

Prof. Dr. Ronald Pörner

Strategisches Management in den deutschen Dax- 30-Unternehmen

Prof. Dr. Ronald Pörner
Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Erschienen in: FHTW-Transfer Nr. 38-2003

ISBN 3-931221-38-5

Berlin, im September 2003

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Zur Methode	4
3. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	5
3.1 Die aktuellen strategischen Herausforderungen aus Sicht der befragten DAX-Unternehmen	5
3.2 Der Ablauf des strategischen Planungsprozesses in den befragten Unternehmen	8
3.3 Befunde zur strategischen Zielplanung	10
3.4 Beteiligte am Zielfindungsprozess	13
3.5 Die strategische Umfeldanalyse	16
3.6 Die Strategieentwicklung	21
3.7 Die Strategieumsetzung und –kontrolle	23
4. Zusammenfassung	27

1. Einleitung

Strategisches Management beschäftigt sich – vereinfacht gesagt – mit der Planung, Umsetzung und Kontrolle von Strategien in Unternehmen. Es gilt, die zentrale Frage zu beantworten, wie der Bestand und der Erfolg eines Unternehmens dauerhaft gesichert werden kann. Eine vielleicht bestehende dominierende Marktposition führt nicht zur „Unverwundbarkeit“ in der Zukunft. Es reicht nicht aus, nur den aktuellen Erfolg als Basis für den weiteren Bestand eines Unternehmens zu Grunde zu legen. Erfolgreiche Unternehmen suchen vielmehr kontinuierlich nach Wegen, neuen Geschäftsfeldern und neuen Strategiekonzepten, mit denen sie frühzeitig die Spielregeln des künftigen Wettbewerbs zu ihrem Vorteil definieren oder ändern können.

Der diesbezügliche theoretische Erkenntnisstand zum strategischen Management ist inzwischen weit fortgeschritten (vgl. dazu ausführlich: Mintzberg 1999): Einigkeit besteht in der Literatur weitestgehend darin, dass sich ein strategisches Management nicht nur mit der Antizipation von zukünftigen Entwicklungen und der Planung sowie Formulierung von Strategien beschäftigen muss, sondern insbesondere auch mit der Integration, der Implementierung und der kontinuierlichen Kontrolle der formulierten Strategien.

Wie ist es aber in der aktuellen unternehmerischen Praxis um den Status des strategischen Managements in den wichtigsten deutschen Unternehmen bestellt? Welche aktuellen Trends zum strategischen Management bewegen die Unternehmen in der Praxis? Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, die wir im Sommer/Herbst 2002 bei den bundesdeutschen DAX-30-Unternehmen durchgeführt haben.

Die Ergebnisse unseres empirischen Forschungsprojektes lassen sich vereinfacht in die Bereiche der „strategy-content-Forschung“ und „strategy-process-Forschung“ einordnen. Erstere untersucht im wesentlichen Strategietypen und deren Erfolgsbeitrag, letztere geht der Frage nach, welche prozessualen Aktivitäten durchgeführt werden, um zu den oben angeführten Inhalten zu kommen.

2. Zur Methode

Die Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung bildeten die DAX-30 Unternehmen des Jahres 2002. Die Zielpersonen für unsere Befragung waren die Leiter des Bereiches „Strategische Planung/Unternehmensentwicklung“ in der jeweiligen Konzernzentrale der Unternehmen.

Die relativ kleine Anzahl an Unternehmen führte zu der Entscheidung, eine Totalerhebung in Form einer Telefonbefragung durchzuführen. Die Feldarbeit fand in der Zeit vom August bis Oktober 2002 statt. Es gelang uns, eine Ausschöpfungsquote von 53% (= 16 teilnehmende DAX-Unternehmen) zu realisieren.

3. Strategisches Management in den DAX-Unternehmen

3.1 Die aktuellen strategischen Herausforderungen aus Sicht der befragten DAX-Unternehmen

Die aktive Auseinandersetzung mit den Entwicklungen der für die Unternehmen relevanten Umweltbereiche ist für das strategische Management von immanenter Bedeutung. Wir unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen der „globalen Umwelt“ und der „Aufgabenumwelt“ der Unternehmen (vgl. dazu Meffert 2000, S 29.). Die **globale Umwelt** umfasst zum Beispiel die

- Technologische Umwelt
- Ökonomische Umwelt
- Politisch-rechtliche Umwelt
- Ökologische Umwelt
- Sozio-kulturelle Umwelt.

Die **Aufgabenumwelt** beinhaltet typischerweise die

- Absatzmärkte
- Beschaffungsmärkte
- Konkurrenz.

Die Entwicklungen in beiden Umwelten können regionalen, nationalen und internationalen Ursprungs sein und auch entsprechende Bedeutung für ein Unternehmen haben.

Die an unserer Untersuchung teilnehmenden 16 Dax-Unternehmen wurden mittels einer offenen Frage gebeten, uns zunächst die für ihr Unternehmen besonders wichtigen **aktuellen Entwicklungen** und **Herausforderungen** zu benennen, deren Ursprung aus den oben angeführten Umweltbereichen stammen:

- Es dominieren die Herausforderungen, die aus der **Internationalisierung** und ggf. sogar der **Globalisierung** der **Aufgabenumwelt** entstehen (für insgesamt 11 Unternehmen). Dies verwundert nicht, denn die vergangenen Jahrzehnte sind durch einen kontinuierlichen Anstieg der internationalen Verflechtungen der Volkswirtschaften und der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten gekennzeichnet. Zudem befinden sich die befragten Unternehmen alle in mehr oder weniger „globalen Branchen“, so dass sie geradezu darauf angewiesen sind, sich mit der Globalisierung in ihrer jeweiligen Branche aktiv auseinander zu setzen.
- Im Zusammenhang mit der Internationalisierung und Globalisierung der Aufgabenumwelt ist für die befragten Unternehmen einerseits der „Zwang“ zu weiterem (qualifizierten) **Wachstum** (7 Unternehmen) zu sehen, andererseits die Notwendigkeit, sich auf bestimmte Geschäftsaktivitäten zu **konzentrieren** (6 Unternehmen) und diese, soweit notwendig, zu **konsolidieren** (7 Unternehmen). Auf den ersten Blick erscheint dies als ein Widerspruch in sich; bei genauerer Nachfrage zeigt sich jedoch, dass dem nicht so ist. Nach einer erfolgten Konzentration auf die Geschäftsfelder, in denen die Kernkompetenzen der Unternehmen am besten zum Tragen kommen, wird für diese ein **qualifiziertes** (das heißt wenigstens mittelfristig profitables) **Wachstum** gefordert, um den Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens gerecht werden zu können.
- Um dieses Wachstum erreichen zu können, ist für die befragten Unternehmen die Suche nach **neuen** oder **zusätzlichen Geschäftsmöglichkeiten**, in denen die Kernkompetenzen der Unternehmen genutzt werden können, von immanenter Bedeutung (6 Unternehmen). Einen besonderen Stellenwert hat hier vor allem für die befragten **Industrieunternehmen** das Thema **Produktinnovation** (8 Unternehmen). Die Unternehmen werden ihre Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Konkurrenzkampf nur dann halten können, wenn es gelingt, das eigene technische Niveau nicht nur zu festigen, sondern vor allem weiter auszubauen. Innovationen sind es, die bestehende Geschäftsfelder bei den DAX-Unternehmen wachsen und neue Geschäftsfelder entstehen

lassen. Im Ergebnis tragen realisierte Neuprodukte wesentlich dazu bei, die Gewinnsituation der befragten Unternehmen positiv zu beeinflussen.

