

Rudolf Grünig
Richard Kühn

Strategieplanungsprozess

Analysen, Optionen, Projekte

2., überarbeitete Auflage

Haupt Verlag

Französischsprachige Ausgabe:
Rudolf Grünig/Richard Kühn: Procédé de planification stratégique
Analyses, Options, Projets
2^{ème} édition révisée 2018
ISBN 978-3-258-08071-0

2. Auflage: 2018
1. Auflage: 2014

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag für die Jahre 2016–2020 unterstützt.

Diese Publikation ist in der Deutschen Nationalbibliografie verzeichnet.
Mehr Informationen dazu finden Sie unter <http://dnb.dnb.de>

ISBN 978-3-258-08056-7

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright © 2014 Haupt Bern
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.
Umschlagsgestaltung: René Tschirren
Printed in Germany

www.haupt.ch

Vorwort

Die Strategie eines Unternehmens definiert seine zukünftige Marschrichtung. Sie bestimmt für die kommenden Jahre die angestrebten Marktpositionen und die aufzubauenden Wettbewerbsvorteile der Angebote und der Ressourcen. Die Erarbeitung der zukünftigen Strategie stellt deshalb eine wichtige und gleichzeitig komplexe Aufgabe dar. Sie steht im Zentrum des vorliegenden Buches. Es erscheint parallel auch auf Englisch (vgl. Grünig/Kühn, 2018a) und Französisch (vgl. Grünig/Kühn, 2018b).

Beratungsprojekte, Masterarbeiten und Fallstudienlösungen auf der Grundlage der 1. Auflage dieses Buches wurden systematisch analysiert. Als Konsequenz wurden die Vorgehen zur Analyse und zur Strategieerarbeitung auf Geschäftsebene vereinfacht. Damit sind die Vorgehensvorschläge der 2. Auflage besser anwendbar.

Viele der Gedanken und Beispiele entstammen Gesprächen mit ehemaligen und gegenwärtigen AssistentInnen, DoktorandInnen und StudentInnen. Ihnen sei herzlich für ihr Interesse und ihre Ideen gedankt. Auch die Erfahrungen und Ansätze vieler Unternehmen sind in das Buch eingeflossen. Deshalb geht ein Dank auch an alle Führungskräfte, die den Verfassern Einblick in ihre strategische Arbeit gewährt haben.

Der grösste Dank richtet sich jedoch an zwei Personen: Frau T. Schulthess hat die Arbeiten koordiniert und die Druckvorlage erstellt und Frau T. Le hat alle Abbildungen gestaltet. Ihnen sei für ihr ausserordentliches Engagement und ihre ausgezeichnete Arbeit sehr herzlich gedankt. Dank gebührt auch Frau N. Bertschy für die Anregungen zur Vereinfachung der Analyse- und Planungsprozesse und Frau J. Ehrler für die gründliche Endkontrolle der Druckvorlage.

September 2017
Rudolf Grünig, Richard Kühn

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	v
Inhaltsübersicht	vii
Inhaltsverzeichnis.....	ix
Abbildungsverzeichnis.....	xv
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster.....	ixx
1 Einleitung	1
Teil I: Idee der strategischen Planung	7
2 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale.....	9
3 Entwicklung der strategischen Planung und ihre Einordnung in das strategische Management	23
4 Beurteilung strategischer Absichten.....	35
Teil II: Strategische Dokumente und Strategieplanungs- prozess	45
5 Strategische Dokumente.....	47
6 Strategieplanungsprozess.....	55
Teil III: Initialisierung der strategischen Planung	71
7 Definition der existierenden strategischen Geschäfte	73
8 Vorbereitung des Strategieplanungsprojektes	89
9 Erfassung des Wertsystems und Überarbeitung des Leitbildes	99
Teil IV: Strategische Analyse auf Unternehmensebene	109
10 Analyse des globalen Umfeldes.....	113
11 Analyse der relevanten Branchen	123
12 Portfolioanalyse.....	139
13 Diagnose strategischer Herausforderungen auf Unternehmensebene.....	173

Teil V: Erarbeitung der Gesamtstrategie	183
14 Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Gesamtstrategie	187
15 Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Gesamtstrategie	209
Teil VI: Strategische Analyse auf Geschäftsebene.....	219
16 Analyse der relevanten Märkte	223
17 Analyse der Wettbewerbspositionen	237
18 Diagnose strategischer Herausforderungen auf Geschäftsebene	261
Teil VII: Erarbeitung der Geschäftsstrategien.....	267
19 Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Geschäftsstrategien	269
20 Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Geschäftsstrategien	285
Teil VIII: Finalisierung der strategischen Planung	291
21 Erarbeitung der funktionalen Strategien.....	295
22 Gesamtbeurteilung der Strategien und der strategischen Projekte.....	305
23 Vorbereitung der Implementierung.....	311
24 Schlussbemerkungen.....	319
Glossar	323
Sachwortverzeichnis	333
Literaturverzeichnis	337

