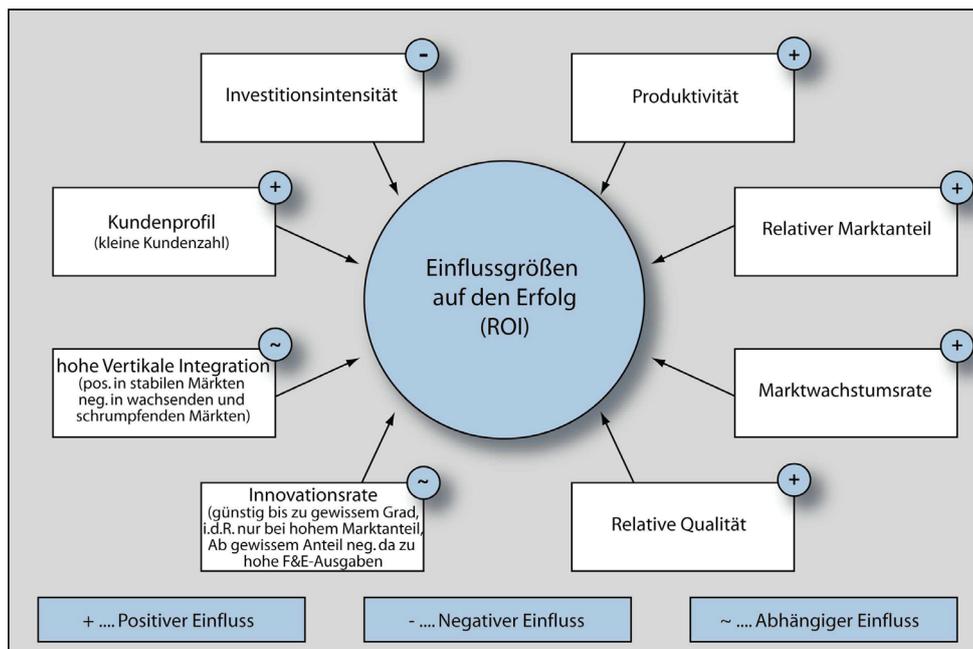


Abbildung 22: Schlüsselfaktoren des PIMS-Programms<sup>142</sup>

### Das Erfahrungskurvenkonzept

Dieses ebenfalls empirisch belegte Konzept macht es möglich, die Entwicklung der Stückkosten eines Produkts in Abhängigkeit von der kumulierten produzierten Menge zu beschreiben. Im Gegensatz zum Lernkurveneffekt, der erstmals 1925 bei der Montage von Flugzeugen systematisch beobachtet wurde und der die Kostensenkung anhand von Übungseffekten beschreibt, umfasst das Erfahrungskurvenkonzept alle Funktionen des Un-

<sup>139</sup> Vgl. Buzzell / Gale (1989), S. 29ff. und Hörschgen et.al (1993), S. 105f.

<sup>141</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 172ff.

<sup>142</sup> Quelle: i.A.a. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 173

ternehmens und erstreckt sich auf sämtliche Kostenarten. Das Konzept besagt, dass bei jeder Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge die Stückkosten um 20-30 % sinken.<sup>143</sup>

Die Erfahrungskurve bietet die Möglichkeit, Informationen entsprechend unternehmensinterner- bzw. externer Produktionskosten sowie dem Ausschöpfungsgrad von Kostensenkungs- und Entwicklungspotenzialen zu erhalten. Mit ihrer Hilfe können Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldziele quantifiziert werden und Marktpreise sowie unternehmensinterne- bzw. externe Produktionskosten prognostiziert werden. Außerdem kann die Erfahrungskurve strategische „Make or Buy“-Entscheidungen unterstützen.<sup>145</sup> Ein schematischer Verlauf der Erfahrungskurve ist in Abbildung 23 ersichtlich.

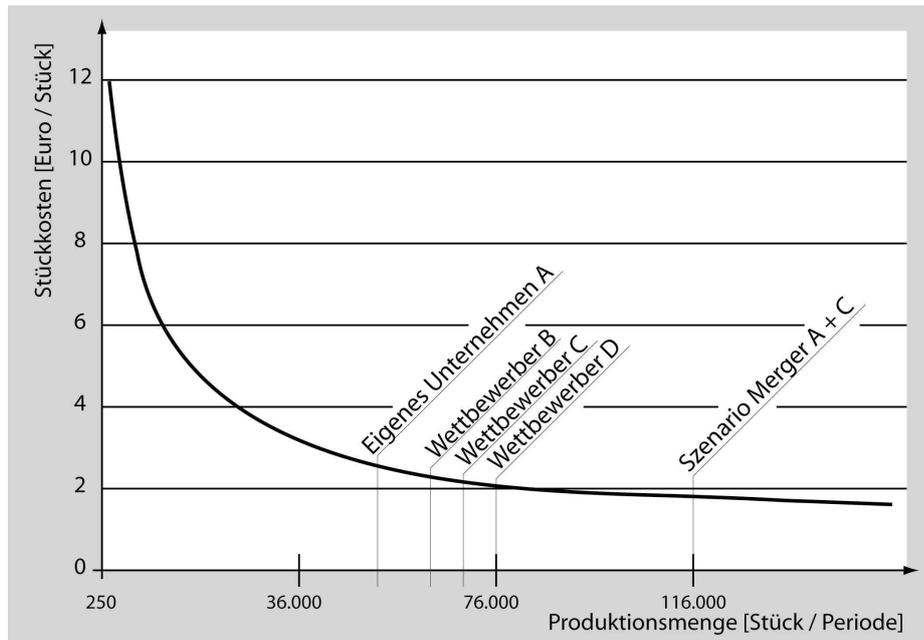


Abbildung 23: Schematischer Verlauf der Erfahrungskurve<sup>146</sup>

Es ist jedoch eine Branchenabhängigkeit des Erfahrungskurveneffekts erkennbar. Dieser ist besonders bei komplexen, wertschöpfungs- und arbeitsintensiven Aktivitäten ausgeprägt. Zu erwähnen ist ebenfalls, dass die Stückkosten nicht fortwährend durch Erhöhung der kumulierten Produktionsmenge gesenkt werden können. In aggregatintensiven Unternehmen wie der Stahlindustrie ist die Erhöhung der Produktionsmenge nicht ohne Probleme machbar, da diese für eine Produktionssteigerung zusätzliche Anlagen benötigen. Eine Kostensenkung ist somit nur bei konstantem Fixkostenblock möglich, worauf nachfolgend in den Economies of Scale eingegangen wird. Die Erfahrungskurve kann nicht nur auf die Produktion angewendet, sondern auf die gesamte Wertschöpfungskette erstreckt werden. Die Reduktion der Stückkosten bei der Erhöhung des kumulierten Produktionsvolumens kann meist auf viele kleine Verbesserungen zurückgeführt werden, wie z.B. Lerneffekte, Spezialisierungen oder Neugestaltungen der Arbeitsaufgaben, Produkt- bzw. Verfahrensverbesserungen oder auch auf den Effekt der Economies of Scale, worauf im Folgenden kurz eingegangen wird.<sup>147</sup>

<sup>143</sup> Vgl. Schneider (2000), S. 93 und Schawel / Billing (2004), S. 80

<sup>145</sup> Vgl. Schawel / Billing (2004), S. 80f.

<sup>146</sup> Quelle: Schawel / Billing (2004), S. 81

<sup>147</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 175ff.

*Economies of Scale*

Das Konzept der Economies of Scale behandelt die Möglichkeit der Kostendegression in Bereichen der Beschaffung, Fertigung, Absatz, Organisation, F & E und anderen bei wachsender Betriebs- und Unternehmensgröße. Die Kosten müssen in diesem Sinne jedoch als Stückkosten angesehen werden. Die Kosten sind umso geringer, je höher die Ausbringungsmenge pro Periode bei konstantem Fixkostenblock und einer linear homogenen Produktionsfunktion ist. Somit behandelt das Konzept internes und externes Wachstum. Skaleneffekte können vor allem im Produktionsbereich umgesetzt werden. Economies of Scale können aber auch durch unterschiedlichste Faktoren wie z.B. gemeinsamem Werbeauftritt, Verpackung oder auch das Corporate Design erzielt werden. Jedoch ist die Realisierung von produktionsfernen Economies of Scale in der Literatur eher umstritten.<sup>148</sup>

*Economies of Scope*

Die Economies of Scope besitzen nicht die gleiche Bedeutung in der Anwendung wie die zuvor beschriebenen Economies of Scale. Das Konzept versucht bei heterogenen Produktprogrammen Kostenvorteile der Unternehmensgröße zu begründen. In diesem Konzept wird somit die Wirtschaftlichkeit mit der Produktvielfalt in Verbindung gebracht. Es wird dargelegt, dass die gemeinsame Produktion von diversifizierten Produkten kostengünstiger ist, als die getrennte Produktion einzelner Produkte. Eine Ausnutzung dieses Faktors ist vor allem in Mehrproduktunternehmen zu erkennen, bei denen die Produkte auf ähnliche Art und Weise gebaut werden können.<sup>149</sup> Hier sind zum Beispiel die Plattformkonzepte der konkurrierenden Automarken Ford, Seat und VW zu nennen, die ein artgleiches Fahrzeug, trotz Wettbewerb untereinander, gemeinsam produzieren.<sup>150</sup>

In vielen Fällen hilft somit das Erfahrungskurvenkonzept Kostensenkungspotentiale zu nutzen und ist somit ein bedeutendes Instrument zur Prüfung der Kostenstruktur. Neben den Kosten muss jedoch auch das Produkt selbst im Auge behalten werden, dass durch Innovationen bedroht werden kann. Dementsprechend kann das Lebenszykluskonzept unterstützend helfen.<sup>151</sup>

**Das Lebenszykluskonzept**

Absatz- und Umsatzentwicklungen von Produkten zeigen typische Verlaufsmuster, welches Produkt- oder Markt-Lebenszyklus genannt wird. Es sollte zwischen Markt-Lebenszyklus und Produkt-Lebenszyklus unterschieden werden, da der Produktlebenszyklus im Gegensatz zum Markt-Lebenszyklus auch den Entstehungszyklus eines Produktes beinhaltet.<sup>152</sup> Durch die Produktlebenszyklusanalyse ist es möglich, Verständnis über die Herausforderungen zu erlangen, die ein Produkt in den einzelnen Phasen durchläuft. Außerdem können die Marketingaktivitäten auf die einzelnen Phasen abgestimmt werden und somit Fehlinvestitionen vermieden werden. Der Produktlebenszyklus besteht aus 5 Phasen:<sup>153</sup>

- Die *Einführungsphase* ist als kritische Phase anzusehen, da hohe Unsicherheiten bezüglich des Marktes vorliegen. Es ist unklar, wie der Markt das Produkt des Unternehmens aufnimmt, da möglicherweise ein etabliertes Produkt verdrängt werden muss. Die Einführung erfolgt meist in kleinen Zahlen und zielt auf eine kleine neugierige Kundengruppe ab.

<sup>148</sup> Vgl. Jansen (1999), S. 78

<sup>149</sup> Vgl. Jansen (1999), S. 78

<sup>150</sup> Vgl. Bolten (2000), S. 1

<sup>151</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 179

<sup>152</sup> Vgl. Schneider (2000), S. 106

<sup>153</sup> Vgl. Schawel / Billing (2004), S. 153f.

- Durch die Akzeptanz des Marktes und die Umsatzsteigerung ist die *Wachstumsphase* charakterisiert. Hier ist es möglich, schon erste Imitat-Produkte am Markt zu finden. Ein typisches Kennzeichen für diese Phase ist der Kampf um die Etablierung eines Standards.
- Der Kampf um die Marktanteile ist in der *Reifephase* typisch. Hier wird versucht, über Preispolitik und Produktvariationen die Phase in die Länge zu ziehen. Spätestens in dieser Phase besteht Handlungsbedarf in Richtung Neuerung.
- In der Sättigungsphase erreicht der Umsatz seinen Höhepunkt. Hierbei wird der Kampf um die Marktanteile härter, da versucht wird, die Nachfrage zu steigern oder Kunden zum Wechsel des Anbieters zu bewegen.
- Im Abschwung geht der Umsatz des Produktes drastisch zurück, da das Produkt entweder durch neue Entwicklungen überholt oder gar ganz substituiert wird. Da sich Investitionen in das Produkt nicht mehr auszahlen, werden die Marketingaktivitäten stark reduziert.

Der typische Produktlebenszyklus ist in Abbildung 24 dargestellt.

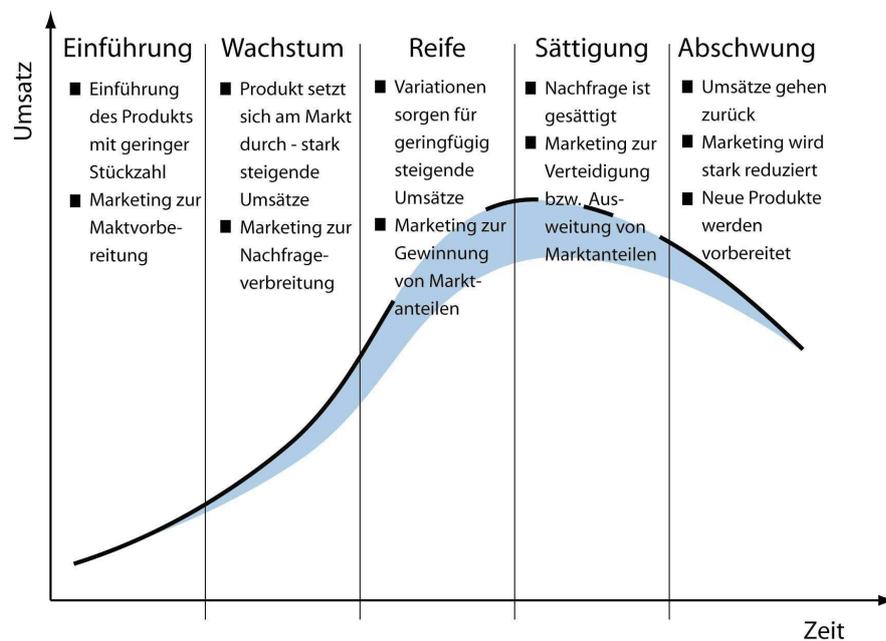


Abbildung 24: Produktlebenszyklus<sup>154</sup>

Das PIMS-Programm, das Erfahrungskurven- und das Lebenszykluskonzept stellen die Basis für die nachfolgenden Analysen und das Portfolio-Management dar.

### Die Gap-Analyse

Die erhobenen Daten aus den davor liegenden Analysen können anschließend in einer Gap-Analyse zusammengefasst und dargestellt werden. Die Lückenanalyse verfolgt den Zweck, die auf Basis der vorhandenen Potentiale erwartete Entwicklung von unternehmensrelevanten Größen, wie zum Beispiel den Umsatz, zu prognostizieren. Außerdem wird die gewünschte Entwicklung der erwarteten Entwicklung gegenübergestellt. Durch die Differenz zwischen gewünschter und prognostizierter Entwicklung entstehen eine strategische sowie eine operative Lücke. Es wird oft versucht, über Rationalisierungen und Ein-

<sup>154</sup> Quelle: Schawel / Billing (2004), S. 154

sparungen die operative Lücke zu schließen, wobei das aktuelle Basisgeschäft in der Regel nicht verlassen wird. Strategische Lücken lassen sich hingegen meist nur durch Neugeschäfte schließen bzw. reduzieren, wobei die Erschließung neuer Märkte oder die Entwicklung neuer Produkte dies positiv begünstigen.<sup>155</sup> Die Gap-Analyse ist in Abbildung 25 ersichtlich.

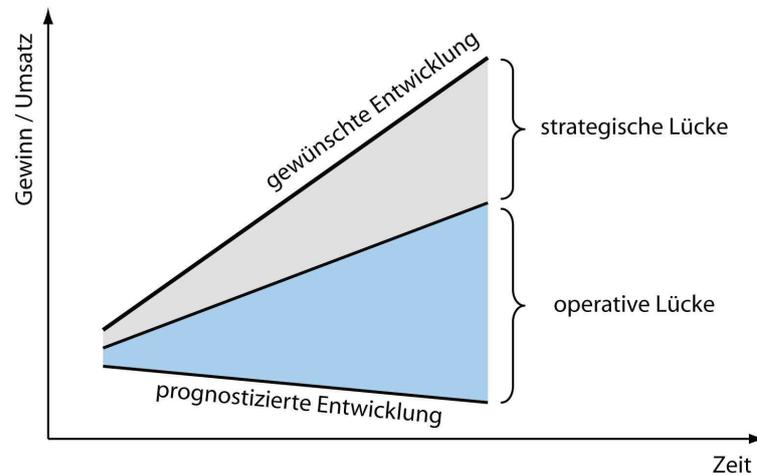


Abbildung 25: Gap-Analyse<sup>156</sup>

In Verbindung mit der klassischen Produkt-Markt-Matrix kann eine sehr differenzierte Ableitung typischer Marktstrategien vorgenommen werden und es kann als das Basiskonzept für die Gewinnung von Marktstrategien angesehen werden. Die Produkt-Markt-Matrix zur Ableitung von Marktstrategien ist in Abbildung 26 dargestellt.

		Produkt	
		alt	neu
Markt	alt	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
	neu	Marktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 26: Ansoff-Matrix zur Ableitung von Marktstrategien<sup>157</sup>

In der Praxis werden die Basiswerkzeuge oftmals ergänzt, um detaillierter Fakten zu erhalten. Dies erfolgt zum Beispiel durch eine genauere Ableitung von Marktstrategien und eine verfeinerte Produkt-Markt-Matrix. Außerdem erfolgt eine Analyse von inputorientierten Größen zusätzlich zu den outputorientierten, um Punkte wie Mitarbeiter und Kosten näher zu untersuchen.<sup>158</sup>

<sup>155</sup> Vgl. Schneider (2000), S.70f.

<sup>156</sup> Quelle: Schneider (2000), S.71

<sup>157</sup> Quelle: Schneider (2000), S.71

<sup>158</sup> Vgl. Schneider (2000), S.70ff.

## Portfolioanalyse

Bei Portfolios handelt es sich um Instrumente mit eher methodischem Charakter, welche jedoch eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens ermöglichen. Die Grundidee kann darin gesehen werden, dass dem Management ein Überblick über möglichst alle strategischen Geschäftseinheiten geboten wird. Es sollen damit die Produkt-Markt-Strategien so aufeinander abgestimmt werden, dass immer genügend strategische Geschäftseinheiten vorhanden sind, aus denen finanzielle Mittel fließen können. Mithilfe dieser Mittel sollen zukünftig Erfolg versprechende Geschäftseinheiten aufgebaut bzw. unterstützt werden. Neben der Bewertung der strategischen Gesamtlage eines Unternehmens weisen Portfolios auf Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten hin, wodurch eine Steuerung von Unternehmensressourcen möglich ist. Zusätzlich können mittel- bis langfristige Entwicklungen sichtbar gemacht werden, indem Zeitvergleiche angestellt werden. Schließlich kann eine strategische Marschrichtung durch eine Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Portfolios vorgegeben werden.<sup>159</sup>

### *Der Marktwachstums- und -anteilstest*

Das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio wurde von der Boston Consulting Group vor mehr als 35 Jahren entwickelt. Obwohl an seiner Eignung große Zweifel bestehen, ist es in der Praxis als auch in der Lehre nach wie vor weit verbreitet. Es kann in fast jedem deutschsprachigen Lehrbuch des Marketings, der strategischen Planung als auch des Controllings gefunden werden. Mittlerweile wird es aber auch schon wieder aus entsprechender englischsprachiger Literatur entfernt.<sup>160</sup>

Das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio, kurz auch BCG-Portfolio genannt, ist unter anderem aufgrund des nicht vorhandenen Marktwachstums in der heutigen Wirtschaft nicht mehr zeitgemäß. Die meisten Märkte sind bereits gesättigt und weisen daher kein deutliches Wachstum auf. In dieser Portfolioanalyse werden strategische Geschäftseinheiten anhand der 2 Dimensionen „Marktwachstum“ und „Marktanteil“ eingeordnet. Der relative Marktanteil (x-Achse) kann als Verhältnis zwischen dem eigenen Marktanteil und dem des größten Wettbewerbers angesehen werden und ist somit ein Indikator für die Wettbewerbsstärke des jeweiligen Geschäftsbereichs. Die Marktwachstumsrate beschreibt, wie attraktiv ein Markt ist (y-Achse). In der ursprünglichen Form wurde die Achse von -20% bis +20% gesetzt und damit die Möglichkeit gegeben, auch in unterschiedlichen Märkten agierende Geschäftseinheiten abzubilden.<sup>161</sup>

Im Portfolio, das eine 2x2 Matrix abbildet, entstehen vier Felder<sup>162</sup>,

- die Question Marks,
- die Stars,
- die Cash Cows und
- die Dogs.

Der Bereich der *Question Marks* ist durch einen hohen Marktwachstum sowie einen geringen relativen Marktanteil gekennzeichnet. Die strategischen Geschäftseinheiten, die sich in diesem Bereich befinden können in der Einführungs- bzw. frühen Wachstumsphase des Marktlebenszyklus lokalisiert werden und weisen dadurch einen hohen Finanzmittelbedarf auf. Die Normstrategien sehen für die Question Marks einen deutlichen Ausbau oder einen

<sup>159</sup> Vgl. Schneider (2000), S. 137

<sup>160</sup> Vgl. Drews (2008), S. 39f.

<sup>161</sup> Vgl. Schawel / Billing (2004), S. 37

<sup>162</sup> Vgl. Schawel / Billing (2004), S. 38

Abbau des Marktanteils vor. Bei genügend finanziellen Mitteln sollte der Marktanteil jedoch stark vergrößert werden, weswegen die Offensivstrategie gewählt werden sollte.<sup>163</sup>

Im Bereich der *Stars* können diese ihren Finanzmittelbedarf selbst erwirtschaften. Dieser Quadrant zeichnet sich durch einen hohen relativen Marktanteil aus und die Geschäftseinheit befindet sich hier in einem Wachstumsmarkt. Um eine führende Position in diesem Markt behaupten zu können, müssen jedoch Finanzmittel reinvestiert werden. Hier kann als Normstrategieempfehlung die Wachstumsstrategie genannt werden.<sup>164</sup>

Der Quadrant der *Cash Cows* zeichnet sich durch einen hohen relativen Marktanteil und einem niedrigen Marktwachstum aus. Strategische Geschäftseinheiten befinden sich in diesem Segment in der späten Wachstums- und Reifephase und es lassen sich hierbei erhebliche Finanzmittel erwirtschaften. Als Normstrategieempfehlung ist hier die Abschöpfungsstrategie genannt und es sei angeraten, den Marktanteil zu halten oder sogar leichtes Absinken in Kauf zu nehmen und den Fokus auf die Freisetzung finanzieller Mittel zu richten.<sup>165</sup>

Im vierten Bereich, den *Dogs*, ist ein niedriges Marktwachstum als auch ein niedriger relativer Marktanteil erkennbar. Diese Geschäftseinheiten befinden sich in der späten Degenerationsphase des Lebenszyklus und weisen oft einen negativen Netto-Cash Flow auf. Als Normstrategie ist hier die Deinvestitionsstrategie empfohlen. So lange sich noch ein positiver Netto-Cash Flow erzielen lässt, kann die Förderung dieses Segments als sinnvoll angesehen werden. Tritt jedoch ein ausgeglichener- oder negativer Netto-Cash Flow auf, wird angeraten, das Engagement zu beenden.<sup>166</sup>

Ein BCG-Portfolio ist in Abbildung 27 dargestellt.

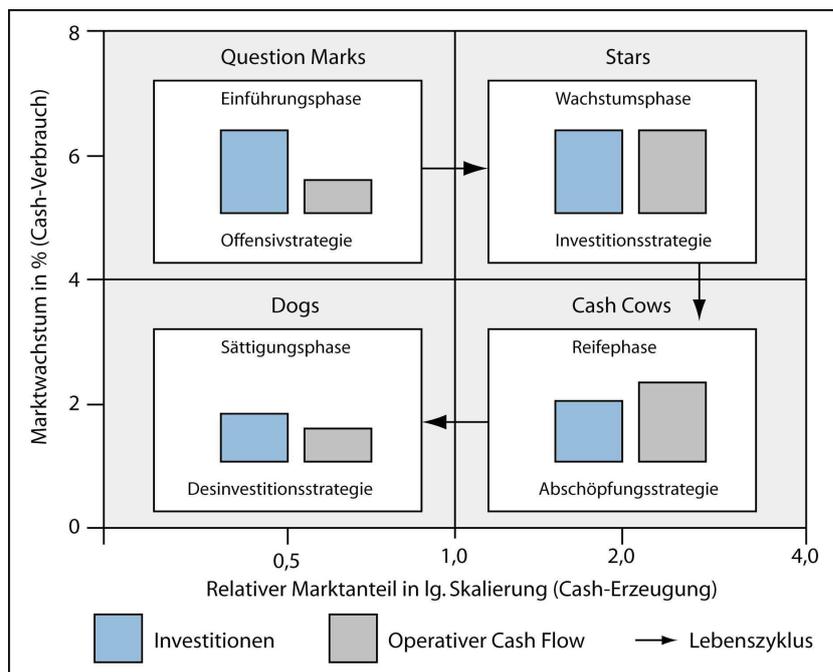


Abbildung 27: Das BCG-Portfolio<sup>167</sup>

<sup>163</sup> Vgl. Hörschgen et al. (1993), S. 134

<sup>164</sup> Vgl. Hörschgen et al. (1993), S. 134f.

<sup>165</sup> Vgl. Hörschgen et al. (1993), S. 135

<sup>166</sup> Vgl. Hörschgen et al. (1993), S. 136

<sup>167</sup> Quelle: Drews (2008), S. 42

Wie zuvor erwähnt, ist aus Sicht einiger Experten, wie Armstrong und Brodie, von der Nutzung des BCG-Portfolios abzuraten.<sup>168</sup> Aufgrund der Vollständigkeit der strategischen Planung ist es jedoch in der Theorie nötig, dieses Portfolio weiter anzuführen, jedoch auf die fehlende Aktualität der Methode hinzuweisen.<sup>169</sup>

Wesentlich aktueller ist das *McKinsey Portfolio*, das den Wettbewerbsvorteil der Marktattraktivität gegenüberstellt. Diese 9-Felder-Matrix behebt weitgehend die Mängel des BCG-Portfolios.<sup>170</sup> Im McKinsey Portfolio werden die Dimensionen nicht durch je eine Einflussgröße, sondern durch Zusammensetzung von Einflussfaktoren gebildet. Diese fließen in die Faktoren der Marktattraktivität und des relativen Wettbewerbsvorteils ein.<sup>171</sup> Die Einflussfaktoren müssen von Strategieplanern ermittelt werden und im Einzelnen gewichtet sowie darauf folgend im Gesamten durch einen Index ausgedrückt werden.<sup>172</sup> Eine mögliche Zusammenstellung von Einflussfaktoren ist in Tabelle 4-I ersichtlich. Die Marktattraktivität als auch die Wettbewerbsstärke ergeben sich durch die Multiplikation des Gewichtungsfaktors mit dem Punktwert, woraus der gewichtete Wert entsteht.

---

<sup>168</sup> Vgl. Armstrong / Brodie (1994), S. 82f.

<sup>169</sup> Vgl. Drews (2008), S. 54

<sup>170</sup> Vgl. Berndt (1995), S. 71

<sup>171</sup> Vgl. Meffert / Bruhn (1997), S. 134

<sup>172</sup> Vgl. Kotler / Bliemel (1999), S. 106

Tabelle 4-5-I: Beispiel von Faktoren für die McKinsey Matrix<sup>173</sup>

		Gewichtung	Punktwert (1-5)	Gewichteter Wert
<b>Marktattraktivität</b>	Marktgröße	0,20	4,00	0,80
	Jährliche Wachstumsrate	0,20	5,00	1,00
	Gewinnspannen in der Branche	0,15	4,00	0,60
	Wettbewerbsintensität	0,15	2,00	0,30
	Technologische Erfordernisse	0,15	4,00	0,60
	Inflationsfähigkeit	0,05	3,00	0,15
	Energiebedarf	0,05	2,00	0,10
	Umwelteinwirkungen	0,05	3,00	0,15
	gesellschaftliches/politisch-rechtliches Umfeld	muss	akzeptabel	sein
		1,00		3,70
		Gewichtung	Punktwert (1-5)	Gewichteter Wert
<b>Wettbewerbsstärke</b>	Marktanteil	0,10	4,00	0,40
	Wachstum des Marktanteils	0,15	2,00	0,30
	Produktqualität	0,10	4,00	0,40
	Markenimage	0,10	5,00	0,50
	Distributionsnetz	0,05	4,00	0,20
	Effektivität der Absatzförderung	0,05	3,00	0,15
	Produktionskapazität	0,05	3,00	0,15
	Produktionseffizienz	0,05	2,00	0,10
	Stückkosten	0,15	3,00	0,45
	Materialversorgung	0,05	5,00	0,25
	Leistungsfähigkeit in F&E	0,10	3,00	0,30
	Qualifikation der Führungskräfte	0,05	4,00	0,20
		1,00		3,40

Aus Sicht des Marketings sind die beiden Indikatoren „Marktattraktivität“ und „Wettbewerbsstärke“ hervorragend für die Bewertung einer Geschäftseinheit geeignet, da der Erfolg eines Unternehmens stark davon abhängt, ob es attraktive Märkte bearbeitet und über die erforderliche Kombination aller Eigenschaften verfügt, die Stärke im Wettbewerb bringen. Durch die Ermittlung des gewichteten Wertes einer SGE kann diese in eines der neun Felder der Matrix eingegliedert werden. Die neun Felder sind wiederum drei Zonen zugeordnet, die das weitere Agieren mit dieser Geschäftseinheit erleichtern sollen.<sup>174</sup> Die unterschiedlichen Felder sowie die drei Zonen sind in Abbildung 28 dargestellt.