- Für diejenigen Dax-Unternehmen, die aus (in der Vergangenheit) regulierten Branchen stammen, ist die weltweite Tendenz zur **Deregulierung** und **Liberalisierung** von hoher Bedeutung (zum Beispiel Telekommunikation, Energieversorgung, Brief- und Paketdienste). Gleiches gilt für die Unternehmen, die selbst zwar nicht aus diesen Branchen stammen, in diesen aber wesentliche Teile ihrer Geschäfte tätigen. Die Unternehmen müssen sich auf zum Teil völlig neue Herausforderungen einstellen, um auch zukünftig im Wettbewerb in diesen Branchen bestehen zu können.
- **Prozessuale und strukturelle** Probleme und Veränderungsbedarfe – im wesentlichen resultierend aus den oben angeführten Umfeldentwicklungen – stellen für alle befragten Unternehmen wesentliche Herausforderungen dar, wenngleich auch mit unterschiedlichen Fokussierungen:

Immer wieder wurde hervorgehoben, dass eine **dezentrale, flexible, eigenverantwortliche und kundennahe Organisation** mitentscheidend für den Geschäftserfolg ist. Einhergehend mit dieser Organisationsform wurde allerdings auch auf die möglichen Probleme hingewiesen, die insbesondere im Zusammenhang mit den notwendigen **Abstimmungs- und Planungsprozessen** zwischen zentralen Abteilungen (Corporate Ebene) und operativen Bereichen (Business Ebene) bestehen können (7 Unternehmen).

Auch die Schwierigkeiten, die bei der Realisierung von **Synergieeffekten** im Gesamtunternehmen auftreten können, werden von einigen der befragten Unternehmen nicht unterschätzt (5 Unternehmen). Insbesondere spielt hierbei die Überwindung der unternehmensintern oft bestehenden **Barrieren** bei der **Information** und **Kommunikation** und die damit nur eingeschränkte bestehende Transparenz eine herausragende Rolle. Der Realisierung eines wirklich funktionierenden **Wissensmanagements** kommt in diesem Zusammenhang eine Schlüsselfunktion zu.

Auch die **Überwindung** der von den Dax-Unternehmen immer wieder genannten **Ressortegoismen** (9 Unternehmen) scheint von hoher Bedeutung zu sein. Das in diesem Zusammenhang auch auf die Notwendigkeit zur **Veränderung der Unternehmenskultur** (3 Unternehmen) hingewiesen wurde, zeigt die Herausforderung, die für die Personalführung und –entwicklung verantwortlichen Personen wesentlich ist. „Einfache, schnelle und effiziente Organisation ist der Schlüssel zum Erfolg“, so das Fazit eines Befragten zu diesem Themenbereich.

- Bei den befragten Unternehmen, die eine aktive Akquisitionspolitik verfolgen, wurde auf die Probleme und Schwierigkeiten hingewiesen, die mit der **Integration** der übernommenen Unternehmen oder Unternehmensbereiche einhergehen (4 Unternehmen).

3.2 Der Ablauf des strategischen Planungsprozesses in den befragten Unternehmen

Die Dax-30 Unternehmen wurden in einer offenen Frage gebeten, uns den Ablauf des strategischen Planungsprozesses in ihren Unternehmen zu schildern. Zusammenfassend kommen wir zu einem fast einheitlichen Bild des Ablaufes des strategischen Planungsprozesses, das sich wie folgt beschreiben lässt:

Initiator des strategischen Planungsprozesses ist in den befragten Unternehmen übereinstimmend der **Vorstand**. Ihn unterstützend wirken die jeweiligen strategischen Zentralabteilungen. Bei einigen der Unternehmen ist darüber hinaus das (strategische) Controlling oder der Finanzbereich mit in die Planungsarbeit involviert. Die Unternehmensleitung ist für die Gesamtstrategie verantwortlich.

Sie setzt die

- unternehmenspolitischen Prioritäten,
- strategischen Leitlinien und
- strategischen Zielsetzungen,

die auch für die weitere Planung bindend sind.

Durch den Vorstand bzw. durch die oben genannten **unterstützenden Zentralabteilungen** werden die für die Planung notwendigen Richtlinien und Termine, Rahmenbedingungen, Ziele und Planungsschemata festgelegt. Auch die Koordination des gesamten Planungsprozesses erfolgt durch diese Zentralabteilungen.

Die **Mitarbeiteranzahl** in den strategischen Zentralabteilungen, die in den DAX-Unternehmen unterschiedliche Bezeichnungen haben (zum Beispiel „Strategische Planung“, „Unternehmensentwicklung“, „Corporate Development“), beträgt in den befragten Unternehmen durchschnittlich **21 fest angestellte Mitarbeiter**, wobei die Spannweite extrem stark ausgeprägt ist ($X_{\max}=50$ Mitarbeiter, $X_{\min} = 5$ Mitarbeiter). Durchschnittlich 53% dieser Mitarbeiter haben bereits Erfahrungen in den so genannten „Linienabteilungen“, also in der operativen Praxis, sammeln können, was sicher nicht unbedeutend für die Akzeptanz der strategischen Projekte und der strategischen Planung in diesen Unternehmen ist.

Die strategische Planung für die jeweiligen **Geschäftsfelder** erfolgt durch die geschäftsverantwortlichen Mitarbeiter in den operativen Bereichen, unter Beachtung der oben angeführten Vorgaben (13 Unternehmen). Nach Abschluss dieser Planung erfolgt, sofern diese Unternehmensstruktur vorliegt, eine Abstimmung zunächst in den jeweiligen Unternehmensbereichen, denen die Geschäftsfelder zugeordnet sind. Erst dann werden die Pläne der Unternehmensleitung, also dem Vorstand, präsentiert, der dann, ggf. nach Änderungen oder Ergänzungen, die Freigabe gibt.

Wir kommen also insgesamt gesehen zum Ergebnis, das die große Mehrzahl der befragten Dax-30 Unternehmen sich relativ nah am Konzept der Planung im „**Gegenstromverfahren**“ bewegen, das die jeweiligen Vorteile der „top-down“ und „bottom-up“ Planung zu verbinden versucht. Die bei Anwendung des Gegenstromverfahrens zu erwartenden Schwierigkeiten betreffen vor allem den hohen zeitlichen und materiellen Aufwand.

Die **Planungszeiträume** - vom Start bis zur Verabschiedung der strategischen Planung – variierten bei den von uns befragten Unternehmen zwischen 4 und 9 Monaten Dauer. **Das arithmetische Mittel beträgt immerhin 6,4 Monate.**

Ein besonderes Problem bei der strategischen Planung stellt die Frage des **Planungshorizontes** dar: Je nach Branchenzugehörigkeit und den damit verbundenen Veränderungen in den für die Unternehmen relevanten Umwelten hat sich hier ein sehr unterschiedliches Bild herauskristallisiert: die **Planungshorizonte variieren zwischen 3 bis 10 Jahren**. Unternehmen der pharmazeutischen und KFZ-Industrie bevorzugen deutlich längere Planungszeiträume als der Durchschnitt der befragten Unternehmen: Planungszeiträume von bis zu 10 Jahren sind hier die Regel. Unternehmen, die sich in schnell wandelnden Branchen bewegen, bevorzugen eher kürzere Planungszeiträume von 3 bis maximal 5 Jahren.

Betont wurde in diesem Zusammenhang immer wieder, dass in Zeiten dynamischer und diskontinuierlicher Umfeldentwicklungen die Flexibilität und Kreativität des Unternehmens nicht eingeschränkt werden darf. Daher verwundert es nicht, dass bis auf eine Ausnahme alle befragten Unternehmen eine **rollierende strategische Planung** anwenden. Eine (begründete) Anpassung der strategischen Planung ist bei 12 der befragten Dax-Unternehmen jährlich möglich, der Rest sieht diese Möglichkeit alle 2 Jahre vor.

3.3 Befunde zur strategischen Zielplanung

Wir baten unsere Interviewpartner zunächst, uns die Elemente ihres Zielsystems im Unternehmen zu benennen.

