



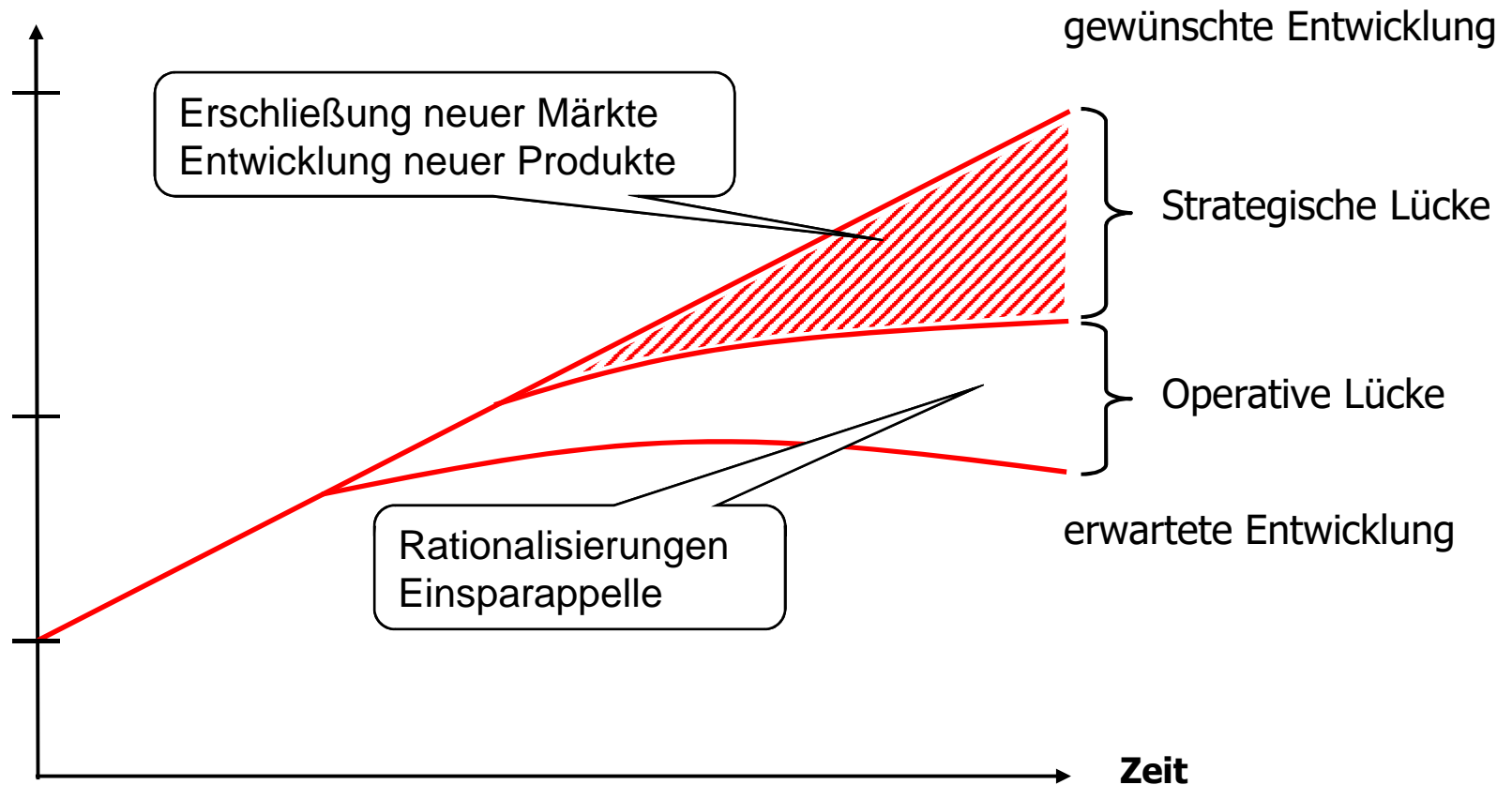
SSP- UCB

Strategisches Controlling und Kostenmanagement

Strategieentwicklung (Kap. 4)

Planungs-Instrument: GAP-Analyse

Zielgröße
(z.B. Umsatz)



Strategische Grundprinzipien

Erreichung des System-Umwelt-Fit

- Strategieentwicklung basiert auf der vorangehenden Analyse
- dient der Findung einer optimalen Strategie
- zur Erreichung der Ziele und
- zur langfristigen Existenzsicherung
- Potenziale des Unternehmens bestmöglich auf die Umweltanforderungen anpassen
- besten System-Umwelt-Fit erreichen

Strategische Grundprinzipien

Allgemeine Erfolgskriterien

Kriterien und Prinzipien, die unabhängig vom konkreten Unternehmenshintergrund sinnvoll für nahezu jede Strategieformulierung sind.

Unabhängig von der Entwicklungsrichtung und dem direkten Inhalt der Strategie werden empfohlen:

- Aufbau von Stärken bzw. Vermeidung von Schwächen
- Konzentration der Kräfte
- Optimierung des Ressourcenpotentials
- Nutzung von Synergiepotentialen
- Risikostreuung

Strategiearten

Übliche Klassifikation

- **Organisatorischer Geltungsbereich:**
Unternehmensstrategie des Gesamtunternehmens; Geschäfts(bereichs)-strategien in den einzelnen Geschäftsfeldern
- **Entwicklungsrichtungen** eines Unternehmens:
Wachstumsstrategien, Stabilisierungs- u. Schrumpfungsstrategie
- **Produkt-Markt-Kombinationen:**
Marktdurchdringung vorhandener Märkte mit vorhandenen Produkten, Marktentwicklung neuer Märkte für vorhandene Produkte, Produktentwicklung neuer Produkte für vorhandene Märkte, Diversifikation mit neuen Produkten auf neue Märkte
- **Wettbewerbsvorteile:**
Kostenführerschaft, Differenzierung, Konzentrations- oder Nischenstrategie
- **Regionaler Geltungsbereich:**
Lokale, nationale, internationale, globale Strategie

Strategiearten

hier: Systematisierung (1)

Strategie-Ebene	Strategie-Art
Unternehmens- strategie	Markt-Strategien <ul style="list-style-type: none">• Marktsegmentierung (SGF) und Geschäftsportfolio• Marktentwicklungsstrategie i.w.S.• Internationalisierungsstrategie
	Organisationsstrategie <ul style="list-style-type: none">• Interne Segmentierungsentscheidungen (SGE)• Standortstrategie und Infrastrukturplanung• Führungsorganisation
	Innovationsstrategie <ul style="list-style-type: none">• Lernorientierung und Innovationsfähigkeit• Vernetzungsstrategie (Outsourcing, Kooperation, Akquisition)
	Unternehmenswertorientierte Steuerung <ul style="list-style-type: none">• Identifikation von Wertlücken• Wertorientierte Allokation finanzieller Ressourcen (Wachstumsfinanzierung, Cash-out, Desinvestition)
Geschäfts(bereichs)- strategien

Strategiearten

hier: Systematisierung (2)

Strategie-Ebene	Strategie-Art
Geschäfts(bereichs)-strategie	Wettbewerbs-Strategie / Marktpositionierung <ul style="list-style-type: none">• Wahl der strategischen Gruppe• Wettbewerbsvorteile (Kostenführer, Differenzierung, Nische)• Strategische Produkt- und Konditionenpolitik
	Prozess-Strategie <ul style="list-style-type: none">• Definition der Wertkette und Geschäftsprozesse• Benchmarks• Qualitätsstrategie
	Innovationsstrategie <ul style="list-style-type: none">• Weiterentwicklung von Ressourcen durch Nutzung• Lernen vom Kunden
	Controlling-Konzept <ul style="list-style-type: none">• Steuerungssystem (Budgetierung, Kennzahlen)• Festlegung von finanziellen Maßstäben

Strategiearten

Market Base View vs. Resource Based View

Auch bei der **Strategieentwicklung** konkurrieren beide Konzepte und erklären, wann welche Vorgehensweise ausgewählt werden soll:

- die **marktorientierte** Sichtweise unterstellt eher reife, weniger dynamische Märkte, die Marktstruktur wird als evaluierbar voraussetzt und Wettbewerb über Produkt und Preis angenommen.
- Der **Resource Based View** kann eher als Muster zur Schaffung und Erschließung neuer Märkte (noch unbekannter Struktur) gesehen werden, die aus dem Ressourcen-/Kompetenzprofil des Gesamtunternehmens heraus (mit noch längerfristiger Betrachtung) entwickelt werden sollen.

Strategiearten

Market Base View vs. Resource Based View (2)

Börner (2000, S.135ff.) am Beispiel von Banken zu dem Ergebnis, dass

- auf der Gesamtunternehmensebene eher nach dem Ressourcenansatz und
- auf der Geschäftsfeldebene eher nach dem Market Based View

verfahren werden sollte.

Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie (1)

- Festlegung von Anzahl, Zusammensetzung und Entwicklungsrichtung der (gegenwärtigen und zukünftigen) strategischen Geschäfte
 - Ressourcenorientierte Ansatz betont dabei, dass sich erfolgreiche Unternehmen auf sehr langfristige Sicht gerade nicht an die marktliche Umwelt anpassen, sondern diese in ihrem Sinne nutzen und gestalten
- Wettbewerb zwischen Unternehmen ist i.W. ein Wettbewerb um
- „**Branchenvorausblick**“ (und intellektuelle Führung) sowie
 - **Zeitvorteile**
 - **beschleunigte Innovation**
- Branchenvorausblick meint (nicht nur) Strukturveränderungen in einer bestehenden Branche zu erkennen, sondern das Entstehen neuer Branchen als solche!
 - Entscheidend sind u.a. Vorstellungen über die künftige Funktion des Unternehmens für Kunden und künftige **Kernkompetenzen**.

Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie (2)

Ressourcenorientierte Marktentwicklung

- ❖ Eine passende „**strategische Architektur**“ ist parallel zu dem sich entwickelnden zukünftigen Markt aufzubauen
- ❖ Zur Erlangung von Zeitvorteilen und Maximierung des Einflusses auf den künftigen Markt sind
 - Bündnisse zu schmieden,
 - Investitionen in Kernkompetenzen vorzunehmen,
 - Standards zu setzen,
 - globale Marken aufzubauen und alle Chancen für schnelles Experimentieren und Lernen auf dem Markt zu nutzen

Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie (3)

Nutzung von Basistrends

- Aus ressourcenorientierter Perspektive und mit Blick auf neue, zukünftige Märkte interessieren aus der strategischen Analyse besonders globale Trends („Metatrends“) und „Basistrends“ im eigenen Gesamtmarkt
- In Verbindung mit den *Kernkompetenzen* sollen diese Trends aktiv genutzt werden, um überlegene Positionen zu erreichen
- Idealerweise eignen sich die aufgebauten Kernkompetenzen dazu, dass sich das Unternehmen schnell am Trend ausrichtet, seine Richtung beeinflusst, die Branchenentwicklung von der Spitze her führt

→ **Trendführerschaft**

Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie (4)

Portfolio zur Gesamtsteuerung von Geschäftsfeldern

- ❖ Für die qualitative Beschreibung (vorhandener) Geschäftsfelder werden vom market based view folgende Aspekte vorgeschlagen:
 - **Marktattraktivität**
 - **Geschäftsstärke**

- ❖ Für neue, zukünftige Geschäftsfelder müssen die Unterkriterien erweitert oder modifiziert werden, da noch keine Branche existiert bzw. diese erst noch geschaffen werden muss.

- Geschäftsstärke könnte dann etwa im Sinne von **Ressourcenstärke** und **Kernkompetenzen** interpretiert werden.

Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie (5)

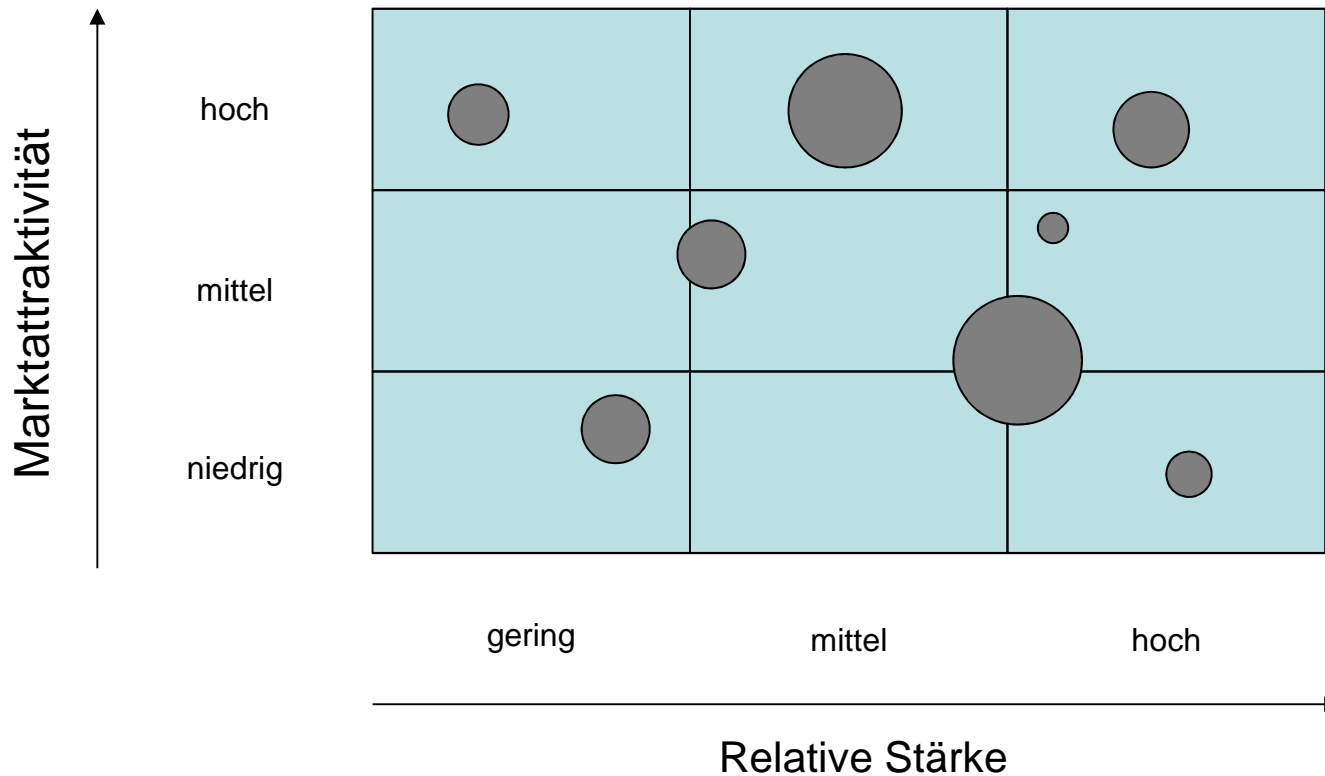
Portfolio zur Gesamtsteuerung von Geschäftsfeldern

- Erster Schritt: Checkliste als Filter, um etwa Ideen der Entwicklung neuer Märkte und/oder Produkte zu prüfen
 - manche Ideen schnell aus der weiteren Betrachtung eliminieren
 - Zweiter Schritt: übrig gebliebene Ideen in eine Gesamtschau einbetten mit allen aktuellen und neuen Geschäftsfeldern
 - Vorschlag für eine übersichtliche Gesamtschau: Portfolio
 - Ein Portfolio verdichtet und visualisiert umfangreiche Informationen durch Darstellung in einem zweidimensionalen Koordinatensystem
- Siehe auch unten: Geschäfts(bereichs)strategien!

Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie (6)

Portfolio zur Gesamtsteuerung von Geschäftsfeldern



Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie (7)

Portfolio zur Gesamtsteuerung von Geschäftsfeldern

Criteria for assessing industry attractiveness	Criteria for assessing competitive position
Industry size	Market share
Industry growth	Technological know-how
Industry profitability	Product quality
Capital intensity	After-sales service/maintenance
Technological stability	Price competitiveness
Competitive intensity	Low operating costs
Cyclical independence	Productivity

Gesamtunternehmensstrategie

Marktstrategie (8)

Internationalisierungsstrategie

Die Erarbeitung einer Internationalisierungsstrategie drängt sich auf, wenn die bearbeiteten Inlandsmärkte stagnieren und zudem ausländische Anbieter hinein drängen.

Bei einer Internationalisierung sind eine Fülle von Problemfeldern zu beachten, unter anderem

- Soziokulturelle Unterschiede und Länderbesonderheiten
- Länderspezifische rechtliche Rahmenbedingungen
- Schwierige Personalauswahl
- Überwindung von Sprachbarrieren

Gesamtunternehmensstrategie

Weitere Strategieansätze

- ❖ Organisationsstrategie
 - Matrixorganisation
 - Einrichtung von Kompetenzzentren
 - Managementholding

- ❖ Innovationsstrategie
 - Zeitvorteil des Pioniers
 - aber: Folger profitieren von Pioniererfahrung!

- ❖ Unternehmenswertorientierte Steuerung

Geschäftsstrategien

Begriff

- **Unternehmensstrategien** geben die generelle Richtung vor, in die sich das Unternehmen und sein Portfolio von Aktivitäten entwickeln soll.
- **Geschäftsstrategien** legen die grundsätzlichen Maßnahmen und Verhaltensweisen fest, die in den einzelnen Geschäftsfeldern realisiert werden sollen.

Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (1)

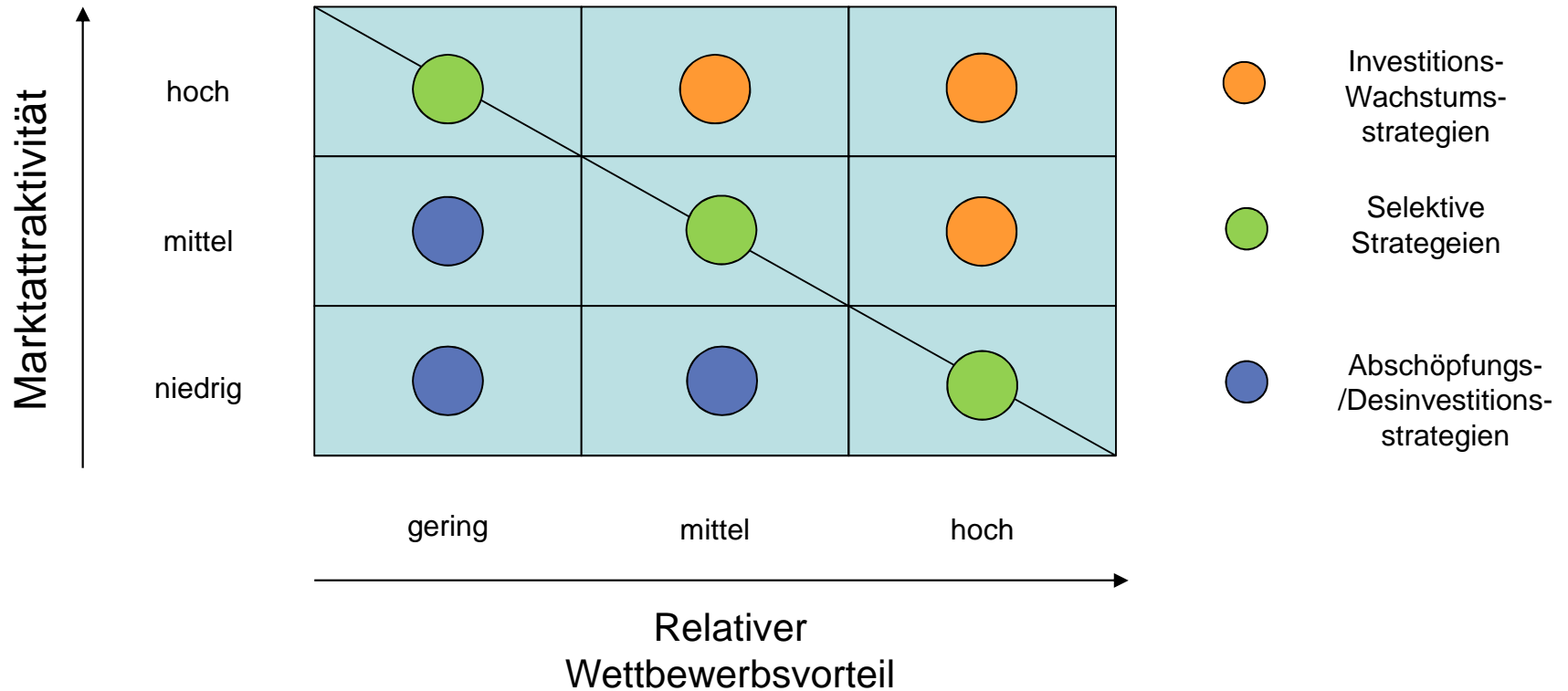
Produkte \ Märkte	Bestehende Märkte	Neue Märkte
Bestehende Produkte	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue Produkte	Produktentwicklung	Diversifikation

Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (2)

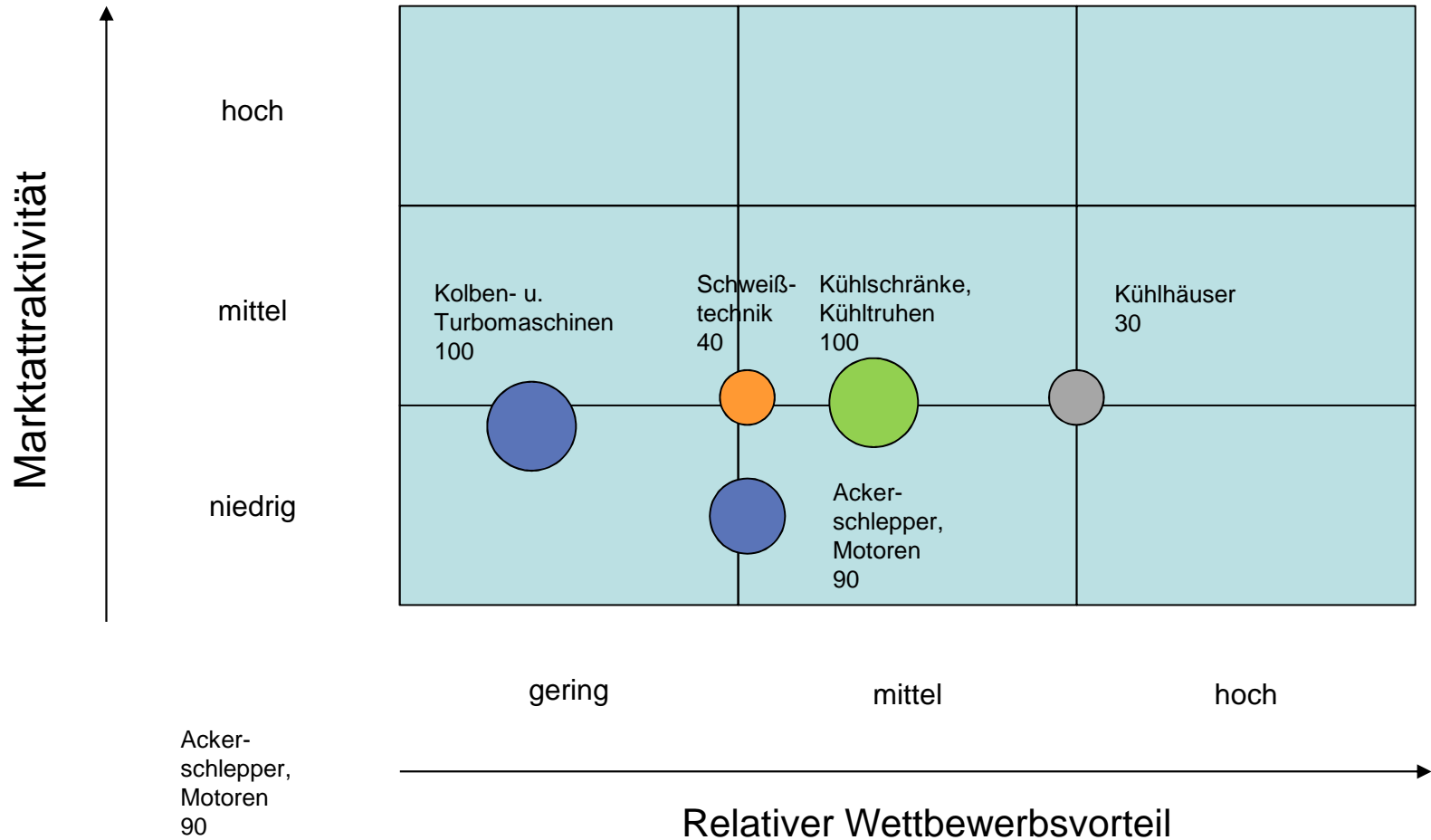
Mc-Kinsey Portfolio



Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (3)

