

To create a sustainable advantage, you must either be blessed with competitors that have a restricted menu of options or be able to preempt them. Propitious times to preempt occur when an industry is undergoing wrenching changes in technology, demand patterns, or input availability. Scan the environment actively. If you notice changes, see whether they play to your particular strengths.

Pankaj Ghemawat 1991, S. 37

2.1 Anforderungen an die Strategiearbeit

Die Strategieentwicklung sieht sich den Anforderungen einer zunehmenden Marktdynamik in Bezug auf die Häufigkeit, die Intensität und die Komplexität von Umweltveränderungen gegenüber. Diese zunehmende Dynamik hat Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie und die vorausgehende strategische Analyse. Zeitgleich ermöglicht die umfassende Verfügbarkeit von Daten und Informationen über Märkte, Wettbewerber, Technologien oder Kundenbedürfnisse, dass die Strategieabteilungen in Unternehmen detaillierte Analysen von Entwicklungen und Trends in Echtzeit und mit hoher Detailtiefe durchführen können. In der Folge hängt der Unternehmenserfolg zunehmend von der Fähigkeit ab, die Zukunft vor den Wettbewerbern zu verstehen oder gar zu erreichen (vgl. Hamel und Prahalad 1995). Die Forderung nach strategischer Vorausschau (*Foresight*) verlangt von Unternehmen den Aufbau von Fähigkeiten und den Einsatz von Instrumenten, die bereits im strategischen Planungsprozess das Suchen, Erkennen und Filtern für die Zukunft erfolgsrelevanter Wirkungsmuster ermöglichen (vgl. Müller und Müller-Stewens 2009, S. 12 ff.).

Was bedeutet diese Erkenntnis aber nun für die Strategiearbeit? Strategiearbeit erfordert unter den beschriebenen Rahmenbedingungen insbesondere Kontinuität und Systematik hinsichtlich der fortlaufenden Beobachtung, Analyse und Entscheidungsfindung. Insbesondere muss sich das Management darauf einstellen, häufiger strategische Entscheidungen zu treffen beziehungsweise bestehende Strategien auf ihre Gültigkeit zu prüfen. Diese Anforderung ist keine Abkehr von strategischer Planung per se; eine Geschäftsplanung ist und bleibt unerlässlich. Diese Anforderung verlangt vielmehr einen kontinuierlichen Strategieprozess und bedeutet eine Abkehr von starren und zeitpunktbezogenen Planungssystemen. Strategiearbeit wird mit einer solchen Herangehensweise agiler und ist unter diesem Gesichtspunkt kein Termingeschäft mehr, das bis zur Strategieklausurtagung abgearbeitet sein muss. Vielmehr wird Strategiearbeit eine kontinuierliche und systematische Aufgabe vieler im Unternehmen beteiligter Funktionen und Bereiche. Dies ist umso notwendiger, da sich Rahmenbedingungen und Umweltfaktoren kurzfristig ändern können und unmittelbare Reaktionen und insbesondere Anpassungen erfordern. Eine Ausrichtung aller strategischen Entscheidungen und Planungen zu einem Termin droht insbesondere in mittelständischen Unternehmen die an der Strategieentwicklung beteiligten Manager inhaltlich, zeitlich und fachlich zu überfordern.

Strategische Entscheidungen sind in einem dynamischen Umfeld in hohem Maße komplex und erfordern die Berücksichtigung einer Vielzahl an Einflussfaktoren. Daher sollte die Strategiearbeit organisationsübergreifend sein, das heißt konsistente Maßnahmen entwickeln und vorausschauend Zielkonflikte lösen helfen. Damit Strategiearbeit eine integrierte und gemeinsame Aufgabe werden kann, sind ein gemeinsames Verständnis und Transparenz über die strategischen Maßnahmen entscheidend. Hiermit verbunden sind grundlegende Prinzipien der Kommunikation, Interaktion und vor allem des Wissensaustauschs und des gegenseitigen voneinander Lernens. Auf dieser Basis können die vielen Antennen im Unternehmen auf den Markt ausgerichtet werden, um die Signale von Wettbewerbern und Kunden frühzeitig zu empfangen und in einen kontinuierlichen Strategieprozess hineinzugeben. Dies erfordert eine Erweiterung des strategischen Instrumentariums im Strategieprozess.