<sup>173</sup> Vgl. Kotler / Bliemel (1999), S.108

<sup>174</sup> Vgl. Kotler / Bliemel (1999), S.106ff

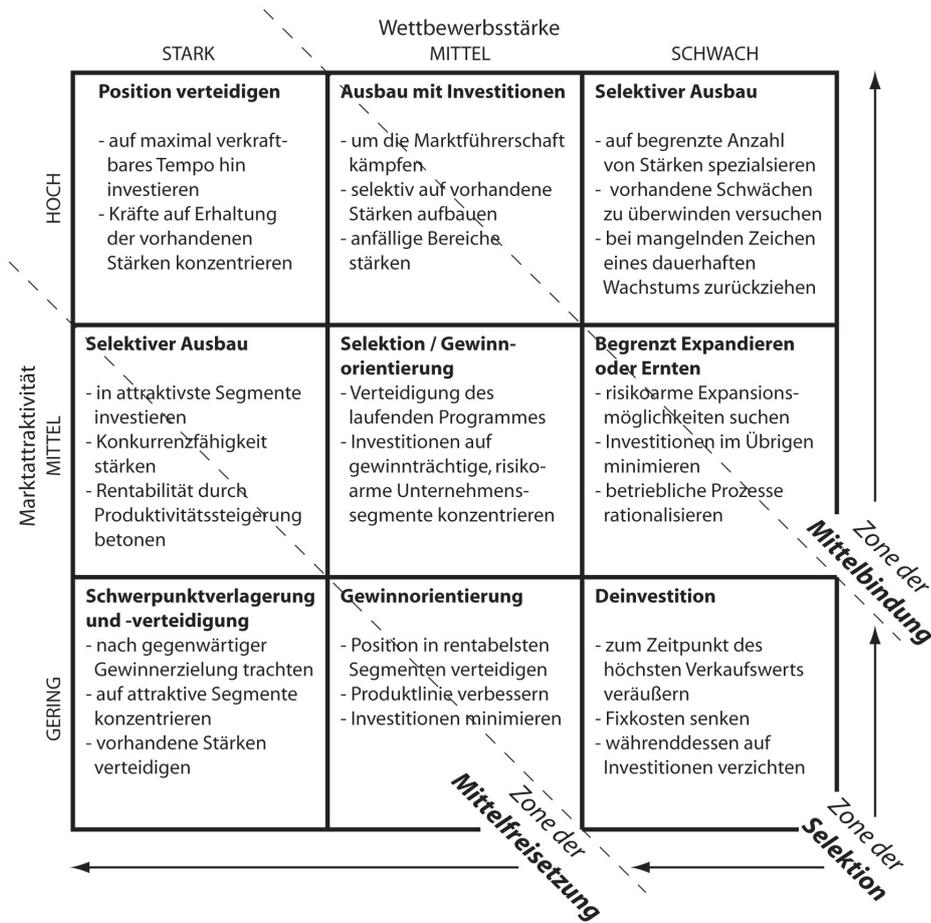


Abbildung 28: Die neun Felder der McKinsey-Matrix mit den drei unterschiedlichen Zonen<sup>175</sup>

Grundsätzlich ist anzumerken, dass als Voraussetzung für das Durchführen einer Portfolioanalyse die betriebliche Leistungserstellung in unabhängige Geschäftseinheiten mit eigenen Zielen aufgeteilt werden muss und ebenfalls die Wechselwirkungen zwischen den strategischen Geschäftseinheiten bei einer Strategieempfehlung berücksichtigt werden müssen.<sup>176</sup> In der oben dargestellten Matrix werden die einzelnen Geschäftseinheiten als Kreise eingetragen. Die Größe der Kreise entspricht üblicherweise den Umsätzen oder Deckungsbeiträgen der einzelnen SGE.<sup>177</sup> Wie durch Abbildung 28 dargestellt, kann durch die Zonen eine strategische Empfehlung gegeben werden:<sup>178</sup>

- Zone der Mittelbindung:** In dieser Zone befindet sich die Marktposition der strategischen Geschäftseinheiten im Aufbau. Hierbei besteht Aussicht auf einen langfristigen Gewinn. In diesem Bereich ist ein hoher Investitionsaufwand die Regel. Ein gewisses Risiko ist aufgrund des hohen Erfolgspotentials akzeptierbar. Die Felder in dieser Zone sind durch hohe Ertrags- und Wachstumserwartungen gekennzeichnet, weswegen hierbei die Investitions- und Wachstumsstrategie zur Anwendung kommen sollten.

<sup>175</sup> Quelle: i.A.a. Hörschgen et al. (1993), S. 140 und Kotler / Bliemel (1999), S. 107

<sup>176</sup> Vgl. Schawel / Billing (2004), S. 146

<sup>177</sup> Vgl. Berndt (1995), S. 71

<sup>178</sup> Vgl. Hörschgen et al. (1993), S. 139ff

- *Zone der Selektion:* In diesem Bereich ist keine eindeutige Situation vorherrschend. Kurzfristig hohe Gewinne, mittlerer Cash Flow als auch hohe oder niedrige Investitionsaufwendungen treten hier auf. In dieser Zwischenlage empfiehlt es sich, das Risiko einzuschränken und selektiv Strategien zu verfolgen in Abhängigkeit, ob Chancen zum Wachstum oder zum Rückzug gesehen werden.
- *Zone der Mittelfreisetzung:* In dieser Zone herrscht die Situation eines maximalen Cash Flows bei gleichzeitigem minimalen Investitionsaufwand vor. Es sollte langfristig das Ziel verfolgt werden, das Risiko stark zu reduzieren bzw. bei günstiger Gelegenheit einen Verkauf anzustreben. Somit können die Felder dieses Bereiches als Finanzquelle für zukunftssträchtige Investitionen angesehen werden, und es sollten Abschöpfungs- als auch Desinvestitionsstrategien vorherrschen.

Durch die Portfolio-Methoden wird den Entscheidungsträgern geholfen, zukunfts- und strategieorientiert zu denken und somit die Strukturen und Funktionsweisen ihrer Unternehmen besser zu verstehen. Dadurch kann die Qualität der Pläne gesteigert und eine effizientere Kommunikation zwischen der Unternehmensleitung und den unterschiedlichen SGEs gewährleistet werden. Es muss sichergestellt werden, dass nicht nur die Wettbewerbsstärke und die Marktattraktivität der wachstumsstarken Branchen überwacht wird, sondern viel mehr alle vorhandenen Geschäftseinheiten Beachtung finden.<sup>179</sup> Anschließend zu den Portfoliotests wird im nachfolgenden Abschnitt der Einfluss der Unternehmensgröße und der Vorteil von Synergieeffekten betrachtet.

### SWOT-Analyse

Die Ergebnisse der Umweltanalyse und die Erkenntnisse aus der Unternehmensanalyse können in der SWOT-Analyse zusammengefasst werden. Diese gibt somit einen Überblick über die Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Risks) woraus sich ergibt, wie eine Marktpositionierung erfolgen kann und welche Themen gegebenenfalls noch konstruktiv bearbeitet werden müssen.<sup>180</sup>

Die SWOT-Matrix mit ihren SWOT-Kombinationen ist in Abbildung 29 dargestellt.

		Umweltfaktoren (extern)	
		Chancen (O)	Risiken (T)
Unternehmensfaktoren (intern)	Stärken (S)	SO-Strategien	ST-Strategien
	Schwächen (W)	WO-Strategien	WT-Strategien

Abbildung 29: SWOT-Matrix<sup>181</sup>

Die SWOT-Kombinationen stellen vier Strategietypen zu Verfügung, nachdem sich der Anwender richten muss.<sup>182</sup>

<sup>179</sup> Vgl. Kotler / Bliemel (1999), S.109f

<sup>180</sup> Vgl. Schawel / Billing (2004), S. 182

<sup>181</sup> Quelle: Lombriser / Abplanalp (1997), S. 188

<sup>182</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 189

- SO-Strategien bilden den Idealfall und nutzen interne Stärken zur Umsetzung externer Chancen.
- WO-Strategien haben zum Ziel, interne Schwächen abzubauen bzw. fehlende Stärken aufzubauen, um externe Chancen wahrzunehmen.
- ST-Strategien nutzen die internen Stärken, um externen Gefahren aus dem Weg zu gehen oder diese zu reduzieren.
- WT-Strategien haben zum Ziel, interne Schwächen abzubauen und gleichzeitig Gefahren zu vermeiden. Bei einer großen Anzahl von Kombinationen in diesem Strategiefeld befindet sich das Unternehmen in einer äußerst kritischen Lage.

Besonders bei den SO- und den WT-Strategien muss auf alle Fälle gehandelt werden. Die logische Verbindung zwischen Umwelt und Unternehmen ist in der SWOT-Analyse als positiver Faktor hervorzuheben. Ein Nachteil ist darin zu sehen, dass kritische Kombinationen gar nicht berücksichtigt und gegenseitige Strategieabhängigkeiten vernachlässigt werden.<sup>183</sup>

Nachdem die Phase der Analyse abgeschlossen ist, wird in der zweiten Phase versucht, eine Strategie passend auf das Unternehmen und die Geschäftsfelder zu entwickeln.

## 5.2 Phase 2: Strategieentwicklung

In der 2. Phase der strategischen Unternehmensplanung wird aufbauend auf der Analyse die Strategieentwicklung in Angriff genommen. Hierbei kommen Entscheidungstests wie Kernkompetenztests oder Diversifikationstests zur Anwendung. Im Rahmen der Kernkompetenztests wird der Fokus auf das Marktzugangspotential, den substantiellen Kundennutzen, den Imitationsschutz und die SGE-Tests gelegt. Die Diversifikationstests beinhalten Attraktivitätstests, Eintrittskostentests sowie Synergietests. Anhand dieser Untersuchungen können anschließend strategische Ziele festgelegt werden und es kommt zu einer Entscheidung, ob es zum Beispiel zu Expansionen oder zu einer Diversifikation kommt. Bei der Strategieentwicklung ist es notwendig, auf unterschiedlichste Bereiche im Unternehmen Bezug zu nehmen. Es müssen für primäre Aktivitäten wie z.B. das Marketing als auch für unterstützende Maßnahmen wie z.B. die Personalwirtschaft Strategien definiert werden. Die spätere Umsetzung dieser kann durch flankierende Maßnahmen, wie beispielsweise durch Mitarbeitermotivation, unterstützt werden. Nachfolgend wird auf einige wichtige Punkte näher eingegangen.<sup>184</sup>

### 5.2.1 Strategische Optionen

Nachfolgend wird kurz auf einige Tests eingegangen, die strategische Optionen aufzeigen sollen. Dadurch soll das Festlegen der strategischen Ziele erleichtert werden.

#### Kernkompetenztest

Hinterhuber stellt fest, „Kernkompetenzen sind integrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten von Technologien, Know-how, Prozessen und Einstellungen,

- die für den Kunden erkennbar wertvoll sind,
- gegenüber der Konkurrenz einmalig sind,
- schwer imitierbar sind und

<sup>183</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 189

<sup>184</sup> Vgl. Jansen (1999), S. 89 und Porter (1986), S.63

- potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen.<sup>185</sup>

Ein Unternehmen kann prüfen, ob es über Kernkompetenzen verfügt, indem es der Fragen nachgeht, ob die Unternehmung über Technologien, Know-how oder Prozesse verfügt, die den Nutzen oder die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden in einem Maße steigern, dass über dem der Konkurrenz liegt, ob die Kernkompetenzen so abgeschirmt sind, dass sie von der Konkurrenz gar nicht oder nur schwer imitierbar sind, ob mehrere Geschäftseinheiten nutzen aus den Kernkompetenzen ziehen und ob sie Zugang zu neuen Geschäftsfeldern eröffnen. Bei Zutreffen der Fragen ist die Möglichkeit über das Verfügen eines Unternehmens über Kernkompetenzen sehr groß.<sup>186</sup>

Wie zuvor erwähnt, werden im Kernkompetenztest das Marktzugangspotential, der substantielle Kundennutzen, der Imitationsschutz und die strategischen Geschäftseinheiten näher analysiert. Das Marktzugangspotential bedeutet, dass Kernkompetenzen einen potentiellen Zugang zu einer großen Vielfalt von Märkten ermöglichen. Der substantielle Kundennutzen besagt, dass Endprodukte einen signifikant wahrnehmbaren Kundennutzen aufweisen müssen. Dem Imitationsschutz liegt zu Grunde, dass es für die Wettbewerber schwierig sein sollte, die eigenen Kernkompetenzen zu imitieren.

*SGE-Tests*

Als Kernkompetenzen der Unternehmen können die kritischen Prozesse angesehen werden, die eine hohe Übereinstimmung mit den wichtigen Kriterien der Stakeholderzufriedenheit aufweisen und welche im eigenen Unternehmen besser erfüllt werden als durch ein Referenz- oder Konkurrenzunternehmen. Es werden die Kriterien für jeden Stakeholder ermittelt und aus seiner Sicht nach gewichtet. Somit wird die Zufriedenheit mit den Leistungen einer SGE gemessen. Die Prioritätsstufen für Verbesserungsmaßnahmen ergeben sich mithilfe von Benchmarking. Ebenso ergeben sich die Zufriedenheitskriterien, bei deren Erfüllung die strategische Geschäftseinheit zu den „Klassenbesten“ zählt.<sup>187</sup> Abbildung 30 soll den Zusammenhang verdeutlichen und zeigen, wie kritische Prozesse mit der Zufriedenstellung der Stakeholder korellieren.

Stakeholder	Kriterien der Zufriedenheit	Wichtigkeit für die Stakeholder 10=sehr wichtig 1=unwichtig	schlechter als die Wettbewerber oder "best practices" besser					Gewichtete Punktezahl	Führende Wettbewerber oder Referenzunternehmen	Prioritätsstufe für Verbesserungen	Kritische Prozesse 1,0=hohe, 0=keine Korrelation mit Zufriedenstellung der Stakeholder					
			-2	-1	0	+1	+2				F&E	Produktion	Logistik	Vertrieb	.....	Kundendienst u. Entsorgung
			Kunden	Service	10									-20	M	1
Preis/Leistung	9							+18	Wir, N beachten	6	1,0	1,0		1,0		0,4
Design	7							+7	A, B	4	0,7	1,0		1,0		
Mitarbeiter	Arbeitsumfeld	8						-8	C	3	1,0	1,0	1,0	0,8		0,9
	Attraktives Gehalt	10						-10	R	2		0,5	0,4	0,6		
Anteilseigner	Wertsteigerung d. Unternehmung	10						+10	Wir, A, N beachten	5	1,0	1,0	0,5	1,0		0,9
Gesellschaft	Erhalt der Umwelt	10							A, R, M, N							

Abbildung 30: Beispiel einer Verknüpfung von Kernkompetenzen und Zufriedenstellung der Stakeholder für eine strategische Geschäftseinheit<sup>188</sup>

<sup>185</sup> Zit. nach Hinterhuber (1996), S. 11

<sup>186</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 11

<sup>187</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 13

<sup>188</sup> Quelle: Hinterhuber (1996), S. 14

## Diversifikationstest

Wenn die Wettbewerbsvorteile in den vorhandenen Branchen zunehmen oder sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile in neuen Branchen erreichen lassen, dann wird von einer verflechtungsorientierten Diversifikation gesprochen. Es kann Diversifikation gewonnen und somit Nutzung der Verflechtungsmöglichkeit durch interne Entwicklung bzw. durch Kauf erreicht werden. Der Kauf wird als kostengünstigere Variante für das Überwinden von Markteintrittsbarrieren gesehen. Es ist somit nötig, nach Branchen mit attraktiver Struktur und Verflechtung zu suchen, welche dem Unternehmen in diesen Geschäftsfeldern Wettbewerbsvorteile verschaffen.<sup>189</sup>

Bei der Diversifikation, bei der neue Produkte für neue Märkte entwickelt werden, kann zwischen drei verschiedenen strategischen Stoßrichtungen, der vertikalen, der horizontalen, sowie der lateralen Diversifikation unterschieden werden:<sup>190</sup>

- Bei der *vertikalen Diversifikation* erfolgt die Orientierung in der Ebene der bestehenden Wertkette. Dies bedeutet, dass das Unternehmen in einer vor- bzw. nachgelagerten Stufe aktiv wird.
- Bei der *horizontalen Diversifikation* wird zwar die bestehende Wertkette, nicht jedoch die Wertschöpfungsstufe verlassen. Diese Diversifikation wird oft gewählt, um die Abhängigkeit von einer Wertkette bzw. einem Produkt zu verringern. Eine besondere Notwendigkeit der horizontalen Diversifikation ist gegeben, wenn in naher Zukunft vorhersehbar ist, dass z.B. eine Degenerationsphase bevorsteht.
- Bei der *lateralen Diversifikation* bestehen im Gegensatz zu den anderen Formen keine Zusammenhänge zwischen der aktuellen Wertkette oder Wertschöpfungsstufe und dem neuen Leistungsprogramm. Es werden dabei die Wertkette als auch die Wertschöpfungsstufe verlassen. Ein Grund für eine laterale Diversifikation liegt in der Risikostreuung, weswegen vor allem Mischkonzerne mit dieser Diversifikation vertraut sind.

Für die Diversifikationsstrategie müssen Attraktivität, Eintrittskosten und Synergien der Branchen betrachtet werden. Durch die Branchenstrukturanalyse wird ermittelt, ob die Branchen Attraktivität aufweisen oder vom Käufer attraktiv gestaltet werden können. Der Eintrittskostentest überprüft, ob die Eintrittskosten nicht höher als die Barwerte der zukünftigen Erträge sind. Ob die neuen Geschäftseinheiten aus der Verbindung zu dem Konzern Wettbewerbsvorteile schöpfen können, analysiert der Synergietest.<sup>191</sup>

Neben den diversen Tests ist es außerdem hilfreich, die unternehmerische Vision erneut ins Auge zu fassen. Durch die Formulierung der Vision können mithilfe der zuvor getätigten Analysen strategische Optionen effizient erarbeitet werden.<sup>192</sup>

### 5.2.2 Festlegung der strategischen Ziele

Bei der Festlegung der strategischen Ziele werden die zuvor durchgeführten Tests allgemein betrachtet und es wird eine globale Lösung für die zukünftige Unternehmensstrategie gesucht. Es kann zwischen einer *Diversifizierungs-* oder einer *Expansionsstrategie* unterschieden werden, welche die Unternehmung ins positive beeinflussen sollen. Zusätzlich wäre eine

<sup>189</sup> Vgl. Jansen (1999), S. 77

<sup>190</sup> Vgl. Schneider (2000), S. 124f.

<sup>191</sup> Vgl. Jansen (1999), S. 78

<sup>192</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 83f.

Deinvestitionsstrategie möglich, welche aber in dieser Arbeit aufgrund der Annahme des stetigen Wachstums nicht berücksichtigt wird.<sup>193</sup>

International agierende Unternehmen müssen sich entscheiden, ob sie eine herausragende Stellung durch Diversifikation oder durch die verstärkte Konzentration und Stärkung des eigenen Hauptgeschäftes erlangen. Bei der Expansion ist zu beachten, dass eine zu schnelle Ausdehnung in verschiedene Märkte auch vernichtende Konsequenzen haben können. Deswegen stellt die Frage, was produziert werden soll, eine wichtige strategische Entscheidung dar. Wie erwähnt, muss sich das Unternehmen entscheiden, ob es in einem neuen Markt das Hauptgeschäft stützt und expandiert oder durch eine Produktdiversifikationsstrategie eine Vorreiterstellung einnehmen will. Als dritte Entscheidung ist es darüber hinaus nötig, dass entschieden wird, ob ein Markt durch ein „Greenfield Projekt“, oder durch Akquisitionen erschlossen wird. Als „Greenfield Projekt“ wird eine Anlagenerrichtung verstanden, bei der sozusagen auf der grünen Wiese eine neue Anlage geschaffen werden kann, ohne eine bestehende zu verändern oder anzupassen.<sup>194</sup>

Ob ein Unternehmen expandiert oder diversifiziert hängt von mehreren Faktoren ab: Wird ein niedriges finanzielles Risiko erwartet, ist die Diversifikation vorteilhafter. Bei höherem finanziellem Risiko tendieren Unternehmen zur Expansion. Jedoch ist auch anzumerken, dass durch Diversifikation ein zusätzliches Standbein geschaffen werden kann, wodurch auch bei höherem finanziellen Risiko langfristig eine Gesamtrisikominimierung erfolgen und dadurch ein Vorteil für die Unternehmung entstehen kann. Ein weiterer Entscheidungspunkt der beiden Möglichkeiten ist die Forschung und Entwicklung eines Unternehmens. Bei größeren Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen ist wahrscheinlicher, dass sich ein Unternehmen auf sein Hauptgeschäft fokussiert und nicht diversifiziert. Hierfür sind die monetären Aufwendungen als auch die Zahl der Patentierungen ein Maß für die Aktivität der Forschung und Entwicklung eines Unternehmens.<sup>195</sup>

Ob eine Firma expandiert oder diversifiziert hängt auch stark von ihrer Erfahrung ab. Es ist auffallend, dass Firmen, die auf eine längere Geschichte zurückblicken, sehr gut in der Branche gefestigt sind und ein großes technisches Know-how besitzen eher zur Expansion als zur Diversifikation tendieren. Jüngere Firmen neigen eher dazu, eine Diversifikation einzugehen. Ein weiterer Trend führt dazu, dass Unternehmen mit global unterschiedlichen Standorten eher zur Diversifikation neigen, da an den unterschiedlichen Standorten unterschiedlich agiert werden kann.<sup>197</sup>

Nachdem die Entscheidung über Diversifikation oder Expansion getroffen wurde, kann der dritte Schritt des strategischen Entwicklungsprozesses, die Implementierung, in Angriff genommen werden.

### 5.3 Phase 3: Strategieimplementierung

In der dritten Phase, der Strategieimplementierung, wird entschieden, wie die Unternehmung den Entschluss der Diversifikation bzw. der Expansion umsetzt. Zusätzlich wird ein Masterplan (Projektplan) angewendet, der die Operationalisierungsvorhaben plant, indem Meilensteine oder Kennzahlen definiert werden. Beim Entschluss der Diversifikation bzw. der Expansion kann zum Beispiel zwischen Akquisitionen oder Greenfield-Projekten un-

<sup>193</sup> Vgl. Jansen (1999), S. 89

<sup>194</sup> Vgl. Mudambi / Mudambi (2002), S.35ff

<sup>195</sup> Vgl. Chapman (2006), S.188 und Mudambi / Mudambi (2002), S.40f

<sup>197</sup> Vgl. Mudambi / Mudambi (2002), S.40

terschieden werden. Welche der zwei Varianten bevorzugt wird, beschreibt Mudambi dadurch, dass Greenfield-Projekte bei großem vorauszu sehendem Lokalumsatzwachstum einen Vorteil bringen und Akquisitionen bei einem hohen Marktanteil positive Einflüsse bringen.<sup>198</sup>

Nach der Wahl von Expansion bzw. Diversifikation können zwei Entwicklungsarten angestrebt werden. Hierbei ist von interner- bzw. externer Entwicklung die Rede. Eine Entscheidung bezüglich der Entwicklungsart bedarf zuvor einer sorgfältigen Abstimmung der finanziellen und strategischen Ausrichtung. Für beide Arten gibt es gute Gründe, warum sie zur Anwendung kommen können. Bei externer Entwicklung werden durch Unternehmensakquisitionen strategische Ziele schneller erreicht. Außerdem können Synergiepotentiale schneller nutzbar gemacht und Markteintrittsbarrieren leichter überwunden werden. Bei externer Entwicklung ist das Innovationsrisiko dadurch minimiert, dass bereits vorhandene Erfolge, Märkte bzw. Marktanteile des Akquisitionsobjektes aufgekauft werden und es können Technologievorsprünge direkt ausgenutzt werden. Als weiterer Vorteil ist die Übernahme der vorhandenen Kapazitäten zu sehen, sodass die Gesamtkapazität auf dem Markt konstant gehalten werden kann. Dadurch tritt keine Wettbewerbsverschärfung ein. Jedoch sind ebenfalls für die Wahl des internen Wachstums Gründe zu nennen. Hierbei können passgenaue Objekte hinsichtlich der Standortwahl, dem Personal, der Produktstruktur oder der Organisation entwickelt werden. Somit kommt es auch zu einer Verminderung der Risiken, wie zum Beispiel Vertrags- oder Altlastrisiken. Bei internem Wachstum können Integrationsprobleme und die damit verbundenen Kosten vermindert werden. Als großer Vorteil ist der Imitationsschutz zu sehen, der durch Eigenentwicklungen bei internem Wachstum stark gegeben ist.<sup>199</sup>

Gomez und Weber haben für die Diversifikations- bzw. Expansionsentscheidung eine übersichtliche Matrix erstellt, die unterschiedliche Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung anbietet. Diese ist in Abbildung 31 ersichtlich.

	<b>Expansion</b> (Bestehend Produkte / Märkte)	<b>Diversifikation</b> (Neue Produkte / Märkte)
<b>Interne Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktdurchdringung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produktentwicklung</li> <li>■ Marktentwicklung</li> </ul>
<b>Externe Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Franchise</li> <li>■ Joint Ventures</li> <li>■ Akquisitionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lizenzen</li> <li>■ Beteiligungen</li> <li>■ Joint Ventures</li> <li>■ Akquisitionen</li> </ul>

Abbildung 31: Optionen der Unternehmensentwicklung<sup>200</sup>

Wie in der Abbildung zu sehen ist, kann sich ein Unternehmen durch unterschiedliche Möglichkeiten weiterentwickeln. Ob es Joint Ventures oder Beteiligungen eingetht oder das

<sup>198</sup> Vgl. Mudambi / Mudambi (2002), S.41

<sup>199</sup> Vgl. Jansen (1999), S. 88

<sup>200</sup> Quelle: Gomez / Weber in Jansen (1999), S. 87

ganze Vorhaben auf Akquisitionen oder Green-Field Projekte stützt, ist von der Situation abhängig und für jedes Unternehmen speziell zu entscheiden.

Es ist ersichtlich, dass das Grundkonzept des strategischen Managements mit seinen drei Phasen, der Analyse, der Strategieentwicklung und der Umsetzung, äußerst umfangreich und zeitaufwändig ist. Durch die hohe Komplexität und die Vernetztheit der unterschiedlichen Analysepunkte untereinander, ist es wichtig, dass der Anwender die unterschiedlichen Schritte gewissenhaft und vollständig abarbeitet. Die verschiedenen Analysen, in Verbindung mit den Instrumenten, sollen ein klares Bild von der Situation des betrachteten Unternehmens liefern.

In der heutigen Industrie ist es notwendig, seine Marktposition zu stärken. Somit ist es wichtig, sich vom Konkurrenten durch unterschiedlichste Kompetenzen abzuheben. Solch eine Kompetenz ist zum Beispiel die Qualität eines Prozesses. Ein guter strategischer Entwicklungsprozess ist für ein Unternehmen unabdingbar. Wie jedoch dieser strategische Entwicklungsprozess durchgeführt wird, liegt in den Händen von Einem oder Wenigen, eine richtige Umsetzung ist jedoch nicht garantiert. Deswegen sollten auch bei strategischen Prozessen Qualitätsmanagementtools integriert werden, die den korrekten Ablauf bzw. das stetige Voranschreiten stützen. Aber nicht nur die Qualität eines Prozesses, sondern viel mehr die ganzheitliche Betrachtung, führt dazu, dass es zu einem zunehmenden Prozessfokus kommt. Deswegen soll im nächsten Kapitel auf das Qualitätsmanagement eingegangen werden und darauf folgend in den strategischen Entwicklungsprozess Qualitätsmanagementtools eingebracht werden.<sup>201</sup>

---

<sup>201</sup> Vgl. Ahern / Clouse / Turner (2003), S. 1

## 6 Das Qualitätsmanagement

Im folgenden Kapitel wird näher auf die Elemente des Qualitätsmanagement eingegangen. Zuerst werden die Grundbegriffe kurz erklärt, daraufhin werden Qualitätsinstrumente sowie Methoden näher betrachtet.

### 6.1 Qualität

Der Begriff Qualität wird in der Umgangssprache nicht eindeutig verwendet. Bis ins 19. Jahrhundert war mit dem Begriff rein die Eigenschaft oder die Beschaffenheit gemeint, die ein Produkt besitzt. Die Aspekte der Verbraucherorientierung, der Herstellerorientierung und der Produktorientierung sind erst später hinzugekommen.<sup>202</sup> Nach ISO 9000:2000 wird Qualität treffend als „der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“<sup>203</sup>, definiert.

### 6.2 Qualitätsmanagement

Zahlreiche Managementkonzepte wurden in den letzten Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts entwickelt. Das Qualitätsmanagement ist unter Berücksichtigung des Verbreitungsgrades sicherlich unter die Erfolgskonzepte zu fassen.<sup>205</sup> Die Entwicklung beläuft sich von der Qualitätskontrolle, über die Qualitätssicherung bis hin zum Qualitätsmanagement von heute. Die Qualitätssicherung wurde dann schließlich in den 90er Jahren durch den Begriff Qualitätsmanagement abgelöst. Nach ISO 9000 wird das Qualitätsmanagement als Teil des Gesamtmanagements beschrieben, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung verwirklichen.<sup>206</sup> Kurz gesagt, ist das Qualitätsmanagement eine Führungsmethode, welche „die Qualität in den Mittelpunkt stellt und sich auf die Zufriedenheit des Kunden, auf den langfristigen Geschäftserfolg sowie die den Nutzen für die Mitglieder der Organisation und die Gesellschaft konzentriert.“<sup>207</sup> Die Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagement sind in Abbildung 32 ersichtlich.

---

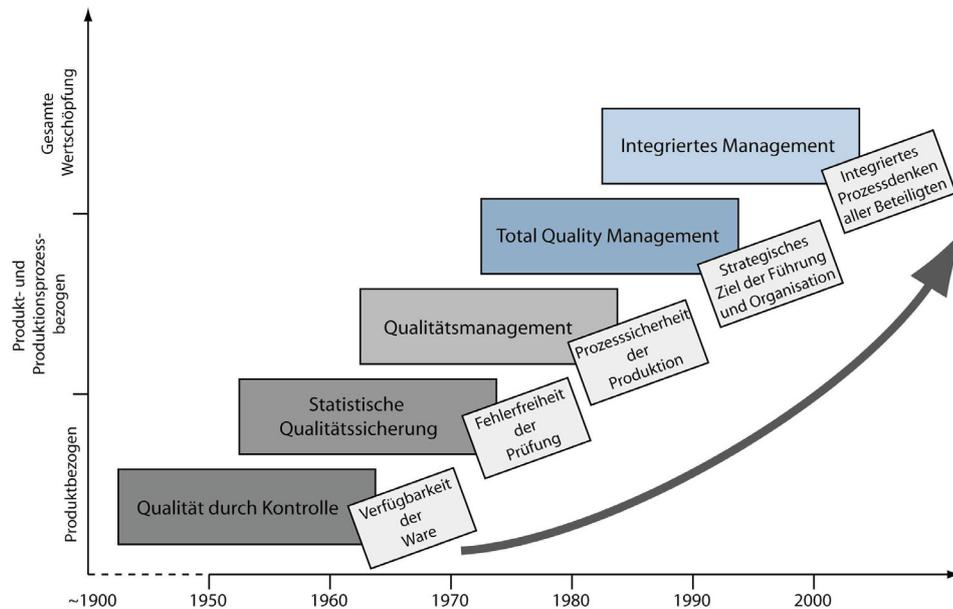
<sup>202</sup> Vgl. Ebel (2001), S. 29

<sup>203</sup> Zit. nach ISO 9000:2000, S. 18

<sup>205</sup> Vgl. Wächter/Vedder (2001), S. 27 f.