Das Zielsystem der DAX-Unternehmen umfasst bei **allen** der von uns befragten Unternehmen die Formulierung von **strategischen Zielen** (100% der befragten Unternehmen). Dies überrascht wenig, denn die Festlegung von strategischen Unternehmenszielen ist eine der Grundaufgaben des Managements in Unternehmen. Ohne Ziele ist eine systematische und langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung nicht denkbar: „Wer das Ziel nicht weiß, kann den Weg nicht haben“ (Christian Morgenstern). Jedes strategisch geführte Unternehmen benötigt daher auch strategische Ziele, um nicht in einen reinen Aktionismus zu verfallen und damit die Unternehmensführung auf die Notwendigkeiten des „Tagesgeschäftes“ reduzieren.

Darüber hinaus besteht bei immerhin **59%** der Unternehmen ein **Führungssystem**, das das gemeinsame Selbstverständnis aller Führungskräfte über die Leitlinien zur Führung der Geschäfte und des Unternehmens beinhaltet. Über eine **Unternehmensvision** im Sinne einer prägnanten Formulierung eines gerade noch machbaren zukünftigen Leistungsvorsprungs verfügt nur die **Hälfte** der DAX-Unternehmen (53%). Dieser eher geringe Wert überrascht: Möglicherweise wird die Bedeutung einer Unternehmensvision im angeführten Sinne für die Zielfindung und die Unternehmensentwicklung von vielen Unternehmen unterschätzt. Oder ihr wird der Makel des eher „utopischen“, „Nicht-Erreichbaren“ angeheftet. So blieb die Vision des „integrierten Technologiekonzerns“ von Daimler-Benz bzw. seines Vorstandsvorsitzenden Edzard Reuter – quod erat demonstrandum – eine leere Worthülse. Die erhofften Synergieeffekte konnten nicht realisiert werden.

Im Anschluss an unsere Frage zum Zielsystem wurde den Befragten ein strategischer Zielkatalog präsentiert. Sie wurden gebeten, zunächst die Ziele zu benennen, die im Unternehmen bereichsübergreifend verfolgt und gemessen werden. Darüber hinaus nannten uns die Befragten die für ihr Unternehmen **wichtigsten 5 Ziele** (Rangplätze).

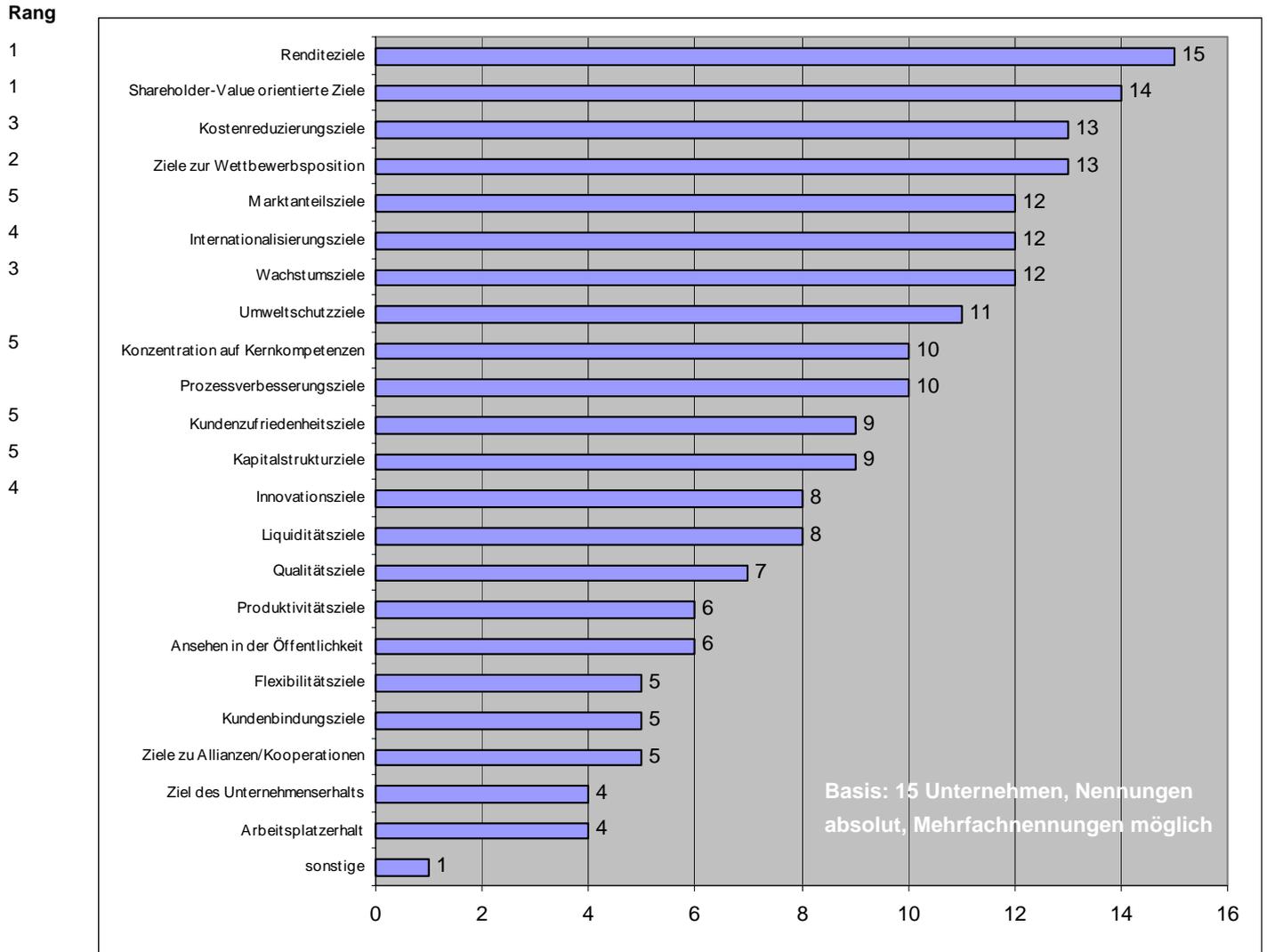


Abbildung 1: Verfolgte strategische Ziele in den Dax-30 Unternehmen und deren Bedeutung

Neben **Renditezielen** werden **Shareholder-Value orientierte Ziele** bei fast allen der befragten Unternehmen verfolgt. Beide haben für die Unternehmen auch die größte Bedeutung (Rang 1). Offensichtlich stehen also die Anteilseigner und deren Erwartungen an die Attraktivität ihres Investments derzeit im Mittelpunkt der unternehmerischen Führung bei den befragten DAX-Unternehmen.

In engem Zusammenhang damit, aber auch untereinander, stehen die **Kostenreduzierungsziele** (Rang 3) und die Ziele zur Verbesserung der **Wettbewerbsposition** (Rang 2): Beide werden von 87% der befragten Unternehmen verfolgt.

Die Markt- und Wettbewerbsperspektive wird unter anderem durch die **Marktanteils-, Internationalisierungs- und Wachstumsziele** repräsentiert: 80% der Unternehmen verfolgen diese, wenngleich auch mit unterschiedlicher Priorität, was die unterschiedlichen Rangplätze zeigen: Rang 3: Wachstum, Rang 4: Internationalisierung, Rang 5: Marktanteilsziele. Die von 60% der befragten Unternehmen genannten **Kundenzufriedenheitsziele** gehören ebenfalls in die Rubrik „Markt- und Wettbewerbsperspektive“ und kommen insgesamt gesehen auch auf einen 5. Rangplatz, was ihre Bedeutung im Gesamtkontext hervorhebt. Die Innovationsziele belegen sogar den 4. Rang; sie werden allerdings von nur 53% der Unternehmen als explizite strategische Ziele genannt.