Ist-PF „alter“ Geschäfte
Linde AG



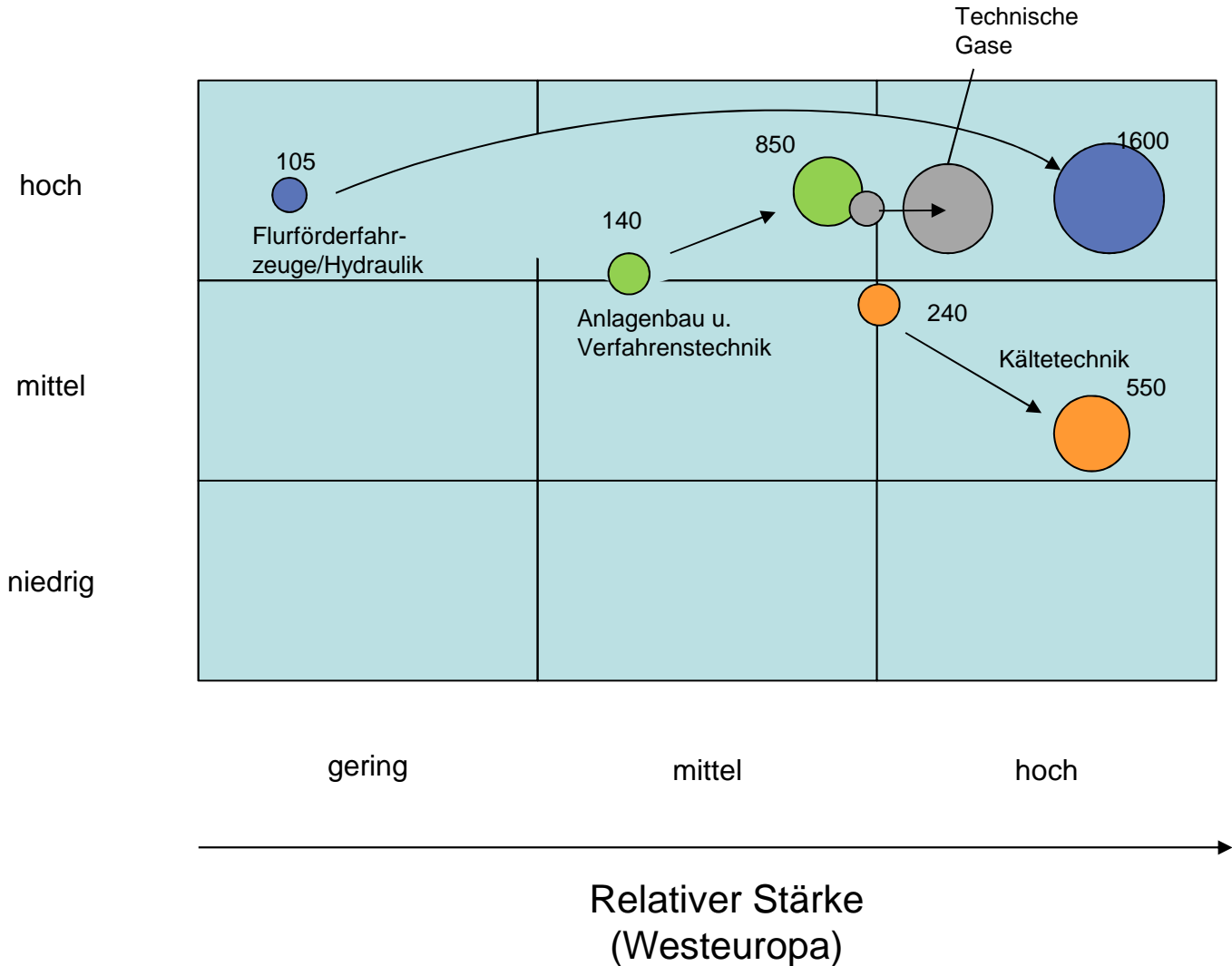
Acker-
schlepper,
Motoren
90

Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (4)

„geförderte“ Geschäfte
Linde AG

Marktattraktivität



Geschäftsstrategien

Wettbewerbsstrategie/Marktpositionierung (5)

Messung der Marktattraktivität	Messung des relativen Wettbewerbsvorteils
Marktwachstum und -größe	Relative Marktposition (im Vergleich zum stärksten Konkurrenten)
Marktqualität	Relatives Produktionspotential
Ressourcensicherheit	Relatives Forschungs- und Entwicklungspotential (insbesondere Stand der Forschung, Innovationspotential)
Umweltsituation	Relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter (hauptsächlich Professionalität, Innovationsklima)

Geschäftsstrategien

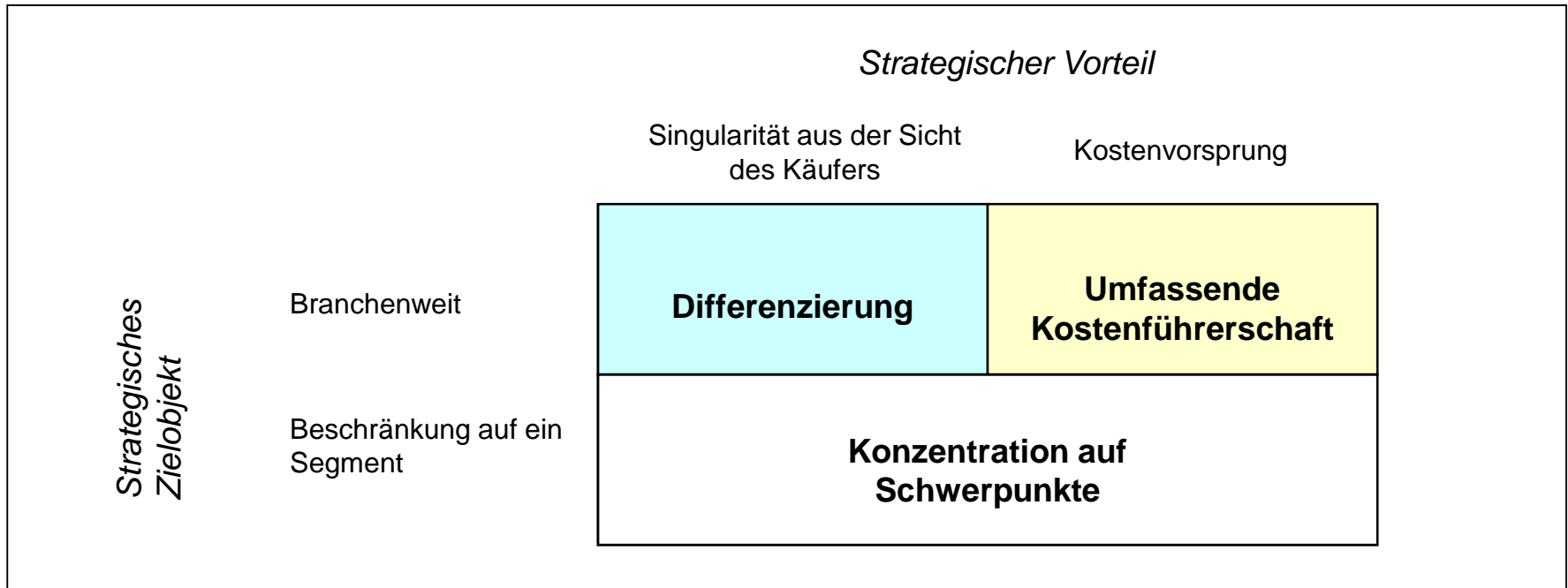
Generische Geschäftsstrategien (1)

- Geschäftsstrategien stellen Erfolgspotentiale für die jeweiligen zugrundeliegenden Geschäfte dar.
- Diese Potentiale sollen in erster Linie auf- und ausgebaut werden, um die auf Gesamtebene angestrebte Unternehmensposition zu erreichen.
- Ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil kann sich entweder auf signifikanten Kostenunterschieden oder auf einer entscheidenden Differenz in den Angeboten begründen.
- Kombiniert mit der Breite des Angebotes liefern diese beiden Alternativen drei Geschäftsstrategien, die Porter als „generisch“ bezeichnet hat: die **Kostenführerstrategie**, die **Differenzierungsstrategie** und die **Nischenstrategie**.

Geschäftsstrategien

Generische Geschäftsstrategien (2)

	Niedriger Preis	Leistungs- und Imagevorteile
Gesamtmarkt	Gesamtmarktbezogene aggressive Preisstrategie	Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie
Nische	Nischenbezogene aggressive Preisstrategie	Nischenbezogene Differenzierungsstrategie



Geschäftsstrategien

Kostenführerschaft/Differenzierung

- Bei einer Strategie der **Kostenführerschaft** strebt das Unternehmen an, durch eine günstige Kostenposition Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erreichen.
 - Niedrige Stückkosten ermöglichen eine Preisführerschaft, Gewinn von Marktanteilen und schnelles Marktwachstum
 - z.B. Aldi, Metro
- Für eine **Differenzierung** im Gesamtmarkt bieten sich Reputation, Qualität, Vertriebswege und Kundendienst an.
 - z.B. Miele, Douglas

Geschäftsstrategien

Nischenstrategie

- Nischenstrategien können entweder auf Leistungs- oder auf Preisdifferenzen beruhen.
- Angebot richtet sich nicht an den kompletten Markt, sondern nur an bestimmte Kunden mit ganz spezifischen Bedürfnissen richtet.
- Grundvoraussetzung: im betrachteten Markt müssen Marktsegmente mit unterscheidbaren Bedürfnissen und Ansprüchen existieren.
- Nische muss ausreichend Umsatzpotenzial bieten
- Möglichst wenige Anbieter

Geschäftsstrategien

Hybride Strategien

- Ob die Porter'schen Strategietypen kombinierbar sind, ist umstritten.
- Eine sequentielle Verknüpfung wird auch als **outpacing strategy** bezeichnet.
- Erfahrungen aus der *Automobilindustrie* legen nahe, dass es leichter ist, als Kostenführer schrittweise zu differenzieren als umgekehrt aus einer Differenzierung heraus die Kostenposition nachhaltig zu verbessern.

Geschäftsstrategien

Kundenorientierte Produkt- und Preisdifferenzierung

Wichtige Erfolgsgrundlage einer Differenzierungsstrategie sind auf einzelne Kunden bzw. Kundensegmente zugeschnittene Produkte und Preissysteme.