<sup>206</sup> Vgl. Ebel (2001), S. 31

<sup>207</sup> Vgl. Kamiske (1994) Zit. nach ISO 8402, S. 1

Abbildung 32: Entwicklung des Qualitätsmanagement<sup>208</sup>

Im speziellen Fall der Strategiefindung ist es wichtig, dass auf die Prozessqualität besonderer Wert gelegt wird. Die Strategiefindung ist ein Prozess, der geregelt ablaufen und auch speziellen Qualitätsanforderungen genügen muss. Deswegen wird jetzt kurz auf den Begriff Prozess näher eingegangen.

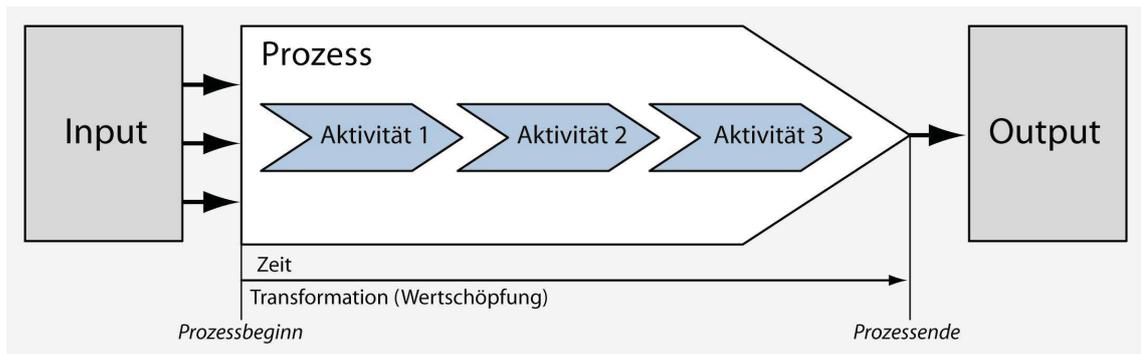
### 6.3 Prozessqualität

Die Gesamtheit von Tätigkeiten, d.h. eine logische Abfolge von Aktivitäten wird als Prozess bezeichnet. Er dient dazu, mittels messbaren und definierten Inputs und Outputs einen Wert für Kunden zu schaffen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass ein Prozess an sich wertschöpfend im Sinne der Kundenanforderung sein muss. Wertschöpfende Prozesse entsprechen den Leistungsprozessen, nicht wertschöpfende Prozesse werden als Management- oder Supportprozesse bezeichnet. Der Strategiefindungsprozess kann als nicht direkt wertschöpfender Prozess (unterstützender Prozess) gesehen werden. Der Prozess, wie in Abbildung 33 dargestellt, wird durch das Anfangsereignis ausgelöst. Alle Personen und Organisationseinheiten, die Leistung vom erbrachten Prozess erhalten, sind Kunden.<sup>209</sup> Durch das interne Kunden-Lieferanten-Verhältnis haben das Unternehmen und seine Mitarbeiter die Fähigkeit erlangt, die innerbetrieblichen Voraussetzungen durch die Ausrichtung am internen Kunden dafür zu schaffen, dass eine kontinuierliche Unternehmensstrategie am Markt umgesetzt wird, welche an den Erwartungen der externen Kunden ausgerichtet ist.<sup>210</sup>

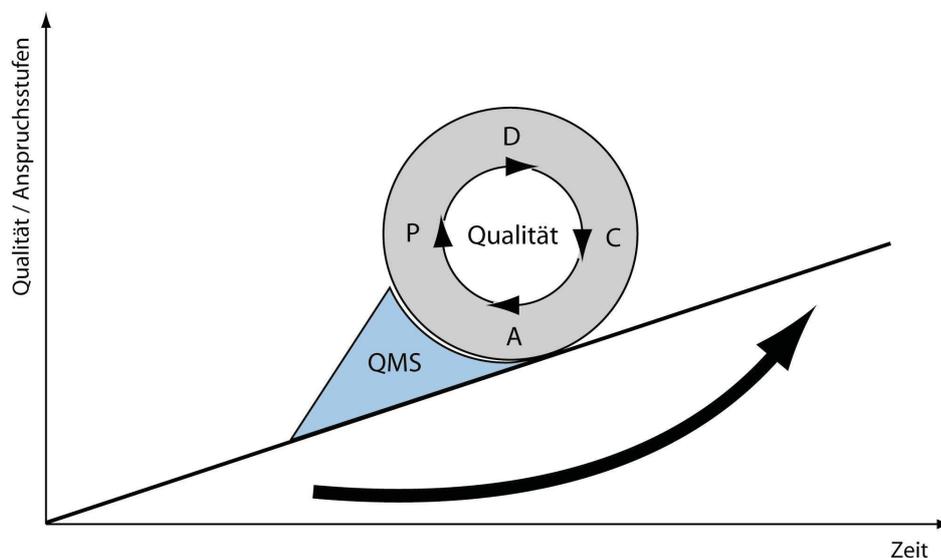
<sup>208</sup> Quelle: i.A.a Schroeter et. al (2003) S. 13 und Ebel (2001), S. 31

<sup>209</sup> Vgl. Mau (2003), S. 49 f.

<sup>210</sup> Vgl. Bruhn (2002), S. 27

Abbildung 33: Darstellung eines Prozesses<sup>211</sup>

Im Qualitätsmanagement ist es wichtig, dass gute Dinge nicht einfach für gut befunden werden, sondern stets ein verbesserter Zustand angestrebt wird. Durch diese kontinuierliche Verbesserung (KVP) ist es die Aufgabe jedes Mitarbeiters, die Qualität langfristig zu stabilisieren und den Prozess der Qualitätssteigerung voranzutreiben.<sup>212</sup> Als Grundprinzip der kontinuierlichen Verbesserung kann der Deming PDCA Zyklus (Plan-Do-Check-Act) genannt werden. Mit ihm wird die für eine permanente Entwicklung notwendige Rückkopplung von Informationen als Grundlage weiterer Entscheidungen beschrieben. Dabei wird ausgehend von der Aktivität des Planens und des Ausführens durch Beobachten bzw. des Überwachens ein Regelkreis aufgebaut, der durch die Aktivität des Korrigierens geschlossen wird. In dieser Form ist es möglich, dass sich der Prozess permanent weiterentwickelt und dadurch immer höhere Anspruchsstufen erreicht.<sup>213</sup> Das Prinzip von KVP ist in Abbildung 34 dargestellt.

Abbildung 34: Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung<sup>214</sup>

Prozessqualität wird erreicht, wenn die an den Prozess gestellten Forderungen und Erwartungen erfüllt werden. Mithilfe definierter Prozessqualitätskennzahlen sollen die Ergebnisse

<sup>211</sup> Quelle: i.A.a. Arnold (2002), S. 23

<sup>212</sup> Vgl. Grünwald / Pagenkemper (2004), S. 224

<sup>213</sup> Vgl. Ebel (2001), S. 334

<sup>214</sup> Quelle: i.A.a Grünwald / Pagenkemper (2004), S. 13 und Ebel (2001), S. 335

überprüft werden.<sup>215</sup> Bei unterstützenden Prozessen, wie es der Strategieprozess ist, können nur schwer Kennzahlen eingeführt werden, die den Fortschritt oder das Ergebnis des Prozesses überprüfen. Deswegen müssen für die Verwendung des Qualitätsmanagement in diesem Bereich verstärkt die Qualitätsinstrumente und -methoden eingesetzt werden, auf die nachfolgend eingegangen wird.

## 6.4 Qualitätsinstrumente

Qualitätsinstrumente sollen Menschen dazu bewegen, alle wichtigen Dinge, die sie ohnehin tun sollten, durch Unterstützung besser zu machen.<sup>216</sup> Dazu gibt es im Bereich des Qualitätsmanagements mehrer Tools, welche die Ausführung eines Prozesses wesentlich erleichtern sollen und auch können. In dieser Arbeit wird auf einige Instrumente eingegangen und danach werden die wesentlichsten für den Bereich der strategischen Unternehmensführung näher beschrieben. Es wird auf

- die Fehlersammelliste,
- das Ablaufdiagramm,
- das Baumdiagramm,
- den Problementscheidungsplan,
- das Matrixdiagramm,
- die Checklistentechnik,
- das Gantt-Diagramm und
- die Entscheidungstabellen

näher eingegangen.

Solche Instrumente erleichtern dem Anwender die Verständlichkeit, indem Informationen mit niedrigem Visualisierungsgrad in solche mit höherem übergeführt werden und somit nicht bildliche in bildliche Informationen transformiert werden. Der Grundzweck hinter dem Instrument ist aber neben der Visualisierung ein planmäßiges Verfahren zu garantieren. Durch diese Systematik, die bestimmte Schritte folgerichtig vorschlägt, können Ziele effektiv erreicht werden.<sup>217</sup>

### 6.4.1 Fehlersammelliste

Beobachtete oder festgestellte Fehler können mithilfe der Fehlersammelliste auf einfache Weise erfasst werden. Art und Anzahl der Fehler werden in einer übersichtlichen Weise dargestellt und es können Trends erkannt werden, nach denen die Fehler auftreten. Als besonders positiv ist die Einfachheit dieses Werkzeuges anzumerken. Durch die klare Darstellung können Art und Anzahl der Fehler schnell verdeutlicht werden. Außerdem wird die Verständigung zwischen den einzelnen Mitarbeitern durch die Einheitlichkeit des Fehlerkataloges stark verbessert. Das zu untersuchende Problem wird zu Beginn festgelegt und jeder mögliche Fehler wird detailliert aufgelistet. Nach Aufstellung der Fehlerliste muss festgelegt werden, wer und wann die Fehler erfasst werden sollen. Wichtig dabei ist ein begrenzter Zeithorizont, da sonst die Überschaubarkeit des Tools verloren geht. Ebenfalls ist bei einem begrenzten Zeithorizont die Eingreifbarkeit in gravierende Fehler einfacher als bei langen Perioden. Nach dem Abschluss aller Vorbereitungen wird der eigentliche

<sup>215</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 12

<sup>216</sup> Vgl. Crosby (2000), S. 25

<sup>217</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 37f

Erfassungsbogen erstellt. Der Bogen wird daraufhin auf seine Vollständigkeit in Probe-  
projekten überprüft und gegebenenfalls erweitert. Wichtig bei der Fehlersammellistenme-  
thode ist, dass für denjenigen, der Fehler sammelt auch aus der Entdeckung schwerwiegen-  
der Fehler keine persönlichen Konsequenzen entstehen.<sup>218</sup> Eine Fehlersammelliste ist in  
Abbildung 35 dargestellt.

Fehlersammelliste				
Produktnummer: JH - LMN3		Ort: Band E		
Produktbezeichnung: Felge 3		Prozessname: Felge Endmontage		
Fehlerart	10.2	10.3	10.4	Gesamt
Verschmutzung	+++ I	IIII	+++ I	16
Abrieb		+++	III	8
Verfärbung	IIII	+++	II	11
Korrosion		II		2
Montagefehler	+++		I	6
Sonstiges		+++ I		6

Abbildung 35: Beispiel einer Fehlersammelliste<sup>219</sup>

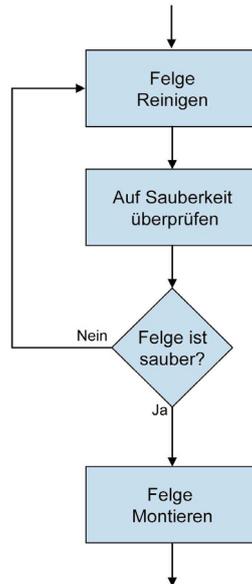
### 6.4.2 Ablaufdiagramm

Das Ablaufdiagramm ist ein altbewährtes Instrument, um Arbeitsgänge und -schritte eines  
definierten Prozesses in ablauforganisatorischer Ordnung graphisch darzustellen. Es hilft  
den Ablauf besser zu verstehen und schafft die notwendige Prozessstrukturtransparenz.<sup>220</sup>  
Ablaufdiagramme können sehr einfach und simpel gestaltet sein und beinhalten oft nur  
eine Prozessfolge ohne Entscheidungsmöglichkeiten. Es besteht jedoch auch die Möglich-  
keit Ja/Nein- Verzweigungen oder auch If-Schleifen in die Struktur einzubauen. Ein einfa-  
ches Ablaufdiagramm ist in Abbildung 36 dargestellt.

<sup>218</sup> Vgl. Theden / Colman (2005), S. 11ff

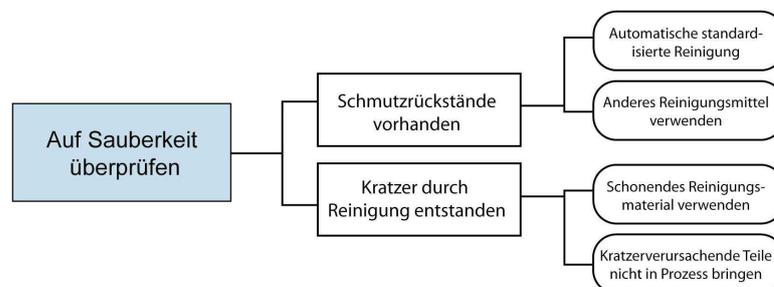
<sup>219</sup> Quelle: i.A.a. Sahni (1998), S. 90

<sup>220</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 54

Abbildung 36: Beispiel eines Ablaufdiagramms anhand eines Felgenmontageprozesses<sup>221</sup>

### 6.4.3 Baumdiagramm

Das Baumdiagramm bietet die Möglichkeit, verschiedenste Gesichtspunkte eines Merkmals geordnet darzustellen, indem diese in Untergruppen zerlegt und weiter aufgeschlüsselt werden. Die Darstellung des Diagramms ist logisch und einfach. Das Schaubild ist jedoch auch sehr vielseitig einsetzbar z.B. für die Darstellung von Organisationen in Form von Organigrammen oder um Kennzahlen zu verdichten. Das Baumdiagramm hat keine vorgegebene Darstellungsform und kann nach Bedarf erweitert werden. Eine Erweiterungsform ist der Problementscheidungsplan, der anschließend beschrieben wird.<sup>222</sup> Ein einfaches Baumdiagramm ist in Abbildung 37 veranschaulicht.

Abbildung 37: Beispiel eines Baumdiagramms<sup>223</sup>

### 6.4.4 Problementscheidungsplan

Der Problementscheidungsplan ist eine effektive Zusammenführung des Ablauf- und des Baumdiagramms, indem möglich auftretende Probleme und auch Gegenmaßnahmen hinter den einzelnen Schritten des Ablaufdiagramms hinterlegt werden. Durch die graphische Darstellung wird ein schneller Überblick über das mögliche Vorgehen ermöglicht. Die Vorteile des Problementscheidungsplans liegen darin, dass durch bereits in der Planungsphase

<sup>221</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>222</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 61f.

<sup>223</sup> Quelle: eigene Darstellung

beachtete Probleme auch bei möglichen ungünstigen Umständen das vorgegebene Ziel trotzdem erreicht werden kann, indem ein schneller Eingriff erfolgt. Der Problemscheidungsplan wird im Stil eines Baumdiagramms ausgeführt und ermöglicht dadurch eine strukturierte Übersicht. Es ist sofort erkennbar, ob eine Gegenmaßnahme Verwendung finden konnte, indem eine Kennzeichnung an der Gegenmaßnahme erfolgt.<sup>224</sup> Ein möglicher Problemscheidungsplan ist in Abbildung 38 dargestellt.

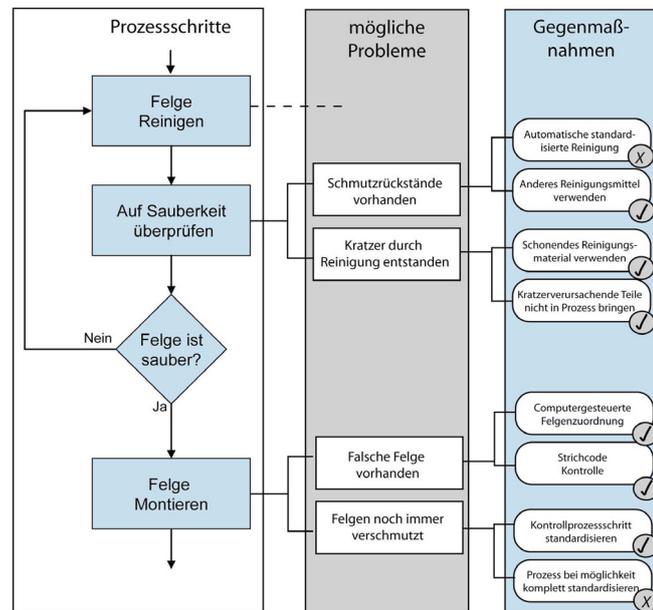


Abbildung 38: Beispiel eines Problemscheidungsplans<sup>225</sup>

#### 6.4.5 Matrixdiagramm

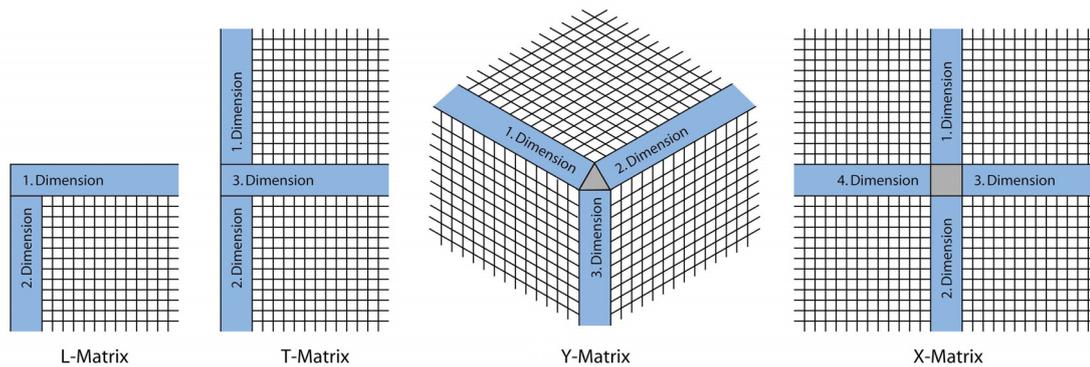
Eine Matrix wird grundlegend dafür genutzt, um wechselseitige Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Faktoren zu beschreiben. Eine Portfolio-Matrix, wie zuvor beschrieben im McKinsey Portfolio, positioniert Produkte oder Leistungsmerkmale untereinander. Im Matrixdiagramm werden jedoch unterschiedliche Merkmale direkt gegenübergestellt.<sup>226</sup> Hierbei wird oft von Fehlerursache-Fehlerwirkungsmatrizen oder Aufgaben-Verantwortlichkeitsmatrizen gesprochen. In der Grundform kann zwischen vier unterschiedlichen Matrizen unterschieden werden. Es können bis zu vier Dimensionen ausgewählt werden, wovon jeweils zwei miteinander verglichen werden. Die L-, T-, Y-, und X-Matrix sind in Abbildung 39 dargestellt. Am gebräuchlichsten ist die L-Matrix bei der zwei Dimensionen miteinander verglichen werden.<sup>227</sup>

<sup>224</sup> Vgl. Theden / Colman (2005), S. 65f.

<sup>225</sup> Quelle: i.A.a. Theden / Colman (2005), S. 67

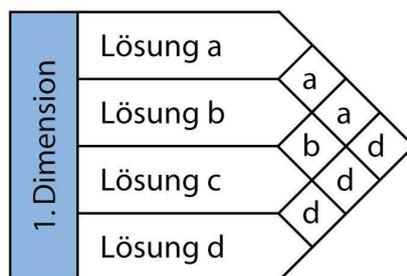
<sup>226</sup> Vgl. Ebel (2001), S. 183

<sup>227</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 66ff

Abbildung 39: Grundformen des Matrixdiagramms<sup>228</sup>

Als wichtiger Punkt ist bei der Matrixdarstellung zu beachten, dass nicht zu viele Merkmale einer Dimension untersucht werden sollen. Bei beispielsweise einer L-Matrix mit je zehn Merkmalen sind bereits 100 Beziehungen zu überprüfen, woran die Übersichtlichkeit leidet.<sup>229</sup> Als Sonderform der Matrixdarstellungen sind die Prioritäten- und Interdependenzmatrizen zu nennen. Diese unterscheiden sich von den übrigen Matrixdiagrammen dadurch, dass sie nur eine Dimension aufweisen, deren Merkmale sich paarweise miteinander vergleichen lassen. Dies ist in Abbildung 40 ersichtlich.

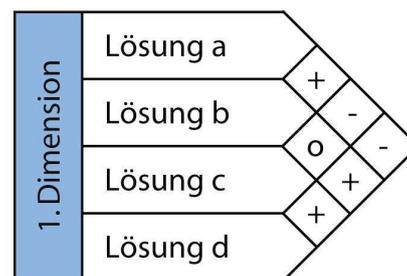
#### Prioritäten-Matrix



##### Erklärung:

Die genannte Lösung ist jeweils attraktiver als die Gegenlösung.  
z.B.: Bei Lösung a und b ist Lösung a die attraktivere.

#### Interdependenz-Matrix



##### Beeinflussung:

+ ... positiv gegenseitig  
- ... negativ gegenseitig  
o ... neutral

Abbildung 40: Sonderformen des Matrixdiagramms<sup>230</sup>

### 6.4.6 Die Checkliste

Checklisten sind sehr umfassend einsetzbare und simple Qualitätswerkzeuge, die aber einen großen Erfolg mit sich bringen können. Sie helfen dabei, abzuklärende Punkte systematisch zu erfassen und dem Anwender diese in ebenfalls der richtigen Reihenfolge und ohne Auslassung wichtiger Punkte abzuarbeiten.<sup>231</sup>

Checklisten können in verschiedene Sparten unterteilt werden. Es wird zum Beispiel von Fragechecklisten oder Prüfchecklisten gesprochen. Bei Fragechecklisten werden durch gezielte Fragestellungen Verbesserungspotentiale identifiziert. Für den strategischen Bereich ist hierbei die 6W-Checkliste von Bedeutung. Diese besteht aus den Fragen wer, was, wo,

<sup>228</sup> Quelle: Theden / Colsman (2005), S. 55

<sup>229</sup> Vgl. Theden / Colsman (2005), S. 56

<sup>230</sup> Quelle: i.A.a. Jöbstl (1999), S. 69

<sup>231</sup> Vgl. Bias (1993), S. 29

wann, warum und wie. Mithilfe dieser Checkliste können Ursachenanalysen als auch das Verbesserungsvorschlagswesen durchgeführt und verstärkt werden. Prüfchecklisten können verwendet werden, um sicherzustellen, dass alle Aufgaben richtig erledigt werden. Die Aufgabencheckliste, eine Art von Prüfcheckliste, dient dazu, die Aufgaben bei der Erbringung einer Dienstleistung zu überprüfen und dadurch den komplexen Prozess fehlersicher zu machen.<sup>232</sup>

### 6.4.7 Gantt-Diagramm

Das Gantt-Diagramm kann als eine Art von Checkliste gesehen werden, die eine zeitliche Vorgabe mit beinhaltet. Es ist ein Werkzeug, das im Projektmanagement oft verwendet wird, jedoch auch im Qualitätsmanagement ausgezeichnet verwendbar ist. Besonders Korrekturmaßnahmen sind im Gantt-Diagramm gut zu planen. Im Diagramm stellt ein Balken die Tätigkeit und deren Zeitbedarf dar, wobei die Länge des Balkens ein Maß für den Zeitbedarf ist.<sup>233</sup> Das Projektmanagement-Tool MS Project ist ein gutes Beispiel für die Verwendung von Gantt-Diagrammen. Abbildung 41 zeigt ein einfaches Beispiel eines Gantt-Diagrammes.

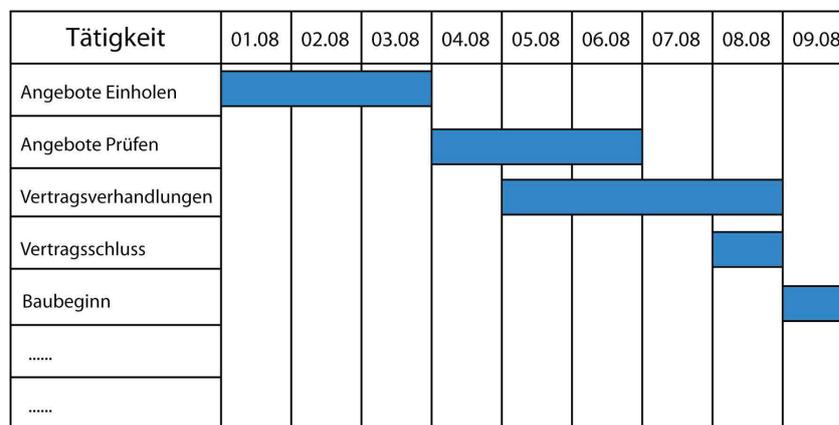


Abbildung 41: Einfaches Beispiel eines Gantt-Diagramms<sup>234</sup>

### 6.4.8 Entscheidungstabelle

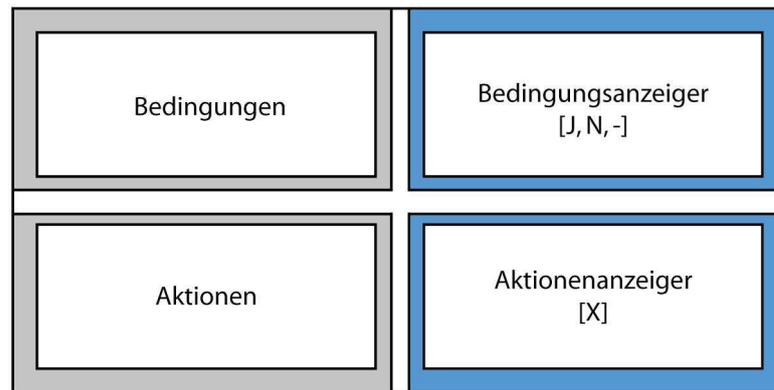
Durch Entscheidungstabellen können bestimmte Entscheidungsregeln übersichtlich zusammengefasst werden. Bei Entscheidungsregeln kann von Wenn-Dann-Beziehungen gesprochen werden. Das bedeutet, wenn eine bestimmte Bedingung erfüllt ist, dann ist eine bestimmte Aktion auszuführen.<sup>235</sup> Eine Entscheidungstabelle besteht aus einem Bedingungs-, einem Bedingungsanzeigeteil, einem Aktionen- sowie einem Aktionenanzeigeteil. Dies ist in Abbildung 42 ersichtlich.

<sup>232</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 71f.

<sup>233</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 76

<sup>234</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>235</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 77

Abbildung 42: Grundaufbau einer Entscheidungstabelle<sup>236</sup>

Die Bedingungen sowie Aktionen werden durchnummeriert in die Tabelle eingetragen. Danach werden in Abhängigkeit der Bedingungsanzeiger die Aktionsanzeiger ermittelt und ebenfalls in die Tabelle eingetragen. Wenn eine Bedingung erfüllt ist, wird im Bedingungsanzeigerfeld ein „J“ hinterlegt. Bei Nichterfüllung wird ein „N“ eingetragen bzw. bei Irrelevanz der Entscheidung ein „-“. <sup>237</sup> Dadurch werden unterschiedlichste Entscheidungsmöglichkeiten logisch und leicht lesbar dargestellt und es kann für jede Situation eine eindeutige Entscheidungsfindung erfolgen. Entscheidungstabellen werden oft in den frühen Phasen des Softwareentwicklungsprozesses eingesetzt, finden aber auch im Qualitätsmanagement verschiedenster Prozesse Anwendung. <sup>238</sup> Ein Beispiel einer Entscheidungstabelle ist in Abbildung 43 dargestellt.

Ereignistabelle Scheckeinlösung		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
B1	Kreditgrenze überschritten?	J	J	J	J	N	N	N	N
B2	Zahlungsverhalten einwandfrei?	J	J	N	N	J	J	N	N
B3	Überziehungsbetrag < 500 Euro	J	N	J	N	J	N	J	N
A1	Scheck einlösen!	X	X			X		X	
A2	Scheck nicht einlösen!			X	X				
A3	Neue Konditionen vorlegen!		X						
A4	Unlogische Kombination!						X		X

Abbildung 43: Beispiel einer Entscheidungstabelle<sup>239</sup>

Neben den Qualitätsinstrumenten gibt es jedoch auch viele Methoden, die Klarheit in verschiedenste Prozessungereimtheiten bringen sollen. Nachfolgend wird kurz auf einige unterschiedliche Methoden eingegangen, die in der strategischen Unternehmensführung Anwendung finden können.

<sup>236</sup> Quelle: Klink (1994), S.11

<sup>237</sup> Vgl. Klink (1994), S.11

<sup>238</sup> Vgl. Rathjen (1997), S.

<sup>239</sup> Quelle: i.A.a. Klink (1994), S.11

## 6.5 Qualitätsmethoden

In diesem Abschnitt wird auf unterschiedliche Methoden eingegangen, die in der strategischen Unternehmensführung angewendet werden können. Bei den Methoden handelt es sich um Bewertungsmethoden. Sie unterscheiden sich jedoch dadurch, dass es sich entweder um intuitive Methoden oder um eine analytische Methode handelt.

### 6.5.1 Rangreihenmethode

Bei der Rangreihenmethode handelt es sich um eine intuitive Methode. Die intuitiven Methoden haben den Vorteil gegenüber den analytischen Methoden, dass sie schneller durchgeführt werden können und weniger Aufwand erfordern. Als Nachteil muss jedoch die geringere Genauigkeit gesehen werden. Bei der Rangreihenmethode, welche auch nominale Gruppentechnik genannt wird, ergibt sich eine Bewertung von  $n$  Entscheidungsmöglichkeiten durch eine Reihung nach der Priorität der einzelnen Teammitglieder. Die wichtigste Entscheidungsmöglichkeit wird mit 1 priorisiert, die unwichtigste mit  $n$ . Die Summe aus allen Punkten der Teammitglieder ergibt daraufhin die Rangreihe, nach der vorgegangen werden soll.<sup>240</sup> Das Rangreihenverfahren wird aus Abbildung 44 ersichtlich.

Alternative	Teammitglieder					Summe	Rang-Reihe
	A	B	C	D	E		
a	2	5	6	6	5	24	6
b	5	3	2	1	4	15	3
c	4	2	4	3	1	14	2
d	6	6	1	5	3	21	5
e	3	1	3	2	2	11	1
f	1	4	5	4	6	20	4

Abbildung 44: Rangreihenverfahren zur Entscheidungsbewertung<sup>241</sup>

### 6.5.2 Schiedsrichterverfahren

Das Schiedsrichterverfahren ist in der Anwendung ähnlich dem Rangreihenverfahren. Es wird jedoch keine Priorisierung von eins bis  $n$  vorgenommen, sondern eine Bewertung anhand einer Gesamtskala von null bis fünf. Bei jeder Maßnahme kann von jedem Teilnehmer eine Bewertung von null (unwichtig) bis fünf (wichtig) gegeben werden. Am Ende des Bewertungsprozesses werden die Summen aller Bewertungspunkte addiert und nach absteigenden Punkten sortiert, wodurch eine Rangreihe entsteht.<sup>242</sup> Ein Beispiel für das Verfahren ist in Abbildung 45 dargestellt.