Umweltschutz und Prozessverbesserungsziele werden in vielen der befragten Unternehmen verfolgt, allerdings haben diese nicht oberste Priorität (fallen nicht unter die von uns in der Befragung erbetenen „top-five-Ziele“).

Weit abgeschlagen, gemessen an der expliziten Verfolgung, als auch bezüglich der Bedeutung, sind eher allgemein gehaltene Ziele wie Arbeitserhalt, Unternehmenserhalt und Ziele zu Allianzen und Kooperationen. Eine überraschend geringe Anwendung auf dieser Zielebene finden Kundenbindungsziele, wenn man dies mit der deutlich höheren Verbreitung der Kundenzufriedenheitsziele vergleicht. Möglicherweise wird der enge Zusammenhang beider Größen und die Bedeutung der Kundenbindung für den langfristigen Unternehmenserfolg von einigen der befragten Unternehmen noch unterschätzt .

3.4 Beteiligte am Zielfindungsprozess

Entscheidend für den das gesamte Unternehmen betreffenden Zielfindungsprozess (Corporate Ebene) sind die an diesem Prozess beteiligten Bereiche bzw. die dort handelnden Personen eines Unternehmens. Daher baten wir die Befragten, uns die am Zielfindungsprozess des Gesamtunternehmens beteiligten Bereiche für ihr Unternehmen zu benennen.

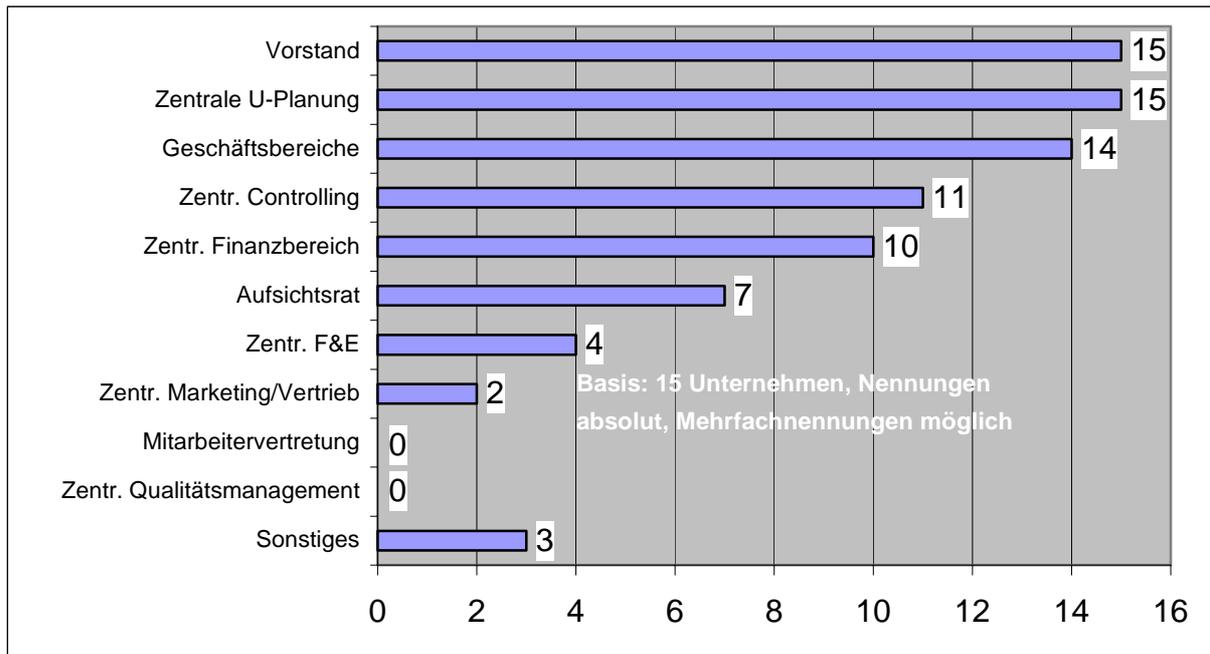


Abbildung 2: Am Zielfindungsprozess beteiligte Bereiche auf Corporate Ebene

Angesichts unserer Ergebnis zum Ablauf des strategischen Planungsprozesses überrascht das vorliegende Ergebnis nicht: Wir hatten festgestellt, dass die Planung im Gegenstromverfahren in den DAX-30 Unternehmen dominiert. Folgerichtig sind die wichtigsten Beteiligten am Zielfindungsprozess einerseits das Top-Management, andererseits die für das Geschäft verantwortlichen Manager auf „business-Ebene“. Begleitet, gesteuert und moderiert wird der gesamte Prozess, so eben auch die Zielfindung, durch die zentrale Unternehmensplanung/Unternehmensentwicklung.

Uns hat weiterhin interessiert, welche externen Anspruchsgruppen von den Unternehmen bei der Zielfindung berücksichtigt werden. Es ergeben sich deutliche Prioritäten, wie die nachfolgende Grafik verdeutlicht:

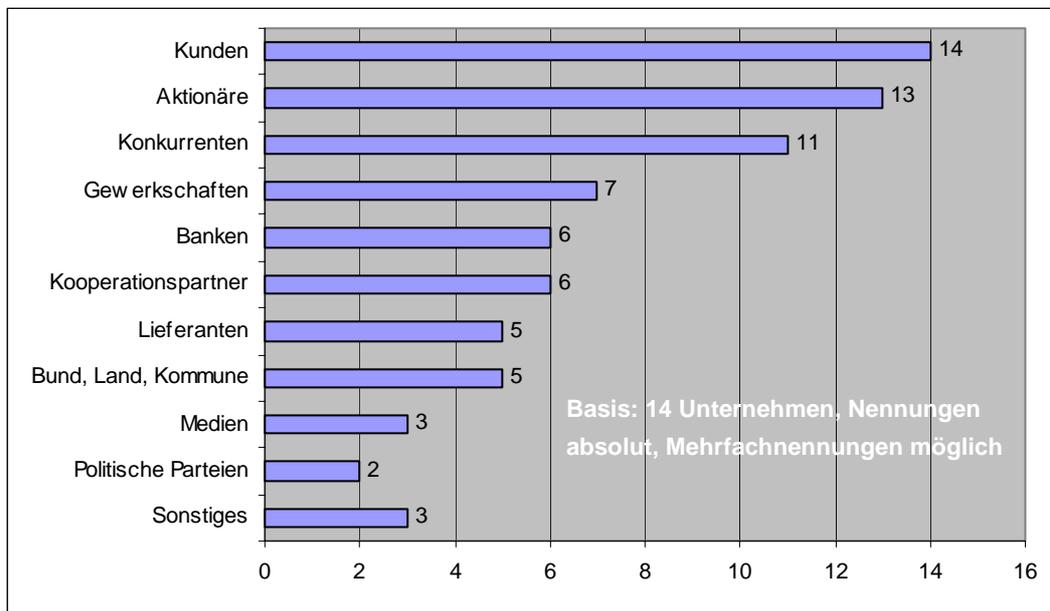


Abbildung 3: Berücksichtigung externer Anspruchsgruppen bei der strategischen Zielfindung

Es zeigt sich, dass in der überwiegenden Anzahl der befragten Unternehmen nur einige wenige, als klassisch zu bezeichnende Anspruchsgruppen, mit in der Zielplanung berücksichtigt werden: Kunden, Aktionäre und Konkurrenten dominieren hier. Die Aktionäre haben sogar die höchste Bedeutung, was wiederum die Wichtigkeit des bereits weiter oben erwähnten Konzeptes des „Shareholder Value Managements“ unterstreicht. Je nach Branchenzugehörigkeit und Eigentümerstruktur folgen weitere Gruppen wie Gewerkschaften, Banken und die öffentliche Hand. Mit diesen Ergebnissen bestätigen wir Welge/Al-Laham, die in einer anderen empirischen Untersuchung feststellten, dass das Stakeholder-Konzept im Rahmen der strategischen Zielplanung nur in Teilen eine Relevanz hat (vgl. Welge/Al-Laham 1999, S. 181).

