

2. Strategische Unternehmensausrichtung

Die Entscheidungsunterstützung durch das Controlling passiert auf strategischer Ebene genauso wie auf operativer Ebene (siehe auch präskriptive Entscheidungstheorie nach Poschmann, 1997). Es gilt zunächst strategisch *die richtigen Dinge zu tun*, um operativ schließlich *die Dinge richtig zu tun* (Baum/Coenenberg/Günther, 2013). Allerdings sind die strategische und langfristige Ausrichtung des Unternehmens erst einmal anhand der *Vision* und der *Mission* des Unternehmens zu analysieren, um im Weiteren sämtliche *Ziele* und *Unterziele* hin zu einer *kongruenten* Zielausrichtung anzugleichen – im Sinne der berühmten Worte von Chandler: „Structure follows strategy“ (Chandler, 1962).

Einerseits sind strategische Fragen, ob in eine neue Produktionsanlage investiert werden soll und ob Mitarbeiter damit freigesetzt oder durch den Einstieg in einen neuen Geschäftsbereich verlagert werden sollen, zu beantworten. Andererseits können mithilfe der Markt-, Produkt- oder SWOT-Analyse Fragen der eigenen Kompetenzen und der vorhandenen Markt- und Produktmöglichkeiten sowie Marktgefahren geklärt werden (vgl. Eisl/Hofer/Losbichler, 2019).

Miriam weiß, dass durch die Implementierung von Unternehmenszielen bereits Herausforderungen entstehen können. Sie hat in ihrer Tätigkeit als Controllerrin schon miterlebt, dass Unternehmensziele, welche *nicht* an die Unternehmensstrategie und -mission angeglichen wurden, kontraproduktiv und sogar geschäftshemmend sein können. Als Beispiel fällt ihr gleich wieder der ständige Konflikt der Controlling-, der Marketing- und der F&E-Abteilung an ihrem letzten Arbeitsplatz ein. Während das Controlling den klaren Auftrag hatte, Kosten zu reduzieren und Prozesse zu optimieren, und dafür klare Kennzahlen erreicht werden mussten, hatten das Marketing und die F&E freie Hand bei der Verwendung der finanziellen Ressourcen. Dies förderte innerbetriebliche Konflikte, welche Miriam für die Med Orbis GmbH vermeiden will. Die Literatur verweist zudem auch auf Unternehmensstrategien, welche in diesem Kapitel näher beleuchtet werden.

Exkurs 3: Leitbild der Med Orbis GmbH. (Erklärung der Entwicklungsstufen von einer Vision zur instrumentalen Umsetzung)

Mit einer *Vision* beginnt alles im Unternehmen. Kompetenzen und Ressourcen werden zusammengetragen und für die Erreichung der *Vision* eingesetzt. Die Med Orbis GmbH hat diesbezüglich eine Unternehmensphilosophie und ein Leitbild (*Mission*) für Kunden und Mitarbeiter erstellt:

Vision: Die Med Orbis GmbH möchte medizinische Produkte erstellen, um der Menschheit im Umgang mit ihren Krankheiten zu helfen und leidenden Menschen den Weg aus der Krankheit medikamentös zu erleichtern.

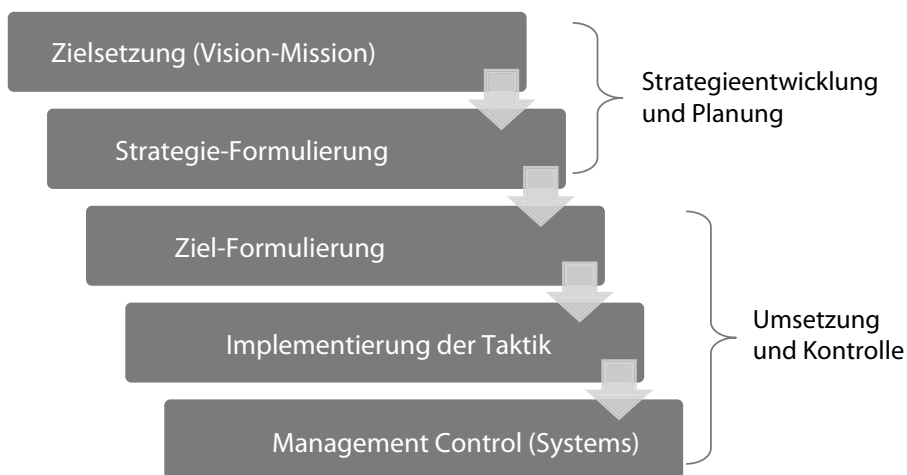
Philosophie: Wir machen „medizinische Produkte mit exzellenter Qualität aus eigener Hand“.