<sup>240</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 93ff.

<sup>241</sup> Quelle: Jöbstl (1999), S. 94

<sup>242</sup> Vgl. Burghardt (2006), S. 618f.

Maßnahmen	Bewertungsskala					Summe	Rang-Reihe	
	völlig unwichtig 0	1	2	3	4			sehr wichtig 5
1. Betriebsrat Einbinden		2	6	12	4	24	4	
2. Förderung der Mitarbeiter		3			8	5	16	6
3. Klare und wahre Informationen		1	4	12	12		29	2
4. Etappenziele festegen			12	12			24	4
5. Vorbildwirkung des Managements erreichen				6	12	10	40	1
6. Training für Führungskräfte		2	4	6	8	5	25	3

Abbildung 45: Das Schiedsrichterverfahren<sup>243</sup>

Neben den zwei genannten Verfahren gibt es noch mehrere intuitive Verfahren, die hier jedoch nicht besprochen werden. Abschließend soll jedoch noch eine analytische Methode betrachtet werden, die auch in strategischen Prozessen angewendet werden kann.

### 6.5.3 Die analytische Prioritätenmatrix

Bei der analytischen Prioritätenmatrix handelt es sich um eine Methode des paarweisen Vergleichs. Dabei wird jede Alternative mit ebenfalls jeder anderen verglichen. Als Unterschied zu den anderen Methoden erfolgt diese meist in Einzelarbeit, wobei alle Ergebnisse am Schluss zu einem Gesamtergebnis addiert werden. Bei der analytischen Prioritätenmatrix wird der Unterschied zwischen Alternativen in der Präferenz anhand einer Skala von eins bis neun dargestellt. Es ist wichtig dabei zu beachten, dass nach der Bewertung in der Spaltenzelle der entsprechenden Reihenzelle der Reziprokwert eingetragen werden muss. Anschließend können die horizontalen Reihen addiert und in einen Prozentwert umgerechnet werden. Am Ende dieses Verfahrens entsteht auch eine Rangreihe, die die Alternativen priorisiert.<sup>244</sup> Die Prioritätenmatrix ist in Abbildung 46 ersichtlich.

Kriterien	A	B	C	D	E	Zeilen-Summe	Summe	Rang-Reihe
A Preis		1	5	9	9	24	~44%	1
B Produktqualität	1		5	5	5	16	~29%	2
C Termintreue	1/5	1/5		5	5	10,4	~19%	3
D Service	1/9	1/5	1/5		3	3,5	~6%	4
E Mengentreue	1/9	1/5	1/5	1/3		0,8	~2%	5
<b>SUMME</b>						<b>54,7</b>	<b>100%</b>	

Beschreibung der Matrix:  
 1=gleich wichtig    3=kaum wichtiger    5=wichtiger    7=viel wichtiger    9=extrem wichtiger  
 Bei der Notwendigkeit von Kompromissen sind auch die Werte 2,4,6,8 erlaubt.

Abbildung 46: Beispiel einer analytischen Prioritätenmatrix<sup>245</sup>

<sup>243</sup> Quelle: Jöbstl (1999), S. 95

<sup>244</sup> Vgl. Jöbstl (1999), S. 98f.

<sup>245</sup> Quelle: Jöbstl (1999), S. 98

In diesem Kapitel wurden grundlegende Qualitätsinstrumente sowie -methoden näher betrachtet. Es ist ersichtlich, dass es eine große Anzahl von Instrumenten und Methoden gibt, die einen Prozess unterstützen können. Diese sollen die Anwender dazu bewegen, die Prozesse richtig auszuführen und die Qualität des Prozesses somit zu heben.

Mit diesen Werkzeugen sollte es möglich sein, den Strategieentwicklungsprozess mit kontrollierenden und unterstützenden Instrumenten zu hinterlegen. Deswegen soll im folgenden Kapitel eine Verknüpfung zwischen dem Strategieentwicklungsprozess und dem Qualitätsmanagement hergestellt werden.

## 7 Verknüpfung der strat. Unternehmensführung mit qualitätsichernden Elementen

Jeder Prozess ist nur so gut wie die Qualität die er produziert, die Zeit die er zur Leistungserbringung benötigt und die Kosten die entstehen. Strategische Unternehmensprozesse müssen ebenfalls ein Produkt, den Erfolg produzieren. Akquisitionen, Green-Field Projekte oder auch Beteiligungen – jegliches Handeln birgt einen gewissen Risikofaktor. Durch gewissenhaftes und sorgfältiges Handeln muss versucht werden, keine wichtigen Details im Entwicklungsprozess zu vergessen. Die Verbindung des Qualitätsmanagements mit dem strategischen Entwicklungsprozess soll bewirken, dass prozessbasierte Fehlentscheidungen so weit wie möglich limitiert bzw. frühzeitig erkannt werden. Dementsprechend wird das im Kapitel 5 beschriebene Konzept der Unternehmensplanung in diesem Kapitel mit Qualitätsmanagementtools kombiniert. Anhand der Literatur und der Erfahrung mit den unterschiedlichen Qualitätswerkzeugen wurden die passenden Tools in den unterschiedlichen Phasen des zuvor erarbeiteten Konzepts verankert. Es ist möglich, zusätzlich, oder anstelle der beschriebenen Instrumente, andere Tools zu verwenden. Im vorliegenden Fall genügen jedoch die verwendeten Werkzeuge, da anhand dieser eine ausreichende Unterstützung gegeben ist. Die Integration der Instrumente im Konzept wurde in Kooperation mit Strategen des betrachteten Unternehmens durchgeführt, damit der Prozess auch in der Praxis auf Akzeptanz stößt. Im Folgenden wird erklärt, welche Instrumente und Methoden in den unterschiedlichen Phasen angewendet werden können.

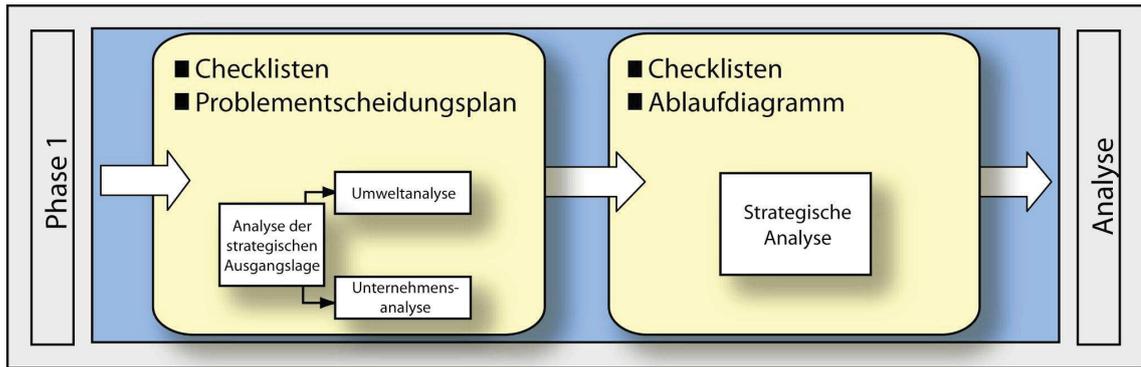
### 7.1 Phase 1: Analyse

Wie in Kapitel 5.1 beschrieben, wird in der ersten Phase durch verschiedene Analysen die informationelle Basis für die Formulierung der Unternehmensstrategie geschaffen. In den ersten Schritten werden die strategische Ausgangslage, die Unternehmensanalyse und die Umweltanalyse durchgeführt.<sup>246</sup> Hierbei können Problementscheidungspläne oder Checklisten die Arbeit erleichtern. Checklisten sollten hier eingesetzt werden, um die wichtigsten Punkte der einzelnen Analyseschritte eindeutig festzulegen. Problementscheidungspläne können hierbei durch eine strukturierte Auflistung der Analysetätigkeiten in folgerichtiger Reihenfolge mit möglich auftretenden Fehlern die Arbeit effizient in die Bahnen lenken.

Die Daten werden anschließend in der strategischen Analyse verdichtet und dargestellt. Hierbei helfen Checklisten in Verbindung mit einem Ablaufdiagramm alle Daten zu verwenden und einer vorgegebenen Reihenfolge nachzugehen. Die erste Phase ist in Abbildung 47 veranschaulicht.

---

<sup>246</sup> Vgl. Schawel / Billing (2004), S. 182

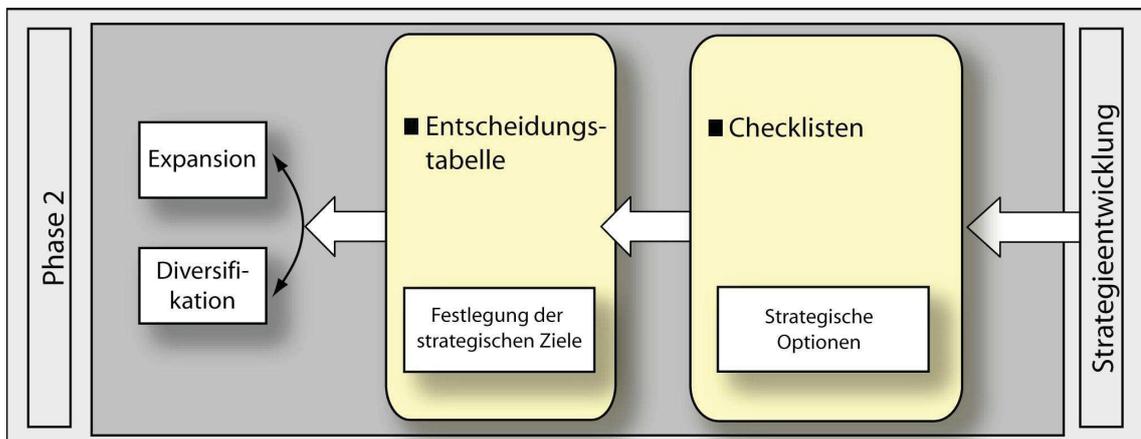
Abbildung 47: Phase 1 – Analyse mit Qualitätsinstrumenten<sup>247</sup>

## 7.2 Phase 2: Strategieentwicklung

In der zweiten Phase wird aufbauend auf der Analyse die Strategieentwicklung in Angriff genommen. Hierbei werden Kernkompetenztests oder Diversifikationstests angewendet.<sup>248</sup>

Bei den Tests, die methodisch abstrakten Charakter besitzen, ist es wichtig, einen Überblick zu behalten und wiederum keine wichtigen Punkte zu vergessen.<sup>249</sup> Deswegen ist es auch hier von Vorteil, wenn Checklisten angewendet werden. Die Checklisten sollen erneut die wichtigsten Punkte für die Analysen hervorheben, die nicht vergessen werden dürfen. Nach diesen Entwicklungsuntersuchungen werden die strategischen Ziele festgelegt. Hierbei kann eine Entscheidungstabelle zur Entscheidungsfindung angewendet werden. Durch eine Vorauswahl von wichtigen Bedingungen können bestimmte Aktionsanzeiger zu vorgegebenen Aktionen führen. Es können dadurch Entscheidungen für Expansions- oder Diversifikationsstrategien erleichtert werden.

Die zweite Phase samt Qualitätsinstrumenten ist in Abbildung 48 dargestellt.

Abbildung 48: Phase 2 – Strategieentwicklung mit Qualitätsinstrumenten<sup>250</sup>

<sup>247</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>248</sup> Vgl. Jansen (1999), S.89

<sup>249</sup> Vgl. Schneider (2000), S. 137

<sup>250</sup> Quelle: Eigene Darstellung

### 7.3 Phase 3: Implementierung

In der dritten Phase wird entschieden, wodurch ein Unternehmen den Entschluss zur Diversifikation bzw. der Expansion umsetzt.<sup>251</sup> Bei der Implementierungsüberlegung können erneut Entscheidungstabellen Hilfestellungen geben. Durch unterschiedliche Bedingungen kann die Entscheidung zwischen internem sowie externem Wachstum erleichtert werden und Matrixdiagramme können die Vorteile zwischen verschiedenen Unternehmensentwicklungsformen wie Greenfield-Projekten oder Joint Ventures strukturieren. Die dritte Phase mit den darin verankerten Qualitätsinstrumenten ist in Abbildung 49 dargestellt.

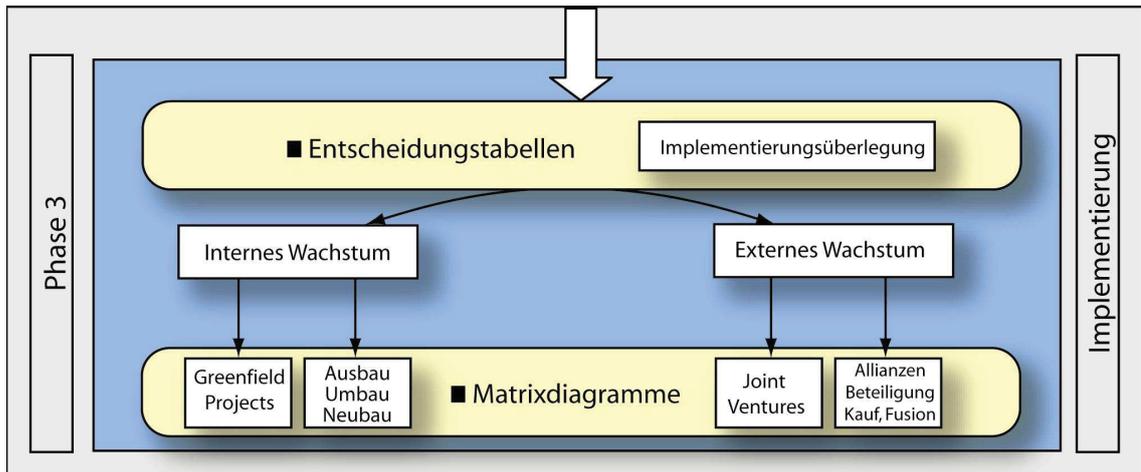


Abbildung 49: Phase 3 – Implementierung mit Qualitätsinstrumenten<sup>252</sup>

### 7.4 Allgemein implementierte Qualitätsinstrumente

Neben den Qualitätsinstrumenten, die in den drei Phasen verankert sind, ist es außerdem sinnvoll, weitere Instrumente zu integrieren, die entweder den gesamten Ablauf überwachen oder auch die Schritte nach dem strategischen Prozess unterstützen. Mögliche Verfahren nach Beendigung des Prozesses sind die Fehlersammelliste oder auch das Schiedsrichterverfahren. Durch die Fehlersammelliste könnten mögliche Verbesserungen im strategischen Entwicklungsprozess gefunden werden, indem alle aufgetretenen Fehler auf einer Fehlerliste gesammelt werden und die Häufigkeit dieser überwacht wird. Somit kann das Grundprinzip des Qualitätsmanagements, die kontinuierliche Verbesserung, auch positiv in den Prozess einfließen. Das Schiedsrichterverfahren ist dazu geeignet, um über das weitere Vorgehen zu entscheiden. Wenn zum Beispiel Folgeprojekte zur Auswahl stehen, kann durch dieses Verfahren eine Reihung der neuen Projekte anhand dessen Wichtigkeit erfolgen.

Die Qualität der zeitlichen Abfolge des Gesamtprozesses kann über den ganzen Prozess hinweg durch Gantt-Diagramme überwacht werden. Diese Diagramme ermöglichen eine exakte Zeitplanung wodurch der Prozess nicht verschleppt wird und Zeitpunkte der Folgeschritte besser geplant werden können. Die Qualität der Prozessplanung ist somit leichter sicherzustellen.

Das Gesamtkonzept der strategischen Unternehmensplanung mit den integrierten Qualitätsmanagementkonzepten ist in Abbildung 50 dargestellt.

<sup>251</sup> Vgl. Mudambi / Mudambi (2002), S. 41

<sup>252</sup> Quelle: Eigene Darstellung

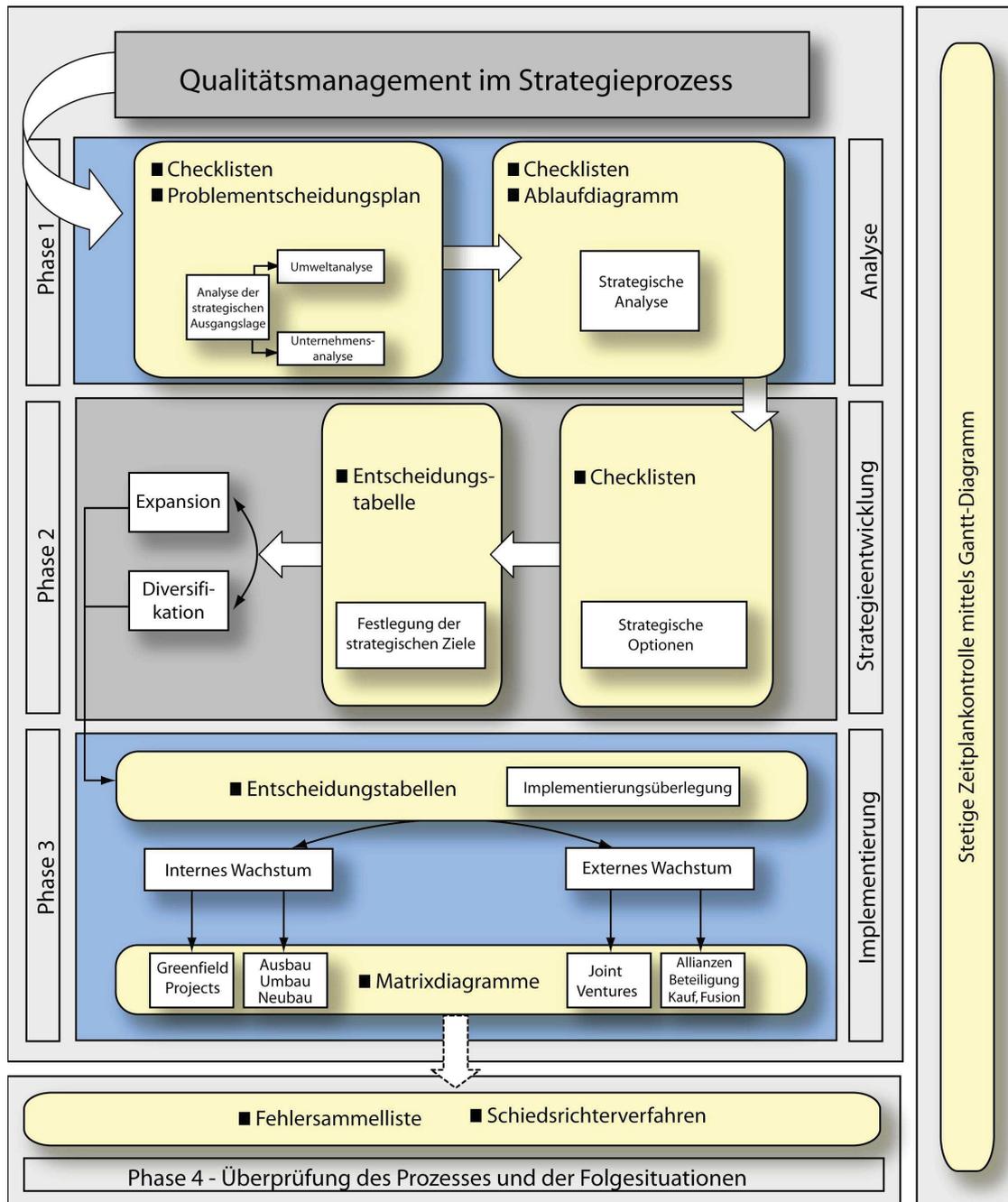


Abbildung 50: Konzept der strategischen Unternehmensplanung mit integriertem Qualitätsmanagementkonzept<sup>253</sup>

In diesem Kapitel wurde der Prozess der strategischen Unternehmensplanung samt seinen qualitätssichernden Elementen erörtert. Dafür wurde das in Kapitel 5 erarbeitete Konzept der strategischen Unternehmensführung mit den in Kapitel 6 erklärten Instrumenten und Methoden verbunden. Das aus der Literatur erarbeitete Gesamtkonzept wird im Weiteren auf ein stahlverarbeitendes Unternehmen angewendet und damit die Anwendbarkeit in der Praxis überprüft.

<sup>253</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## 8 Der Strategieprozess in der Anwendung

Der Strategieentwicklungsprozess wurde in den vorhergegangenen Kapiteln als Konzept entwickelt und wird jetzt in der Praxis überprüft. In diesem Kapitel soll dieser auf ein stahlverarbeitendes Unternehmen im Bereich der Schientechnik für den Bereich Deutschland angewendet werden.

Wie zuvor im Konzept erklärt, wird als erster Schritt die strategische Ausgangslage analysiert, danach die Umwelt- und Unternehmensanalyse durchgeführt und die erhobenen Daten in der strategischen Analyse kombiniert. Zuvor wird jedoch anhand eines Gantt-Diagrammes ein Zeitplan festgelegt. Der Terminplan ist in Abbildung 51 ersichtlich.

Tätigkeit	01.08	02.08	03.08	04.08	05.08	06.08	07.08	08.08	09.08
Analyse der strategischen Ausgangslage	■								
Umweltanalyse		■ Team Umweltanalyse							
Unternehmensanalyse		■ Team Unternehmensanalyse							
Strategische Analyse Darstellung der Ergebnisse				■					
Strategiediskussion Festlegung der Umsetzungsmaßnahmen						■			
Ergebnis Präsentieren									★

Abbildung 51: Terminplanung mittels Gantt-Chart<sup>254</sup>

Die Umwelt- und die Unternehmensanalyse werden gleichzeitig von zwei unterschiedlichen Teams durchgeführt. Durch die Parallelisierung wird der Prozess beschleunigt.

### 8.1 Analyse der strategischen Ausgangslage

Die strategische Ausgangslage wird wie folgt durch die Ermittlung

- der Aufteilung des Unternehmens durch Gliederung in SGF's
- der bisher verfolgten Strategien
- allgemeiner Marktinformationen
- der Kunden je Land und Zuordnung dieser zu den jeweiligen SGF's
- des organisationsbezogenen Informationsbedarfs
- des anwenderproblembezogenen Informationsbedarfs je Kunden und
- des prozesskettenbezogenen Informationsbedarfs analysiert.

Dieser Ablauf soll im qualitätssichernden Sinn durch einen Problementscheidungsplan verdeutlicht werden, an dem ersichtlich ist, ob ein Prozessschritt bereits durchgeführt wurde oder erst bearbeitet werden muss. Bereits durchgeführte Schritte sollen durch das Abha-

<sup>254</sup> Quelle: Eigene Darstellung

ken der Kästchen im Ablaufdiagramm angezeigt werden. Der Problementscheidungsplan ist in Abbildung 52 ersichtlich.

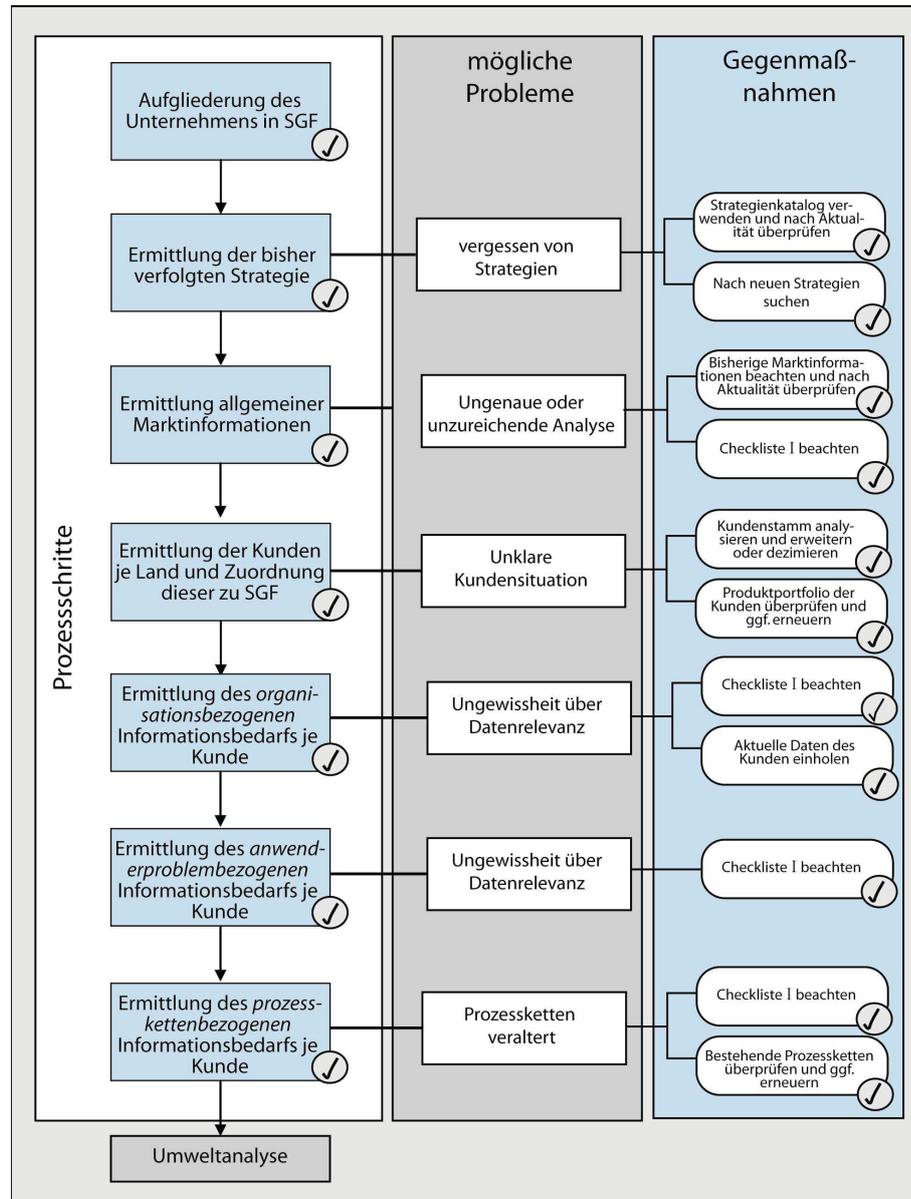


Abbildung 52: Problementscheidungsplan für die Analyse der strategischen Ausgangslage<sup>255</sup>

Im Folgenden werden die einzelnen Punkte näher betrachtet. Die Checkliste für die einzelnen Schritte ist am Ende der Analyse, in Abbildung 71, angeführt.

### 8.1.1 Aufteilung des Unternehmens in strategische Geschäftsfelder

Das betrachtete Unternehmen teilt sich in sechs unterschiedliche Geschäftsfelder auf:

- Hochgeschwindigkeit
- Mischverkehr
- Schwerlast
- Nahverkehr

<sup>255</sup> Quelle: eigene Darstellung

- Weichenbau-Schiene
- Kranschiene bzw. Industrieleise

Die einzelnen SGF's mit ihren typischen Eigenschaften sind in Tabelle 8-I dargestellt.

Tabelle 8-I: SGF der Sparte Schienentechnik<sup>256</sup>

Sparte Schienentechnik		Geschwindigkeit	Achslast	jährliche Belastung
SGF 1	Hochgeschwindigkeit	> 250 km/h	< 22,5 to	
SGF 2	Mischverkehr	< 250 km/h	< 25 to	
SGF 3	Schwerlast	50-120 km/h	> 25 to	> 20 Mio to
SGF 4	Nahverkehr	50-120 km/h	< 18 to	
SGF 5	Weichenbau-Schienen			
SGF 6	Kranschienen, Industrieleise			

Daraufhin werden die bis dahin verfolgten Strategien analysiert.

### 8.1.2 Ermittlung der bisher verfolgten Strategien

Das Unternehmen hat für die verschiedenen Bereiche der Sparte unterschiedliche Strategien definiert die ebenfalls verfolgt werden. In Abbildung 53 werden diese Strategien kurz angeführt.

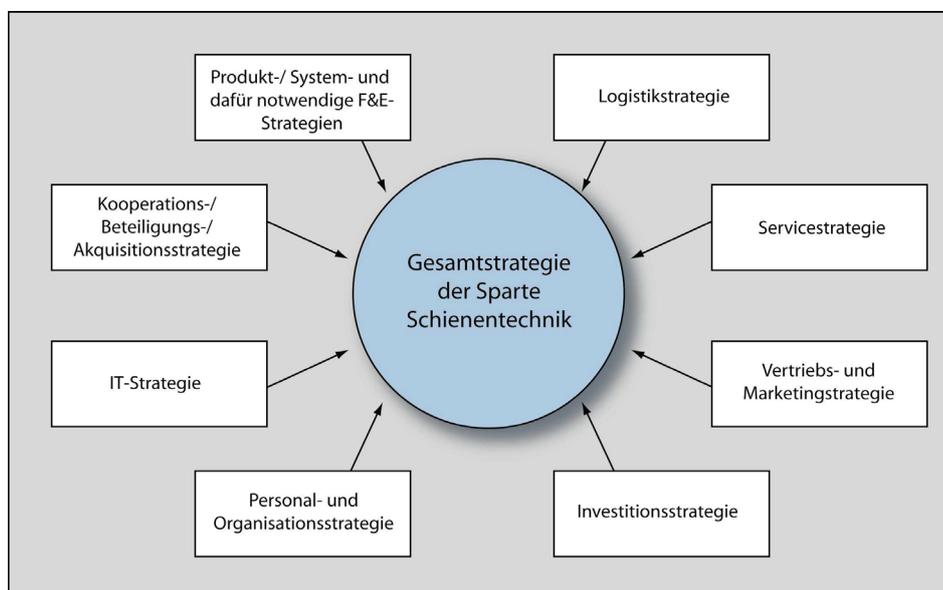


Abbildung 53: Gesamtstrategie der Sparte Schienentechnik<sup>257</sup>

Die Produkt-/System- und F&E-Strategie befasst sich mit den Produkten und der Systementwicklung der Sparte. Die IT-Systeme verfolgen das Ziel, eine optimale Prozessunterstützung zu ermöglichen und IT-Applikationen zu schaffen, um Kunden zu binden. Die

<sup>256</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

<sup>257</sup> Quelle: Eigene Darstellung

Investitionsstrategie verfolgt das Ziel, das Unternehmen im Gegensatz zu den Konkurrenten weiter voranzutreiben und dessen Potentiale und Kernkompetenzen weiter zu entwickeln, legt aber auch besonderes Augenmerk auf umweltgerechtes, energieneffizientes, qualitätssicherndes und profitables Handeln. In der Strategie der Organisation und des Personals wird der Fokus auf die Ausrichtung des Geschäftes im Sinne effizienter Geschäftsprozesse und optimaler Reaktion auf Markterfordernisse gelegt. Dies soll durch flankierende Maßnahmen wie flache Hierarchien, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und dessen Einbindung in Entscheidungsprozesse erreicht werden. Bei Kooperations-/Beteiligungs- und Akquisitionsstrategien wird nachhaltig versucht, Geschäftserfolge durch Entwicklung der Bereiche F&E, Produktion sowie Logistik und Service zu erzielen. Diese Strategie und die Investitionsstrategie werden als die eigentlichen Strategien in Bezug auf die Unternehmensentwicklung gesehen und werden in dieser Arbeit näher betrachtet. Es muss jedoch beachtet werden, dass sich die Strategien auch untereinander beeinflussen können, weshalb die anderen Strategien nicht ganz außer Acht gelassen werden dürfen.