3.5 Die strategische Umfeldanalyse

In Abschnitt 3.1 wurden die verschiedenen strategischen Herausforderungen aufgezeigt, die aus Sicht der DAX-Unternehmen aktuell von Bedeutung sind. Die Umweltbezogenheit ist als ein konstituierendes Merkmal jeder Strategie anzusehen. Die Entwicklungen in den Umwelten (vgl. dazu Abschnitt 3.1 des Berichtes) sind aus Unternehmenssicht auf deren Relevanz und Bedeutung zu bewerten (zum Beispiel mittels einer SWOT-Analyse). Sodann ist zu entscheiden, ob auf diese Entwicklungen reaktiv oder aktiv eingegangen werden soll und kann.

Die Aufgabe der Umweltanalyse ist es, dem Unternehmen möglichst zuverlässige und umfassende Informationen über die Globale- und Aufgabenumwelt zu liefern.

Wir baten die Befragten, uns die Umweltbereiche zu benennen, die regelmäßig, bei Bedarf oder gar nicht, analysiert werden.

Regelmäßigkeit der Analysen Umweltbereiche	Regelmäßig	Bei Bedarf	Nicht
Marktvolumen und -potenzial	15	-	-
Ein- und Austrittsbarrieren in die Märkte	9	6	-
Rivalitäten in der Branche	5	7	2
Verhalten der Lieferanten	10	2	2
Verhalten der Kunden	11	4	-
Substitutionsmöglichkeiten	7	6	1
Ziele und Strategien der Konkurrenten	13	2	-
Stärken/Schwächen der Konkurrenten	12	1	1
Gesamtwirtschaftliche Entwicklungen	13	2	-
Technologische Entwicklungen	13	2	-
Politisch-rechtliche Entwicklungen	9	4	1
Gesellschaftliche Entwicklungen	9	2	3

Tabelle 1: Analytierte Umweltbereiche (Basis: 15 Unternehmen, Nennungen absolut)

Es zeigt sich, dass das Thema der Umweltanalyse insgesamt gesehen für die DAX-Unternehmen von sehr großer Bedeutung ist, was eindrucksvoll durch die sehr hohen Werte in der Spalte „regelmäßige Analyse“ dokumentiert wird. Es gibt nur wenige Umweltbereiche, die bei einigen DAX-Unternehmen nicht im Analysefokus enthalten sind. Regelmäßig werden von der Mehrzahl der DAX-Unternehmen vor allem die klassischen Bereiche **Marktvolumen und –potenzial**, die **Ziele/Strategien** und die **Stärken/Schwächen der Konkurrenten** sowie das Verhalten der **Kunden** analysiert. Aus dem Bereich der Makroumwelt werden die **gesamtwirtschaftliche und die technologische Entwicklung** von der großen Mehrzahl der Unternehmen regelmäßig untersucht.

Hinsichtlich der Durchführung der Analysen in den Unternehmen wollten wir wissen, welche der Themen zentral oder dezentral analysiert werden. Es zeigt sich, dass einige der Inhalte sowohl **zentral als auch dezentral** bearbeitet werden:

Es handelt sich hierbei um

- Marktvolumens- und potenzialanalysen
- Analyse der Ziele und Strategien der Konkurrenten
- Analyse der Stärken/Schwächen der Konkurrenten
- Abschätzung der technologische Entwicklungen.

Themen wie

- Ein- und Austrittsbarrieren in Märkte
- Verhalten der Lieferanten
- Verhalten der Kunden
- Rivalitäten in der Branche
- Substitutionsmöglichkeiten,

die die Branchentriebskräfte nach Porter ausmachen, werden in der Mehrheit **dezentral** durch die geschäftsverantwortlichen Einheiten bearbeitet. Dies überrascht nicht, denn diese sind für die Gestaltung des Wettbewerbes in ihrer jeweiligen Branche verantwortlich.

Für die Analyse der weniger unmittelbar geschäftsbezogenen Themen wie

- Gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen
- Politisch-rechtlichen Entwicklungen
- Gesellschaftlichen Entwicklungen

sind in den befragten DAX-Unternehmen mehrheitlich die **zentralen Abteilungen** wie Unternehmensplanung, Marktforschung oder ähnliches verantwortlich.

Uns interessiert weiterhin, mit welchen Analyseinstrumenten bzw. Methoden die Umweltbereiche in den Unternehmen analysiert werden.

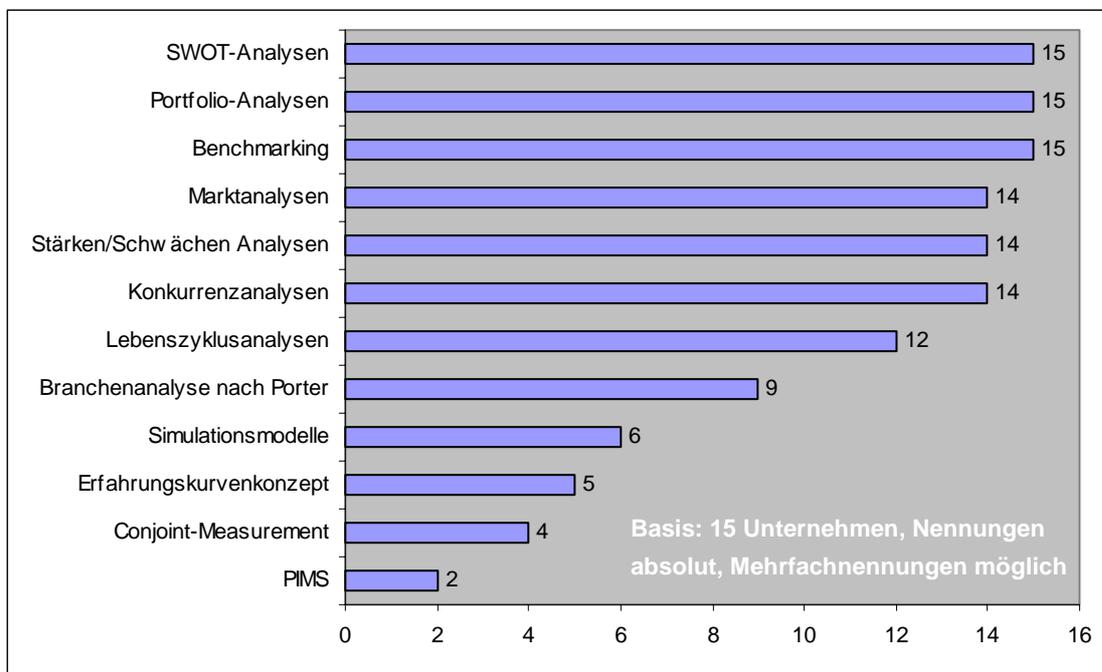


Abbildung 4: Instrumente der Umweltanalyse

Es zeigt sich, dass in den DAX-Unternehmen von der großen Mehrheit die klassischen Analyseinstrumente wie SWOT-, Portfolio-, Markt-, Konkurrenz- und Stärken/Schwächen-Analysen angewendet werden. Weit verbreitet ist ebenfalls die eher neuere Methode des Benchmarkings. Branchenanalysen nach Porter werden nur von 9 der befragten Unternehmen eingesetzt. Auf Basis der Erkenntnisse des Erfahrungskurvenkonzeptes und von PIMS (PIMS = Profit Impact of Market Strategies, eine Datenbank, die seit Anfang der siebziger Jahre versucht,

die „laws of the market place“ zu identifizieren und daraus Erfolgsfaktoren abzuleiten) wird nur in wenigen Unternehmen gearbeitet. Auch die Methode des Conjoint-Measurements, die im wesentlichen der Ermittlung kundenspezifischer Nutzenpräferenzen hinsichtlich alternativer Eigenschaftsbündel von Produkten bzw. Dienstleistungen dient, wird nach den Angaben der Befragten überraschend wenig angewendet.