2.2 Stage-Gate-Prozess zur Strategieentwicklung

Die strategische Managementforschung beschreibt den Strategieprozess grundsätzlich als eine Abfolge mehrerer Phasen bestehend aus strategischer Analyse, strategischer Planung inklusive Strategieformulierung und -auswahl, Strategieumsetzung

und abschließender Erfolgskontrolle. Dieses Phasenschema bietet in seiner generischen Formulierung eine gute Orientierungshilfe für die Strategiearbeit, nimmt allerdings dabei eine Perspektive ein, die an schwerfällige und aufwendige Planungszyklen erinnert und erschwert eine agile und kontinuierliche Strategiearbeit.

Ein kontinuierlicher Strategieprozess lässt sich in Anlehnung an Innovationsprozesse auf der Basis einer **Stage-Gate-Konzeption** als eine Abfolge von *Stages* (Aktivitätsstufen) und *Gates* (Entscheidungstore) darstellen (vgl. Abb. 2.1). Die Stages umfassen Arbeitspakete, die z. B. von einer Stabsstelle oder einem Projektmanagementoffice (PMO) für die Unternehmensleitung koordiniert und in Zusammenarbeit mit Geschäftseinheiten und Funktionen im Unternehmen erarbeitet werden. Die Gates stellen kritische Entscheidungspunkte für die Strategieentwicklung dar und führen zu Entscheidungen der Unternehmensleitung, in denen die strategische Stoßrichtung formuliert wird und die entsprechenden Ressourcenfestlegungen stattfinden (vgl. Büchler 2015, S. 63).

In der **strategischen Analysephase** werden die externe Umwelt und interne Ressourcenausstattung des Unternehmens mit dem Ziel untersucht, die Einflussfaktoren in der Unternehmensumwelt und die Erfolgsfaktoren in der Ressourcen- und Wertschöpfungskonfiguration in Bezug auf die strategischen Geschäftsfelder zu ermitteln (vgl. Büchler 2014a, S. 18). Dazu steht eine Vielzahl an strategischen Analyseinstrumenten, die von Momentaufnahmen (zum Beispiel Branchenstrukturanalyse, Wertkettenanalyse) über die Entdeckung schwacher Signale (zum Beispiel Scanning, Monitoring und Forecasting) oder Entwicklungsmuster (zum Beispiel Pfadanalysen und Lebenszyklusanalysen) bis hin zu Wirkungssimulationen (zum Beispiel Szenarioanalyse und Business Wargaming) reichen, zur Verfügung, siehe dazu Kap. 3. Die Zusammenführung der Ergebnisse aus der internen und externen Analyse erlaubt die Ableitung von strategischen Optionen, die in

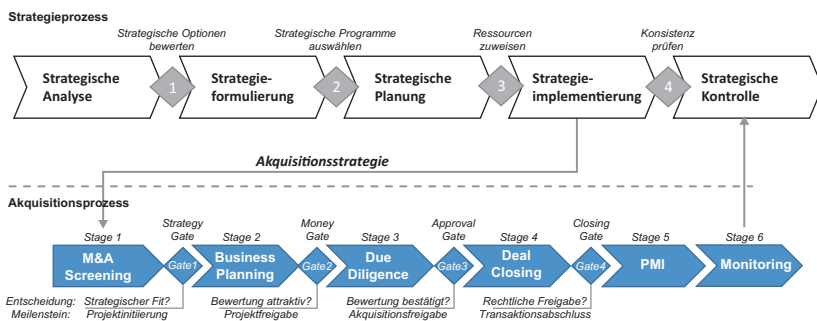


Abb. 2.1 Strategie- und Planungsprozess

das *Evaluation Gate* (1) zur Bewertung und Priorisierung anhand der übergeordneten Unternehmensziele hineingegeben werden.