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	v
Inhaltsübersicht	vii
Inhaltsverzeichnis.....	ix
Abbildungsverzeichnis.....	xv
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster.....	ixx
1 Einleitung	1
Teil I: Idee der strategischen Planung	7
2 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale.....	9
2.1 Strategien.....	9
2.2 Strategische Planung	11
2.3 Aufbau und Sicherung von Erfolgspotentialen als Hauptzweck der strategischen Planung	13
3 Entwicklung der strategischen Planung und ihre Einordnung in das strategische Management	23
3.1 Entwicklung der strategischen Planung.....	23
3.2 Einordnung der strategischen Planung in das strategische Mangement	30
4 Beurteilung strategischer Absichten.....	35
4.1 Stufen der Konkretisierung strategischer Absichten.....	35
4.2 Beurteilung von spezifischen Erfolgspotentialen und von Strategien	37
4.3 Beurteilung von strategischen Projekten	40
Teil II: Strategische Dokumente und Strategieplanungs- prozess	45
5 Strategische Dokumente.....	47
5.1 Kategorien strategischer Dokumente	47
5.2 Unternehmensspezifische Kombination der strategischen Dokumente.....	51
6 Strategieplanungsprozess.....	55
6.1 Grundlagen.....	55
6.2 Der vorgeschlagene Strategieplanungsprozess	57
6.3 Verknüpfung des Prozesses mit den wichtigsten Analyse- und Planungstools	64

Teil III: Initialisierung der strategischen Planung	71
7 Definition der existierenden strategischen Geschäfte	73
7.1 Einleitung.....	73
7.2 Definition und Strukturierung von Märkten	73
7.3 Begriff und Arten strategischer Geschäfte.....	76
7.3.1 Begriff	76
7.3.2 Arten	77
7.4 Prozess zur Definition der existierenden strategischen Geschäfte.....	81
7.4.1 Überblick	81
7.4.2 Beschreibung der Schritte	81
7.4.3 Beispiel zur Anwendung des Prozesses	83
8 Vorbereitung des Strategieplanungsprojektes	89
8.1 Einleitung.....	89
8.2 Prozess zur Vorbereitung des Strategieplanungs- projektes.....	90
8.2.1 Überblick	90
8.2.2 Formulierung von Issues	90
8.2.3 Abgrenzung des Strategieplanungs- projektes	92
8.2.4 Entscheidung bezüglich Beratereinsatz	92
8.2.5 Festlegung von Projektablauf und Projekt- organisation.....	94
8.2.6 Budgetierung des Strategieplanungs- projektes.....	98
9 Erfassung des Wertsystems und Überarbeitung des Leitbildes.....	99
9.1 Einleitung.....	99
9.2 Erfassung des Wertsystems.....	99
9.3 Begriff, Wirkungen und Inhalte des Leitbildes	100
9.4 Prozess zur Erfassung des Wertsystems und Überarbeitung des Leitbildes.....	104
9.4.1 Überblick	104
9.4.2 Beschreibung der Schritte	105
Teil IV: Strategische Analyse auf Unternehmensebene	109
10 Analyse des globalen Umfeldes.....	113
10.1 Einleitung.....	113
10.2 PESTEL-Analyse.....	113
10.3 Szenarioanalyse.....	116

10.4	Prozess zur Analyse des globalen Umfeldes	120
10.4.1	Überblick	120
10.4.2	Beschreibung der Schritte	121
11	Analyse der relevanten Branchen	123
11.1	Einleitung.....	123
11.2	Fünf-Kräfte-Modell.....	124
11.3	Modell der strategischen Gruppen	131
11.4	Prozess zur Analyse der relevanten Branchen.....	136
11.4.1	Überblick	136
11.4.2	Beschreibung der Schritte	137
12	Portfolioanalyse.....	139
12.1	Einleitung.....	139
12.2	Boston Consulting Group-Portfolio	140
12.2.1	Portfolio-Matrix	140
12.2.2	Grundlagen.....	142
12.2.3	Empfehlungen zu den Geschäften und zum Gesamtportfolio	148
12.3	McKinsey-Portfolio.....	153
12.3.1	Portfolio-Matrix	153
12.3.2	Grundlagen	159
12.3.3	Empfehlungen zu den Geschäften und zum Gesamtportfolio	161
12.4	Prozess der Portfolioanalyse.....	163
12.4.1	Überblick	163
12.4.2	Methodische Entscheidungen	163
12.4.3	Erstellung des Portfolios.....	165
12.4.4	Beurteilung des Portfolios.....	166
12.4.5	Beispiel zur Anwendung des Prozesses	167
13	Diagnose strategischer Herausforderungen auf Unternehmensebene.....	173
13.1	Einleitung	173
13.2	SWOT-Analyse.....	173
13.3	TOWS-Matrix.....	175
13.4	Prozess zur Diagnose strategischer Herausforde- rungen auf Unternehmensebene	179
13.4.1	Überblick	179
13.4.2	Beschreibung der Schritte	179