Nur 40% der befragten DAX-Unternehmen führen regelmäßig **strategische Frühaufklärung** durch, immerhin weitere 40% bei Bedarf. 20% der befragten Unternehmen sehen keine Notwendigkeit zur Durchführung derartiger Untersuchungen.

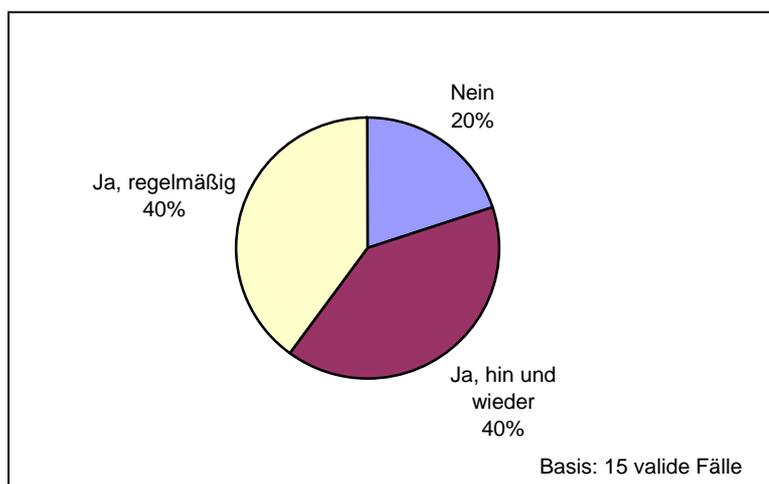


Abbildung 5: Durchführung strategischer Frühaufklärung

Gründe hierfür sind zum Beispiel, dass die Frühaufklärung als nur wenig erfolgversprechend eingestuft wird oder die Produkte sehr kurze Lebenszyklen haben.

Die Unternehmen, die regelmäßig oder bei Bedarf strategische Frühaufklärung durchführen, nutzen hierfür die folgenden Instrumente:

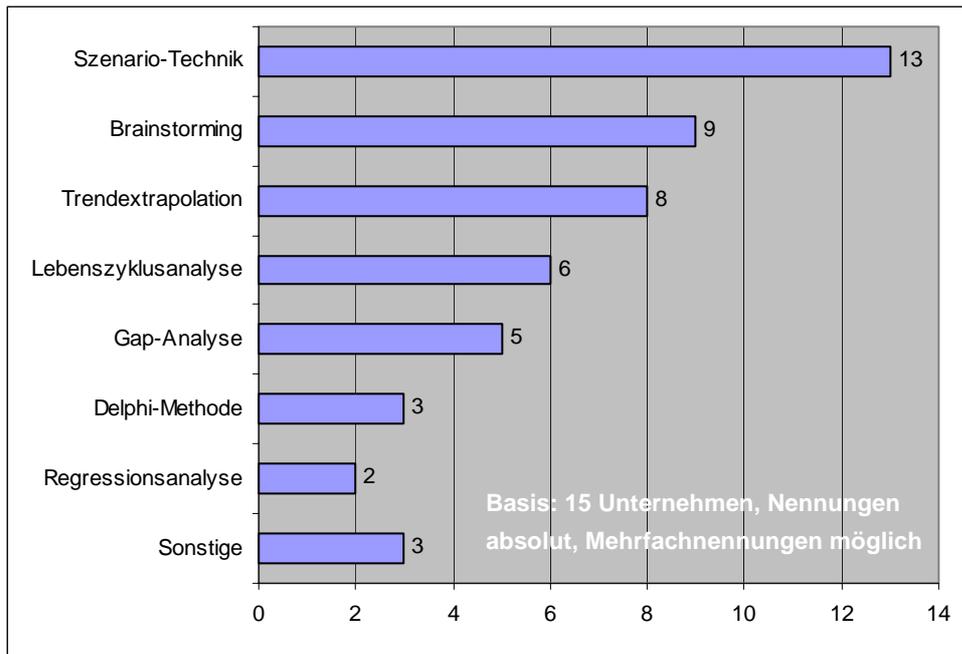


Abbildung 6: Instrumente der strategischen Frühaufklärung

Es dominiert mit großem Abstand die Szenario-Technik, die offensichtlich eine große Akzeptanz hinsichtlich der Methodik und der Ergebnisqualität hat. Auch Trendextrapolationen werden - trotz der Risiken, die mit einer reinen Trendfortschreibung typischerweise einhergehen - relativ stark eingesetzt.

Wir wollten im Zusammenhang mit unseren Fragen zur „Umweltanalyse“ weiterhin wissen, ob die Ergebnisse der Analysen auch für die weitere Strategieentwicklung und -implementierung genutzt werden. Dies wurde von knapp 80% der Befragten bejaht.

Es zeigte sich, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Akzeptanz und die weitere Nutzung der Analysen die **Einbindung der operativ Verantwortlichen** in die Analysen ist, zum Beispiel in Form von bereichsübergreifenden Projekten, sowie die **Schnelligkeit** der Fertigstellung von Analysen. Auch sollte die **Relevanz der Analysen** erläutert werden, um eine höhere Akzeptanz zu schaffen. Oft werden die Ergebnisse der Analysen auch als Basis für die weiteren Schritte der strategischen Planung von den „nachgeordneten Planungsträgern“ im Zusammenhang mit dem Gegenstromverfahren vorausgesetzt. Als **Schwierigkeit für die Akzeptanz** wurde immer wieder

angeführt, dass die Wirksamkeit und der Nutzen der strategischen Analysen häufig erst mit starker zeitlicher Verzögerung sichtbar werden und die Ergebnisse naturgemäß mit einer zum Teil starken Unsicherheit behaftet sind. Darüber hinaus haben viele Mitarbeiter im Tagesgeschäft nicht ausreichend Zeit, sich intensiver mit den Ergebnissen der Analysen auseinander zu setzen.

3.6 Die Strategieentwicklung

Für die Strategieentwicklung auf der Ebene des **Gesamtunternehmens (Corporate Strategy)** sind in allen befragten Unternehmen der Vorstand und die ihn unterstützenden Stabsabteilungen allein verantwortlich, hier im wesentlichen die Bereiche „Strategische Planung/Unternehmensentwicklung“, „Planung und Controlling“ und „Mergers und Acquisitions“. Für die Entwicklung der „Business-Strategy“, also der Strategie auf Geschäftsbereichsebene, sind die Geschäftsbereiche im Rahmen der Vorgaben und Richtlinien der Corporate Strategy, selbst verantwortlich. Ggf. erfolgt eine Unterstützung durch Stabsabteilungen, die die Geschäftsbereiche selbst unterhalten. Die Business-Strategy wird dann im Rahmen der regelmäßig durchgeführten Durchsprachen mit dem Top-Management diskutiert und dann verabschiedet, so wie wir dies bereits im Abschnitt 3.2 dargelegt haben.

Auf der Ebene der „Corporate Strategy“ werden die in der Abbildung 7 angeführten strategischen Schwerpunkte verfolgt. Es zeigt sich, dass die Unternehmen versuchen, in ihren **Kerngeschäftsfeldern weiter zu wachsen**, und zwar im wesentlichen durch eine weitere Internationalisierung der Geschäfte und durch die Entwicklung von Innovationen. Wo notwendig, werden **Kooperationen** mit anderen Organisationen eingegangen. Ein Wachstum durch die Diversifikation der Geschäftsaktivitäten soll nur bei drei der befragten DAX-Unternehmen erreicht werden. Ein wesentlicher Strategieschwerpunkt für fast alle Unternehmen stellt die Realisierung von **Synergieeffekten** zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen dar. Es geht hier also um die Frage, wie das Unternehmen durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen oder durch die geschicktere Anordnung der einzelnen Aktivitäten zueinander zusätzliche Wettbewerbsvorteile erlangen kann.

