

Der Strategieplanungsprozess nach Grünig / Kühn / Morschett - kompakt erklärt

Buch: "Strategieplanungsprozess – Strategische Analysen, Ziele, Optionen und Projekte", 3. Auflage 2022, Haupt Verlag, ISBN 978-3-258-08244-8

1. Ziel und Einordnung dieses Dokuments

Dieses Dokument fasst den Strategieplanungsprozess nach Grünig / Kühn / Morschett in kompakter Form zusammen. Es richtet sich an VR-Gremien und Geschäftsleitungen, die:

- eine systematische marktorientierte Strategiearbeit verstehen möchten
- die Trennung zwischen Unternehmens- und Geschäftsebene sauber nachvollziehen wollen
- strategische Entscheide strukturiert vorbereiten und beurteilen möchten

Das Dokument ersetzt die Lektüre des Buches nicht, gibt jedoch einen vollständigen Überblick über Logik, Schritte und zentrale Inhalte des Prozesses.

2. Grundverständnis des Ansatzes

Strategie wird verstanden als:

- Festlegung der zukünftigen Marktpositionen
- Definition der angestrebten Wettbewerbsvorteile
- Ableitung der dafür notwendigen Ressourcen, Ziele und Projekte

Strategische Planung ist eine zentrale Führungsaufgabe. Sie soll das Unternehmen an Umfeldveränderungen anpassen und gleichzeitig seine langfristige Entwicklung sichern.

Der Ansatz folgt einer **klar strukturierten, systematischen Planungslogik**. Komplexe strategische Fragen werden in logisch aufeinander aufbauende Schritte zerlegt.

3. Der Strategieprozess im Überblick

Der Strategieplanungsprozess gliedert sich in sechs Hauptschritte:

1. Initialisierung der strategischen Planung
2. Strategische Analyse auf Gesamtebene
3. Erarbeitung der Gesamtstrategie
4. Strategische Analyse auf Geschäftsebene
5. Erarbeitung der Geschäftsstrategie
6. Konsolidierung und Implementierungsvorbereitung

Die Schritte sind logisch aufgebaut, können in der Praxis jedoch iterativ durchlaufen werden.

4. Die Schritte im Detail

Schritt 1: Initialisierung der strategischen Planung

Ziel: Schaffung der konzeptionellen und organisatorischen Grundlage für die Strategiearbeit.

Inhalte:

- Erarbeitung oder Überarbeitung des Leitbildes
- Definition der existierenden strategischen Geschäfte
- Planung des Strategieprojektes (Vorgehen, Zeitplan, Verantwortlichkeiten)

Zentrale Frage: Was sind die strategischen Geschäftseinheiten, die als eigenständige Wettbewerbsarenen analysiert und geführt werden sollen?

Rolle des Verwaltungsrats:

- Genehmigt oder hinterfragt die Definition der strategischen Geschäfte.
- Achtet darauf, dass die Abgrenzung marktorientiert und nicht rein organisatorisch erfolgt.
- Stellt sicher, dass das Strategieprojekt klar mandatiert und zeitlich strukturiert ist.

Schritt 2: Strategische Analyse auf Gesamtebene

Ziel: Beurteilung der Ausgangslage des Gesamtunternehmens.

Inhalte:

- Analyse des globalen Umfeldes
- Portfolioanalyse der strategischen Geschäfte
- Diagnose der strategischen Herausforderungen auf Unternehmensebene

Zentrale Fragen:

- Wie attraktiv sind unsere einzelnen Geschäfte?
- Wie stark ist unsere jeweilige Wettbewerbsposition?
- Wo bestehen strategische Spannungsfelder oder Handlungsbedarfe?

Ergebnis: Transparente Grundlage für Portfolio- und Priorisierungsentscheide.

Rolle des Verwaltungsrats:

- Hinterfragt die Annahmen zur Marktattraktivität und Wettbewerbsposition.
- Diskutiert offen strategische Spannungsfelder zwischen Geschäften.
- Fordert eine klare Diagnose statt einer reinen Beschreibung der Ausgangslage.

Schritt 3: Erarbeitung der Gesamtstrategie

Ziel: Festlegung der zukünftigen Ausrichtung des Gesamtunternehmens.

Inhalte:

- Entwicklung und Beurteilung strategischer Optionen auf Unternehmensebene
- Definition strategischer Unternehmensziele
- Formulierung der Gesamtstrategie
- Grobe Festlegung der notwendigen strategischen Projekte
- Ableitung einer strategischen Finanzperspektive

Zentrale Entscheidungen:

- Welche Geschäfte sollen ausgebaut, gehalten oder reduziert werden?
- Wie soll sich das Portfolio entwickeln?
- Welche übergeordneten Ziele gelten für das Gesamtunternehmen?