Anschließend wird der allgemeine Markt näher untersucht und die Informationen aufbereitet.

### 8.1.3 Ermittlung allgemeiner Marktinformationen

Nach der Erhebung der SGE's und der verfolgten Gesamtstrategie, wird der Markt untersucht und dessen Kapazitäten ermittelt. Die Daten werden zuerst weltweit erhoben, wodurch ein Überblick über die gesamte Marktsituation geben werden soll. Da jedoch in dieser Arbeit der Fokus auf Deutschland gelegt wird, soll danach dieser Markt näher dargestellt.

Die einzelnen Marktvolumina sind in Abbildung 54 ersichtlich

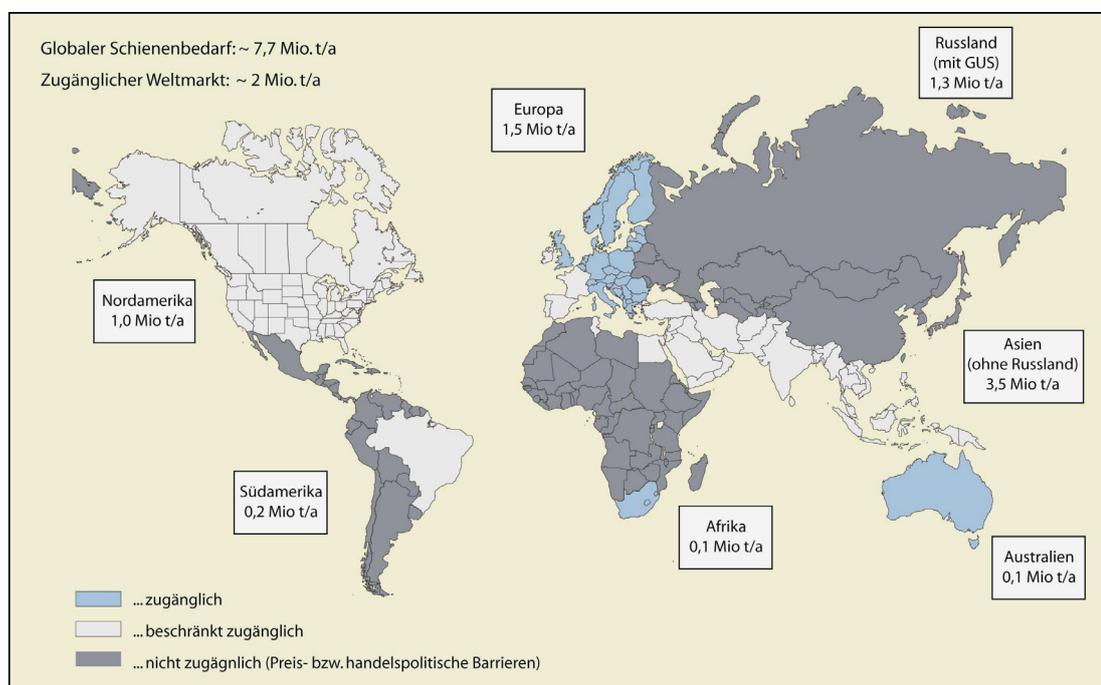


Abbildung 54: Globaler Schienenbedarf<sup>258</sup>

<sup>258</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

Es ist ersichtlich, dass Asien gefolgt von Europa, Russland und Nordamerika den größten Schienenbedarf besitzen. Südamerika, Afrika und Australien weisen nur geringen Bedarf auf. Zusätzlich ist erkennbar, welche Regionen für das Unternehmen beschränkt zugänglich sind.

Nach der Analyse des Marktvolumens müssen die Geschäftsfelder anhand der unterschiedlichen Volumina charakterisiert werden. Die verschiedenen Geschäftsfelder sind in Abbildung 55 dargestellt.

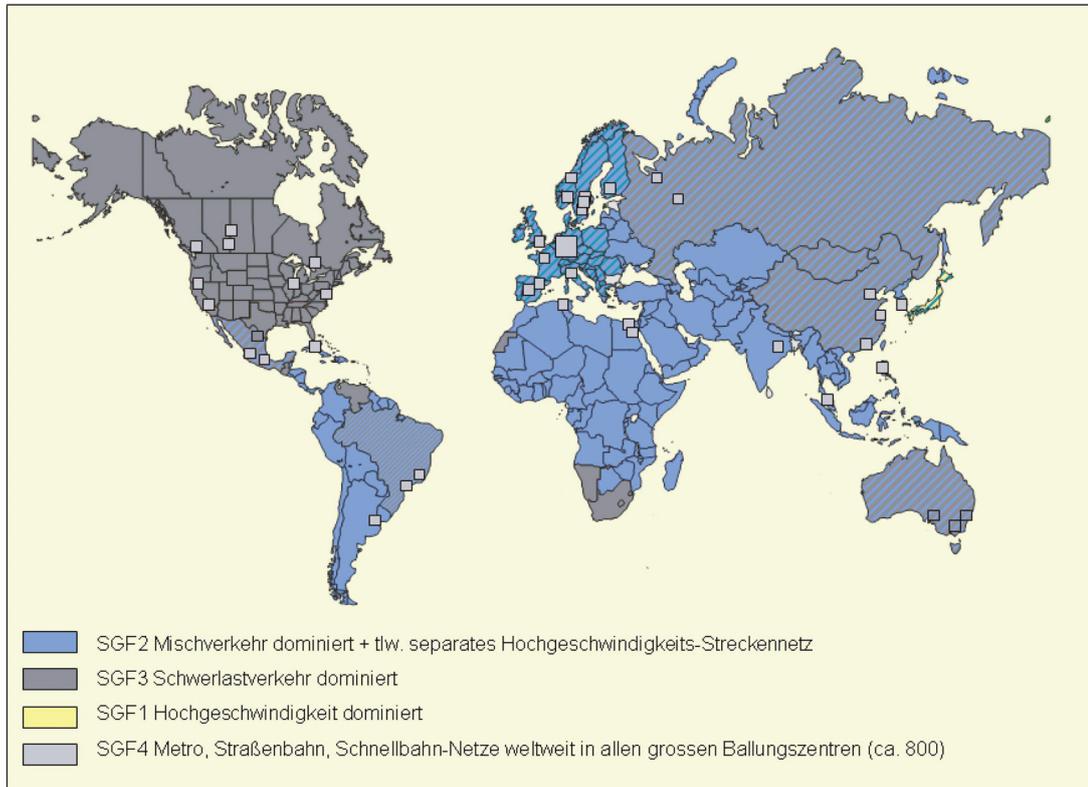


Abbildung 55: Regionale Marktübersicht nach strategischen Geschäftsfeldern<sup>259</sup>

Der europäische Raum wird durch den Mischverkehr und den Nahverkehr dominiert. Ersichtlich ist ebenfalls, dass der nordamerikanische Raum überwiegend Schwerlastverkehr besitzt und Hochgeschwindigkeitsstrecken weltweit nur selten auftreten.

Anhand der globalen Marktregionen kann auch die Beförderungsleistung ermittelt werden. Dies ist in Abbildung 56 ersichtlich.

<sup>259</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

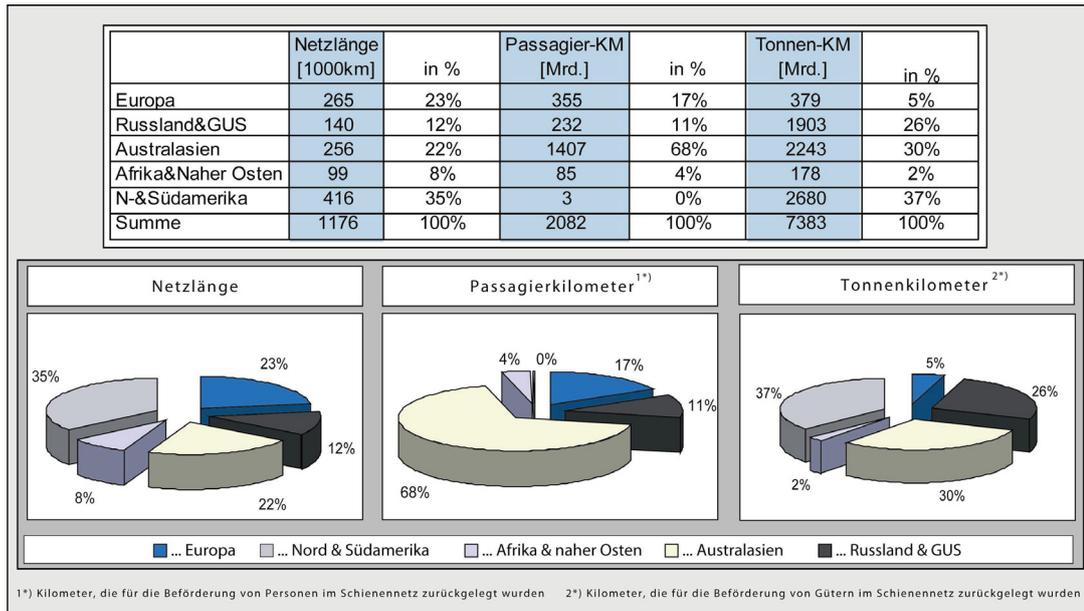


Abbildung 56: Beförderungsleistung nach Regionen<sup>260</sup>

Auffallend hierbei ist, dass Nord- und Südamerika die größte Netzlänge besitzen, jedoch den geringsten Passagierverkehr aufweisen, da das Schienennetz hauptsächlich zum Gütertransport verwendet wird. Aufgrund der Spezifizierung auf Deutschland wird zunächst die Marktregion Europa näher betrachtet. Dies ist in Abbildung 57 ersichtlich.

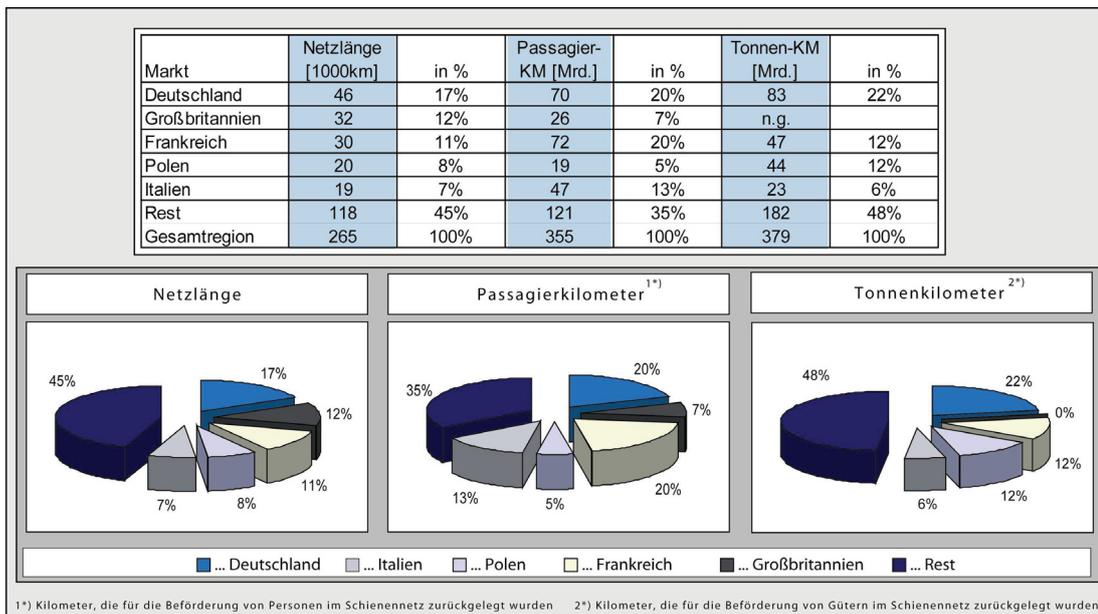


Abbildung 57: Beförderungsleistung in Europa<sup>261</sup>

Deutschland nimmt mit einem Schienennetz von 46000 km 17 Prozent des europäischen Schienennetzwerks ein. In Deutschland hält sich der Personen- und Güterverkehr mit 70 bzw. 83 Mrd. Kilometer die Waage.

<sup>260</sup> Quelle: URL: Railway Directory (14.09.2008)

<sup>261</sup> Quelle: URL: Railway Directory (14.09.2008)

Es wird für die Erhebung weiterer Marktinformationen Deutschland und dessen wirtschaftliche Daten, wie z.B. das BIP, betrachtet.

Ergänzend können außerdem:

- die Personenverkehrsentwicklung,
- die Güterverkehrsentwicklung,
- staatliche und regionalpolitische Einflüsse,
- die Budgetsituation und Entwicklung des Landes und der Regionen oder
- Außerbudgetäre/ Dritt-Finanzierungsmittel und Formen

beachtet und analysiert werden.

Danach müssen die relevanten Kunden ermittelt und den jeweiligen SGF's zugeordnet werden.

#### 8.1.4 Ermittlung der Kunden je Land und Zuordnung dieser zu den jeweiligen SGF's

In dieser Phase wird analysiert, welche Kunden in Deutschland bedient werden, um die Größe des Marktes abzuschätzen und die Umsätze zu prognostizieren.

Das deutsche Schienennetz mit seinen 46.000 Kilometer wird hauptsächlich von der Deutschen Bahn (DB) betrieben. Das Unternehmen DB umfasst ein Streckennetz von knapp 36.000 Kilometern, welches auf den Bereich Mischverkehr (Personenverkehr, Güterverkehr, Schwerlastverkehr und Nahverkehr) ausgelegt ist. Die restlichen 10.000 km verteilen sich auf unterschiedliche kleinere Kunden, welche beispielhaft in Tabelle 8-II ersichtlich sind und im Nahverkehr operieren.

Tabelle 8-II: Kunden Nahverkehr<sup>264</sup>

Kundenlandschaft Deutschland	Durchführbare Services		
	Instandhaltung	Erneuerung	Neubau
BVG	X	X	X
RNV Rhein-Neckar Verkehr	X	X	X
Verkehrsgesellschaft FFM	X	X	X
Stuttgarter Straßenbahnen AG			X
HEAG mobilo	X	X	X
Verkehrs-AG Nürnberg	X	X	X
Bremer Straßenbahnen AG	X	X	X
DVG	X	X	X
Hallesche Verkehrs-AG	X	X	X
Augsburger Verkehrs- GmbH	X	X	X
Braunschweiger Verkehrsbetriebe	X	X	X
moBiel	X	X	X
CVAG	X	X	X

<sup>264</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

Es ist erkennbar, dass beim größten Teil der Kunden die Services der Instandhaltung, der Netzerneruerungen bzw. der Netzneubauten durchführbar sind.

Da jedoch der größte Teil des Schienennetzwerks auf die DB zurückzuführen ist und auf die restlichen Kunden jeweils nur kleine Teile entfallen, wird im Folgenden nur die DB näher betrachtet. Das Unternehmen kann in fünf der sechs SGF eingegliedert werden. Die Absatzvolumina der einzelnen Geschäftsfelder sind in Tabelle 8-III ersichtlich.

Tabelle 8-III: Einteilung der DB in die Geschäftsfelder des Unternehmens<sup>265</sup>

Sparte Schienentechnik		Absatz 2006/07 [to]	Absatz 2007/08 [to]	DB-Volumen 2006/07 [Mil.Euro]	DB-Volumen 2007/08 [Mil.Euro]	DB 2007/08 [Euro/to]
SGF 1 + 2	Vollbahnen	206.747 56%	241.942 57%	46,04 55%	53,18 56%	220
SGF 3	Schwerlast	46.006 12%	49.560 12%	9,08 11%	7,20 8%	145
SGF 4	Nahverkehr	56.460 15%	68.560 16%	14,55 17%	19,70 21%	287
SGF 5	Weichenbau	60.424 16%	63.690 15%	14,21 17%	15,11 16%	237
<b>SUMME</b>		<b>369.637</b>	<b>423.752</b>	<b>83,88</b>	<b>95,19</b>	<b>225</b>

Anhand der Absatzvolumina kann ein möglicher Umsatz prognostiziert werden. Nach der Eingliederung des Unternehmens in die eigenen SGF's muss der organisationsbezogene Informationsbedarf ermittelt werden.

### 8.1.5 Ermittlung des organisationsbezogenen Informationsbedarfs

In diesem Schritt werden die relevanten Kunden, hier die Deutsche Bahn, in allen Details betrachtet. Es sollen die Aufbauorganisation des Kunden, Standorte und Managementstrukturen erhoben und die Ablauforganisation des Kunden erkannt werden, indem Entscheidungsebenen, Entscheidungsprozesse und Entscheidungsträger für

- Planungsprozesse,
- Einkauf, Beschaffung, Logistik
- Technologie-/ Produkt-/ System-Spezifikationen
- Technik, Produktion (Gleisbau bzw. Instandhaltung)
- Schnittstellenkoordination und
- Eigenleistung bzw. Fremdvergabe

identifiziert werden. Dadurch ist es möglich, den Kunden gezielt anzusprechen.

#### Das Unternehmen Deutsche Bahn

Zuerst wird die Aufbauorganisation des Kunden betrachtet. Die DB ist in drei Unternehmensbereiche (Personenverkehr, Transport und Logistik, Infrastruktur und Dienstleistungen) aufgeteilt. Die unterschiedlichen Bereiche samt ihren Geschäftsfeldern sind in Abbildung 58 ersichtlich.

<sup>265</sup> Vgl. Unternehmensinterne Analysen

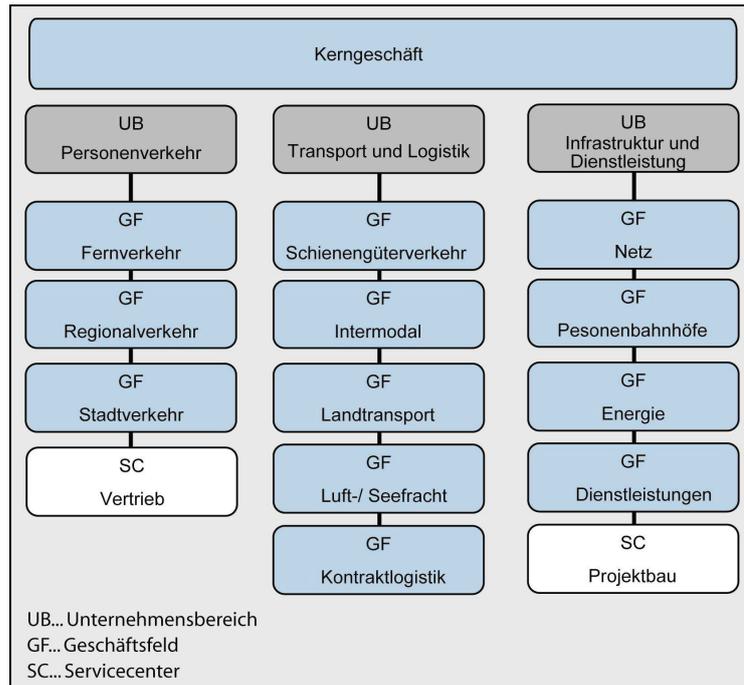


Abbildung 58: Unternehmensbereiche der Deutschen Bahn<sup>266</sup>

Raschen Zugfolgezyklen stehen in der Regel Geschwindigkeiten von max. 160 km/h gegenüber. Insbesondere im Bereich der fünf Ballungszentren Ruhrgebiet, Hamburg, Berlin, Frankfurt und München/Stuttgart herrschen hohe Streckenbelastungen, wobei Güter- und Schwerlastverkehr überwiegend in der Nacht bewältigt werden. Die Instandhaltung gestaltet sich aufgrund des Mischverkehrs und der daraus resultierenden hohen Verkehrsfrequenzen äußerst schwierig und erfordert genaueste Planung und Detailausführung in sehr engen Fenstern. Dies ist in Tabelle 8-IV ersichtlich.

Tabelle 8-IV: Überprüfungsintervalle von Gleisabschnitten<sup>267</sup>

Geschwindigkeitsbereich (km/h)	Prüfintervall (Monate)
$v < 80$	18 (max. 24)
$80 < v \leq 120$	12 (max. 16)
$120 < v \leq 160$	6 (max. 8)
$160 < v \leq 230$	3 (max. 4)
$v > 230$	2 (max. 3)

Der mittels Triebwagenzügen durchgeführte Personennahverkehr (Geschwindigkeiten  $< 120$  km/h) in den Ballungsräumen (S-Bahn) belastet das Streckennetz, im Speziellen das Schienenmaterial, durch die beim An- und Abfahren entstehenden Schlupferscheinungen

<sup>266</sup> Quelle: URL: Deutsche Bahn (04.10.2008)

<sup>267</sup> Vgl. Unternehmensinterne Analysen

zwischen Rad- und Schiene. Nur ca. 14% der Strecken sind für Geschwindigkeiten über 160 km/h zugelassen und stehen überwiegend dem Personenfernverkehr zur Verfügung. Auf ca. 3.000 km erreichen die Züge Geschwindigkeiten bis zu 230 km/h. Die derzeit betriebenen Hoch- und Höchstgeschwindigkeitsstrecken (>230 - < 400 km/h) beschränken sich auf rund 2.000 km. Die Höchstgeschwindigkeitsstreckenverteilung und die Kategorienerklärung sollen beispielhaft in Tabelle 8-V und Tabelle 8-VI ersichtlich werden.

Tabelle 8-V: Hoch- und Höchstgeschwindigkeitsstrecken der DB<sup>268</sup>

Strecke	Kategorie	Geschwindigkeit	ca. Streckenkilometer (km)
Köln - Frankfurt / Main	Fplus	> 280 km/h	177
Berlin - Hannover	F1	201 - 280 km/h	247
Hamburg - Berlin	F1	201 - 280 km/h	279
Hannover - Würzburg	F1	201 - 280 km/h	327
Köln - Aachen	F1	201 - 280 km/h	86
Mannheim - Stuttgart	F1	201 - 280 km/h	104
Rastatt - Offenburg	F1	201 - 280 km/h	49
Nürnberg - Ingolstadt	Fplus	> 280 km/h	171
Karlsruhe - Basel	F1	201 - 280 km/h	180

Tabelle 8-VI: Kategorien der DB<sup>269</sup>

	Kategorie	Erklärung
Fernstrecken	Fplus	Überdurchschnittliche verkehrliche Bedeutung, überwiegend Geschwindigkeiten < 280 km/h, überwiegend schneller Verkehr.
	F1	Alle Strecken mit Geschwindigkeiten größer 200 km/h bis 280 km/h. Überwiegend schneller Verkehr.
	F2	Strecken mit Geschwindigkeiten zwischen 161 - 200 km/h. Überwiegend schneller Verkehr aber auch Mischbetrieb.
	F3	Mischbetriebsstrecke, überwiegend Geschwindigkeiten zwischen 101 - 160 km/h.
	F4	Geschwindigkeiten zwischen 101 - 160 km/h. Vorrangig überregionale, schnelle Verkehre.
	F5	Vorrangig überregionale langsame Verkehre für Geschwindigkeiten bis 120 km/h.
	F6	Geschwindigkeiten zwischen 101 - 160 km/h, überwiegend Schienenpersonennahverkehr, bzw. Anbindung einer Region an einen Verdichtungsraum.
Zulaufstrecken	Z1	Überwiegend Strecken, welche mit Geschwindigkeiten bis 100 km/h befahren werden können.
	Z2	Alle Strecken, die mit keiner oder einfachster Leit- und Sicherungstechnik ausgerüstet sind. Geringe Geschwindigkeiten bis 50 km/h.
S-Bahn Strecken	S1	Überwiegend bzw. ausschließlich für den S-Bahnbetrieb.
	S2	Gleichstrombetriebene Strecken des S-Bahn Netzes Hamburg.
	S3	Gleichstrombetriebene Strecken des S-Bahn Netzes Berlin.

<sup>268</sup> Vgl. Unternehmensinterne Analysen

<sup>269</sup> Vgl. Unternehmensinterne Analysen

Die DB teilt ihre Strecken in insgesamt 12 Streckenkategorien ein. Diese Einteilung berücksichtigt neben den infrastrukturellen Ausrüstungsmerkmalen auch die verkehrliche Bedeutung der einzelnen Relationen innerhalb des Gesamtnetzes. So können Strecken aufgrund ihrer verkehrlichen Bedeutung in eine andere Kategorie eingestuft werden, als es ihren technischen Ausrüstungsmerkmalen entsprechen würde. Dies gilt beispielsweise für Verbindungskurven des Hochgeschwindigkeitsnetzes.

Abschließend kann die Gesamtbetriebslänge von 35.500 Kilometer in vier Geschwindigkeitsbereiche eingeteilt werden. Dies ist in Tabelle 8-VII zusammengefasst.

Tabelle 8-VII: Geschwindigkeitsbereiche samt Netzlängen<sup>270</sup>

Geschwindigkeitsbereich (km/h)	Netzlänge
> 230	2000 km
161 - 230	3000 km
121 - 160	17.000 km
< 120	13.500 km

Nachdem die Aufbauorganisation betrachtet wurde, müssen Entscheidungsebenen und Entscheidungsprozesse erkannt werden um marketinggerecht in die erforderlichen Bereiche, an den entsprechenden Stellen, ansetzen zu können. Es soll ebenfalls erkannt werden, welche Ressourcen für den Eingriff aufzubauen sind. Außerdem muss festgestellt werden, wie die ständige Überprüfung der Bereiche durchgeführt wird. Auf die Ablauforganisation wird jedoch nicht näher eingegangen.

Nachdem die Ablauforganisation des Kunden analysiert wurde, muss das Anwenderproblem eines jeden Kunden analysiert werden.

### 8.1.6 Ermittlung des anwenderproblembezogenen Informationsbedarfs je Kunde

In diesem Analyseschritt wird der anwenderproblembezogene Informationsbedarf je Kunde ermittelt. Dafür wird im Bereich der Schientechnik das Bestandsnetz bzw. die Bestandsstruktur des Kunden genau in Hinsicht auf Schientypen, Spurweiten, Toleranzen oder auch Sonderbeanspruchungen analysiert sowie Erneuerungs- oder Ausbaivorhaben erhoben. Aus dieser Analyse soll abgeleitet werden, welche tatsächlichen Produkt- oder Systemanforderungen sich aus der Belastung des vorhandenen Streckennetzes ergeben. Daraus soll ersichtlich werden, welche Produkt- bzw. Qualitätsstrategie realistisch in welchen Beanspruchungssegmenten angewendet werden kann. Ebenfalls sind erwartbare Absatzmengen je Produkt und Qualität im Zeitraum von drei bis fünf Jahren zu ermitteln, die dafür erforderlichen Marketingmaßnahmen zu erörtern und die Form des Servicebedarfs festzustellen (Make or Buy) die angeboten werden kann.

Im Falle der Deutschen Bahn können die eingesetzten Profile je Streckenkategorie ermittelt werden. Dies ist in Tabelle 8-VIII ersichtlich.

<sup>270</sup> Vgl. Unternehmensinterne Analysen

Tabelle 8-VIII: Streckencharakteristik der DB<sup>271</sup>

Geschäftsfelder	Eingesetzte Profile	Geschwindigkeit	Achslasten
Höchstgeschwindigkeit (Fplus)	60 E 2	> 280 km/h	nur Personenverkehr
Hochgeschwindigkeit (F1)	60 E 2 S 54	201 - 280 km/h	nur Personenverkehr
Schnellverkehr (F2)	S 54 S 49	161 - 200 km/h	ca. 22.500 kg
Mischverkehr (F3, F4, F6)	S 54	101 - 160 km/h	ca. 22.500 kg
Langsame Strecken (F5)	S 54	bis 120 km/h	ca. 22.500 kg
Zulaufstrecken (Z1, Z2)	S 54 S 49	bis 100 km/h	ca. 22.500 kg
S-Bahnstrecken (S1, S2, S3)	S 49	bis 80 km/h	nur Personenverkehr

Die unterschiedlichen Schienenprofile werden in zwei Güten geliefert. Die gelieferten Güten der Schienenprofile für die Instandhaltung werden analysiert, um eine Mengenverteilung zu erkennen. Dies ist in Tabelle 8-XI ersichtlich.

Tabelle 8-IX: Instandhaltungsbedarf der unterschiedlichen Güten<sup>272</sup>

	Güten		Summe
	R260	R350HT	
<b>Gesamtbedarf:</b>	128.500 to	4.500 to	<b>133.000 to</b>
Schienenprofile:			
S 49	1.500 to	170 to	<b>1.670 to</b>
S 54	82.000 to	800 to	<b>82.800 to</b>
60 E 2	45.000 to	3.530 to	<b>48.530 to</b>

Die unterschiedlichen Güten unterscheiden sich in technischen Attributen wie Härte und Festigkeit. Auf die verschiedenen Güten kann jedoch nicht näher eingegangen werden.

Nachdem der anwenderproblembezogene Informationsbedarf je Kunde ermittelt wurde, muss abschließend der prozesskettenbezogene Informationsbedarf ermittelt werden.

### 8.1.7 Ermittlung des prozesskettenbezogenen Informationsbedarfs

Um erkennen zu können, welche Logistikanforderungen sich für einen speziellen Kunden ergeben, müssen dessen Logistik-Prozessketten genauer betrachtet werden. Dafür wird beispielhaft die Logistikkette des Kunden von der Baustellenplanung bis hin zur Anlieferung in Abbildung 59 dargestellt.