Formen der Preisdifferenzierung	Preisdifferenzierung erfolgt nach	Beispiel
Personenbezogene Preisdifferenzierung	Käufermerkmal	Kostenloses Konto für Schüler, Azubi, Studenten
Leistungsbezogene Preisdifferenzierung	Leistungsunterschieden, die nicht den Preisunterschieden entsprechen	Goldene Kreditkarte 60 € vs. normale Kreditkarte für 20 €
Mengenbezogene Preisdifferenzierung	Menge (homogene Produkte)	Abnahme mehrerer Kreditkarten
Preisbündelung	Menge (heterogene Produkte)	Paket von Leistungen (Girokonto)
Mehr-Personen-Preisbildung	Personen	Kreditkarte plus Partnerkarte

Formen der Preisdifferenzierung bei Banken

Geschäftsstrategien

Delta- Modell (1)

- Das Delta-Modell von Hax/Wilde erweitert die auf Porter basierende Strategieentwicklung.
- Die Differenzierung des Produkt- und Leistungsangebots oder ein kostengünstiges **Produkt** ist demnach nur ein möglicher Ansatzpunkt von insgesamt drei alternativen Strategiekonzepten.
- Weitere Strategien zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bieten **kundenspezifische Problemlösungen** oder der Aufbau eines umfassenden **Systemangebots**.
- Unternehmen sollten für sich genau eine der drei Wettbewerbsstrategien wählen und einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.
- Unternehmen können mit der Konzentration auf einen der drei Wege erfolgreich sein, da so eine klare Abgrenzung zum Wettbewerb erfolgt

Geschäftsstrategien

Delta- Modell (2)

Produktbasierte Wettbewerbsvorteile:
Differenzierung oder Kostenführerschaft

Bestes Produkt

Kundenbasierte Wettbewerbsvorteile:
Steigerung des Kundennutzens,
Reduktion der Kundenkosten

Systembasierte Wettbewerbsvorteile:
Kundenbindung, Eintrittsbarrieren,
Standards setzen

**Individuelle
Problemlösung**

Systemangebot

Wettbewerbsstrategien im Delta-Modell

Geschäftsstrategien

Delta- Modell (3)

Kundenspezifische Problemlösung

- Leistungsangebot wird konsequent auf die Lösung eines individuellen Problems eines Kunden oder einer Kundengruppe ausgerichtet
- Erforderlich ist Vorwissen über die Zielgruppe ("Kundenproblem" sehr sorgfältig und gründlich analysiert)
- Passenden Lösungen entstehen vielfach gemeinsam mit dem Kunden möglich (von Hippel 1976).
- Ein auf diesem Weg erarbeitetes zielgruppenspezifisches Know-How führt zu einem nur schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteil.

→ Beispiel Produktindividualisierung von mymuesli.de; die Kunden können ihre individuellen Produktpräferenzen konfigurieren und ein speziell für sie arrangiertes Müsli kaufen, welches so nicht vom Wettbewerb produziert werden könnte.

Geschäftsstrategien

Delta- Modell (4)

Systemangebot

- Integration des Kunden durch die Produkt- und Leistungsnutzung in das Gesamtsystem der Unternehmung, bei gleichzeitigem Aufbau eines Standards.
- Erzeugung geschlossener Systeme, welche Wechselbarrieren oder Wechselrisiken für Kunden bedeuten und gleichzeitig hohe Markteintrittsschranken für Wettbewerber sind.

→ Beispiel Apple Inc., technische Innovationen und die Entwicklung eines eigenen Betriebssystems führen zu einem eigenen abgeschlossenen System, welches Kunden i.d.R. nicht wechseln und in welches konkurrierende Unternehmen oder komplementäre Hersteller nur unter Maßgabe der eigenen Anpassungen teilnehmen können.

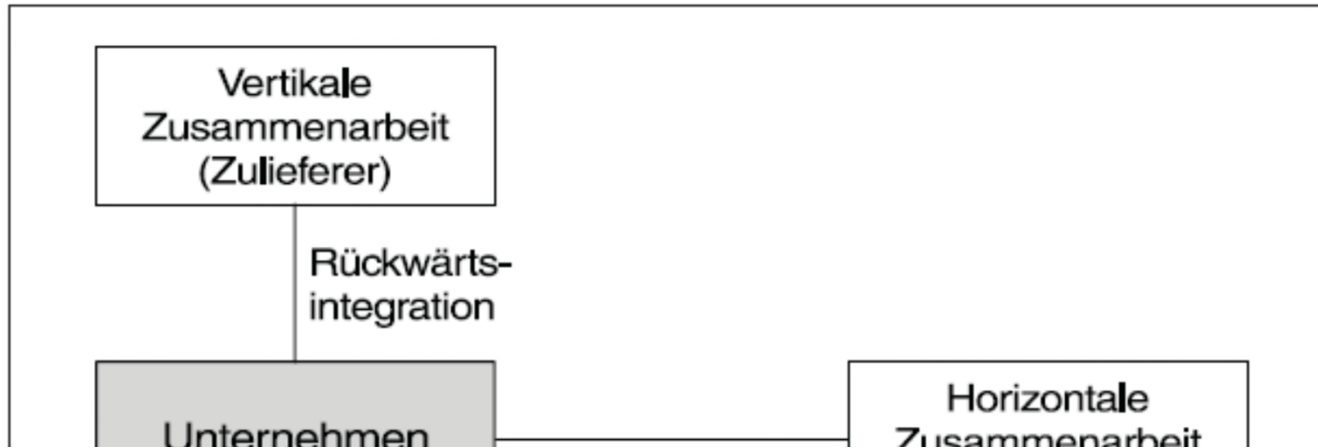
Geschäftsstrategien

Prozess- und Qualitätsstrategie (1)

Gestaltung der Fertigungstiefe/Leistungstiefe

- Wie viele und welche Produktionsstufen sollen im Unternehmen angesiedelt werden, wo sollte man sinnvoll auf Zulieferungen zurückgreifen?
- Mit zunehmender (abnehmender) Anzahl der Fertigungsstufen, die ein Produkt in demselben Unternehmen durchläuft, steigt (sinkt) die Fertigungstiefe dieses Unternehmens.
- Das Ziel einer Gestaltung der Fertigungstiefe besteht darin, eine optimale Balance herzustellen zwischen der Nutzung von speziellem Know-How von Zulieferern und den eigenen Rationalisierungspotentialen.

Einschub: Ebenen der Zusammenarbeit



Geschäftsstrategien

Prozess- und Qualitätsstrategie (2)

- Entscheidungen über die Fertigungstiefe werden in der Unternehmenspraxis häufig auch als ***Make-or-Buy-Entscheidungen*** bezeichnet.
- Bezogen auf Dienstleistungen verwendet man auch den Begriff der *Leistungstiefe*.
- Fertigungstiefe ist wettbewerbsrelevant (BMW-Kunden wollen i.d.R. einen BMW-Motor und nicht einen von einem französischen Kooperations-partner).
- Manche Branchen werben damit, die besten Komponenten der besten Zulieferer zu verwenden.
- Entscheidungen über das eigene Leistungsspektrum können vielfach nicht isoliert getroffen werden, weil die ganze Wertschöpfungskette zur Positionierung im Markt passen muss. (IKEA, VORWERK)

Geschäftsstrategien

Prozess- und Qualitätsstrategie (3)

- Fertigungstiefenentscheidung beeinflusst somit Fabrik-, Lager- und Büroplanung, Logistikkonzept, Investitionsbedarf, Mitarbeiterzahl und -qualifikation, usw. – resultierend in Kostenhöhe und Kostenstruktur (Anteil Fixkosten und variable Kosten).
- MoB-Entscheidungen beeinflussen die produktionswirtschaftliche Flexibilität bezüglich veränderter Marktanforderungen.
- Gestaltung der Fertigungstiefe hat erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens
- Aus diesem Grund wurden in den letzten 20 Jahren die traditionellen, eher kurzfristig ausgerichteten Kostenvergleiche zunehmend durch grundsätzliche, strategische Überlegungen erweitert.

Geschäftsstrategien

Prozess- und Qualitätsstrategie (4)

Kosten- und qualitätsorientierte Gestaltung von Produktionssystemen

- Japanische Produktionsmethoden des Toyota-Produktionssystems . Vermeidung von Verschwendung, schnelle Reaktion auf Fehler und flexible Mitarbeiter.
- Gestaltungsfelder „Total Quality Control“, „Just in time“ und „Jidoka/Automation“
- Zielvorstellung "Lean Production" mit verschiedenen strategischen Projekten, die sich auf Schwerpunktthemen wie Bestandsreduzierung, Qualität, Anlagennutzung, Verbesserungsvorschläge, etc. bezogen.
- Hauptproblem: bereits bestehende und noch zu implementierende Methoden integrieren und besser aufeinander abstimmen.
- Die entsprechenden Anstrengungen erfolgen in Deutschland vielfach unter dem Begriff des Ganzheitlichen Produktionssystems (GPS).