In der **Strategieformulierung** werden die entwickelten strategischen Maßnahmen auf Ebene der strategischen Geschäftsfelder konkretisiert und zu strategischen Handlungsoptionen gebündelt. Hierzu werden in der Unternehmenspraxis meist Strategiekonzeptionen herangezogen, die einen zielorientierten und handlungsleitenden Markt- und Unternehmensbezug darstellen (vgl. Büchler 2014a, S. 102). Die Strategiekonzeptionen spiegeln in der Regel grundsätzliche Annahmen und Überzeugungen der Unternehmensleitung zum Beispiel über das Wettbewerbsverhalten und die Branchendynamik wider. Sie bilden damit eine geeignete Basis für die Zusammenfassung und Auswahl strategischer Handlungsoptionen zu Maßnahmenbündeln und Programmen im *Selection Gate* (2). Da sämtliche alternative Strategieoptionen zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen sollen, empfiehlt sich die Strategiewahl sowohl auf Basis nichtfinanzieller Kriterien mittels marktorientierter Ziel- und Steuerungssysteme als auch auf Basis finanzieller Kriterien und hierbei insbesondere mittels wertorientierter Ziel- und Steuerungssysteme, die insbesondere in der Auswahl und Bewertung von potenziellen Akquisitionskandidaten zu berücksichtigen.

In der **strategischen Planung** werden die ausgewählten Programme und Maßnahmenbündel auf die strategischen Geschäftsfelder zugeordnet und mit den Zielen auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene abgestimmt, sodass im Ergebnis eine Ziel-Strategie-Hierarchie entsteht (vgl. Büchler 2014a, S. 200). In dem folgenden *Resource Gate* (3) werden finanzielle und personelle Ressourcen den strategischen Programmen und Geschäftsfeldern zugewiesen und für die Implementierung bereitgestellt. Im Rahmen der strategischen Planung und der abgeleiteten Ressourcenfestlegung können Entscheidungen zum Beispiel für eine externe Wachstumsstrategie getroffen werden, die somit Vorgaben für Mergers & Acquisitions (M&A) beinhalten. Diese Vorgaben betreffen insbesondere die strategische Zielsetzung einer Akquisition (maßgeblich für die Ableitung einer Akquisitionsstrategie) und damit verbunden die Auswahlkriterien für potenzielle Akquisitionsziele (wesentlich für die Selektion) und werden in den M&A-Prozess hineingegeben. Hierdurch wird versucht, die strategische Konsistenz zwischen Unternehmensstrategie und Akquisitionsstrategie in einem Geschäftsfeld sicherzustellen.

In der Phase der **Strategieimplementierung** wird der M&A-Prozess, der ausführlich in Kap. 4 beschrieben wird, initiiert und mit der Ableitung einer konsistenten Akquisitionsstrategie aus der Unternehmensgesamtstrategie begonnen (vgl. Abb. 2.1). Dabei wird die Akquisitionsstrategie auf die Bedingungsfaktoren der strategischen Geschäftsfelder im Rahmen eines Strategiereviews zugeschnitten.

Die **strategische Vorausschau** begleitet den gesamten Strategieprozesses mit einer kontinuierlichen Informationsbeschaffung und -verarbeitung über langfristige gesellschaftliche, ökonomische, technologische und rechtliche Entwicklungen im Unternehmensumfeld. Diese Aktivität ist eine zentrale Aufgabe aller Funktionen und Bereiche im Unternehmen und unterstützt die Strategieentwicklung fortlaufend, um die Unternehmensleitung frühzeitig auf bedeutende Entwicklungen, Diskontinuitäten oder Gelegenheiten aufmerksam zu machen. Derartige auch als *Strategic Foresight* bezeichnete Aktivitäten haben das Ziel, die Reaktionsgeschwindigkeit bei der Entscheidungsfindung zu erhöhen und die Unternehmensstrategie konsequent an den Markt- und Umwelthanforderungen auszurichten (vgl. Müller und Müller-Stewens 2009, S. 12 ff.). Aus diesen Informationen können sich sowohl neue strategische Handlungsoptionen ergeben, die zusätzlich in die bereits geplante Strategieimplementierung aufgenommen werden und die strategischen Pläne somit ergänzen, als auch alternative Unternehmensvisionen und Zukunftsvorstellungen mit weitreichenden und langfristigen strategischen Änderungsanforderungen resultieren. In diesem Sinne geht die Strategische Vorausschau mit ihrem Instrumentenarsenal über die informationsbasierten Umfeldanalyseaktivitäten von Competitive Analytics und Business Intelligence-Systemen deutlich hinaus, da sie vor allem partizipativ in der Wissensgenerierung und -diffusion angelegt ist, dabei eine ganzheitliche Sicht, d. h. sowohl eine outside-in als auch inside-out-Perspektive, annimmt und bis hin zur normativen Visionsbildung reicht (vgl. Müller 2008, S. 30).