Die Forschung und Entwicklung von medizinischen Produkten macht uns Spaß. Unsere Einstellung ist es, die qualitativ besten Produkte am Markt anzubieten. Wir wissen: Teamwork makes a dream work.

Leitbild (Mission): Mit unserem Produktsortiment erfüllen wir die Bedürfnisse von Patienten und den damit verbundenen medizinischen Bedarf. In den nächsten fünf Jahren sollen weitere Geschäftszweige durch unser Prinzip „Exzellente Qualität aus eigener Hand“ erschlossen werden. Die Med Orbis GmbH fokussiert sich auf die Fertigung von Schmerzmitteln, und das wird sich nicht ändern. Wir legen unser Augenmerk auf schmerzfreie Behandlungen mit qualitativ hochwertigen Produkten. Wir sind kundenorientiert und erfüllen die Bedürfnisse unserer Kunden (Händler, Käufer). Unsere eigene Wirtschaftlichkeit ist dabei entscheidend und hat immer Vorrang. Auch die Forschungs- und Entwicklungsarbeit hat einen großen wirtschaftlichen Wert und ist stets Fokus der Med Orbis GmbH. Wir nutzen vorhandenes Know-how zur Weiterentwicklung oder suchen neue Anwendungsfelder wie bspw. mit dem derzeit in Entwicklung befindlichen Messgerät für Schmerzempfindung. Die Forschung & Entwicklung im Bereich von Messungen von Schmerzen ist zu forcieren und in jeglichem erdenklichem Aspekt zu unterstützen. Dabei verfolgen wir stets unser zentrales Prinzip: „Medizinische Produkte mit exzellenter Qualität aus eigener Hand.“

Als kleiner Marktteilnehmer im pharmazeutischen Bereich (weltweit) ist die Spezialisierung auf Schmerzmittel zentral für die Positionierung am Markt. Diese Positionierung ermöglicht es uns, in andere Kerngeschäftsfelder zu expandieren. Diesbezüglich ist es unsere Aufgabe, alles zu dokumentieren. Die Dokumentation neuer Erkenntnisse sowie neuer Anwendungsfelder aus der Forschung & Entwicklung spielt dabei eine zentrale Rolle und schafft uns Wettbewerbsvorteile durch kurze Entwicklungszeiten, schnelle Zulassungsverfahren und raschen Markteintritt.

Dieses Leitbild dient auch der Erstellung sämtlicher Unternehmensstrategien, welche notwendig sind, um das Unternehmen zielführend auszurichten (siehe Grafik 1). Sämtliche strategischen Analysen werden nun im Sinne der Unternehmensmission evaluiert und klare (SMARTe) Unterziele werden definiert.



Grafik 2: Strategische Entwicklungsstufen eines Unternehmens [basierend auf Merchant/Van der Stede (2012)]

Ziele sowie *Unterziele* sollten SMART gestaltet sein, um einerseits messbar zu sein und andererseits Missverständnisse zu vermeiden. SMART bedeutet:

S	specific/spezifisch
M	measurable/messbar
A	achievable/erreichbar
R	relevant/relevant
T	timely/zeitgerecht

Aufgrund der vordefinierten Ziele kann ein Aktionsplan, also ein Umsetzungsplan, erstellt und können geeignete Personen (meist Management/Abteilungsleitung etc.) für die Zielerreichung verantwortlich gemacht werden. Aufgrund von SMARTen Zielen und deren Messbarkeit können sowohl sämtliche finanziellen als auch nicht finanziellen Ziele nun auch gut kontrolliert werden. Dies ist notwendig, damit das Unternehmen erfolgreich und wettbewerbsfähig bleiben kann und Nachadjustierungen für eine etwaige neue Zielausrichtung eingeleitet werden können.

Um die *Unternehmensstrategien* im Sinne der *Vision* und *Mission* klar, objektiv und zielführend auslegen zu können, müssen strategische Instrumente für Marktanalysen und eine Bewertung der Unternehmenssituation im Markt und Industriezweig eingesetzt werden (vgl. Lechner/Egger/Schauer, 2008; Hoque, 2006).