Ergebnis: Klare strategische Leitplanken für alle strategischen Geschäfte.

Rolle des Verwaltungsrats:

- Beurteilt und verabschiedet die Gesamtstrategie.
- Entscheidet über Portfolioveränderungen und Kapitalallokation.
- Übernimmt Verantwortung für die langfristige Ausrichtung des Gesamtunternehmens.

Schritt 4: Strategische Analyse auf Geschäftsebene

Ziel: Detaillierte Analyse eines einzelnen strategischen Geschäfts.

Inhalte:

- Analyse der Marktstruktur und Wettbewerbsintensität
- Analyse der Wettbewerber und strategischen Gruppen
- Analyse der eigenen Wettbewerbsposition
- Analyse des bestehenden Geschäftsmodells
- Diagnose der strategischen Herausforderungen

Zentrale Frage: Wie ist unsere aktuelle Position in dieser konkreten Wettbewerbsarena zu beurteilen?

Rolle des Verwaltungsrats:

- Lässt sich die Marktdefinition und Wettbewerbslogik transparent darlegen.
- Hinterfragt die Einschätzung der eigenen Wettbewerbsstärke.
- Achtet darauf, dass externe Marktanalysen nicht durch interne Sichtweisen verzerrt werden und beurteilt die Diagnose der Herausforderungen.

Schritt 5: Erarbeitung der Geschäftsstrategie(-n)

Ziel: Festlegung der zukünftigen Wettbewerbsstrategie eines strategischen Geschäfts.

Inhalte:

- Entwicklung und Bewertung strategischer Optionen
- Wahl einer Normstrategie (Preisstrategie oder Differenzierungsstrategie; gesamt- oder teilmakktbezogen)
- Definition der strategischen Geschäftsziele
- Festlegung des zukünftigen Geschäftsmodells

- Bestimmung der notwendigen strategischen Projekte

Zentrale Entscheidungen:

- Welche Zielmärkte bearbeiten wir?
- Welche Wettbewerbsposition streben wir konkret an?
- Welche Ressourcen und Kompetenzen müssen aufgebaut oder gestärkt werden?

Ergebnis: Klare Wettbewerbsstrategie pro strategisches Geschäft.

Rolle des Verwaltungsrats:

- Prüft die Konsistenz zwischen gewählter Wettbewerbsstrategie und verfügbaren Ressourcen.
- Hinterfragt die Realisierbarkeit der angestrebten Marktposition.
- Genehmigt die strategische Stossrichtung pro Geschäft.

Schritt 6: Finalisierung der Planung und Implementierungsvorbereitung

Ziel: Sicherstellung der Umsetzbarkeit und finanziellen Tragfähigkeit.

Inhalte:

- Erarbeitung der funktionalen Strategien
- Beurteilung der strategischen Vorgaben
- Vorbereitung der Strategieimplementierung

Strategie wird damit nicht als Vision, sondern als verbindlicher Handlungsrahmen definiert.

Rolle des Verwaltungsrats:

- Überwacht die Konsistenz zwischen Gesamt-, Geschäfts- und Funktionalstrategien.
- Prüft die finanzielle Tragfähigkeit der strategischen Entscheidungen.
- Stellt sicher, dass strategische Projekte priorisiert und kontrolliert umgesetzt werden.

5. Schlussbemerkung

Der Strategieplanungsprozess nach Grünig / Kühn / Morschett bietet einen klar strukturierten Rahmen für marktorientierte Strategiearbeit. Er schafft keine Erfolgsgarantie, erhöht jedoch die Qualität strategischer Entscheidungen – insbesondere dort, wo Verantwortung für Portfolio und Marktposition getragen wird.

Für den Verwaltungsrat ist der Ansatz insbesondere dort wertvoll, wo:

- mehrere strategische Geschäfte geführt werden
- Portfolio- oder Kapitalallokationsentscheide anstehen
- Marktpositionen geschärft oder neu definiert werden müssen
- Wachstums- oder Desinvestitionsentscheide zu treffen sind

Der Prozess schafft Transparenz über:

- Attraktivität der Geschäfte
- Stärke der Wettbewerbsposition
- strategische Prioritäten
- langfristige Zielsetzungen

Damit wird Strategiearbeit expliziter, überprüfbarer und entscheidungsorientierter.