2.3 Mergers & Acquisitions als strategische Option

Die Entscheidung für die Akquisition eines Unternehmens ist aufgrund ihres langfristigen Horizonts und der meist erheblichen Investition zweifelsfrei als strategisch zu charakterisieren. Die strategische Entscheidung für eine Akquisition wird regelmäßig dann getroffen, wenn externes Wachstum schneller, kostengünstiger und/oder risikoärmer als organisches Wachstum zur Erreichung der Unternehmensziele führt (vgl. Zentes et al. 2005, S. 250). Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn erforderliche Ressourcen oder Kompetenzen intern nur schwer und meist kostenintensiv erzeugt werden können oder kein freier Markt für eben jene existiert, sodass eine organische Wachstumsstrategie nachteilig wäre. Ebenso ist es denkbar, dass Markteintrittsbarrieren überwunden oder erhebliche Synergien zum Beispiel durch Verbund- oder Skaleneffekte realisiert werden können, die im Rahmen einer Kooperation nicht in gleichem Umfang erreichbar wären (vgl.

Büchler et al. 2017). Die Beispiele zeigen, dass Mergers & Acquisitions stets eine von mehreren strategischen Optionen für Unternehmenswachstum darstellt, die im Kontext von Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie den langfristigen Unternehmenszielen zu bewerten ist und Auswirkungen auf verschiedene Entscheidungs- und Steuerungsebenen im Unternehmen hat (vgl. Abb. 2.2).

In der Strategiearbeit werden verschiedene Gestaltungsbereiche unterschieden, in denen unterschiedliche Instrumente und Ansätze der Strategieentwicklung eingesetzt werden. Die Unternehmensstrategie orchestriert die strategischen Initiativen in allen Geschäftsfeldern eines Unternehmens mit der Zielsetzung der nachhaltigen Wertschaffung. Dafür legt sie die grundlegenden Ziele und strategischen Prioritäten für das langfristige Unternehmenswachstum fest. Sie bildet somit das gemeinsame Dach für die Geschäftsaktivitäten in unterschiedlichen Geschäftsfeldern. Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern steuern und optimieren diese mittels einer Portfoliostrategie (vgl. Büchler 2014a, S. 84 ff.).

Mergers & Acquisitions berühren mehrere strategische Gestaltungsbereiche. Zunächst betreffen sie als wesentliche strategische Wachstumsoption unmittelbar die Unternehmensstrategie, da vor allem die Bewertung des Kaufobjektes inklusive etwaiger Synergien mit Aktivitäten in bestehenden Geschäftsfeldern und Unternehmensstrukturen, der Kapitalbedarf für einen Unternehmenskauf und die zugrunde liegende Finanzierung nur aus einer ganzheitlichen Unternehmensperspektive ermittelt und bewertet werden kann. Im Gestaltungsbereich der Geschäftsfeldstrategien entwickeln die Geschäftsbereiche detaillierte Strategien für die Produktpositionierung und Marktbearbeitung im spezifischen Wettbewerbsumfeld. Der Strategieprozess stellt sicher, dass die Geschäftsbereichsstrategien

Strategiebereich	Strategieansätze	Strategische Optionen	Ziele	Wertgeneratoren	Performance
Geschäftsbereich	Produkt- & Marktstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Marktdurchdringung • Produktentwicklung • Marktentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximale Reichweite • Optimale Größe • Minimale Kapazität • Balanciertes Risiko • Optimaler Freiheitsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum • Umsatzrendite • Investitionen • Kapitalkosten/-rendite • Ertragssteuern 	• Wertsteigerung
	Wettbewerbsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenführerschaft • Differenzierung • Nische 			
	Portfoliostrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbauen • Sichern • Abbauen 			
Unternehmen	Restrukturierungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Wertkettenkonfiguration • Synergien • Desinvestitionen 			
	Wachstumsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Organisches Wachstum • Externes Wachstum • Mergers & Acquisitions • Joint Ventures & Allianzen 			
	Wertorientierte Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierungskosten • Kapitalbindung (Anlage-/Umlaufvermögen) • Risikomanagement 			