Die Strategieschwerpunkte „Wachstum“ und „Realisierung von Synergieeffekten“ sind den „klassischen“ Aufgaben der Strategieentwicklung auf Gesamtunternehmensebene zuzuordnen.

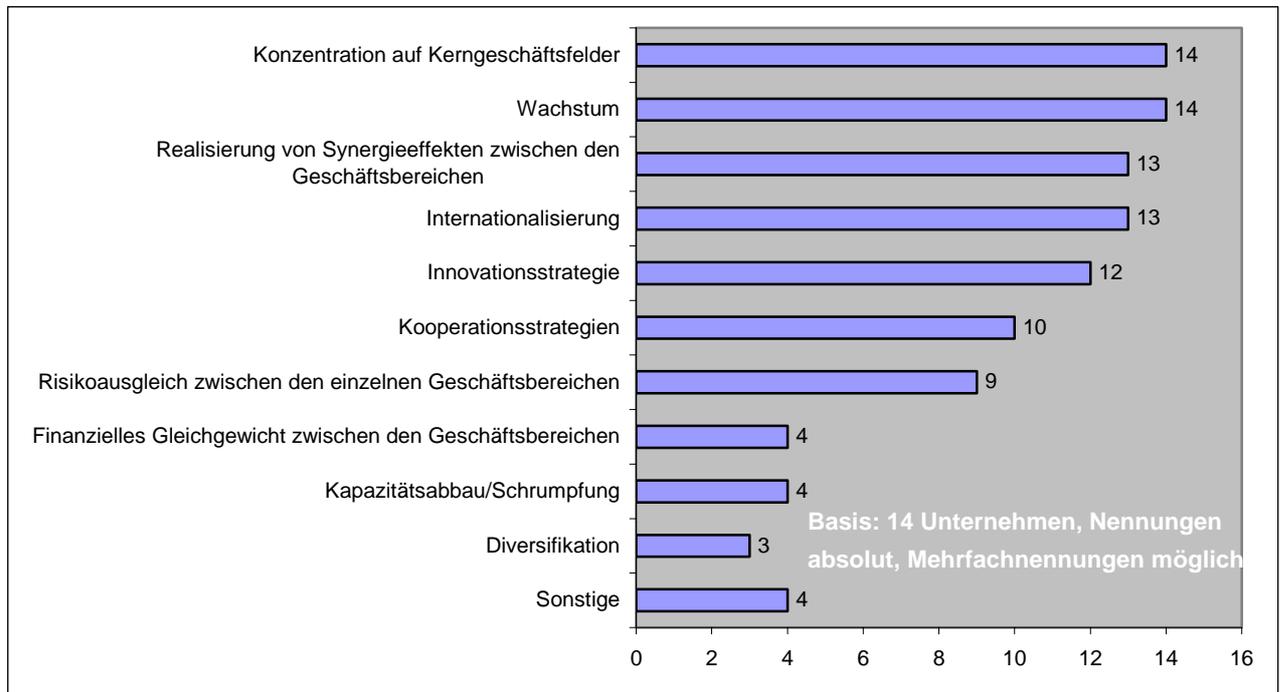


Abbildung 7: Strategische Schwerpunkte auf Ebene der „Corporate Strategy“

Bei der Frage nach den verfolgten Strategien auf der „**Business Strategy Ebene**“ orientierten wir uns an der Klassifikation nach Porter. Im Ergebnis sehen wir eine Zweiteilung: 50% der befragten Unternehmen verfolgen auf der Geschäftsfeldebene **hybride Wettbewerbsstrategien**, was den Versuch darstellt, Elemente der Kostenführerschaftsstrategie und der Differenzierungsstrategie miteinander zu verknüpfen, um dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Diese Unternehmen sehen also nicht die Gefahr, sich dadurch in eine Position des „stuck in the middle“ gemäß Porter, zu manövrieren, was dann entsprechende negative Auswirkungen auf den Return on Investment hätte.

Die übrigen 50% der befragten DAX-Unternehmen folgen hingegen den Porter’schen Vorschlägen, sich auf die eine oder andere der oben genannten Wettbewerbsstrategien zu konzentrieren, da beide Strategien vollkommen unterschiedliche Wege darstellen, um

Wettbewerbsvorteile zu erringen. Es überwiegt hier deutlich die Verfolgung der Differenzierungsstrategie (75% der Fälle).

3.7 Die Strategieumsetzung und -kontrolle

Die Strategieumsetzung umfasst die Implementierung strategischer Planungen in konkretes, strategiegeleitetes Handeln. In dieser Phase des strategischen Managementprozesses zeigt sich, ob es gelungen ist, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit des strategieorientierten Handelns zu überzeugen, damit die Strategie dann im täglichen operativen Geschäft auch tatsächlich umgesetzt wird. Gelingt dies nicht, so besteht die Gefahr, dass die strategische Planung und die damit zusammenhängenden Tätigkeiten nur als „l’art pour l’art“ oder, wie es Welge/Al-Laham formulieren, als „... eine bloße intellektuelle Spielerei“ (Welge/Al-Laham 1999, S. 523), angesehen wird.

Die Mehrzahl der befragten DAX-Unternehmen (80%) beurteilt die Umsetzung der Strategien für ihr jeweiliges Unternehmen als gut und konsequent. Dies deutet darauf hin, dass durch die Beteiligung der operativ Verantwortlichen am gesamten strategischen Planungsprozess im Zuge des Gegenstromverfahrens (vgl. dazu Abschnitt 3.2) eine Identifikation mit der Strategie erreicht wird, was dann auch zu einer hohen Umsetzungsbereitschaft beiträgt. Nur 20% der Unternehmen gaben an, dass es immer wieder zu Schwierigkeiten bei der Implementierung kommt.

Typische Probleme, die in diesem Zusammenhang genannt wurden und die es zu “umschiffen“ gilt, sind im wesentlichen:

- Die Voraussetzungen und Prämissen, die zur Strategie geführt haben, haben sich im Zeitverlauf geändert und die Strategie wurde nicht angepasst.
- Mangelnde Überzeugung/Akzeptanz bei den Mitarbeitern.
- Einhergehend damit mangelnde Kommunikation in Richtung Mitarbeiter hinsichtlich der Notwendigkeit zur Strategieumsetzung.
- Umsetzungscontrolling nicht konsequent genug.

- Unternehmenskulturelle Schwierigkeiten bei Unternehmen, die Zukäufe getätigt haben oder fusioniert wurden.
- Ziele zu ambitioniert.