Geschäftsstrategien

Ressourcenstrategie (1)

- Auf der Beschaffungsseite stehen allen Unternehmen prinzipiell die gleichen Inputgüter zur Verfügung.
- Inputgüter werden im Unternehmen zu unternehmensspezifischen Ressourcen veredelt und leisten dann ihren Beitrag dazu, dass sich Unternehmen im Wettbewerb unterscheiden können.

Geschäftsstrategien

Ressourcenstrategie (2)

Lernen vom Kunden

- Ressourcen und Kompetenzen werden durch ihre Nutzung weiterentwickelt
- Erfordert Aufnahme und Verarbeitung von Informationen im Kundenkontakt und das Erkennen künftiger Nachfrageverschiebungen aus der aktuellen Nachfrage heraus.
-
- **Lösungsidee:** Erweiterung des Qualitätsmanagement-Ansatzes, die insbesondere helfen soll, Abweichungen zwischen Kundenerwartungen und den Vorstellungen des Managements über diese Kundenerwartungen zu identifizieren
- **Problem:** Abweichungen werden geschäftsfeldspezifisch erkannt; Veränderung muss von den Kompetenzzentren noch hinsichtlich ihrer Bedeutung für das Gesamtunternehmen beurteilt werden, da Ressourcen ja eigentlich gerade übergreifend genutzt werden sollen.

Geschäftsstrategien

Ressourcenstrategie (3)

VRIO-Methode (Barney)

- Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die strategische Steuerung der Ressourcen über die Merkmale

Value (Wert),
Rareness (Knappheit),
Imitability (Imitierbarkeit) und
Organization (Organisation)

Geschäftsstrategien

Ressourcenstrategie (4)

Is a resource ...					
Valuable?	Rare?	Difficult to Imitate?	Supported by Organization?	Competitive Implications?	Performance
No				Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No			Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above Normal
Yes	Yes	Yes		Sustained Competitive Advantage	Above Normal

Geschäftsstrategien

Ressourcenstrategie (5)

Standortwahl

Ein wichtiges Inputgut stellt der Standort eines Unternehmens dar.

Durch geschickte Auswahl und Veredelung (zu einer Produktionsstätte, einem Lager oder einer Filiale) wird aus dem Standort eine wichtige unternehmensspezifische Ressource.

- Nutzwertanalyse
- Warehouse-Location Problem (ADD Algorithmus)

Geschäftsstrategien

Ressourcenstrategie (6)

Controllingkonzept

- Grundlegend für das geschäftsfeldspezifische Controllingkonzept ist die Ausrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung auf die Wettbewerbsstrategie.
- Die Ausgestaltung eines strategischen Controllingberichtswesens hängt eng zusammen mit den verwendeten Instrumenten.
- Beim Aufbau Strategieorientierter Kennzahlensysteme sollte man sich an strategischen Erfolgsfaktoren orientieren.

Geschäftsstrategien

Ressourcenstrategie (7)

Controllingkonzept

Informationsmerkmal	Differenzierung	Kostenführerschaft
Relevanz von Standardkosten zur Leistungsbewertung	nicht sehr wichtig	sehr wichtig
Bedeutung einer flexiblen Budgetierung im Rahmen der Produktion	mittel bis gering	hoch bis sehr hoch
Wichtigkeit der Budgeteinhaltung	mittel bis gering	hoch bis sehr hoch
Bedeutung der Analyse von Kosten der Differenzierung (Marketingkosten; Qualitäts-, FuE-, Logistik-Kosten)	sehr hoch bis erfolgskritisch	mittel bis gering
Bedeutung der Produktkosten als Grundlage der Preispolitik	gering (mit Ausnahme des Differenzierungsmerkmals Variantenvielfalt)	hoch bis sehr hoch (Stückkostenminimierung als strategische Zielsetzung)
Bedeutung der kostenstellenorientierten Abweichungsanalysen	mittel bis gering	hoch bis sehr hoch
Bedeutung konkurrenzbezogener Kostenanalysen	gering	hoch bis sehr hoch (auf aggregiertem Niveau)

Strategieauswahl

Begriff

- Strategieauswahl wird in der Praxis im Sinne eines „*Trichtermodells*“ erfolgen; die möglichen Alternativen werden schrittweise eingeengt.
- Ziel ist es, anfangs mit wenig Aufwand unbrauchbare Alternativen auszusondern, eine kleinere Anzahl genauer zu betrachten und möglichst einige wenige noch exakter zu quantifizieren.

Strategieauswahl

Grobauswahl durch Portfolio-Analyse

- Eine erste Ableitung von Strategien kann man über Portfolios vornehmen.
- Je nach der Anordnung und Größe eines strategischen Geschäftsbereiches im Portfolio werden bestimmte strategische Ausrichtungen und Vorgehensweisen als sinnvoll erachtet.
- Bei diesen Strategien handelt es sich jedoch in der Regel um relativ grobe Stoßrichtungen, die noch der Verfeinerung bedürfen.

Strategieauswahl

Checklistenprüfung

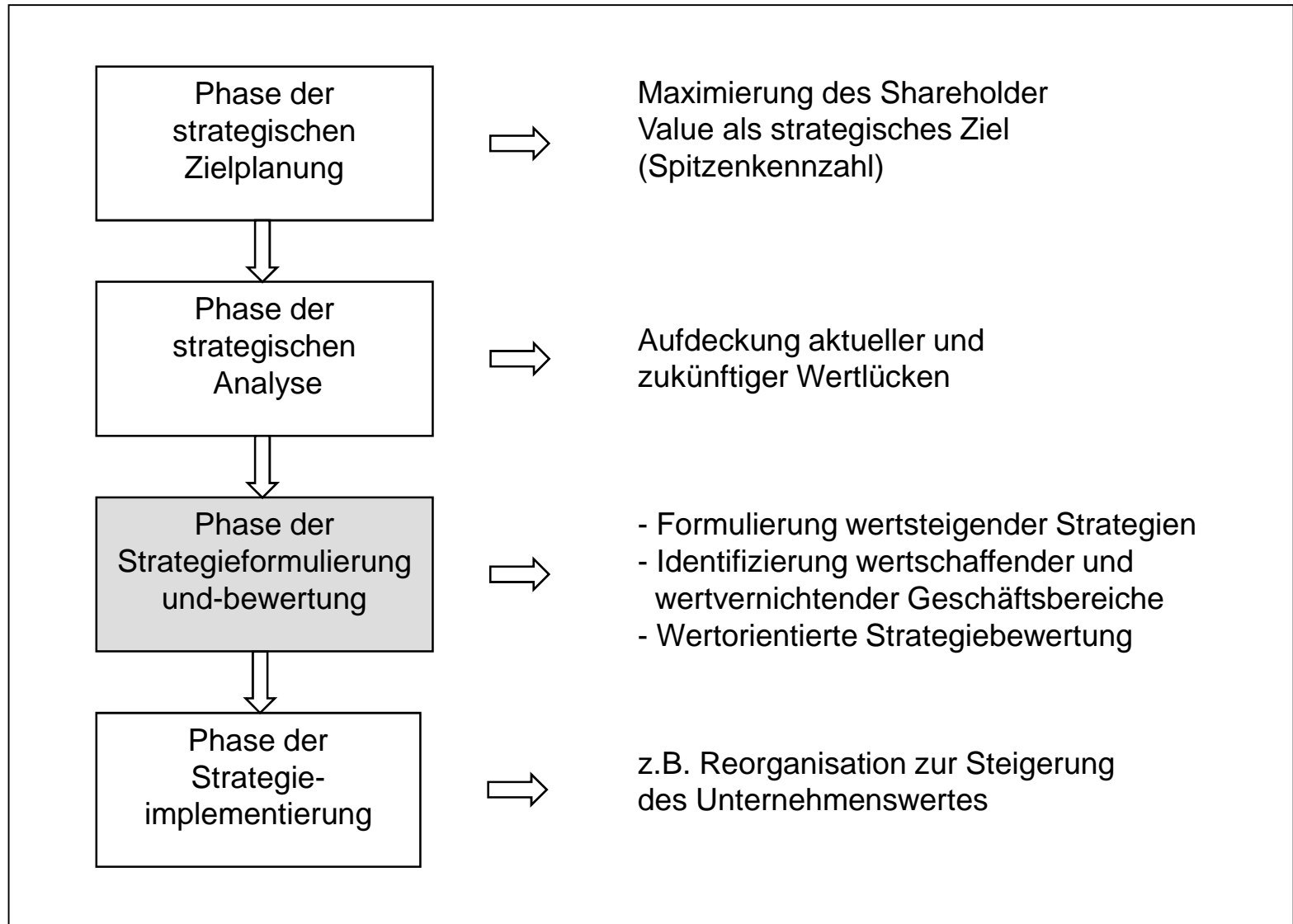
- Gegebenenfalls müssen danach - basierend auf den Ergebnissen der Umwelt- und Unternehmensanalysen - die Aktionsrichtungen angepasst und neue Vorschläge entwickelt werden.
- Um aus einem daraus entstandenen neuen Strategiekatalog nun die geeignete Strategie zu selektieren, bedarf es passender Auswahlkriterien.
- Für die Beurteilung strategischer Geschäftsfelder könnten dies etwa die einzelnen Unterkriterien von Marktattraktivität und Geschäftsstärke sein, die im Sinne von K.-o.-Kriterien für alle Alternativen geprüft werden.