<sup>271</sup> Vgl. Unternehmensinterne Analysen

<sup>272</sup> Vgl. Unternehmensinterne Analysen

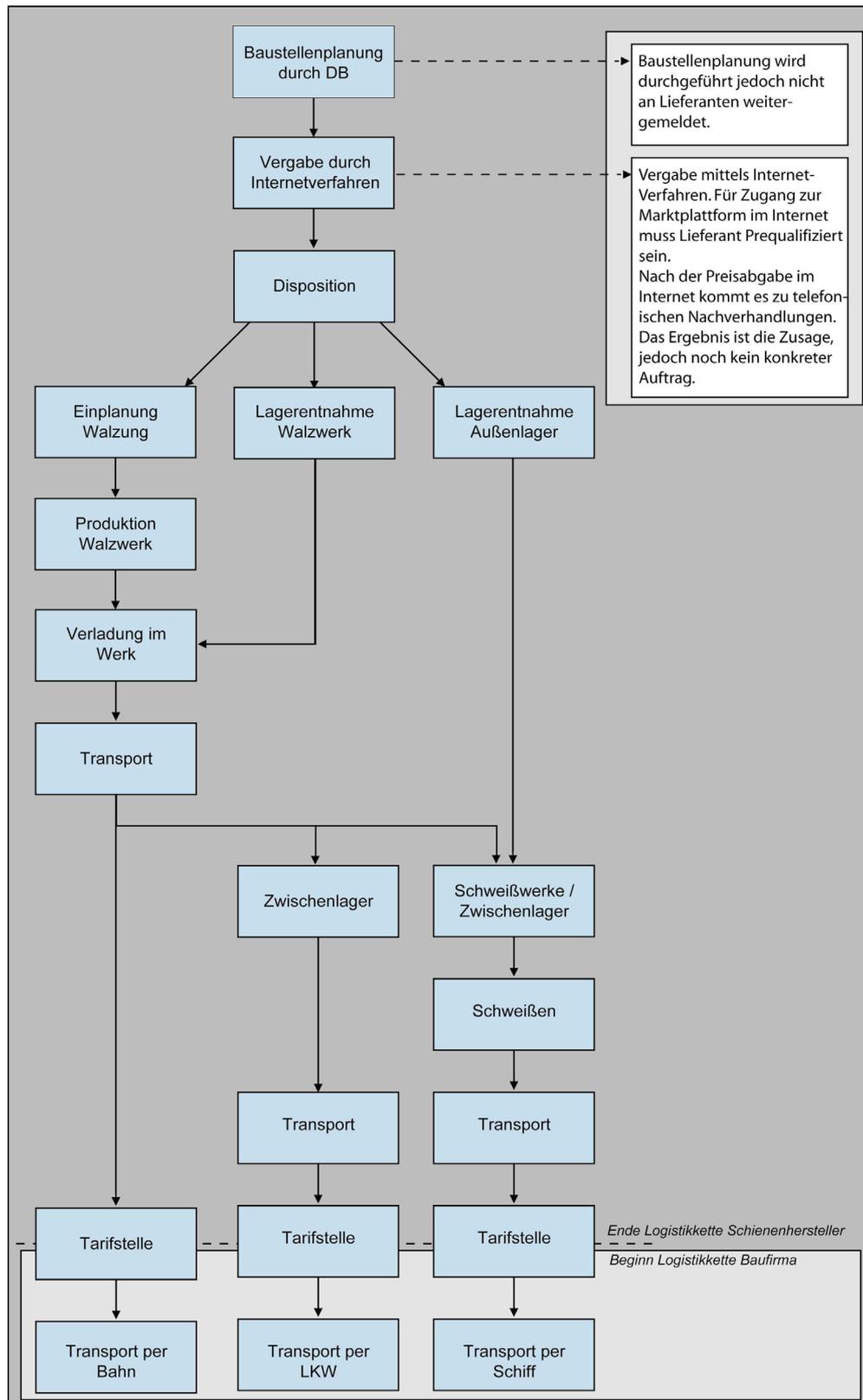


Abbildung 59: Logistikkette des Kunden<sup>273</sup>

<sup>273</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

Anhand der Prozesskette sollen Zwischenlagerungen und Zwischenbearbeitungen identifiziert werden, ungebrochene Ketten (Just in Time Anlieferungen an die Baustelle) dargestellt und die Prozesskettenkoordination erkannt werden. Außerdem können weiterführend Materialrecyclingkonzepte erkannt werden und die Kosten- bzw. Preisstrukturen für die Logistik-Kette ermittelt werden.

Anhand dieser Darstellung soll verstanden werden, welche tatsächlichen Logistikanforderungen aus der vorhandenen Streckenbewirtschaftung entstehen und welche Logistikstrategie dementsprechend durchgeführt werden kann. Weiterführend soll erkannt werden, welches Logistikangebot daher in einem Zeitraum von drei bis fünf Jahren, und in welcher Form dieses sinnvoll angeboten werden kann. Ebenfalls wird dadurch auf erforderliche Marketingmaßnahmen geschlossen.

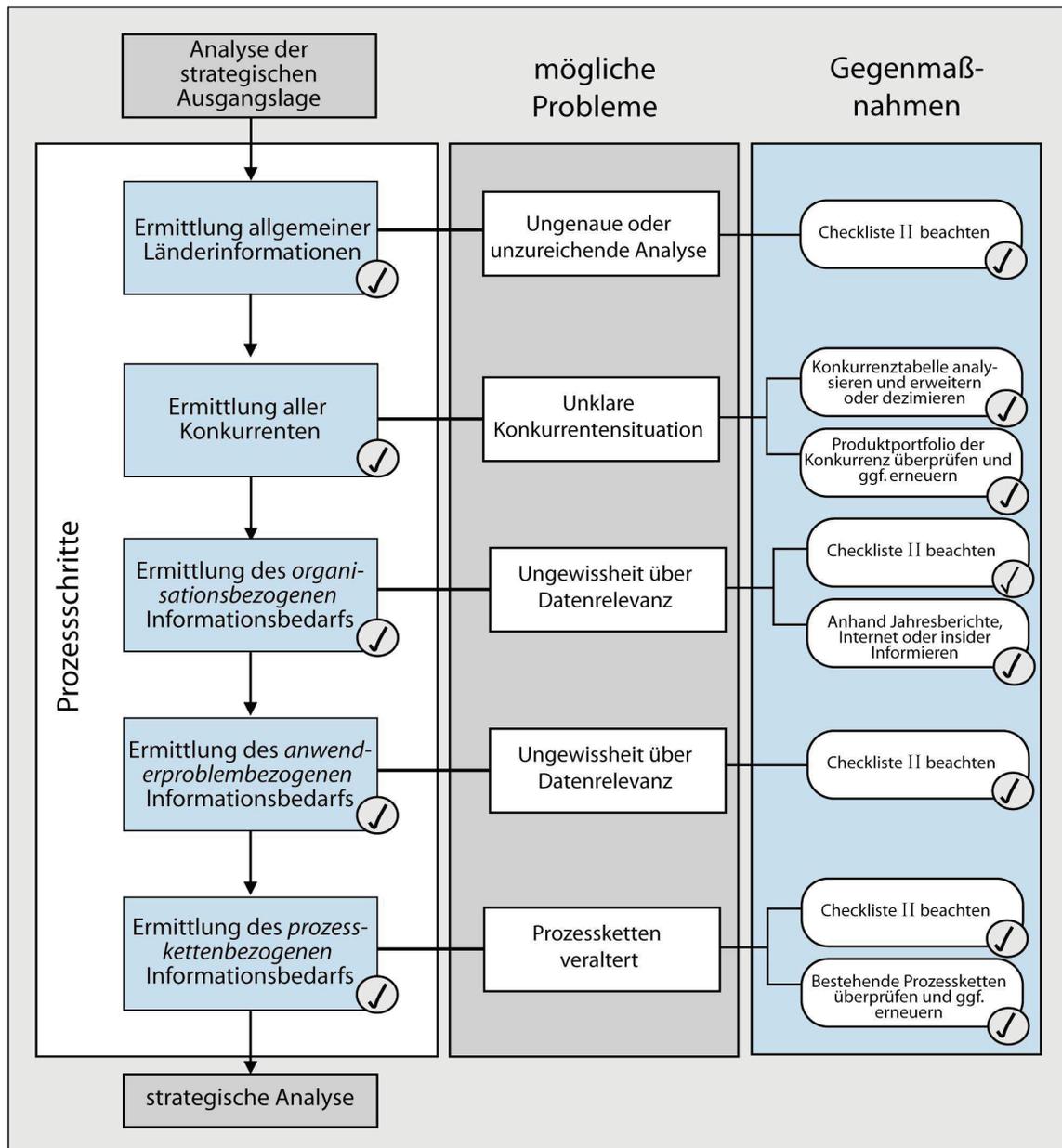
Mit diesem Schritt sind die verschiedenen Kunden dargestellt und die Analyse der strategischen Ausgangslage abgeschlossen. Im nächsten Schritt der Phase werden anhand der Umwelt- und der Unternehmensanalyse die Konkurrenten und die Leistungen des Eigenunternehmens betrachtet.

## **8.2 Umwelt-/ Unternehmensanalyse**

Die Umwelt- bzw. Unternehmensanalyse wird hier gemeinsam betrachtet. Sie wird wie folgt durch die Ermittlung

- allgemeiner Länderinformationen
- aller Konkurrenten
- organisationsbezogener Informationen
- des anwenderproblembezogenen Informationsbedarfs
- des prozesskettenbezogenen Informationsbedarfs und
- der Kosten-/Performance-Benchmarks durchgeführt.

Dieser Ablauf soll erneut durch einen Problementscheidungsplan verdeutlicht werden. Insbesondere bei der Umweltanalyse ist es notwendig, die in Kapitel 5.1.2 beschriebenen Five-Forces von Porter zu berücksichtigen, welche in der Betrachtung der Wettbewerbsstruktur und -dynamik bei der Erhebung der Konkurrenten zur Anwendung kommen. Der Problementscheidungsplan der Umweltanalyse ist in Abbildung 60 ersichtlich.

Abbildung 60: Problementscheidungsplan für die Umwelt-/ Unternehmensanalyse<sup>274</sup>

Die Checkliste der Umwelt- bzw. Unternehmensanalyse ist am Ende der Analysephase in Abbildung 72 ersichtlich.

### 8.2.1 Ermittlung allgemeiner Länderinformationen

Zu Beginn der Analyse müssen Länderinformationen von jenen Ländern, in denen Unternehmen der gleichen Branche produzieren, eingeholt werden. Dadurch sollen

- allgemeine politische Situationen,
- wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Produktionsbetriebe und
- die unterschiedlichen Arbeitsgesetzgebungen

<sup>274</sup> Quelle: eigene Darstellung

erkannt werden. Im Falle des betrachteten Unternehmens in der Schientechnikbranche müssen unterschiedlichste Länder analysiert werden. Abbildung 61 stellt Länder mit Unternehmen in der Schientechnikbranche dar.

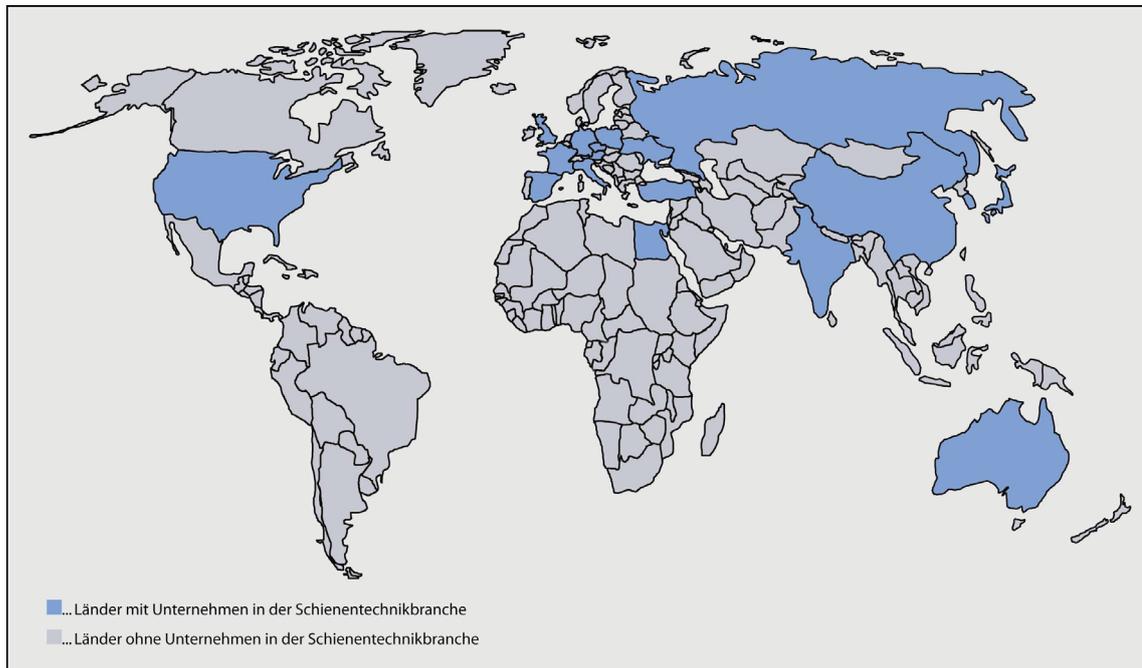


Abbildung 61: Länder mit Unternehmen in der Schientechnikbranche<sup>275</sup>

Es ist ersichtlich, dass die Länder

- USA
- Spanien
- Frankreich
- England
- Italien
- Deutschland
- Österreich
- Tschechien
- Polen
- Russland
- Ukraine
- Türkei
- Ägypten
- Indien
- China
- Südkorea
- Japan und
- Australien

<sup>275</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

näher untersucht werden müssen. Da im vorliegenden Fall nur die Bundesrepublik Deutschland betrachtet wird, müssen nur jene Länder näher analysiert werden, die Unternehmen beherbergen, die den Hauptkunden, die Deutsche Bahn, beliefern können. Deswegen werden zunächst alle Konkurrenten aufgeschlüsselt.

## 8.2.2 Ermittlung aller Konkurrenten

In den 18 betrachteten Ländern stehen 25 relevante Schienentechnikhersteller miteinander im Wettbewerb. Abbildung 62 soll einen Überblick über deren weltweite Lage geben.

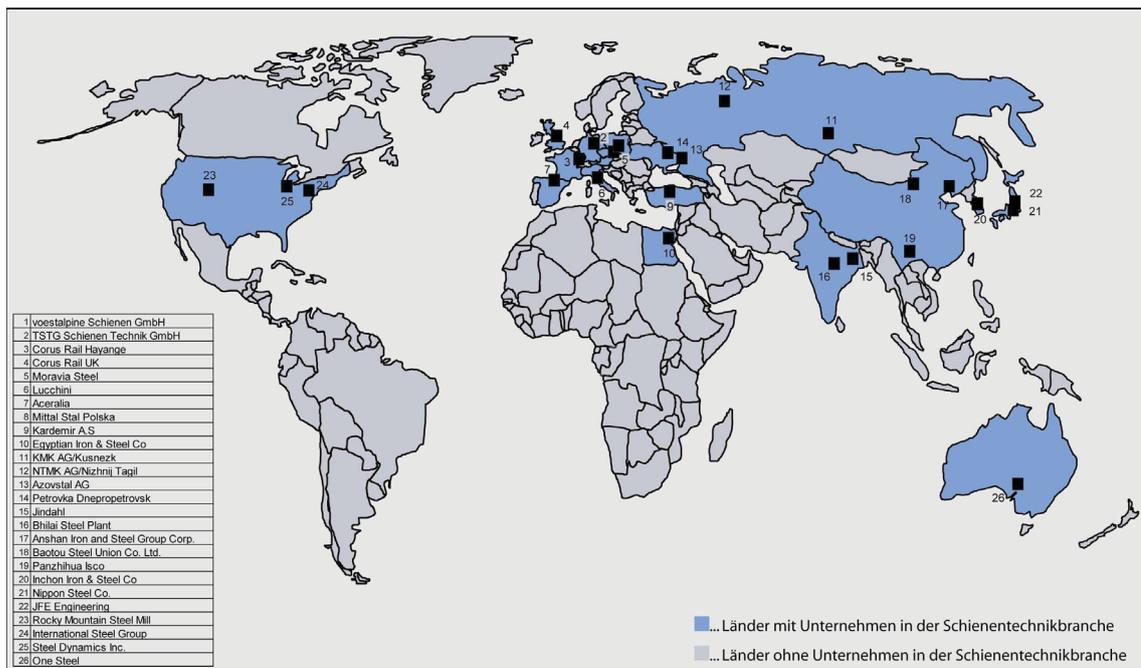


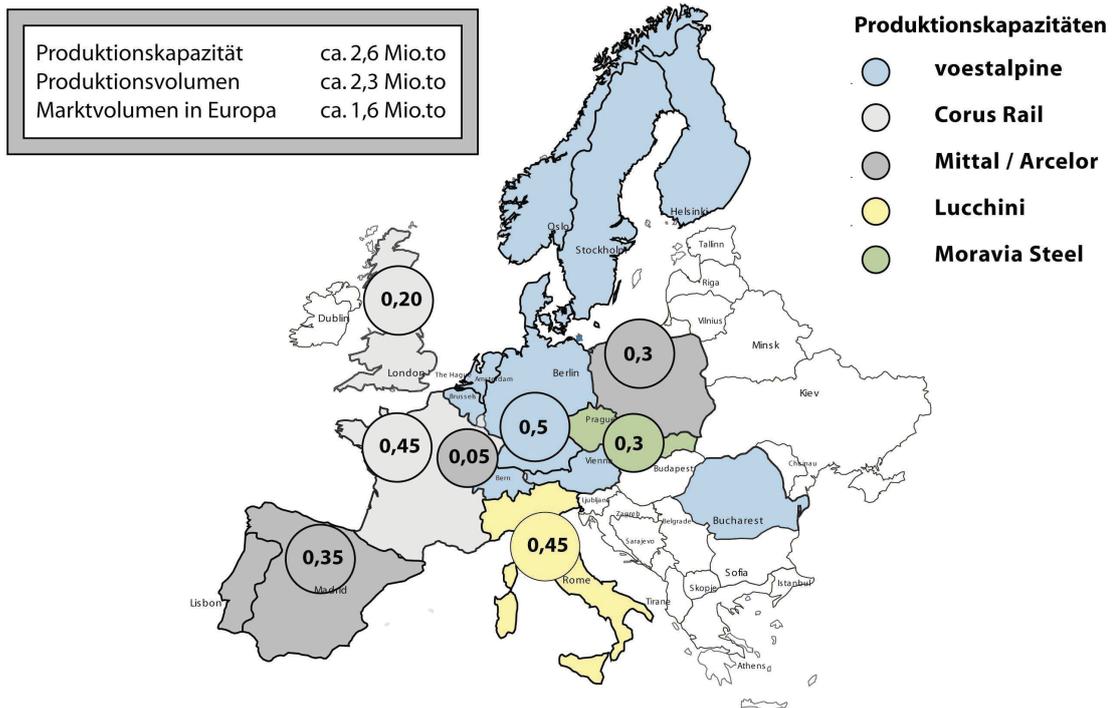
Abbildung 62: Konkurrenten Weltweit<sup>276</sup>

Für die Analyse des Bereichs Deutschland sind jedoch nicht alle dieser Hersteller relevant. Die Wettbewerbssituation um die Deutsche Bahn beschränkt sich auf fünf Wettbewerber:

- voestalpine/TSTG
- Corus Rail
- Mittal/Acelor
- Lucchini
- Moravia Steel

Dessen Konkurrenzsituation ist in Abbildung 63 dargestellt.

<sup>276</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

Abbildung 63: Konkurrenzsituation in Europa<sup>277</sup>

Es ist ersichtlich, dass sich die unterschiedlichen Unternehmen in Bezug auf die Produktionskapazität unterscheiden. Diese Unternehmungen müssen näher betrachtet werden. Es wird ebenfalls nach Aktivitäten außerhalb des produktbezogenen Kerngeschäfts, wie Logistik, Service, Consulting/Engineering oder Contracting gesucht.

Nachdem diese Analyse abgeschlossen ist, werden organisationsbezogene Informationen über den Konkurrenten erhoben.

### 8.2.3 Ermittlung organisationsbezogener Informationen

Im Rahmen der Ermittlung der organisationsbezogenen Informationen werden die übergeordnete Unternehmensstruktur des Konkurrenten und dessen Aufbauorganisation sowie die des eigenen Unternehmens analysiert. Ebenfalls wird auf Entscheidungsträger und Entscheidungsabläufe im Bereich Management, Vertrieb/Marketing, Technik/Produktion, F&E oder Schnittstellenkoordination eingegangen. Abschließend müssen die Unternehmen finanzwirtschaftlich betrachtet und analysiert werden.

Diese Analyse ist schwer durchzuführen, da unternehmensinterne Strukturen der Konkurrenten nicht leicht zu identifizieren sind. Es ist daher vorteilhaft, Jahresberichte der verschiedenen Unternehmungen zu analysieren und anhand des Internets, und branchenvertrauter Personen, Informationen einzuholen und vergleichend darzustellen.

### 8.2.4 Ermittlung des anwenderbezogenen Informationsbedarfs

Nach der Ermittlung der verschiedenen Konkurrenten muss der anwenderbezogene Informationsbedarf eingeholt werden. Hierbei wird der Kunde, die DB, betrachtet, und es wird untersucht, wie die unterschiedlichen Konkurrenten das Anwenderproblem auf verschiedene Weise lösen. Hierbei soll der Anlagenbestand und die technologische Positionie-

<sup>277</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

zung des Konkurrenten, dessen Produktportfolio, der F&E Status oder auch die produktbezogene Wettbewerbsfähigkeit ermittelt werden. Ebenfalls wird erhoben, welcher Anbieter bisher produktergänzende Services wie Inspektion, Schweißen, Schleifen, Verschleiß- bzw. Schädigungsmanagement oder auch Lärm-Management anbietet. Beispielhaft soll die Wettbewerbssituation anhand der Lieferlänge und der Güten in Tabelle 8-X dargestellt werden.

Tabelle 8-X: Wettbewerbssituation Deutsche Bahn<sup>278</sup>

Schienenhersteller	Lieferbare Schienenlänge	Güten	Geschätzter Lieferanteil
voestalpine/TSTG	120 m	R260 / R350HT	45 %
Moravia Steel	60 m	R260	24 %
Mittal/Acelor	30 m	R260	25 %
Corus	60 m / 30m	R260 / R350HT	6 %

Nach Ermittlung der anwenderproblembezogenen Information soll abschließend die prozesskettenbezogene Information analysiert werden.

### 8.2.5 Ermittlung des prozesskettenbezogenen Informationsbedarfs

Anhand der prozesskettenbezogenen Information sollen interne und externe Logistikprozesse der Konkurrenten ermittelt und analysiert werden. Die Logistikprozesse der Konkurrenten sind erneut schwer zu erheben. Diese sind vor allem noch schwieriger als organisationsbezogene Informationen zu erlangen, da Logistikprozesse meist in keinem Jahresbericht oder auf der Homepage der Unternehmung aufscheinen.

Abbildung 64 stellt die Neuschienenprozesskette des betrachteten Unternehmens dar. Es muss versucht werden, Parallelen zwischen dem eigenen Prozess und dem des Konkurrenten herzustellen und dadurch Stärken und Schwächen des eigenen Prozesses zu identifizieren.

<sup>278</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

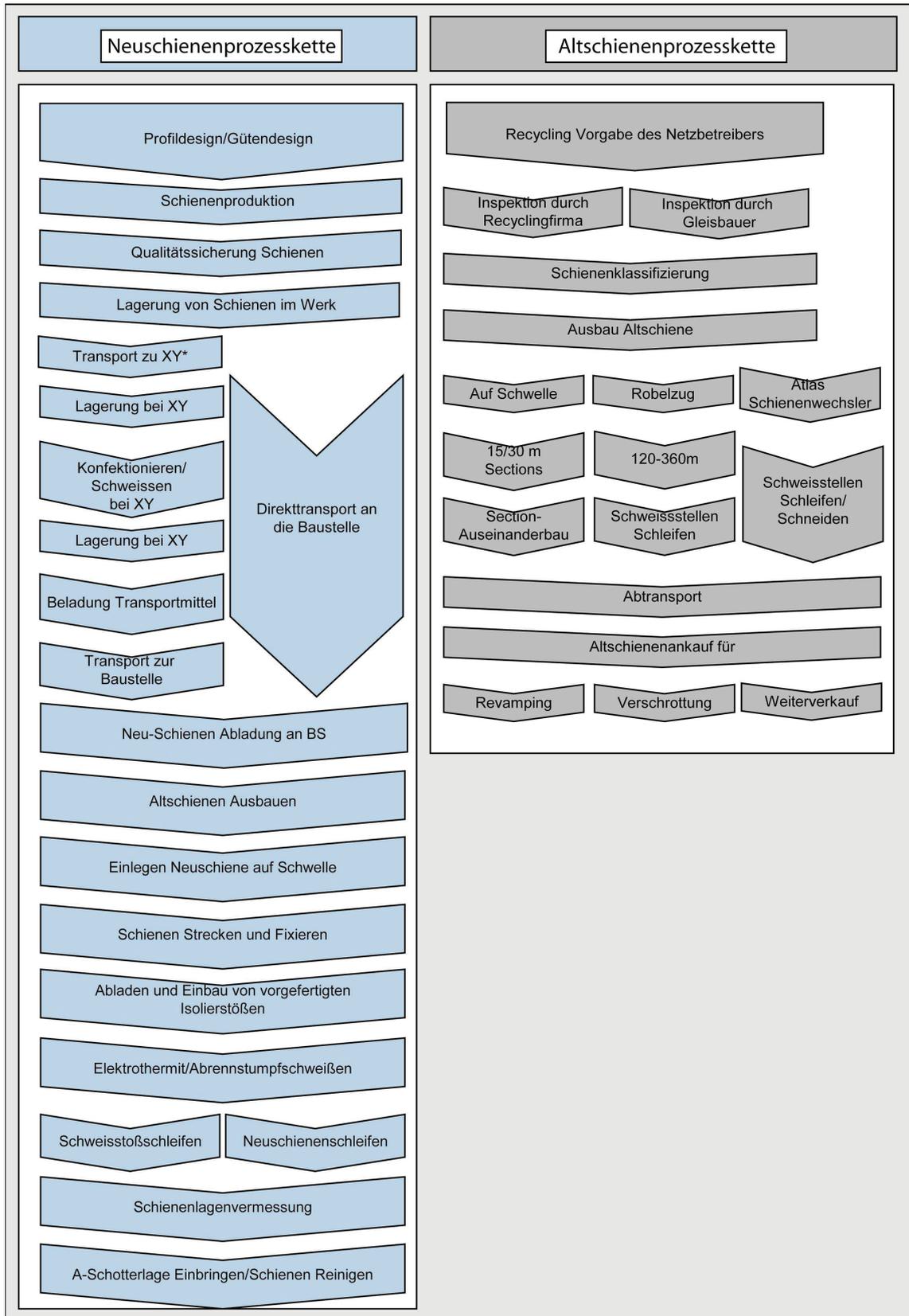


Abbildung 64: Schienenprozesskette der Unternehmung<sup>279</sup>

<sup>279</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

Nachdem das Unternehmen mit der Konkurrenz im prozesskettentechnischen Sinn verglichen wurde, muss sich das zu untersuchende Unternehmen durch Benchmarks mit den Konkurrenten vergleichen.

### 8.2.6 Ermittlung von Kosten-/ Performance Benchmarks

Wie zuvor erwähnt, wird mit Benchmarking der systematische und kontinuierliche Vergleich der Leistung des eigenen Unternehmens mit jenen der direkten Konkurrenten durchgeführt. Es müssen besonders die wettbewerbsentscheidenden Prozesse näher betrachtet werden.<sup>280</sup>

Wettbewerbsentscheidend ist vor allem die Kostenstruktur jedes Unternehmens. Dementsprechend werden die Vormaterialkosten, die Umwandlungs- bzw. Herstellkosten und die Logistikkosten betrachtet.

In Abbildung 65 sind die Einstandskosten für Blooms in Euro pro Tonne Schienen dargestellt. Es wurden keine internen Transporte jedoch Ausbringungsverluste berücksichtigt. Es ist ersichtlich, dass die Einstandskosten für Blooms bei Wettbewerber 9 mit rund 402 Euro pro Tonne am höchsten, bei Wettbewerber 1 am niedrigsten sind.

