

Strategisches Management konkret

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Strategisches Management konkret

Praxis der strategischen Zielbildung

Praxis der strategischen Unternehmensanalyse

Praxis der Strategiewahl und -implementierung

Praxis des strategischen Informationsmanagements

Praxis der strategischen Informationssysteme

Praxis der strategischen Bedeutung der Organisation

Praxis der strategischen Bedeutung der Unternehmens-
kultur

Praxis der strategischen Leistungspotenziale

Franz Xaver Bea
Jürgen Haas

Praxis der strategischen Zielbildung

Strategisches Management konkret

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz und München

Seitenverweise in den Abbildungen beziehen sich auf die Print-Ausgabe „Bea/ Haas, Strategisches Management, 6. Auflage“.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86496-043-7

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2013

Covergestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Covermotiv: iStockphoto.com, Empato

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Inhaltsverzeichnis

1 Strategische Zielbildung	7
1.1 Funktionen der strategischen Zielsetzung	8
1.2 Zielhierarchie	9
1.3 Kennzahlen	14
1.4 Shareholder Value.....	20
1.4.1 Definition	20
1.4.2 Praktische Bedeutung	22
1.4.3 Kritik	25
1.5 Ziele von Nonprofit-Organisationen	26
2 Umweltanalyse	29
2.1 Aufgaben	29
2.2 Outside-in Approach.....	32
2.3 Relevante Umwelt.....	33
2.3.1 Begriff und Arten	33
2.3.2 Der Markt.....	34
2.3.3 Weitere Unternehmensumwelt	46
2.4 Identifikation von Chancen und Risiken als Ergebnis der Umwelt- analyse.....	51
Literaturverzeichnis.....	55
Stichwortverzeichnis.....	73

Strategische Planung



Grundlagen der strategischen Planung

Strategische Zielbildung und Umweltanalyse

Unternehmensanalyse

Strategiewahl

Strategieimplementierung

Zusammenfassung

1 Strategische Zielbildung

Drei Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen zunächst die **Bandbreite strategischer Ziele**, vom qualitativen Leitbild bis zur quantifizierten Zielsetzung:

[1] SAP: „Leitziel“

„**Leitziel:** Wir wollen jeden Kunden auf seinem Weg zum Best-run Business unterstützen. ...

Im Zentrum unserer Strategie steht die Verantwortung gegenüber unseren Kunden: Ihnen möchten wir einen noch größeren Nutzen bieten und zur Senkung ihrer IT-Kosten beitragen.

Wir wollen für unsere Kunden, Mitarbeiter, Partnernetz, für alle Einflussnehmer und für unsere Aktionäre ein herausragendes Unternehmen sein.

Was uns anspricht, ist das Streben nach Wachstum und nach einer vertrauensvollen Partnerschaft mit Kunden und Mitbewerbern.“

(Geschäftsbericht 2010)

[2] LUFTHANSA: „Leitlinien“

Langfristige Profitabilität: Das herausragende strategische Leitbild des Konzerns ist die langfristige Wertschaffung bei profitabilem Wachstum. Die *Luftbansa* soll hinsichtlich dieser Wertschaffung zur führenden europäischen Netzwerk-Fluggesellschaft ausgebaut werden. Als Messgröße dient die in der wertorientierten Konzernsteuerung definierte Kennzahl Cash Value Added (CVA).

Fokus auf Kundennutzen: Der Kunde steht im Zentrum. Wir richten uns an den Kundenbedürfnissen aus und bieten darauf zugeschnittene Produkte an.

Ausrichtung an Kernkompetenzen: Wir richten unsere Aktivitäten konsequent an unseren Kernkompetenzen aus. Dazu gehören das Management von Flugnetzen, Partnerschaften und operativen Abläufen am Boden und in der Luft sowie die Bereitstellung und Pflege von Infrastruktur und Produktionsfaktoren.

Vorsprung durch Systemintegration: Wir bauen unsere Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Standorten, Fluggesellschaften und Allianzen durch eine starke Systemintegration aus. Wir arbeiten mit wesentlichen Partnern, Lieferanten und Infrastruktur-Anbietern eng zusammen, um die Kernprozesse zu integrieren und zu optimieren.

Attraktives Arbeitsumfeld: Unsere Mitarbeiter sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wir bieten ihnen gute Arbeitsbedingungen, angemessene Weiterentwicklungsmöglichkeiten und eine fördernde und internationale Unternehmenskultur. Dadurch sind wir ein attraktiver Arbeitgeber für qualifizierte, motivierte und dienstleistungsorientierte Mitarbeiter.

Gesellschaftliche Verantwortung: Balance halten ist für uns Verpflichtung. Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung sind vorrangige Ziele unserer Unternehmenspolitik. Zudem engagieren wir uns aktiv in sozialen Projekten.

(Investor Relations *Luftbansa*, 2011)

[3] *BASF*: Langfristige, quantifizierte Ziele (Auszug)

- **Ökonomische Ziele** (2020)
 - Steigerung des Umsatzes auf 115 Mrd. € (2011: 73,5 Mrd. €)
 - Steigerung des EBITDA auf 23 Mrd. € (2011: 12 Mrd. €)
 - Steigerung des Ergebnisses je Aktie auf 7,50 € in 2015 (2011: 6,74 €)
 - **Umwelt, Sicherheit und Produktverantwortung** (Ziele 2020 ggü. Basisjahr 2002, Auszug)
 - Reduktion der Emission Treibhausgase je Tonne Verkaufsprodukt um 40%
 - Verbesserung der Energieeffizienz bei Produktionsprozessen um 35%
 - Reduktion luftfremder Stoffe in die Luft um 70%
 - Reduzierung Transportunfälle ggü. 2003 um 70%
 - **Mitarbeiter und Gesellschaft** (langfristige Ziele, Auszug)
 - Reduzierung der Arbeitsunfälle um 80% (2020 ggü. 2002)
 - Erhöhung der Anteile von Frauen in Führungspositionen, von Internationalität und internationaler Erfahrung der oberen Führungskräfte
- (Geschäftsbericht 2011)

1.1 Funktionen der strategischen Zielsetzung

Die Formulierung strategischer Ziele ist eine wichtige – in der Praxis nicht selten missachtete – Aufgabe des Strategischen Managements. Dies wird deutlich, wenn wir die Funktionen der strategischen Zielsetzung untersuchen. Wir unterscheiden (vgl. auch *Kupsch* [Unternehmensziele] 1ff.) die

- Entscheidungsfunktion,
- Koordinationsfunktion,
- Motivationsfunktion,
- Informationsfunktion,
- Kontrollfunktion,
- Legitimationsfunktion.

[1] **Entscheidungsfunktion**

Ziele liefern Kriterien für die Bewertung von Alternativen. Insofern ist die Existenz eines aus der strategischen Zielsetzung abgeleiteten Zielsystems eine Voraussetzung für die Auswahl von Strategien.