Strategieauswahl

Nutzwertanalyse (NWA)

- Alternativen, die nicht k.o. gegangen sind, kommen prinzipiell infrage und müssen genauer bewertet werden.
- Dafür bietet es sich an, entlang der gleichen Kriterien eine Punktbewertung im Sinne der Nutzwertanalyse vorzunehmen.
- → alternativ: „wertorientierte“ Auswahl

Wertorientiertes Planungsmodell



Strategieauswahl

Investitionsrechnung

- Wenn dann nur noch wenige Alternativen übrig sind, sollte eine Bewertung mithilfe der Investitionsrechnung vorgenommen werden.
- Abschätzung von Umsatzerlösen mit dem Modell der strategischen Umsatzplanung von Hax/Majluf.
- Abschätzung von Kostenverläufen mittels Erfahrungskurve.
- Damit können Gewinne prinzipiell grob abgeschätzt werden und eine näherungsweise Ableitung von Zahlungsströmen ist ebenfalls machbar.
- Grobe Amortisationszeiten und Kapitalwerte können so ermittelt werden.

Strategiespezifikation

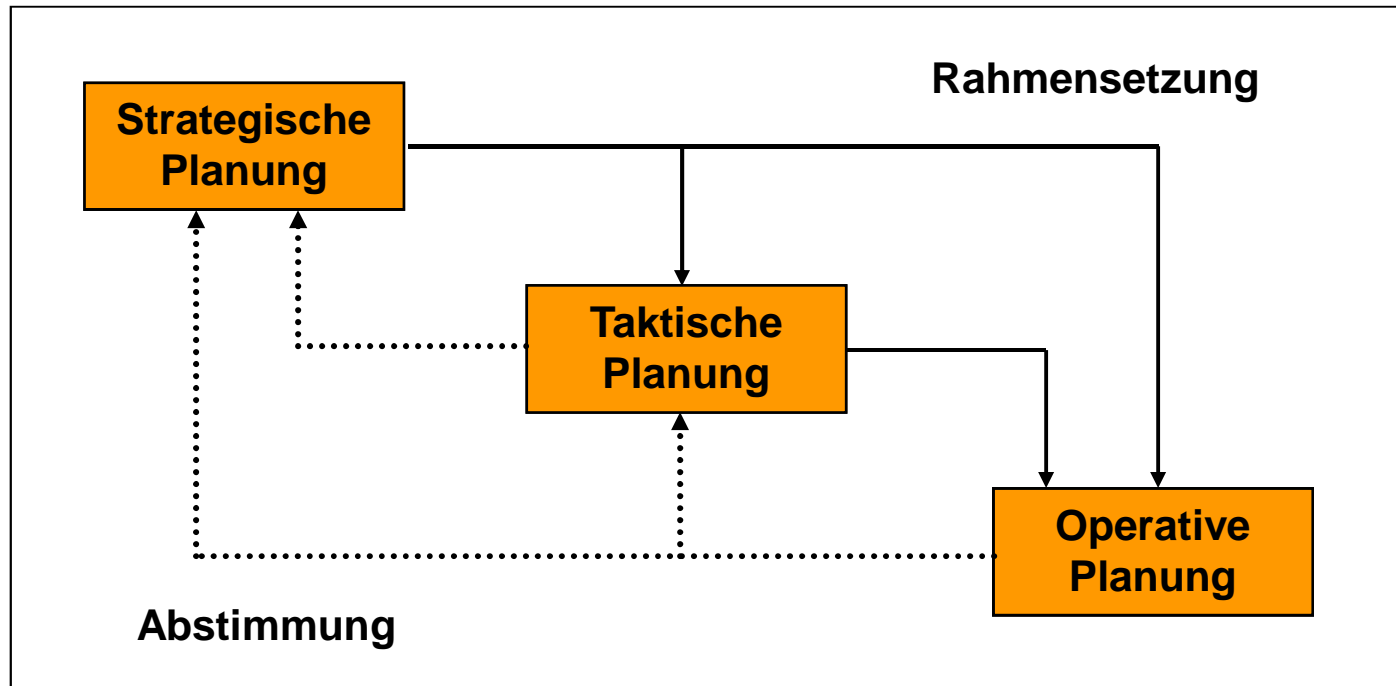
Strategiespezifikation durch Programme, Projekte, Budgets (1)

Sachorientierte Umsetzung

= Konkretisierung der recht vage und global formulierten Strategie.

- ❖ Es muss sichergestellt werden, dass in einer Vielzahl von Unternehmensbereichen und über die gesamte Wertschöpfungskette abgestimmte Aktionen erfolgen und Projekte ablaufen:
 - erfordert eine **horizontale Koordination** verschiedener Funktionsbereiche und Geschäftseinheiten.
 - die hierarchischen Ebenen des Unternehmens müssen außerdem durch **vertikale Koordination** verzahnt werden:
 - top-down
 - bottom-up
 - Gegenstromverfahren.

Einschub: Planungszusammenhang/-ebenen



Strategiespezifikation

Abstimmungskonzepte

Traditionell dominieren Konzepte, die mittels Ableitung von

- Teilstrategien
- Projekten,
- Programmen und
- Budgets

eine Transformation durch mehrere hierarchische Planungsebenen anstreben und so die durchzuführenden Aktivitäten mehr oder weniger stark festlegen.

- **Strategieorientierte Budgetierungssysteme** oder
- **Strategieorientierte Kennzahlensysteme**

Strategiespezifikation

Funktionale Teilstrategien

- Einer der ersten Vorschläge zur Strategieumsetzung besteht darin, das Aufstellen funktionaler Teilstrategien zu fordern.
- So sind beispielsweise Absatzstrategien, Produktionsstrategien, Finanzstrategien usw. Gegenstand separater Betrachtung.

Strategiespezifikation

Planning-Programming-Budgeting-System (PPBS)

- In den 1960er Jahren in den USA für die öffentliche Verwaltung entwickelt und später auf die Wirtschaft übertragen
- Kernstück sind mittelfristige („taktische“) Programme, mit deren Hilfe die jahresorientierten („operativen“) Haushalts-Budgets an die politischen („strategischen“) Zielsetzungen und Planungen gekoppelt werden sollten
- im Prinzip ein richtiger Ansatz zur verbesserten Zielorientierung der operativen Aktivitäten
- Schwäche des Verfahrens: Nicht auf allen hierarchischen Ebenen werden in geeigneter Detaillierung Ziele, Maßnahmen und Ressourcen diskutiert, sondern auf der strategischen Ebene nur die Ziele, auf der taktischen nur die Maßnahmen und erst auf der operativen Ebene die Ressourcen, zudem verengt auf finanzielle Mittel.

Strategiespezifikation

Taktische Mehrjahresplanung

- Die offensichtliche Weiterentwicklung besteht darin, auf allen drei Ebenen sowohl Ziele als auch Maßnahmen und Ressourcen zu diskutieren, nur eben von oben nach unten mit wachsendem Detaillierungsgrad.
- Entscheidend für die Strategieumsetzung ist dann die mittlere, taktische Ebene. Hier sind abgeleitet aus der Strategie konkretere **Investitionen** zu definieren, mit deren Hilfe die Strategie umgesetzt wird.
- Man kann auch von strategischen oder strategiegerechten Budgets sprechen.

Strategiespezifikation

Strategieorientierte Projektprogrammplanung (1)

- Die strategieorientierte Projektprogrammplanung betont noch stärker, dass die zur Strategieumsetzung erforderlichen Investitionen überwiegend in Form von Projekten ablaufen.
- Eine der größten Schwachstellen der Strategieimplementierung besteht darin, dass zu viele Projekte gleichzeitig laufen („Projektwildwuchs“) und durch nicht abgestimmte materielle, personelle und finanzielle Ressourcen die Gefahr besteht, dass in allen Bereichen hart gearbeitet wird, aber nichts zusammenpasst.