Abb. 2.2 Bedeutung von M&A für die Unternehmensstrategie. (Quelle: In Anlehnung an Raisch et al. 2007, S. 92)

konsistent mit der Unternehmensstrategie formuliert und implementiert werden. Insofern steht den Geschäftsbereichen die strategische Option externen Wachstums durch M&A nur dann zur Verfügung, wenn die Unternehmensstrategie entsprechende Ressourcen dafür zulässt und zuweist. Ist dies der Fall, kann die strategische Wachstumsoption M&A als Instrument dabei helfen, die Produkt-, Markt- und Wettbewerbsstrategie auszugestalten und die strategischen Ziele wie z. B. größenvorteilsbedingte Kostenreduktion durch verbesserte Reichweite oder marktanteilsbedingten Marktmachtaufbau oder Sortimentsausbau mit verbesserter Preis- und Konditionenpolitik zu erreichen. Abb. 2.3 stellt die grundlegenden wettbewerbsorientierten Ziele von M&A übersichtlich dar.

Akquisitionen können daher als Instrument zur Erfüllung der Geschäftsbe-
reichsstrategien eingesetzt werden. Dies verändert regelmäßig das Geschäfts-
portfolio, wodurch eine Aktualisierung der Portfoliostrategie erforderlich werden
kann. Im Falle von M&A sind die Geschäftsbereiche auch mittelbar betroffen,
da die angestrebte Wertschaffung beispielsweise durch offensive und defen-
sive Synergien meist umfangreiche Integration (*Post-Merger-Integration*) und
Restrukturierung erforderlich macht. Insofern kann eine realisierte Akquisition
eine Aktualisierung bzw. Veränderung der Restrukturierungsstrategie erforderlich
machen.

Die strategische Entscheidung M&A als Wachstumsoption zuzulassen bedeu-
tet daher Veränderungen in vielen Gestaltungsbereichen der Strategiearbeit und in
der Ausgestaltung der Strategieansätze. Damit es hierbei nicht zu Widersprüchen
und Brüchen in der Strategie kommt, ist ein konsistenter und planvoller Strate-
gieprozess ein wesentlicher Baustein für erfolgreiche Akquisitionen. Allerdings
kommt es hierbei auf die Ausgestaltung der Strategiearbeit an. So ist ein forma-
listischer Strategieprozess auf der Basis starrer Vorgaben und unveränderlicher

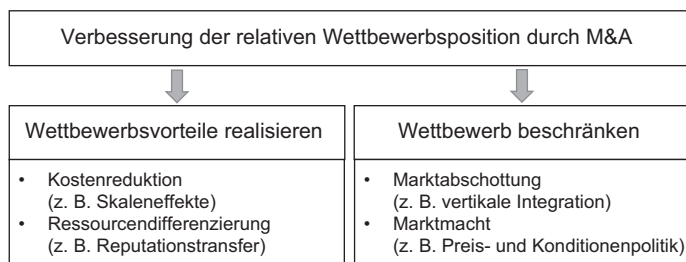


Abb. 2.3 Wettbewerbsorientierte Akquisitionsziele. (Quelle: In Anlehnung an Büchler 2009, S. 13)

Annahmen ein Grund für das Scheitern vieler strategischer Initiativen. Ebenso kommt es auf einen vielfältigen und integrierten Einsatz von Instrumenten in der Strategiearbeit an, der die Strategiearbeit für Veränderungen und Anpassungen öffnet und strategisches Um- und Neudenken zulässt. Strategiearbeit ist keine Einbahnstraße.