Teil V: Erarbeitung der Gesamtstrategie	183
14 Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Gesamtstrategie	187
14.1 Einleitung.....	187
14.2 Diversifikation und Konzentration als strategische Schlüsselfragen	188
14.2.1 Gründe für eine Diversifikation oder Konzentration	188
14.2.2 Formen der Diversifikation und Konzentration.....	189
14.2.3 Beurteilung von Diversifikations- und Konzentrationsmöglichkeiten.....	194
14.3 Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Gesamtstrategie	197
14.3.1 Überblick	197
14.3.2 Rekapitulation der obersten Werte und Ziele und der Analyseresultate.....	197
14.3.3 Erarbeitung von Optionen der Gesamt- strategie.....	198
14.3.4 Beurteilung der Optionen und Bestimmung der zukünftigen Gesamtstrategie.....	203
14.3.5 Definition von strategischen Zielen für das Gesamtunternehmen.....	205
15 Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Gesamtstrategie	209
15.1 Einleitung.....	209
15.2 Typen von strategischen Projekten auf Unternehmensebene	209
15.2.1 Überblick	209
15.2.2 Unmittelbare Realisierungsprojekte.....	211
15.2.3 Mittelbare Unterstützungsprojekte.....	213
15.3 Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Gesamtstrategie	214
15.3.1 Überblick	214
15.3.2 Beschreibung der Schritte	215
Teil VI: Strategische Analyse auf Geschäftsebene.....	219
16 Analyse der relevanten Märkte	223
16.1 Einleitung.....	223
16.2 Marktsystem-Modell	223
16.3 Erfolgsfaktorenidentifikation	227

16.4	Teilmarktdefinition und -analyse	230
16.5	Prozess zur Analyse der relevanten Märkte	232
16.5.1	Überblick	232
16.5.2	Beschreibung der Schritte	233
17	Analyse der Wettbewerbspositionen	237
17.1	Einleitung.....	237
17.2	Geschäftsmodell.....	237
17.3	Generische Geschäftsstrategien	240
17.3.1	Beschreibung	240
17.3.2	Erfolgsvoraussetzungen und Risiken	243
17.4	Stärken- und Schwächenanalyse	246
17.5	Prozess zur Analyse der Wettbewerbspositionen	257
17.5.1	Überblick	257
17.5.2	Beschreibung der Schritte	258
18	Diagnose strategischer Herausforderungen auf Geschäftsebene	261
18.1	Einleitung.....	261
18.2	Prozess zur Diagnose strategischer Herausforderungen auf Geschäftsebene	262
18.2.1	Überblick	262
18.2.2	Beschreibung der Schritte	262
18.2.3	Beispiel zur Verknüpfung von Stärken und Schwächen mit Chancen und Gefahren	264
Teil VII: Erarbeitung der Geschäftsstrategien.....		267
19	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Geschäftsstrategien	269
19.1	Einleitung.....	269
19.2	Erfolgspotentialnetz	270
19.3	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Geschäftsstrategien	274
19.3.1	Überblick	274
19.3.2	Rekapitulation der obersten Werte und Ziele, der Gesamtstrategie und der strategischen Analyse	275
19.3.3	Erarbeitung von Optionen der Geschäftsstrategie	275
19.3.4	Beurteilung der Optionen und Bestimmung der zukünftigen Geschäftsstrategie	282
19.3.5	Definition von strategischen Zielen für das Geschäft.....	283

20	Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Geschäftsstrategien	285
20.1	Einleitung.....	285
20.2	Typen von strategischen Projekten auf Geschäftsebene	285
20.3	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Geschäftsstrategien.....	287
20.3.1	Überblick	287
20.3.2	Beschreibung der Schritte	287
Teil VIII: Finalisierung der strategischen Planung		291
21	Erarbeitung der funktionalen Strategien.....	295
21.1	Einleitung.....	295
21.2	Inhalte, Kategorien und Wirkungen von funktionalen Strategien	296
21.3	Prozess zur Erarbeitung der funktionalen Strategien	301
21.3.1	Überblick	301
21.3.2	Beschreibung der Schritte	302
22	Gesamtbeurteilung der Strategien und der strategischen Projekte.....	305
22.1	Einleitung.....	305
22.2	Prozess zur Gesamtbeurteilung der Strategien und der strategischen Projekte.....	305
22.2.1	Überblick	305
22.2.2	Beschreibung der Schritte	306
23	Vorbereitung der Implementierung.....	311
23.1	Einleitung.....	311
23.2	Prozess zur Vorbereitung der Implementierung	311
23.2.1	Überblick	311
23.2.2	Beschreibung der Schritte	312
24	Schlussbemerkungen.....	319
Glossar		323
Sachwortverzeichnis		333
Literaturverzeichnis		337