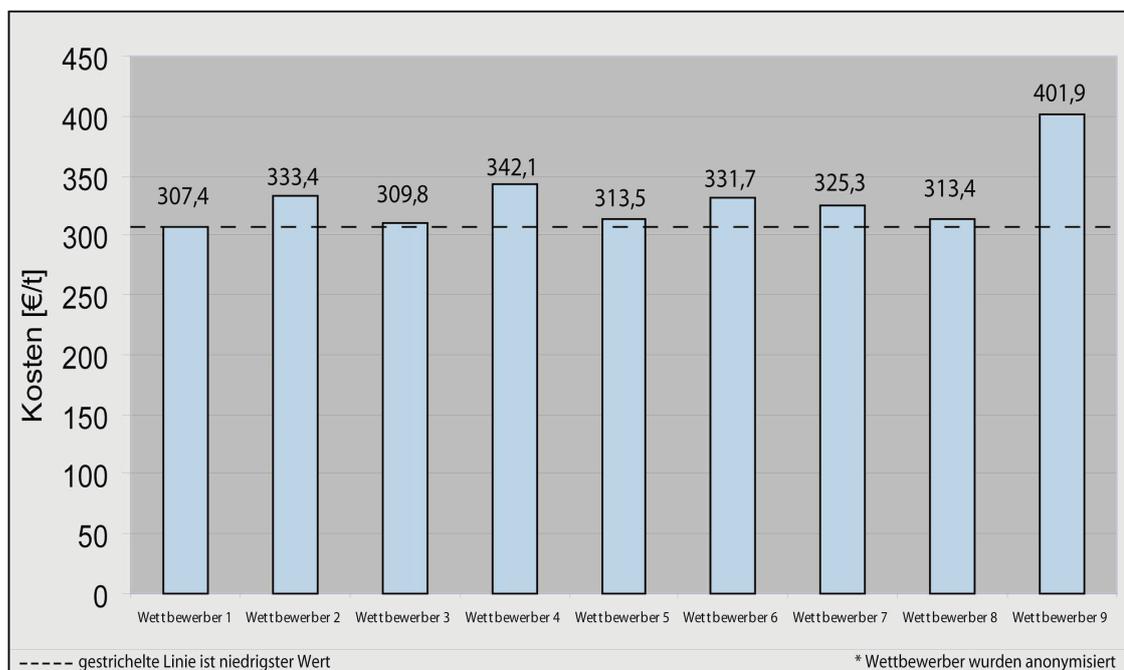
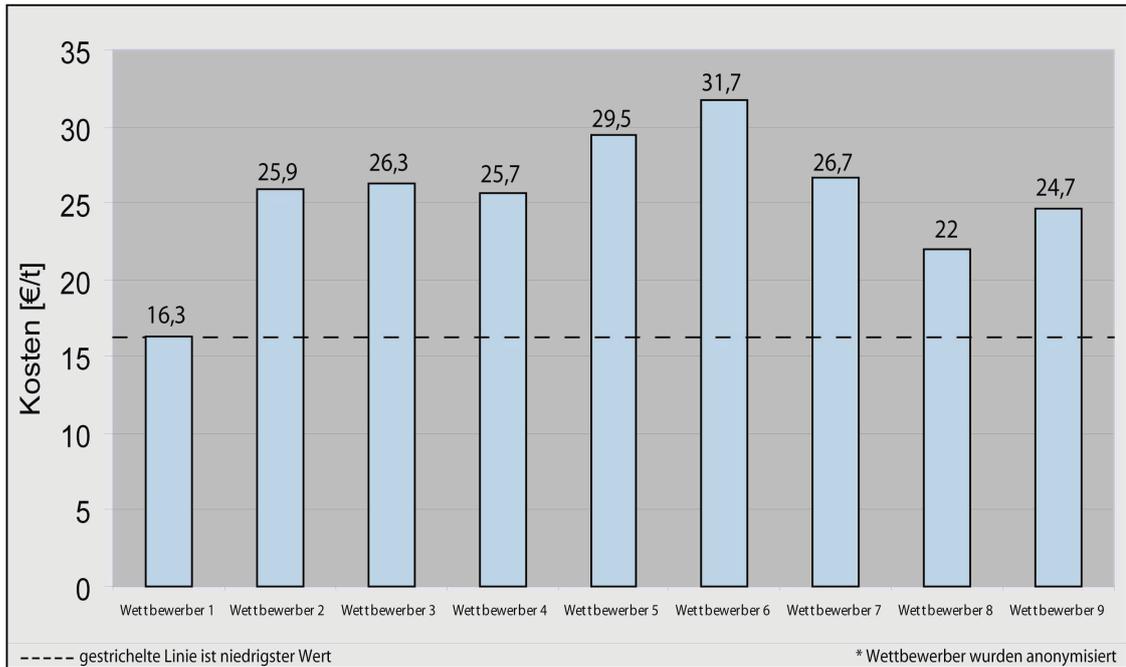


Abbildung 65: Einstandskosten für Blooms<sup>281</sup>

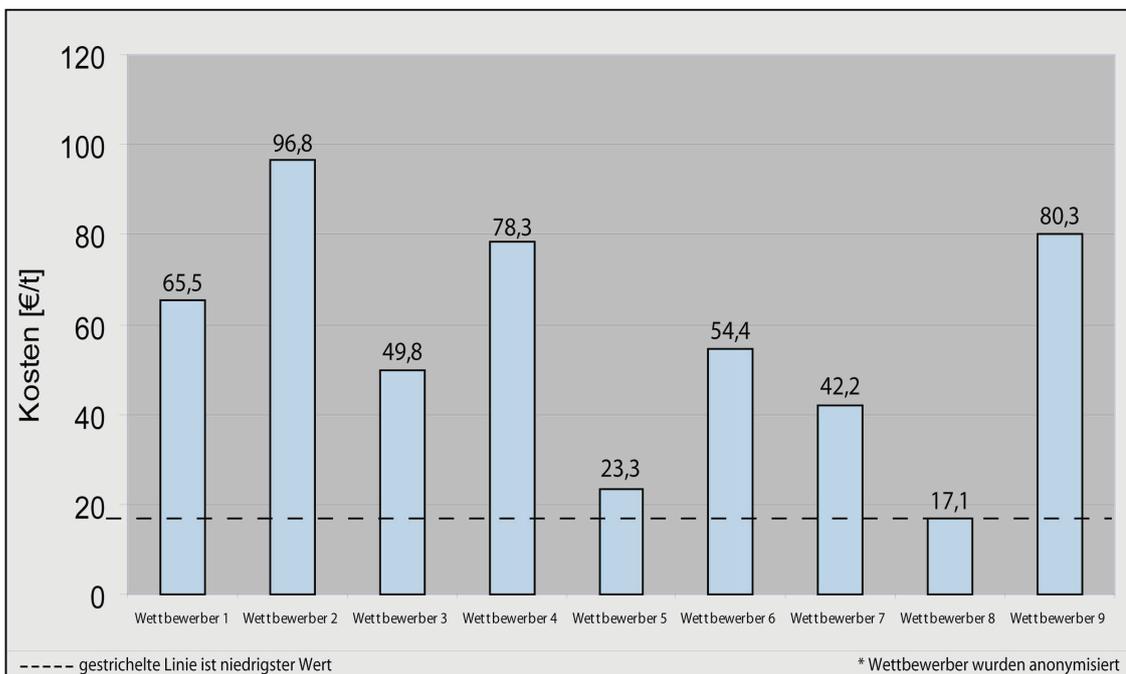
In Abbildung 66 sind die Kosten für Energien in Euro pro Tonne Schienen dargestellt. Bei der Wettbewerber 6 sind hohe Energiekosten ersichtlich. Diese ergeben sich aus hohen spezifischen Verbrauchswerten je Tonne Schienen sowie hohen Industriestrom- und Gaspreisen. Die niedrigen Strom- und Gaspreise führen bei Wettbewerber 1 zu den im Vergleich niedrigsten Kosten.

<sup>280</sup> Vgl. Lombriser / Abplanalp (1997), S. 162f.

<sup>281</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

Abbildung 66: Kosten für Energien - Strom und Gas<sup>282</sup>

Die Kosten für Arbeit in Euro pro Tonne Schienen sind in Abbildung 67 ersichtlich. Das niedrige Lohnkostenniveau von den Standorten der Wettbewerber 5 und 8 führt zu den niedrigsten Arbeitskosten. Wettbewerber 2 liegt hier am höchsten.

Abbildung 67: Kosten für Arbeit<sup>283</sup>

<sup>282</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

<sup>283</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

Das Produktionsvolumen kann ebenfalls betrachtet werden. Die europäischen Schienenhersteller konnten das Produktionsvolumen von rund 2,1 Millionen Tonnen in 2006 auf rund 2,3 Millionen Tonnen im Jahr 2007 steigern. Es scheint, dass auch im Jahr 2008 eine Steigerung um fünf bis sechs Prozent zu erwarten ist. Die Trends sind in Abbildung 68 ersichtlich.

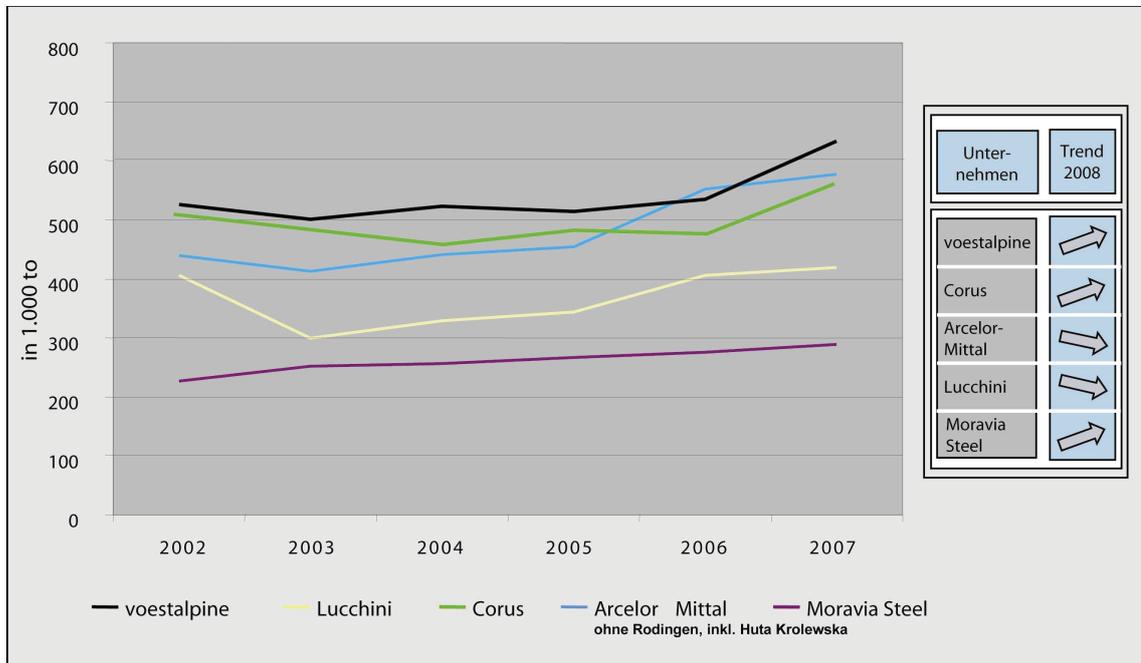


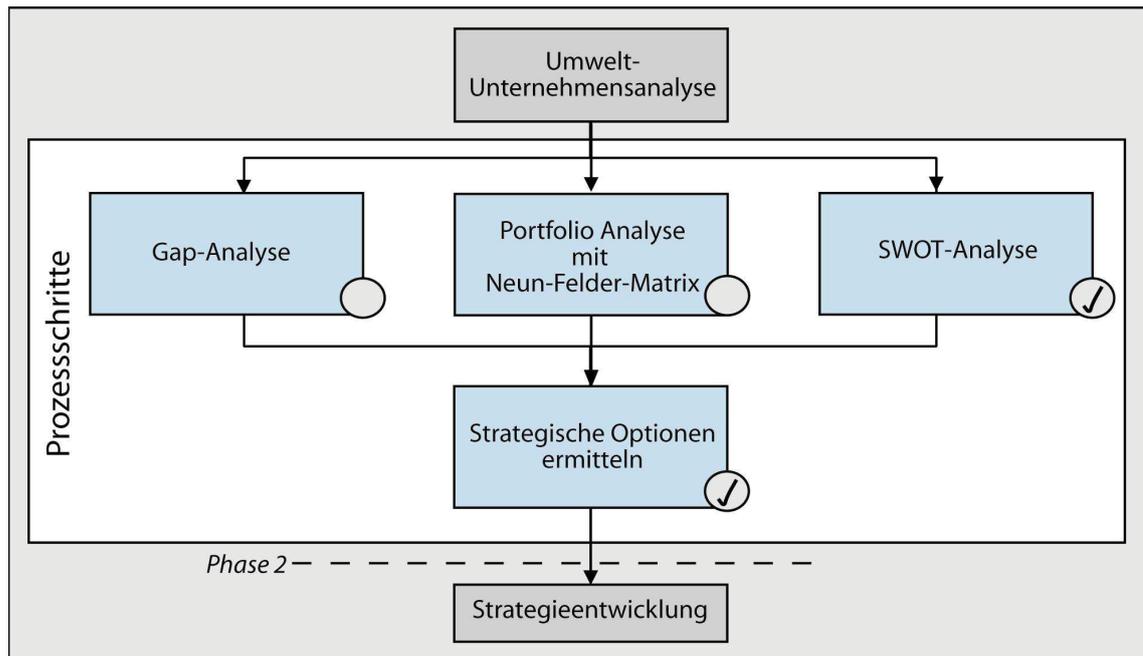
Abbildung 68: Produktionsvolumen europäischer Schienenhersteller<sup>285</sup>

Die Trends sollen dabei helfen, spätere Expansions- bzw. Diversifikationsentscheidungen richtig zu treffen. Das Benchmarking ist der letzte Schritt der Umwelt- bzw. Unternehmensanalyse. Nachdem diese detailliert abgehandelt wurde, werden die Daten in der strategischen Analyse verdichtet, worauf im nächsten Kapitel eingegangen wird.

### 8.3 Strategische Analyse

Die Daten aus der Analyse der strategischen Ausgangslage und der Umwelt- bzw. Unternehmensanalyse werden in der strategischen Analyse verdichtet und gegenübergestellt. Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten, welche in Kapitel 5.1.4 näher beschrieben wurden. Das in Abbildung 69 ersichtliche Ablaufdiagramm soll das Vorgehen in diesem Schritt der Analyse verdeutlichen. Hierbei müssen nicht alle Analysen zwingend angewendet werden, es sind, von den angebotenen Darstellungsformen, die für das Unternehmen passenden zu wählen.

<sup>285</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

Abbildung 69: Ablaufdiagramm der Strategischen Analyse<sup>286</sup>

Im vorliegenden Fall wurde die SWOT-Analyse verwendet, da mithilfe dieser Analyseform deutlich die Stärken, Schwächen, zukünftigen Chancen und Risiken erarbeitet werden können. Basierend auf den vier Analysepunkten ist es möglich, die SWOT-Strategien effizient zu erarbeiten. Die Portfolio-Analyse, mit der Neun-Felder-Matrix, wurde nicht angewendet, da bei diesem Instrument zwar deutlich wird, wo sich das untersuchte Unternehmen in Bezug auf Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke im Vergleich zu anderen Unternehmen befindet, jedoch durch die fehlende Auflistung von Chancen und Risiken die Strategieformulierung erschwert wird. Die Gap-Analyse wurde ebenfalls nicht verwendet, da wiederum bei der Prognose der Entwicklung des Unternehmens keine dezidierte Auflistung der vier Faktoren der SWOT-Analyse erfolgt. Die SWOT-Analyse ist in Abbildung 70 dargestellt.

<sup>286</sup> Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmensfaktoren (intern)	
Stärken(S)	Schwächen(W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen ist Marktführer in Europa mit Übersee-Absätzen in der Höhe von ~25%.</li> <li>- Entwicklung zum Weltmarktführer durch Technologie- und Leistungsführerschaft.</li> <li>- Kostengünstiges, großindustrielles Wärmebehandlungsverfahren, zur Herstellung von Premiumschienen.</li> <li>- Vormaterial wird von eigenem Unternehmen erzeugt.</li> <li>- Zwei Werke als Vollsortimenterzeuger (alle Produkte, alle Güten, ultralang).</li> <li>- Just in Time-Kompetenz.</li> <li>- Umfassende Kundenlösungen: Know how bei F&amp;E, Logistik und vielem mehr.</li> <li>- Hochqualifizierte, motivierte Mitarbeiter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lohnniveau.</li> <li>- CO<sub>2</sub>-Problematik.</li> <li>- An zwei Standorten gibt es Standortnachteile, die sich negativ auf die Kostensituation auswirken.</li> <li>- verschiedene Anlagen limitieren den Durchsatz.</li> </ul>
Umweltfaktoren (extern)	
Chancen (O)	Risiken (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schienenmarkt ist ein kleines Nischengeschäft (ca. 0,7% von Weltstahlnachfrage).</li> <li>- Verstärkter Trend zu wärmebehandelter Schiene.</li> <li>- Wärmebehandlungs-Technologie zur großindustriellen Herstellung von Premiumschienen zur Zeit nur bei zwei Herstellern verfügbar.</li> <li>- Wettbewerbslandschaft im Umbruch: Aufkommende Märkte und Stahlkonjunktur ermöglichen grundlegende Modernisierung und starken Kapazitätsausbau in der Schienenbranche.</li> <li>- Premiumschienennachfrage wächst überproportional.</li> <li>- Anteil der Großprojekte außerhalb Europas wird steigen - neue Anforderungen an Logistik, Finanzierung oder Projektorganisation.</li> <li>- Infrastrukturausbau von öffentlicher Hand gefördert</li> <li>- Eisenbahn als umwelt- und energieschonendes Massenverkehrsmittel ist wichtige Voraussetzung für Industrialisierung, Handel und Mobilität.</li> <li>- Weitere Verkehrsliberalisierung, Globalisierung und stark steigende Energiekosten verstärken den Trend zur Schiene.</li> <li>- Wachsender Nahverkehrsmarkt.</li> <li>- globales wirtschafts- und Bevölkerungswachstum sowie verschärfte Umweltauflagen sind weitere Wachstumstreiber.</li> <li>- Schienenbranche mit jährlichem Wachstum von ~ 3% bis 2012, sowie 5% jährliches Wachstum bis 2020 (Studie: Metal Bulletin Research).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückfall in eine nachhaltige Wirtschaftskrise.</li> <li>- Rückwärtsintegrierte Wettbewerber nutzen Rohstoffkostenvorteile strategisch aus.</li> <li>- Ungünstige Währungsrelation gegenüber dem US \$-Raum</li> <li>- Strategieänderungen bei Wettbewerbern.</li> <li>- Verstärkte Exportaktivitäten (auch mit staatlicher Unterstützung) der chinesischen Hersteller verschieben die Marktgewichte. -- Möglichkeit des Ausscheidens europäischer Wettbewerber.</li> <li>- Kernmarkt Europa wächst unterdurchschnittlich.</li> <li>- Einschränkungen der Wettbewerbssituation der europäischen Werke falls externe Lieferanten ausfallen oder die Vormaterialpreise zu hoch werden (intern: CO<sub>2</sub> ; extern wegen Stahlhochkonjunktur).</li> </ul>

Abbildung 70: SWOT-Analyse des Unternehmens<sup>287</sup>

Durch die SWOT-Analyse wurden die Daten interpretiert und übersichtlich dargestellt, dass darauf folgend strategische Optionen erarbeitet werden können. Mit der strategischen Analyse ist die erste Phase, die Analysephase, abgeschlossen. Die zweite Phase, die Strategieentwicklung, schließt im nächsten Kapitel an. Die in Abbildung 71, Abbildung 72 und Abbildung 73 ersichtlichen Checklisten stellen die erste Phase abschließend dar und sollen dem qualitätssichernden Sinn entsprechend das Auslassen verschiedener Analyseschritte

<sup>287</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

vermeiden und die unterschiedlichen Analysepunkte und dessen Inhalte verdeutlichen. Die Checklisten wurden aus dem entwickelten Strategiemodell deduktiv abgeleitet.

Phase 1 - <b>Analyse</b> - Checkliste 1	Betrachtet und durchgeführt?	Anmerkungen
1. Analyse der strategischen Ausgangslage	<input checked="" type="radio"/>	.....
1.1 Aufteilung des Unternehmens durch Eingliederung in SGF	<input type="radio"/>	...
1.2 Ermittlung der bisher verfolgten Strategien	<input type="radio"/>	..
1.3 Ermittlung allgemeiner Marktinformationen	<input type="radio"/>	.....
- Allgemeine Länderinformationen	<input type="radio"/>	...
> Personenverkehrsentwicklung und dessen beeinflussende Faktoren	<input type="radio"/>	.....
> Güterverkehrsentwicklung und dessen beeinflussende Faktoren	<input type="radio"/>	...
> Bundes-, regional- und kommunalpolitische Einflüsse	<input type="radio"/>	.....
> Budgetsituation-/ Entwicklung des Landes, der Regionen und Kommunen	<input type="radio"/>	
> Verfügbarkeit außerbudgetärer Finanzierungsmittel und Formen	<input type="radio"/>	
> Deregulierungssituation/Entwicklung (Privatisierungstendenzen)	<input type="radio"/>	
1.4 Ermittlung aller Kunden je Land und Zuordnung dieser zu den SGF	<input type="radio"/>	
- vollständige Erfassung aller bestehenden/potentiellen Kunden und deren Zuordnung zu den SGF	<input type="radio"/>	
1.5 Ermittlung des organisationsbezogenen Informationsbedarfs	<input type="radio"/>	
- Aufbauorganisation des Kunden, Standorte, Managementstrukturen	<input type="radio"/>	
- Ablauforganisation des Kunden - Identifizierung der Entscheidungsebenen, -prozesse und -träger für	<input type="radio"/>	
> Planungsprozesse	<input type="radio"/>	
> Einkauf/ Beschaffung/ Logistik	<input type="radio"/>	
> Technologie-/ Produkt-/ Systemspezifikation	<input type="radio"/>	
> Technik, Produktion (Gleisbau bzw. Instandhaltung)	<input type="radio"/>	
> Schnittstellenkoordination	<input type="radio"/>	
> Instandhaltung und Erneuerung	<input type="radio"/>	
> Eigenleistungskonzept und Fremdvergabekonzept	<input type="radio"/>	
1.6 Ermittlung des anwenderproblembezogenen Informationsbedarfs je Kunde	<input type="radio"/>	
- Klassifizierung des Bestandnetzes/ Bestandstruktur	<input type="radio"/>	
> Schientyp	<input type="radio"/>	
> Spurweite	<input type="radio"/>	
> Toleranzen	<input type="radio"/>	
> Gerade / Kurve /Steigung	<input type="radio"/>	
> Sonderbeanspruchung	<input type="radio"/>	
- Erneuerungs-/ Ausbaurvorhaben	<input type="radio"/>	
> bisheriger / absehbarer Produkt-/ Systemersatz und Produkt-/ Systemspezifikationen	<input type="radio"/>	
> bisheriger / absehbarer quantitativer Produktbedarf	<input type="radio"/>	
> Instandhaltungskonzepte	<input type="radio"/>	
> bisheriges Einkaufspreisverhalten	<input type="radio"/>	
> bisheriger / absehbarer produktergänzender Servicebedarf	<input type="radio"/>	
* Inspektion	<input type="radio"/>	
* Schweißen	<input type="radio"/>	
* Schleifen	<input type="radio"/>	
* Verschleiß-/ Schädigungsmanagement	<input type="radio"/>	
* Lärm-Management	<input type="radio"/>	
> Kostenstrukturen / Preisstrukturen für produktergänzenden Servicebedarf	<input type="radio"/>	
1.7 Ermittlung des prozesskettenbezogenen Informationsbedarfs	<input type="radio"/>	
- Bisherige Logistik-Prozessketten	<input type="radio"/>	
> gebrochene Prozessketten (Zwischenlagerung, Zwischenbearbeitung)	<input type="radio"/>	
> ungebrochene Prozessketten (JIT auf Baustelle)	<input type="radio"/>	
> Prozesskettenkoordination	<input type="radio"/>	
> Materialrecycling	<input type="radio"/>	
- Kosten-/Preisstrukturen für Logistik-Prozesskette	<input type="radio"/>	

Abbildung 71: Checkliste 1 der Analysephase<sup>288</sup>

<sup>288</sup> Quelle: Eigene Darstellung

Phase 1 - Analyse - Checkliste 2		Betrachtet und durchgeführt?	Anmerkungen
<b>2. Umwelt-/ Unternehmensanalyse</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	.....
2.1 Allgemeine Länderinformationen		<input type="checkbox"/>	...
- Allgemeine realpolitische Situation		<input type="checkbox"/>	..
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Produktionsbetriebe		<input type="checkbox"/>	.....
- Arbeitsgesetzgebung		<input type="checkbox"/>	...
2.2 Erfassung aller Konkurrenten		<input type="checkbox"/>	.....
- Klassifizierung der Konkurrenten, Analysepriorität		<input type="checkbox"/>	...
- Aktivitäten außerhalb des produktbezogenen Kerngeschäfts		<input type="checkbox"/>	.....
> Logistik		<input type="checkbox"/>	
> Service		<input type="checkbox"/>	
> Consulting / Engineering		<input type="checkbox"/>	
> Contracting		<input type="checkbox"/>	
2.3 Organisationsbezogene Informationen über die Konkurrenten		<input type="checkbox"/>	
- Übergeordnete Unternehmensstruktur der Konkurrenten		<input type="checkbox"/>	
- Aufbauorganisation der Konkurrenten		<input type="checkbox"/>	
- Identifizierung der Entscheidungsträger und der Entscheidungsabläufe		<input type="checkbox"/>	
> Management		<input type="checkbox"/>	
> Vertrieb / Marketing		<input type="checkbox"/>	
> Technik, Produktion		<input type="checkbox"/>	
> F&E, Entwicklung		<input type="checkbox"/>	
> Schnittstellenkoordination		<input type="checkbox"/>	
- finanzielle / wirtschaftliche Unternehmensanalyse		<input type="checkbox"/>	
2.4 Anwenderproblembezogener Informationsbedarf		<input type="checkbox"/>	
- Anlagenbestand / Technologische Positionierung der Konkurrenten - Produktionsfähigkeit		<input type="checkbox"/>	
- Bestehendes Produktportfolio (Profile, Güten, Qualität,...)		<input type="checkbox"/>	
- F&E Status / Planungen der Konkurrenten		<input type="checkbox"/>	
- Ermittlung der produktbezogenen Wettbewerbsfähigkeit		<input type="checkbox"/>	
- bisherige / absehbare produktergänzende Services		<input type="checkbox"/>	
> Inspektion		<input type="checkbox"/>	
> Schweißen		<input type="checkbox"/>	
> Schleifen		<input type="checkbox"/>	
> Verschleiß-/ Schädigungs-Management		<input type="checkbox"/>	
> Lärm-Management		<input type="checkbox"/>	
2.5 Prozesskettenbezogener Informationsbedarf		<input type="checkbox"/>	
- Interne Logistikprozessketten der Konkurrenten		<input type="checkbox"/>	
- Externe Logistikprozessketten der Konkurrenten		<input type="checkbox"/>	
2.6 Kosten-/ Performance Benchmarks ermitteln		<input type="checkbox"/>	
- Ermittlung der Kostenposition der Konkurrenten		<input type="checkbox"/>	
> Vormaterialkosten		<input type="checkbox"/>	
> Umwandlungskosten / Herstellkosten / Umsatzkosten		<input type="checkbox"/>	
> Logistikkosten		<input type="checkbox"/>	

Abbildung 72: Checkliste 2 der Analysephase<sup>289</sup>

<sup>289</sup> Quelle: Eigene Darstellung

Phase 1 - <b>Analyse</b> - Checkliste 3		Betrachtet und durchgeführt?	Anmerkungen
3. Strategische Analyse		<input checked="" type="checkbox"/>	.....
1.1 Gap-Analyse		<input type="checkbox"/>	...
- Unternehmensentwicklung anhand vorheriger Daten prognostizieren		<input type="checkbox"/>	..
- Der gewünschten Unternehmensentwicklung gegenüberstellen		<input type="checkbox"/>	.....
- strategische und operative Lücke identifizieren		<input type="checkbox"/>	...
- strategische Optionen für die Schließung der Lücken entwerfen		<input type="checkbox"/>	.....
1.2 Neun-Felder Matrix		<input type="checkbox"/>	...
- Faktoren für Marktattraktivität ermitteln		<input type="checkbox"/>	.....
- Faktoren für Wettbewerbsstärke ermitteln		<input type="checkbox"/>	
- In Analysen erhobene Daten entsprechend zuordnen		<input type="checkbox"/>	
- Portfolio darstellen		<input type="checkbox"/>	
- strategische Optionen ermitteln		<input type="checkbox"/>	
1.3 SWOT-Analyse		<input type="checkbox"/>	
- Stärken des Unternehmens anhand der Analysedaten ermitteln		<input type="checkbox"/>	
- Schwächen des Unternehmens anhand der Analysedaten ermitteln		<input type="checkbox"/>	
- Chancen für das Unternehmens anhand der Analysedaten ermitteln		<input type="checkbox"/>	
- Risiken für das Unternehmens anhand der Analysedaten ermitteln		<input type="checkbox"/>	

Abbildung 73: Checkliste 3 der Analysephase<sup>290</sup>

<sup>290</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## 8.4 Strategische Optionen

Mit der Ermittlung der strategischen Optionen startet die zweite Phase der strategischen Unternehmensplanung. Anhand der zuvor ermittelten internen und externen Fakten können strategische Optionen erarbeitet werden.

Zuvor soll aber erneut auf die unternehmerische Vision Bezug genommen werden, um strategische Optionen effizient erarbeiten zu können, welche in die gewünschte Entwicklungsrichtung führen. Im Falle des betrachteten Unternehmens kann die unternehmerische Vision mit „15% Weltmarktanteil in der Branche und 1/3 des Weltmarktanteils an wärmebehandelten Schienen im Jahr 2015“ beschrieben werden.

Kernkompetenz- bzw. Diversifikationstests sollen in dieser Entwicklungsphase zu den strategischen Optionen führen. Dazu wird erneut auf die wichtigsten Kernkompetenzen bzw. auf Diversifikationsmöglichkeiten eingegangen.

Das betrachtete Unternehmen besitzt im Bereich Schientechnik spezielle Kernkompetenzen, welche in Abbildung 74 ersichtlich sind.

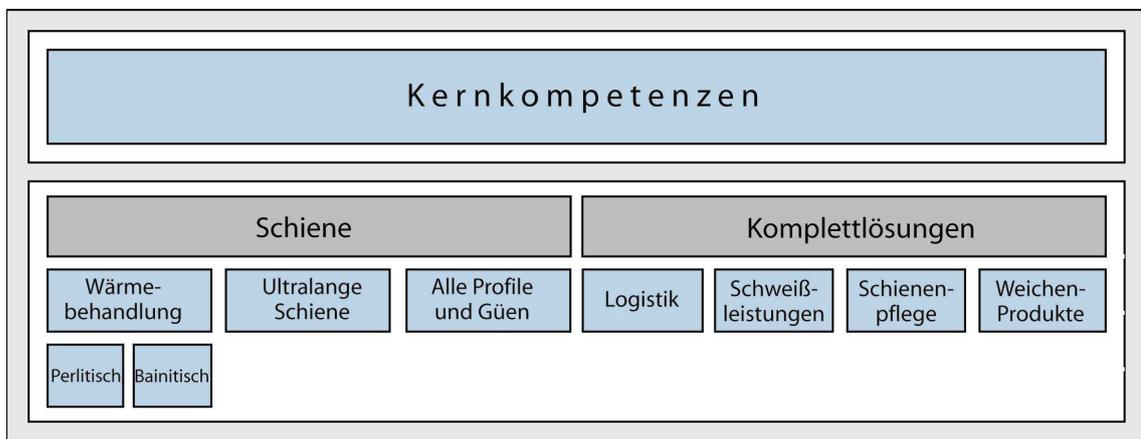
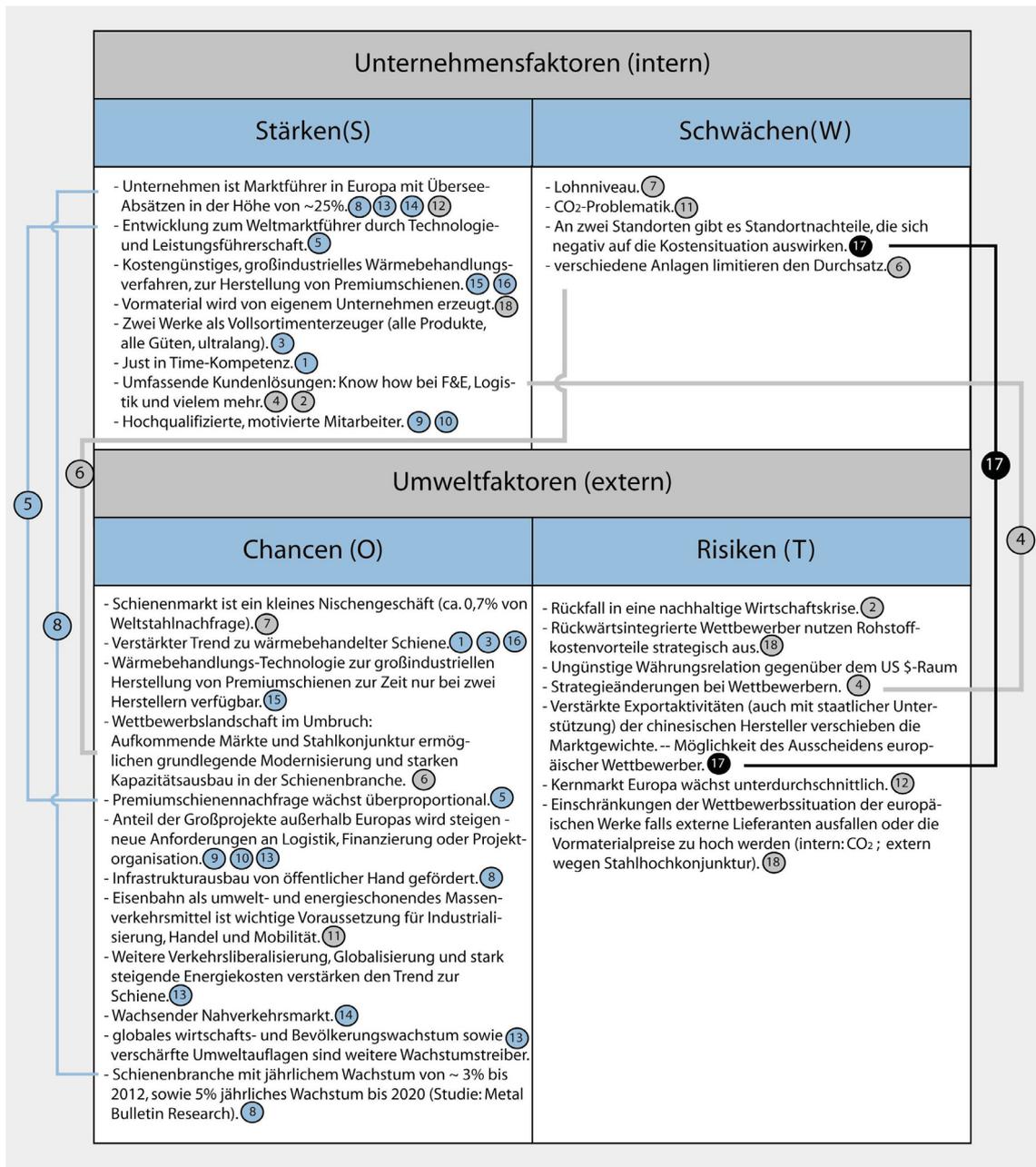


Abbildung 74: Kernkompetenzen des Unternehmens<sup>291</sup>

Außerdem werden die zuvor in der SWOT-Analyse ermittelten Eigenschaften gegenübergestellt, wodurch SO-, ST-, WO- und WT-Strategien entwickelt werden können. Die Kombinationen sind in Abbildung 75 ersichtlich. Es ist erkennbar, dass Faktoren mit gleicher Nummerierung zu einer entsprechenden SWOT-Strategie kombiniert werden können.