So entwickeln Unternehmensleitungen im Zeitablauf regelmäßig eine Grundhaltung oder Überzeugungen, die meist allgemeine Regeln und Verhaltensweisen im relevanten Markt sowie Prinzipien für strategische Entscheidungen umfassen und sich auf die Basis ihrer Markterfahrung stützen. Solche Überzeugungen können sich zum Beispiel in einer grundsätzlichen Einstellung oder Präferenz der Unternehmensleitung zu Grad und Art der Diversifikation in den Geschäftsfeldern, zur Priorisierung von strategischen Wachstumsoptionen oder angestrebten Marktpositionen äußern. Solche strategischen Grundhaltungen spiegeln in der Regel die Perspektive der Unternehmensleitung auf das eigene Unternehmen und die Funktionsprinzipien des als relevant wahrgenommenen Marktes wieder. Sie werden meist in ausformulierte **Strategiekonzeptionen** überführt, die diesen Grundsätzen entsprechen wie beispielsweise:

- *Merger-Endgame*: Diese Strategiekonzeption unterstellt, dass die Wettbewerbsintensität in allen Branchen aufgrund einer sich beschleunigenden Konsolidierung vor allem durch M&A im Verlauf des Branchenlebenszyklus stetig zunimmt. Langfristiger Unternehmenserfolg erfordert die Teilnahme am sogenannten *Race for Size* und damit eine Beschleunigung der Konsolidierung, um perspektivisch zu den größten Unternehmen in der Branche zu gehören (vgl. Deans et al. 2003). Die strategische Wachstumsannahme und Priorität liegt damit auf Akquisitionen. Das unternehmerische Markt- und Selbstverständnis verlangt nach Akquisitionen.
- *Diversifikation*: Diese Strategiekonzeption umfasst strategische Optionen zur Ausweitung der Marktabdeckung und der Ausdehnung des Produkt- oder Leistungsprogramms in neue Geschäftsfelder, wobei Akquisitionen eine zentrale Rolle zukommt. Häufig besteht ein wesentliches Ziel darin, identifizierte Risiken im Portfolio zu streuen und neue Wachstumschancen zu erschließen. Die Diversifikationstypen können nach ihrer Diversifikationsrichtung in horizontal, vertikal und lateral unterschieden werden sowie nach ihrem Geschäftsbezug in verbundene und unverbundene Diversifikation. Insbesondere vor dem Hintergrund digitaler Geschäftsmodelle und der Rekonfiguration von Wertschöpfungsketten kommt dieser Strategiekonzeption zunehmende Bedeutung zu.
- *Profit from the Core*: Diese strategische Konzeption setzt an den Defiziten von Diversifikation an und verfolgt eine Ressourcenallokation auf sog. Kerngeschäfte,

d. h. Geschäftsfelder, die auf der Basis gemeinsamer Kunden, geteilter Kosten, gebündelter Kompetenzen und führenden Markt- und Ertragspositionen in besonderer Weise zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen. Die strategische Priorität liegt auf offensiven und defensiven Synergien durch sich verstärkende Geschäftsaktivitäten. Die Festigung und der Ausbau dieser Kerngeschäfte wird der Erschließung neuer angrenzender Geschäftsfelder sog. *Adjacencies* vorgezogen, da im Kerngeschäft die bestehenden Wettbewerbsvorteile zu einer überlegenen Marktposition und höheren Profitabilität führen. Akquisitionen werden in dieser Konzeption in erster Linie zur Stärkung und Verteidigung des Kerngeschäftes in Erwägung gezogen (vgl. Zook und Allen 2010).

Derartige Strategiekonzeptionen leisten wertvolle und gleichzeitig prägende Hilfestellung in der Strategiearbeit. Sie empfehlen den Einsatz bestimmter Instrumente und Analysen und schärfen den Fokus für die Auswahl und Ausgestaltung der strategischen Initiativen. Gleichzeitig prägen sie aber die Wahrnehmung und das Denken in bestimmten Mustern nachhaltig und können dadurch eine begrenzte Rationalität in der Strategiearbeit aufgrund von Einseitigkeit und zu starker Fokussierung verursachen. Hierbei kann Business Wargaming als Korrektiv und zur Rationalitätssicherung im Strategieprozess – insbesondere für M&A eingesetzt werden – und ergänzt das Instrumentarium der Strategiearbeit. Es erfüllt in besonderem Maße die zuvor dargestellten Anforderungen an agile und vorausschauende Strategieentwicklung, die auf organisationsübergreifendem Erfahrungs- und Wissensaustausch und Perspektivwechseln beruht.

Business Wargaming für Mergers & Acquisitions
Systematischer Einsatz im Strategie- und
Akquisitionsprozess

Büchler, J.-P.

2017, IX, 55 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17815-4