2.1. Wettbewerbsstrategien (competitive strategies)

Exkurs 4: Strategien von Govindarajan/Gupta (1985) und Porter (1980)

Strategien basierend auf Govindarajan/Gupta (1985)

Build Strategy

Der Aufbau des Marktanteils ist Ziel dieser Strategie. Selbst auf Kosten von kurzfristigem finanziellem Erfolg wird diese Strategie aus Gründen der Nachhaltigkeit angestrebt. Neue Produktinnovationen und -ausbau sind dabei gängige Maßnahmen.

Hold Strategy

Diese Strategie richtet sich danach, den aufgebauten Marktanteil und die Anzahl angebotener Produkte am Markt stabil zu halten. Ziel ist es, keinen Marktanteil zu verlieren und die Produkte, so wie sie sind, am Markt anzubieten und zu stabilisieren.

Harvest Strategy

Ziel dieser Strategie ist es, die finanziellen Möglichkeiten der angebotenen Produkte vollends auszuschöpfen. Dabei wird die Maximierung kurzfristiger Erträge angepeilt, selbst wenn dadurch langfristig ein Marktanteil verloren geht.

Als Beispiel für Anschaulichkeit dieser Strategien nach Govindarajan/Gupta (1985) gilt die Boston-Consulting-Group(BCG)-Matrix. Diese wird im Exkurs 6 erläutert.

Strategien basierend auf Porter (1980)

Cost-Leadership (Kostenführerschaft)

Hierbei liegt der strategische Fokus auf Skalenerträgen und Niedrigpreispolitik. Ein Kundenservice ist meist durchstandardisiert und es gibt sehr enge/strenge Kostenkontrollen. Eine (hoch-)effiziente Wertschöpfungskette ist ein Charakteristikum. Und selbst das Marketing setzt auf die Kommunikation des Niedrigpreises.

Product Differentiation (Produktdifferenzierung)

Bei dieser Strategie geht es um die Differenzierung von ausgewählten, qualitativ meist hochwertigen Produkten. Das bedarf meist eines sehr kostspieligen Produktdesigns und eines intensiven Brand-Managements sowie extensiver innovativer Maßnahmen, um am Markt ein differenziertes Produkt zu launchen. Eine weite Palette an produktbezogenen Zusatzprodukten und Services wird dabei angeboten, um den Ertrag zu erhöhen und Kundenbindung zu generieren. Solche Produktangebote sind meist im höheren Preissegment, wobei hier das Marketing auf das Produkt fokussiert und nicht auf den Preis. Auch die Kundenorientierung und die Maßfertigung/kundenspezifische Anpassung gewisser Produkte sind Beispiele für diese strategische Ausrichtung.

Kostenführerschaft	Produktdifferenzierung
Es bedarf einer genauen/optimalen Planung und der Kostenkontrolle.	Der Fokus liegt hier auf dem Zusatznutzen oder Mehrwert des Produktes. Daher ist die Planung des Verkaufs und der Umsatzgenerierung essentieller als die Planung und Kontrolle der Kosten.
Die Optimierung des Produktionsprozesses und der Kontrolle der Einzel- und Gemeinkosten ist im Vordergrund bei strategischen und operationalen Entscheidungen.	Marketinginstrumente stehen im Vordergrund bei strategischen und operationalen Entscheidungen.
Die Kosten sind hier die wichtigste Basis für die Preisgestaltung.	Die Bereitschaft der Kunden, für den Zusatznutzen oder Mehrwert zu zahlen, ist für die Preisgestaltung relevant.
Abweichungsanalysen der Kosten und Mengen und das Beachten und Festhalten am Budget sind Schlüsselkriterien für das Management.	Umsatz- und Deckungsbeitrags-Abweichungsanalysen sind essentielle Instrumente für das Management.

Grafik 3: Wettbewerbsstrategien nach Porter [Basierend auf Ewert, R./Wagenhofer, A. (2014) S. 242]

Miriam nimmt auch eine Analyse basierend auf der BCG-Matrix vor, um zu erkennen, wie sich bereits vorhandene Produkte am Markt durchsetzen und wie deren Lebenszyklus eingeschätzt wird.