<sup>291</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

Abbildung 75: Kombination der vier Faktoren der SWOT-Analyse<sup>292</sup>

Durch genaue Betrachtung der Kompetenzen und Vergleich dieser mit den zuvor getätigten Analysen sowie durch Betrachtung der unternehmerischen Vision können strategische Ziele entwickelt werden, die das zukünftige Handeln vorgebend unterstützen sollen. Auf die strategischen Ziele wird im nächsten Kapitel eingegangen. Erneut soll eine Checkliste das Vorgehen in diesem Prozessschritt erleichtern. Diese ist am Ende der Implementierungsphase in Abbildung 80 ersichtlich.

<sup>292</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## 8.5 Strategische Ziele

Die zuvor getätigten Schritte sind Grundlage für die Ermittlung strategischer Ziele. Anhand der zuvor getätigten SWOT-Analyse und der Betrachtung der im Schritt der strategischen Optionen fokussierten Kernkompetenzen können die in Kapitel 5.1.4 erklärten SWOT-Strategien entwickelt werden. Diese sind in Tabelle 8-XI ersichtlich.

Tabelle 8-XI: Strategische Ziele des betrachteten Unternehmens<sup>293</sup>

Nr.	Ziel	Strategie	Strategie-Typ (SWOT)
1	Kundenbeziehung	Leistungsdifferenzierung zur Optimierung des Kundennutzens (Technologie, Flexibilität, Beratung, Logistik, Services)	SO
2	Kundenbeziehung	Langfristige Kundenbeziehungen mit Rahmenverträgen sowie zunehmendes Projektgeschäft	ST
3	Produkt	Vollsortimenter mit umfassendstem Produktportfolio (Profile und Güten) mit Betonung der wärmebehandelten Premiumschiene	SO
4	Produkt	Kompletterierung des Lösungsangebots durch Erweiterung der Wertschöpfungskette rund um das Produkt Schiene (Logistik, Schweiß-Leistungen, Komplementärprodukte, Schienenpflege,...)	ST
5	Technologie	Weltweite Technologieführerschaft als Kernelement - insbesondere bei Premiumgütern (perlitisch und bainitisch), in den Produktionsprozessen (Wärmebehandlung) und der Beratungskompetenz	SO
6	Technologie	Neue Sägelinie um Durchsatz zu erhöhen	WO
7	Technologie	Auf Hightech Lösungen für den Schienenmarkt setzen und Position stärken.	SO
8	Profitabilität	Nachhaltige Ergebnisfähigkeit durch weiteres ertragsorientiertes endogenes und exogenes Wachstum	SO
9	Mitarbeiter	Schlüssel des Erfolgs sind hochqualifizierte Mitarbeiter mit hoher sozialer Kompetenz, die mobil und sprachgewandt sind	SO
10	Unternehmenskultur	Führungskultur prägen mit Leistungsorientierung, Vertrauen, Offenheit und Teamgeist	SO
11	Umwelt	Effizienter Einsatz von Ressourcen und nachhaltiger Umgang mit der Natur	WO
12	Märkte	Fokussierung auf ertragsstärkste Märkte und Anpassung der Kapazitäten	ST
13	Märkte	Halten bzw. fallweiser Ausbau des hohen Marktanteils	SO
14	Märkte	Marktführer in Deutschland bei Deutsche Bahn und DB Weichenwerk sowie im Privatmarkt	SO
15	Märkte	Aktives "market change management" in Bezug auf das Kundenverhalten für wärmebehandelte Schienen	SO
16	Märkte	Steigerung des Gesamtabsatzes mit deutlichem Schwerpunkt auf Premiumschienen (Substitutionseffekt)	SO
17	Logistik	Drittlandexporte bei Ausnutzung der guten Seehafenanbindung	WT
18	Logistik	Vormaterialsituation kritisch betrachten und Alternativen suchen	ST

Die strategischen Zielloptionen können der Gesamtstrategie entsprechend zugeordnet werden. Dies ist beispielhaft in Abbildung 76 ersichtlich.

<sup>293</sup> Quelle: Unternehmensinterne Analysen

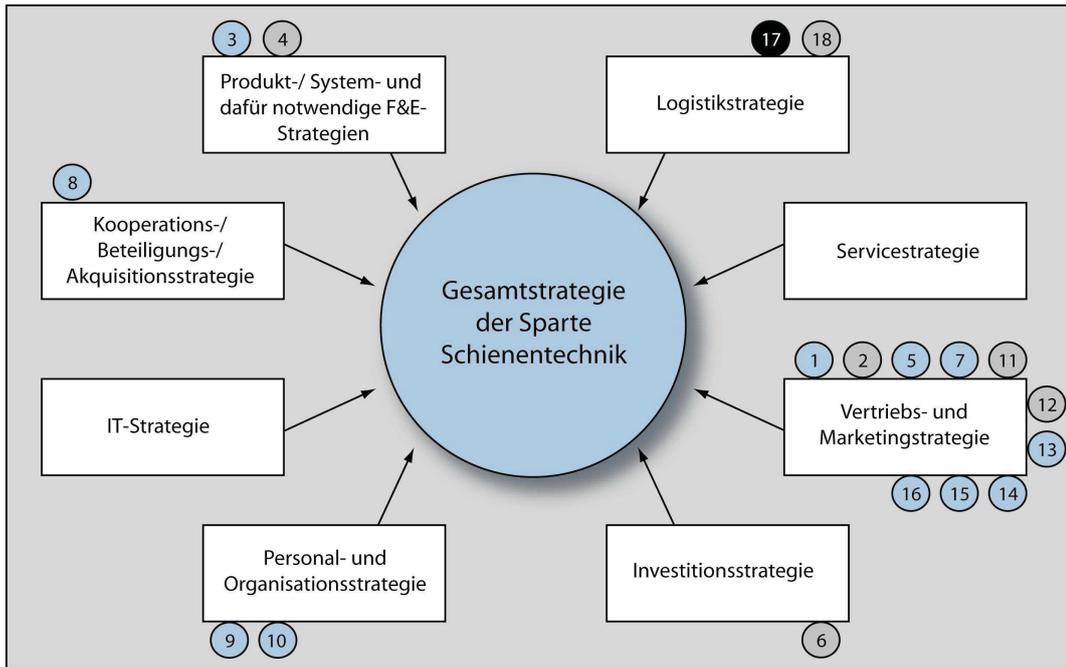


Abbildung 76: Gesamtstrategie des Unternehmens mit Zielen<sup>294</sup>

Ein Teil der Strategien kann umgesetzt und verfolgt werden, ohne dass Investitionen getätigt werden müssen. Anhand der Strategien können jedoch auch Ableitungen betreffend Expansions- oder Diversifikationsentscheidungen getroffen werden. Dementsprechend sollen Entscheidungstabellen dabei helfen, ob sich ein Unternehmen durch Expansion bzw. Diversifikation weiterentwickeln soll. In Abbildung 77 wird die Entscheidungstabelle dargestellt.

Strategische Maßnahmen		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
B1	Nachfrage des Produktes wächst weiter?	J	J	J	J	N	N	N	N
B2	Unternehmen ist Marktführer im betrachteten Bereich?	J	J	N	N	J	J	N	N
B3	Diversifikationsmöglichkeit vorhanden?	J	N	J	N	J	N	J	N
A1	Expansion untersuchen.		X		X				
A2	Diversifikation untersuchen.					X		X	
A3	Beide Möglichkeiten betrachten.	X		X					
A4	Deinvestition möglich.					X	X	X	X

Abbildung 77: Entscheidungstabelle für Expansions- bzw. Diversifikationsentscheidung<sup>295</sup>

<sup>294</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>295</sup> Quelle: i.A.a. Klink (1994), S.11

Es ist möglich, die Entscheidungstabellen beliebig durch Bedingungen und Aktionen entsprechend der Situation zu erweitern. Es muss jedoch bedacht werden, dass schon bei drei Bedingungen acht Beziehungen zu untersuchen sind.

Mit der Entscheidung zu Diversifikation und/oder Expansion ist die zweite Phase, die Strategieentwicklung, abgeschlossen. In der darauf folgenden dritten Phase wird die Implementierung der Strategie näher betrachtet.

## 8.6 Implementierungsüberlegung

Die dritte Phase der strategischen Unternehmensführung, die Phase der Strategieimplementierung, startet mit der Implementierungsüberlegung. Es kann in diesem Schritt ein Masterplan (Projektplan) für die Operationalisierung der unterschiedlichen Maßnahmen erstellt werden. Dieser beinhaltet z.B. Termine, Meilensteine, Arbeitspakete oder Kosten.<sup>296</sup> Er soll dazu führen, dass die gewünschten strategischen Schritte zeitgerecht ausgeführt werden und dass z.B. Kosten abgeschätzt werden können. Hierbei kann erneut ein Gantt-Chart angewendet werden. Außerdem muss die zuvor getroffene Wahl zu Expansion und/oder Diversifikation weitergeführt werden, indem zwischen internem bzw. externem Wachstum entschieden wird. Im vorliegenden Beispiel wird die Entscheidung der Expansion näher betrachtet, da in der Strategie (Tabelle 8-XI -Nr.6) eine Durchsatzerhöhung durch eine neue Sägelinie angestrebt wird. In diesem Schritt soll ebenfalls eine Entscheidungstabelle die Entscheidung unterstützen. Dies ist in Abbildung 78 dargestellt.

Strategische Maßnahmen		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8
B1	Platz für internes Wachstum vorhanden?	J	J	J	J	N	N	N	N
B2	Geschäft kann trotz werksinterner Arbeiten weiterhin aufrecht erhalten werden.	J	J	N	N	J	J	N	N
B3	Möglichkeit für externes Wachstum vorhanden?	J	N	J	N	J	N	J	N
A1	Internes Wachstum ausführen		X		X				
A2	Externes Wachstum ausführen					X		X	
A3	Beide Möglichkeiten betrachten.	X		X					
A4	Keine Möglichkeit durchführbar.						X		X

Abbildung 78: Entscheidungstabelle für internes bzw. externes Wachstum<sup>297</sup>

Ein Unternehmen kann sich durch internes Wachstum mithilfe von Greenfield-Projekten, Ausbau, Umbaus bzw. Neubau entwickeln. Im Falle des externen Wachstums schafft es neue Möglichkeiten z.B. durch Joint Ventures, Kauf oder Fusion.

Die Entscheidungstabelle kann nicht verhindern, dass beide Möglichkeiten in Betracht gezogen werden, es soll dadurch jedoch eine Priorisierung der zuerst zu untersuchenden Option erfolgen, um einen effizienten Fortschritt zu garantieren.

<sup>296</sup> Vgl. Kessler/Winkelhofer (1997), S. 172

<sup>297</sup> Quelle: i.A.a. Klink (1994), S.11

Im vorliegenden Fall wird das interne Wachstum näher untersucht, da werksintern Platz für Erweiterungen bzw. Erneuerungen vorhanden ist.

Im nächsten Schritt muss nun untersucht werden, ob es zu einem Ausbau, Umbau bzw. einem Neubau kommt, oder ob ein Greenfield-Project in Betracht gezogen werden muss. Diese Entscheidungen sollen durch eine Prioritätenmatrix unterstützt werden, indem alle vier Lösungsmöglichkeiten miteinander verglichen und die attraktivere Lösung dargestellt wird. Die Prioritätenmatrix ist in Abbildung 79 ersichtlich.

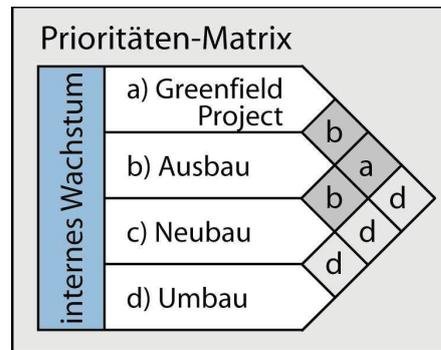


Abbildung 79: Prioritätenmatrix für internes Wachstum<sup>298</sup>

Durch den Vergleich der verschiedenen Möglichkeiten und deren Analyse ergeben sich Prioritäten unter den Lösungsansätzen. Im vorliegenden Beispiel ist der Umbau der bestehenden Sägelinie mit der höchsten Priorität, also der besten Durchführbarkeit hervorgegangen. Somit ist die dritte Phase, die Implementierung, ebenfalls beendet.

In der vierten Phase, der Überprüfung des Prozesses und der Folgesituationen, soll der gesamte Prozess erneut analysiert werden. Ebenfalls wird anhand eines Projektcontrollings die Einhaltung des Masterplans kontrolliert. Im Rahmen der Prozessüberprüfung muss hervorgehen, ob z.B. Analysepunkte in Zukunft effizienter oder genauer betrachtet werden sollen. Dies kann anhand einer Fehlersammelliste erfolgen, welche aufgetretene Fehler protokolliert. Durch das Schiedsrichterverfahren werden weiterfolgende Projekte priorisiert und dadurch bewertet. Diese beiden Verfahren sind in Kapitel 6.4.1 sowie Kapitel 6.4.8 genau erklärt. Die 4.Phase wird in dieser Arbeit nicht näher erläutert. Somit ist der gesamte Prozess der strategischen Unternehmensplanung abgeschlossen. Die abschließend in Abbildung 80 dargestellte Checkliste soll die Durchführung der zweiten, dritten und vierten Phase erleichtern. Dadurch wird ebenfalls das Auslassen verschiedener Prozesspunkte verhindert.

Der zuvor beschriebene Prozess der strategischen Unternehmensplanung wurde zwar anhand eines Unternehmens in der Schienentechnikbranche angewendet und erklärt, ist jedoch auf unterschiedlichste Branchen anwendbar. Es zeigt sich, dass die qualitätssichernden Maßnahmen den Prozess unterstützen und vereinheitlichen. Es kann dadurch von unterschiedlichsten Personen eine durchgängig gleiche Prozedur angewendet werden. Dadurch soll die Effektivität und die Effizienz des Gesamtprozesses erhöht werden.

<sup>298</sup> Quelle: i.A.a Jöbstl (1999), s. 69

Phase 2 + 3 - Strategieentwicklung und Implementierung - Checkliste 4		Betrachtet und durchgeführt?	Anmerkungen
<b>4. Strategische Optionen</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	.....
4.1 Unternehmerische Vision formulieren		<input type="checkbox"/>	...
4.2 Kernkompetenztest durchführen		<input type="checkbox"/>	..
4.3 Diversifikationstest durchführen		<input type="checkbox"/>	.....
4.4 Ermittelte Eigenschaften der SWOT-Analyse gegenüberstellen und strategische Optionen entwickeln		<input type="checkbox"/>	...
4.5 Strategische Optionen analysieren		<input type="checkbox"/>	.....
- Daten der Analysephase mit den Ergebnissen des Diversifikations- bzw. Kernkompetenztests vergleichen		<input type="checkbox"/>	...
<b>5. Strategische Ziele Festlegen</b>		<input type="checkbox"/>	.....
5.1 Strategische Ziele Formulieren		<input type="checkbox"/>	
5.2 Expansions- bzw. Diversifikationsentscheidung treffen		<input type="checkbox"/>	
- Entscheidungstabelle als Hilfsmittel verwenden		<input type="checkbox"/>	
<b>6. Implementierungsüberlegung</b>		<input type="checkbox"/>	
6.1 Entscheidung zwischen Internem- und Externem Wachstum treffen		<input type="checkbox"/>	
- Entscheidungstabelle als Hilfsmittel verwenden.		<input type="checkbox"/>	
6.2 Bei Internem Wachstum: Entscheiden zwischen		<input type="checkbox"/>	
- Greenfield Projects		<input type="checkbox"/>	
- Ausbau		<input type="checkbox"/>	
- Umbau		<input type="checkbox"/>	
-Neubau		<input type="checkbox"/>	
- Matrixdiagramm als Priorisierungshilfe verwenden		<input type="checkbox"/>	
6.3 Bei Externem Wachstum: Entscheiden zwischen		<input type="checkbox"/>	
- Joint Ventures		<input type="checkbox"/>	
- Allianzen		<input type="checkbox"/>	
- Beteiligungen		<input type="checkbox"/>	
- Kauf		<input type="checkbox"/>	
- Fusion		<input type="checkbox"/>	
- Matrixdiagramm als Priorisierungshilfe verwenden		<input type="checkbox"/>	
<b>7. Überprüfung des Prozesses und der Folgesituationen</b>		<input type="checkbox"/>	
7.1 Funktion des Prozesses anhand Fehlersammelliste kontrollieren		<input type="checkbox"/>	
- Verbesserungen notwendig		<input type="checkbox"/>	
- Prozess Fehlerfrei		<input type="checkbox"/>	
7.2 Weiteres vorgehen mithilfe des Schiedsrichterverfahrens priorisieren.		<input type="checkbox"/>	

Abbildung 80: Checkliste 4 der Phasen zwei bis vier<sup>299</sup>

<sup>299</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## 9 Zusammenfassung

In der heutigen Zeit müssen Unternehmen rasch, tiefgreifend und flexibel auf Einflüsse reagieren, um am Markt bestehen zu können. Dabei haben sie die Verantwortung, mit möglichst hoher Effizienz Ressourcen in Güter und Dienstleistungen umzuwandeln, die laufend Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten. Dies ist in einer dynamischen Wirtschaft nur dann möglich, wenn mit einem ausreichenden Weitblick die zukünftigen Bahnen des unternehmerischen Handelns gelegt werden.<sup>300</sup>

Um kontinuierlich Beiträge zur Lösung aktuellster gesellschaftlicher Probleme leisten zu können, ist es nötig, durch strategische Unternehmensführung alle Möglichkeiten des zukünftigen unternehmerischen Geschehens in Betracht zu ziehen. Deswegen wurde in dieser Arbeit ein einheitlicher Strategieentwicklungsprozess unter Berücksichtigung von Qualitätsmanagementaspekten konzipiert.

Durch die Globalisierung ist die Welt in den letzten Jahren immer weiter zusammengedrückt. Deswegen steht es auch an der Tagesordnung der Unternehmen weltweit zu agieren, weswegen die Strategien des Unternehmens an die weltweiten Unterschiede und Möglichkeiten angepasst werden müssen. Dementsprechend können Mitarbeiter eines Unternehmens mit dem Firmensitz in Amerika, und jene z.B. in Österreich ebenfalls an der Strategieerstellung beteiligt sein. Die im Strategieentwicklungsprozess integrierten qualitätssichernden Tools sollen helfen, dass der Prozess trotz örtlicher Differenz in der gleichen Genauigkeit und derselben Schrittfolge ausgeführt wird.

Durch Literaturrecherchen wird ersichtlich, dass die Implementierung von Qualitätsmanagementtools im Strategieentwicklungsprozess noch keine Anwendung gefunden hat. Dementsprechend hat diese Arbeit gezeigt, dass die Integration von qualitätssichernden Elementen im Prozess der strategischen Unternehmensführung möglich und ebenfalls sinnvoll ist.

Als ersten Schritt wird in Kapitel zwei der Strategiebegriff erörtert und auf unterschiedliche Schulen und Strategieverständnisse eingegangen. Daraufhin führen im dritten und vierten Kapitel verschiedene, in der Literatur vorherrschende, strategische Konzepte zum Erfolgspotentialkonzept von Gälweiler, der die Ermittlung von Erfolgspotentialen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stellt, was besonders in der heutigen Zeit einen wichtigen Faktor darstellt. Nach der Vermittlung des Grundverständnisses zum strategischen Handeln wird im fünften Kapitel ein Grundkonzept des strategischen Managements erarbeitet. Dem Sinn der Qualitätssicherung entsprechend müssen im erarbeiteten Konzept weiters qualitätssichernde Elemente implementiert werden. Deswegen wird im sechsten Kapitel kurz auf die Grundlagen des Qualitätsmanagements eingegangen und es werden Instrumente beschrieben, die im Prozess der strategischen Unternehmensführung als Implementierung vorstellbar sind. Im siebten Kapitel wird die Verknüpfung zwischen dem Prozess des strategischen Managements und dem Qualitätsmanagements hergestellt. Abschließend wird im achten Kapitel, anhand eines stahlverarbeitenden Unternehmens in der Schienentechnikbranche, die Anwendbarkeit des Konzept gezeigt und näher beschrieben.

---

<sup>300</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 15ff.

Die Ergebnisse der Arbeit sind:

- ein standardisierter, ganzheitlicher und flexibler Strategieprozess,
- mit Vorschlägen für Instrumente zur Unterstützung der unterschiedlichen Prozessphasen und
- die Umsetzung in einem Pilotbereich.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Prozess angewendet, jedoch der im Qualitätsmanagement verankerte KVP-Gedanke in der Praxis noch nicht umgesetzt. Es werden Vorschläge für Instrumente und Vorgehensweisen gegeben, die jedoch erst bei erneuter Anwendung des Prozesses umgesetzt werden können. Es ist zu empfehlen, dass der Prozess stets sehr genau und akkurat durchgeführt wird, um eine effektive und effiziente Strategiefindung zu ermöglichen. Es wurde ersichtlich, dass die strategische Unternehmensführung keinen Prozess darstellt, der schnell zwischen Tür und Angel abgehandelt werden kann. Er ist viel mehr ein komplexer Prozess, der viel Zeit und Mühe in Anspruch nimmt, jedoch bei gewissenhafter Anwendung zum gewünschten Ziel und zum Erfolg führen kann.

Napoléon Bonaparte hat die Strategie passend beschrieben:

*„Strategie ist eine einfache Kunst, bei der alles auf die Ausführung ankommt.“<sup>302</sup>*

---

<sup>302</sup> Vgl. URL: Zitat (22.10.2008)

## Literaturverzeichnis

- Abern, D.M.; Clouse, A.; Turner, R. (2003):* CMMI Distilled. Addison-Wesley, Boston, 2003
- Amann, K. (1995):* Unternehmensführung – Strategisches und operatives Management. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln, 1995
- Armstrong, J.S., Brodie, R.J. (1994):* Effects of Portfolio Planning Methods on Decision Making: Experimental Results. *International Journal of Research in Marketing*, 11, 1994, North-Holland, 73-84
- Arnold, D. (Hrsg.) (2002):* Handbuch Logistik. Springer Verlag, Berlin u.A., 2002
- Berndt, R. (1995):* Marketing 3. Springer Verlag, Berlin-Heidelberg, 1995
- Bias, M. et al (1993):* Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen. Bayrisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, Jänner 1993, abgerufen am 07.08.2008 [http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Qualitaetsmanagement\\_KMU.pdf](http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/wirtschaft/Qualitaetsmanagement_KMU.pdf)
- Bolten, J. (Hg.) (2000):* Sharan, Galaxy oder Alhambra: „Kommunikation“ und „Kultur“ als Differenzierungsmerkmale im internationalen Wettbewerb. *Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation*. Waldsteinberg 2000, abgerufen am: 08.04.2008 <http://www2.uni-jena.de/philosophie/iwk/publikationen/komkustil.pdf>
- Bruhns, M. (2002):* Integrierte Kundenorientierung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002
- Burghardt, M. (2006):* Projektmanagement. Publicis Corporate Publishing, Erlangen, 2006
- Buzzell, R.D., Gale, B.T. (1989):* Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1989
- Chapman, R. (2006):* Simple tools and techniques for enterprise risk management. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, 2006
- Crosby, P.B. (2000):* Qualitätsmanagement. Wirtschaftsverlag Ueberreuter, Wien, 2000
- Drems, H. (2008):* Abschied vom Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio nach über 35 Jahren Einsatz? Eine kritische Überprüfung der BCG-Matrix. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, März 2008, Springer Verlag, 39-57
- Ebel, B. (2001):* Qualitätsmanagement. Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne/Berlin, 2001
- Ehrmann, T. (2006):* Strategische Planung. Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2006
- Eschenbach, R., Kunesch, H. (1994):* Strategische Konzepte. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart, 1996
- Füser, K. (1997):* Modernes Management. Verlag C.H. Beck, München, 1997
- Gälweiler, A. (2005):* Strategische Unternehmensführung. Campus Verlag, Frankfurt u.A., 2005
- Grant, R.M., Nippa, M. (2006):* Strategisches Management. Pearson Studium Verlag, München, 2006
- Grünewald, N., Pagenkemper, C. (2004):* Qualitätsmanagement mit neuen Arbeitsformen. Expert Verlag, Renningen, 2004
- Henzler, H. (1988):* Handbuch strategische Führung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1988

- Henzler, H. (1988):* Von der strategischen Planung zur strategischen Führung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58, 1988, Gabler Verlag, 1286-1307
- Hinterhuber, H.H. (1996):* Strategische Unternehmensführung – Strategisches Denken. Walter de Gruyter Verlag, Berlin u.A., 1996
- Hörschgen, H. et. al (1993):* Marketing Strategien. Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH, Ludwigsburg-Berlin, 1993
- ISO 9000:2000:* Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, 2000
- Jansen, S.A. (1999):* Mergers & Acquisitions, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999
- Jöbstl, O. (1999):* Einsatz von Qualitätsinstrumenten und –methoden. Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 1999
- Kainersdorfer, F. (1999):* Integrierte strategische Technologie- und Markplanung für Elektrizitätserzeugungsanlagenbauer mit Ausrichtung auf die nachhaltige Entwicklung der Betreiberregionen. Diss. Montanuniversität Leoben, 1999
- Karst, K. (1998):* Strategisches Management. Cornelsen Verlag, Berlin, 1998
- Kamiske, G.F. (1994):* Die hohe Schule des TQM. Springer Verlag, Berlin (u.a.), 1994
- Keßler, H.; Winkelhofer, M.A. (1997):* Projektmanagement. Springer Verlag, Berlin (u.a.), 1997
- Klink, S. (1994):* Entwicklung von großen Software-Systemen. Abgerufen am 12.08.2008 [http://dbis.uni-trier.de/Mitarbeiter/klink\\_files/www/Postscript/seminar.pdf](http://dbis.uni-trier.de/Mitarbeiter/klink_files/www/Postscript/seminar.pdf)
- Kotler, P., Bliemel, F. (1999):* Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999
- Lombriser, R., Abplanalp, P. (1998):* Strategisches Management: Visionen entwickeln - Strategien umsetzen – Erfolgspotentiale aufbauen. Versus Verlag, Zürich, 1998
- Mau, M. (2003):* Supply Chain Management. Wiley – VCH Verlag, Weinheim, 2003
- Meffert, H., Bruhn, M. (1997):* Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1997
- Mintzberg, H. (2007):* Tracking Strategies – Towards a General Theory of Strategy Formation. Oxford University Press Inc, New York, 2007
- Mudambi, R., Mudambi, S.M. (2002):* Diversification and market entry choices in the context of foreign direct investment. International Business Review 11, 2002, Philadelphia/Whiteknights, 35-55
- Müller-Martini, M. (2005):* Bezugspunkte zwischen Kundenkompetenzen und Kundenbindung. Forschungsbeiträge zum Strategischen Management: Bd. 2, Hrsg. von Prof. Dr. Michael Hülsmann, Universität Bremen, 2005
- Porter, M.E. (1995):* Wettbewerbsstrategien. Campus Verlag, Frankfurt/Main-New York, 1995
- Porter, M. E. (1986):* Wettbewerbsvorteile. Campus Verlag, Frankfurt/Main-New York, 1986
- Porter, M.E. (2008):* The Five Competitive Forces that shape Strategy. Harvard Business Review, Jänner 2008, Harvard Business School Publishing, 78-93
- Rathjen, G. (1997):* Entscheidungstabellen in der Praxis. Abgerufen am 12.08.2008 <http://members.aol.com/gerrathjen/EDV-Verlag/Et.pdf>

*Rüegg-Stürm, J. (2004):* Das neue St. Galler Management-Modell, in: Dubs, Rolf u. a. (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre, 1. Auflage, Bern, Haupt-Verlag, 2004, S. 65-141

*Sabni, A. (1998):* Quality Improvement – Seven Basic Tools that can improve Quality. Medical Device & Diagnostic Industry Magazine, April 1998, abgerufen am 06.08.2008 <http://www.devicelink.com/mddi/archive/98/04/012.html>

*Schavel, C., Billing, F. (2004):* Top 100 Management Tools. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004

*Schneider, D. (2000):* Unternehmensführung und strategisches Controlling. Hanser Verlag, Darmstadt, 2000

*Schreyögg, G., Koch, J. (2007):* Grundlagen des Management. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007

*Schroeter, S., Göbringer, M., Köppe, D., Keck, R. (2003):* Qualitätsmanagementsysteme – ein Wegweise für die Praxis. Düsseldorf 2003, abgerufen am 06.08.2008, [http://www.aachen.ihk.de/de/innovation\\_umwelt/download/pi\\_012.pdf](http://www.aachen.ihk.de/de/innovation_umwelt/download/pi_012.pdf)

*Theben, P., Colsman, H. (2005):* Qualitätstechniken – Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung. Hanser Verlag, München-Wien, 2005

*Wächter, H.; Vedder, G. (2001):* Qualitätsmanagement in Organisationen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001

*Welge, M.K., A. Al-Laham (2001):* Strategisches Management. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001

#### **URLs:**

Deutsche Bahn, <http://www.db.de>, Stand: 04.10.2008

Railway Directory, <http://www.railwaydirectory.net>, Stand: 14.09.2008

Zitat, <http://www.zitate.eu>, Stand 22.10.2008