Strategiespezifikation

Strategieorientierte Projektprogrammplanung (2)

Als Voraussetzung für eine vernünftige Projektprogrammplanung wird gefordert :

- Eine geeignete Gliederung der Aktivitäten nach Projekttypen und Projektphasen.
- Ein konsistentes strategisches Gesamtkonzept.
- Eine sinnvolle Lenkungsorganisation.
- Ausreichende personelle Kapazitäten und sorgfältige Einbindung externer Berater.
- Definierte strategische Schwerpunktthemen (sowohl wettbewerbsorientiert im Sinne des market-based-view als auch infrastrukturorientiert im Sinne des resource-based-view) und daraus abgeleitete Projektideen.

Strategiespezifikation

Strategieorientierte Projektprogrammplanung (3)

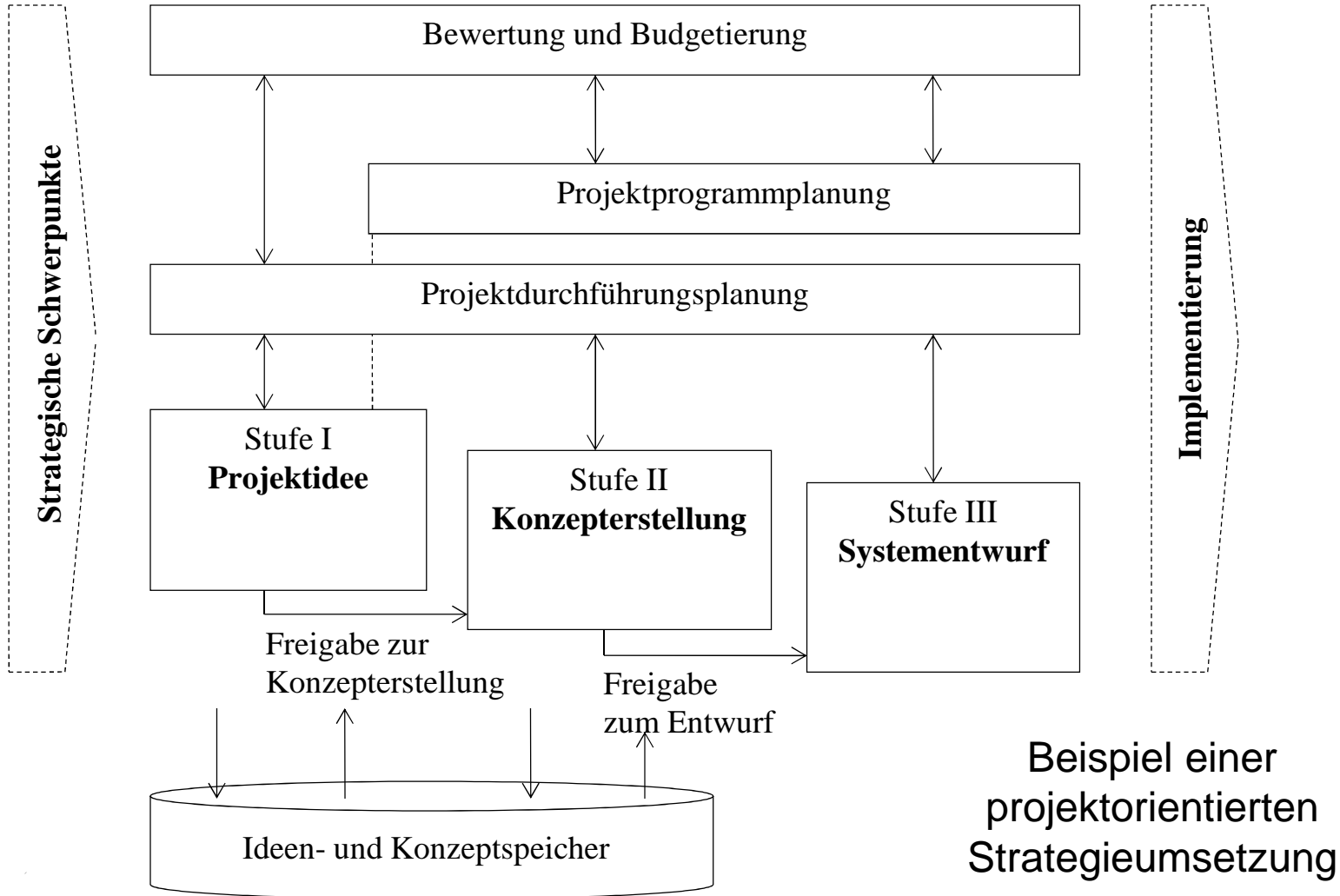
Prinzipielle Entscheidungsmöglichkeiten lauten:

- Projekt zurückstellen: Über das Projekt kann noch nicht endgültig entschieden werden, z.B. weil konkurrierende Alternativen noch nicht hinreichend ausgearbeitet sind.
- Projektbewertung detaillieren: Eine erweiterte oder überarbeitete Bewertung wird gefordert, bevor endgültig entschieden werden kann.
- Projekt verwerfen: Projekt wird in den weiteren Planungen nicht mehr weiterverfolgt und ad acta gelegt.
- Freigabe für definierte Bearbeitungsschritte: Das Projekt wird bis zu bestimmten Meilensteinen weiter bearbeitet

Periodisch Abstimmung des gesamten integrierten Projektprogramms in einem integrierten Ergebnis-, Bilanz- und Finanzplanungsmodell.

Strategiespezifikation

Strategieorientierte Projektprogrammplanung (4)



Strategiespezifikation

Strategiespezifikation durch Balanced Scorecards

Grundidee der Balanced Scorecard (BSC) ist es, das Leitbild und die Strategie in ein Muster von klar definierten qualitativen und quantitativen Subzielen zu überführen und mittels dazu passenden Kennzahlen zu messen.

Ausgewogenheit wird dabei angestrebt durch parallele Betrachtung von 4 Ebenen:

- Finanzperspektive: Monetäre Ziele (Unternehmenswert, EVA usw.)
- Kundenperspektive: Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Neukundengewinnung, Servicegrad
- Interne Prozessperspektive: Prozesskenngrößen (Qualität, Zeit, Kosten)
- Innovationsperspektive: Mitarbeiterzufriedenheit, Anzahl Verbesserungsvorschläge, Produkt- und Prozessinnovationen

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (1)

- ❖ Implementierung wird in die zwei Hauptaufgaben
 - sachorientierte Umsetzung = Spezifikation
(wie behandelt)
 - verhaltensorientierte Durchsetzung zerlegt.

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (2)

Exkurs verhaltensorientierte Durchsetzung:

- verhaltensorientierte Umsetzung der strategischen Maßnahmen zielt auf eine *Wandlung und Anpassung des gesamten Unternehmens an die neue Strategie*
- betrifft etablierte *Verhaltensweisen, Denkmuster und Werthaltungen*
- Missachtung kann den erforderlichen Wandlungsprozess verzögern oder sogar gänzlich verhindern, da in diesem Fall die erforderliche Akzeptanz der neuen Strategie durch die Mitarbeiter nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist (Widerstände, Konflikte, Barrieren).
- Nötig: (1) Vermittlung der Strategie an alle Mitarbeiter, (2) Qualifizierung der Mitarbeiter und (3) Schaffung eines strategiebezogenen Konsens

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (3)

Vermittlung der Strategie

- Frühzeitige Information sämtlicher Mitarbeiter über die Notwendigkeit, die Ziele, die Inhalte und die individuellen Konsequenzen der neuen Strategie
- Über gezielte Informationen und eine umfassende Kommunikation der Strategie auf allen Unternehmensebenen versucht man, potentiellem Widerstand auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter vorzubeugen, da dieser die neue Strategie substanziell gefährden könnte.
- Implementierungsbarrieren wie unzureichendes Wissen um die Strategie oder mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter sollen so rechtzeitig über-wunden werden.

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (4)

Qualifizierung der Mitarbeiter

- Der für die Umsetzung notwendige Wandlungsprozess setzt Qualifikationen bei den Mitarbeitern voraus, die möglicherweise bisher nicht erforderlich waren.
- Möglicherweise Qualifizierungsmaßnahmen auf sämtlichen Hierarchieebenen erforderlich, um so die Voraussetzungen für die notwendigen Verhaltensveränderungen überhaupt erst zu schaffen.
- Fortbildungsbedarf in Bezug auf die neue Strategie muss somit zunächst gedeckt werden.

Strategiespezifikation

Abgrenzung zur Strategieimplementierung (5)

Schaffung eines strategiebezogenen Konsens

- Neben Wissen um die Strategie und Können ist auch Motivation der Beteiligten wichtig
- Heikel, da von Umstrukturierungen innerhalb eines Unternehmens oft bestehende Machtstrukturen berührt werden.
- Veränderungen erzeugen Spannung, Konflikte und Ängste um die eigene Position bei den Mitarbeitern.
- Umfassendes Konfliktmanagement erforderlich.
- Hierüber soll eine ausreichende Konfliktbewältigung sichergestellt werden und eventuelle positive Nebeneffekte der Konfliktsituation sollen für die Umsetzung der Strategie nutzbar gemacht werden.

Ende !