Die aus Sicht der Befragten wichtigsten Erfolgsfaktoren, um Strategien tatsächlich in der Organisation zu implementieren und „zum laufen“ zu bringen, lassen sich in zwei Gruppen einordnen:

Gruppe 1: Sach-rationale Kriterien

Sach-rationale Kriterien	Durchschnittliche Wichtigkeit (1=am wichtigsten, 9=am unwichtigsten) Basis: 16 Unternehmen
Wille der Leitung	1,7
Kommunikation der Strategie	3,5
Überzeugungskraft und Vision	3,6
Schlüssigkeit des Gesamtkonzeptes	3,7
Konzentration auf das Wesentliche	3,8
Umsetzungskonsequenz	3,8
Kontinuierliches Berichtswesen über Umsetzungserfolge	4,9
Anpassung der Organisationsstruktur an die Strategie	5,2
Konsequente Zeitplanung der Strategie mit Meilensteinen	5,8

Der unbedingte **Wille der Unternehmensleitung**, formulierte Strategien auch umsetzen zu wollen, ist aus Sicht der befragten Unternehmen der mit relativ großem Abstand wichtigste Erfolgsfaktor. Allen an der Umsetzung der Strategie in operative Maßnahmen beteiligten Mitarbeitern eines Unternehmens sollte also bekannt sein, dass die Unternehmensführung sich mit der Strategie identifiziert und deren Umsetzung erwartet (**Umsetzungskonsequenz**, Rang 6, gepaart mit einer **Zeitplanung** für die Umsetzungsschritte, Rang 9). In engem Zusammenhang damit steht die Art und Weise, wie die Strategieinhalte **kommuniziert** werden und die **Überzeugungskraft**, mit der die Notwendigkeit zur Strategieumsetzung den Mitarbeitern vermittelt wird. Dies überrascht nicht, denn die an der Umsetzung der Strategie beteiligten

Mitarbeiter müssen die Ziele und die Inhalte der Strategien kennen und Gelegenheit haben, sich mit ihnen zu beschäftigen. Die Kommunikation über die Strategie kann auch dazu beitragen, Implementierungsbarrieren und deren Ursachen aufzudecken. Zu diesen Barrieren zählen Welge/Al-Laham neben unzureichenden Fähigkeiten und Erfahrungen der Implementierungsverantwortlichen auch verhaltensorientierte Widerstände der Betroffenen (vgl. Welge/Al-Laham 1999, S. 539). Wenn die Mitarbeiter erkennen, dass die Strategie die für den Unternehmenserfolg wirklich **wesentlichen Faktoren** (Rang 5) beinhaltet und die **Schlüssigkeit des Gesamtkonzeptes** (Rang 4) deutlich wird, so sind damit wichtige Grundlagen für eine Umsetzung der Strategie gelegt worden. Als weiterer Erfolgsfaktor kristallisierte sich das kontinuierliche **Controlling** der Umsetzungserfolge oder –mißerfolge heraus, zum Beispiel durch auf die Belange der Unternehmen zugeschnittene „Scorecards“ (Rang 7), heraus.

Es bleibt festzuhalten, dass bei den sachlich-rationalen Kriterien neben dem Willen der Unternehmensleitung die typischen Elemente eines Managementsystems eine wesentliche Rolle für die Implementierung von Strategien spielen, im wesentlichen also die „Informationssysteme“, die Kommunikationssysteme“ und die „Kontrollsysteme“ eines Unternehmens.

Gruppe 2: Human-soziale Kriterien

Sach-rationale Kriterien	Durchschnittliche Wichtigkeit (1=am wichtigsten, 5=am unwichtigsten) Basis: 16 Unternehmen
Vorbild der Leitung	1,5
Umsetzung im Team	2,6
Anreizsysteme für Umsetzungserfolge	2,8
Schulung der Mitarbeiter	3,2
Anpassung der Unternehmenskultur	3,7

Nicht nur der Wille der Unternehmensleitung, Strategien auch tatsächlich umsetzen zu wollen, sondern auch persönlich daran mitzuwirken und somit als **Vorbild** zu dienen, erscheint den befragten Unternehmen von immanenter Bedeutung. Eine **teamorientierte Umsetzung**, gepaart

mit der **Honorierung von Umsetzungserfolgen**, sind weitere wichtige Erfolgsfaktoren. Weniger bedeutsam erscheinen hingegen Schulungsmaßnahmen der Mitarbeiter im Hinblick auf die strategische Umsetzung. Im Zusammenhang mit der Implementierungsproblematik von Strategien ist auch zu prüfen, inwieweit ein Strategie-Kultur-Fit besteht, oder aber, ob ein **kulturbezogener Änderungsbedarf** besteht. Eine Diskrepanz von Strategie und Unternehmenskultur kann problematisch sein, wenn ein starker strategischer Wandel bei einer stark ausgeprägten Unternehmenskultur vollzogen werden muss. Die Befragten maßen in diesem Zusammenhang der Anpassung der Unternehmenskultur für ihre Unternehmen allerdings keine übermäßige Bedeutung bei.

4. Zusammenfassung

Das Ziel unseres Forschungsprojektes bestand darin, heraus zu finden, wie es um den Status und die Trends zum Strategischen Management in den DAX-30 Unternehmen aktuell bestellt ist.

Die aktive Auseinandersetzung mit den vielfältigen Herausforderungen aus den relevanten Umweltbereichen ist für die befragten Unternehmen von immanenter Bedeutung, was sich auch in den Ergebnissen unserer Untersuchung wieder spiegelt. Alle der befragten Unternehmen setzen sich damit aktiv regelmäßig auseinander, allerdings - aufgrund der unterschiedlichen Branchenzugehörigkeiten - mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Bei den genutzten Instrumente zur Umweltanalyse besteht eine relativ große Einheitlichkeit; es dominieren die „klassischen“ Instrumente wie SWOT-, Portfolio-, und Markt-Analysen. Starke Anwendung findet auch das Instrument des Benchmarking. Eine systematische strategische Frühaufklärung wird allerdings nur bei 40% der befragten DAX-Unternehmen regelmäßig durchgeführt.

Die Organisation des strategischen Planungsablaufes bewegt sich bei allen befragten Unternehmen relativ nah am Konzept der Planung im „Gegenstromverfahren“, das die jeweiligen Vorteile der „top-down“ und „bottom-up“ Planung zu verbinden versucht.

Die Planungszeiträume - vom Start bis zur Verabschiedung der strategischen Planung - variierten bei den von uns befragten Unternehmen zwischen 4 und 9 Monaten Dauer. Das arithmetische Mittel beträgt immerhin 6,4 Monate. Ein besonderes Problem bei der strategischen Planung stellt die Frage des Planungshorizontes dar:

Je nach Branchenzugehörigkeit und den damit verbundenen Veränderungen in den für die Unternehmen relevanten Umwelten hat sich ein sehr unterschiedliches Bild herauskristallisiert: die Planungshorizonte variieren zwischen 3 bis 10 Jahren.

Neben Renditezielen werden Shareholder-Value orientierte Ziele bei fast allen der befragten Unternehmen verfolgt. Beide haben für die Unternehmen auch die größte Bedeutung.

Offensichtlich stehen also die Anteilseigner und deren Erwartungen an die Attraktivität ihres Investments derzeit im Mittelpunkt der unternehmerischen Führung bei den befragten DAX-Unternehmen.

In engem Zusammenhang damit, aber auch untereinander, stehen die Kostenreduzierungsziele und die Ziele zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. Die Markt- und Wettbewerbsperspektive wird unter anderem durch die hohe Bedeutung der Marktanteils-, Internationalisierungs- und Wachstumsziele betont.

Wesentliche strategische Schwerpunkte zur Erreichung dieser Ziele sind bei den befragten Unternehmen das Wachstum in den Kerngeschäftsfeldern, auf die sich die Unternehmen zunehmend beschränken, die Realisierung von Synergieeffekten zwischen den Geschäftsfeldern und Innovationen bei Produkten und Prozessen.

Wichtige Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von Strategien sind der Wille und das Vorbild der Unternehmensleitung, die verabschiedeten Strategien auch tatsächlich umsetzen zu wollen, gefolgt von der Kommunikation der Strategie in Richtung Mitarbeiter und der Schlüssigkeit des Gesamtkonzeptes. Ebenfalls sehr bedeutsam sind teamorientierte Umsetzungen sowie Anreizsysteme für Umsetzungserfolge.

Insgesamt gesehen beurteilt die Mehrzahl der befragten DAX-Unternehmen die Umsetzung einmal verabschiedeter Strategien als gut und konsequent.

Literatur

Meffert, H.: Marketing, 9. Auflage, Wiesbaden 2000

Mintzberg, H.: Strategy Safari, Wien 1999

Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie, 9. Auflage, Frankfurt/Main 1997

Welge, M. K./Al-Laham, A. : Strategisches Management, 2. Auflage, Wiesbaden 1999