

3.1 Grundlagen

Leitfragen

- Wie hat sich die strategische Unternehmensführung entwickelt?
- Was ist eine Strategie?
- Was sind Wettbewerbsvorteile und Erfolgspotenziale?
- Welche Arten von Strategien gibt es?

Hand-
lungsebe-
nen

Die Aufgaben der Unternehmensführung lassen sich in die Handlungsebenen normativ, strategisch und operativ unterteilen (vgl. Kap. 1.3). Demnach sind strategische Entscheidungen der Unternehmensführung durch eine große Tragweite gekennzeichnet. Die normative Ebene ist der strategischen Unternehmensführung übergeordnet und verleiht einem Unternehmen seine Identität. Dort werden auch Unternehmensziele und -missionen festgelegt (vgl. Kap. 2.2). Auf der strategischen Handlungsebene geht es darum Wege zur Erreichung der Ziele zu bestimmen. Dazu werden neue Erfolgspotenziale geschaffen und bestehende weiterentwickelt. Auf der operativen Ebene werden diese Erfolgspotenziale ausgeschöpft und der Erfolg eines Unternehmens erarbeitet. Die Führungsebenen hängen als ein integriertes System eng zusammen.



Die **strategische Unternehmensführung** ist auf die Entwicklung bestehender und die Erschließung neuer Erfolgspotenziale ausgerichtet und beschreibt die hierfür erforderlichen Ziele, Leistungspotenziale und Vorgehensweisen.

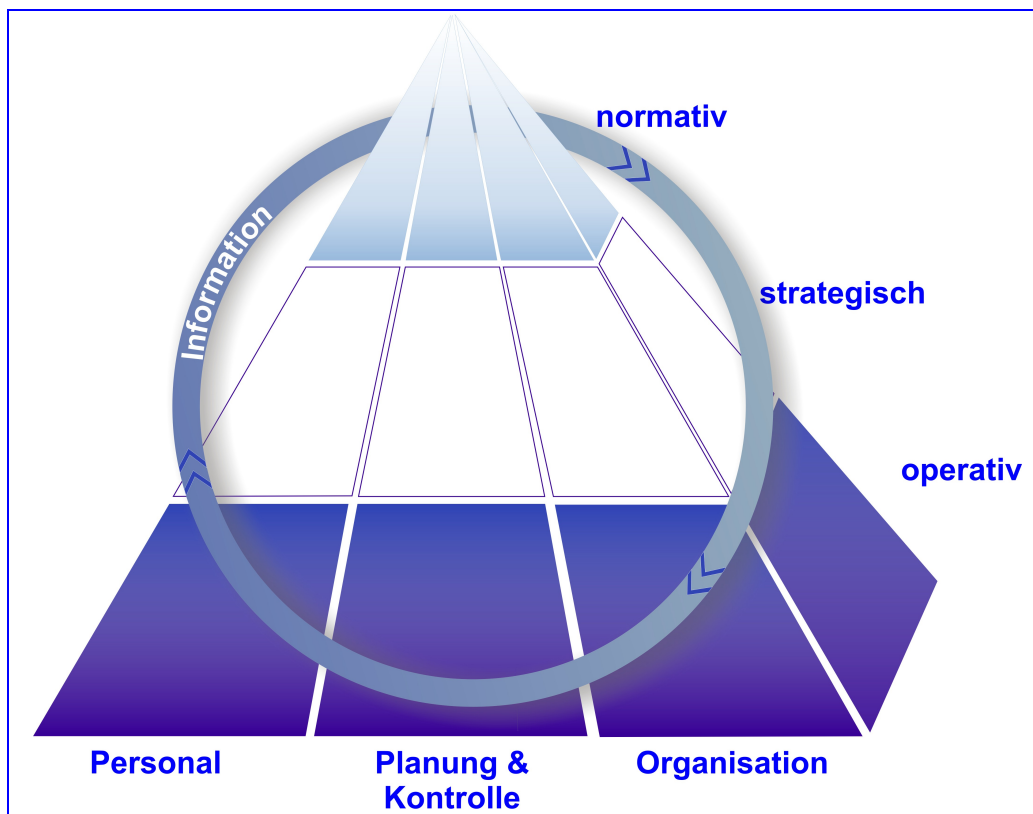


Abb. 3.1.1: Strategische Unternehmensführung im integrierten Führungssystem

3.1.1 Entwicklung und Konzepte

Die Geburtsstunde der strategischen Unternehmensführung liegt um das Jahr 1960. Ausgangspunkt waren **grundlegende Arbeiten**, welche viele noch heute wichtige Fragen thematisieren:

- **Chandler** (1962) brachte den Strategiebegriff in die Unternehmensführung ein. Er konnte durch empirische Untersuchung US-amerikanischer Großunternehmen zeigen, dass die Entwicklung der betrieblichen Strukturen sich an der Unternehmensstrategie ausrichtet („Structure follows Strategy“; vgl. Kap. 5.1).
- **Andrews** (1971) beschäftigte sich mit der Strategieanalyse und -entwicklung. Er begründete das klassische Strategieverständnis, nach dem Strategien auf Basis einer Analyse der Unternehmensumwelt und des Unternehmens (vgl. Kap. 3.3) entwickelt werden.
- **Ansoff** (1965) erarbeitete ein Modell zur strategischen Planung. Er beschäftigte sich mit der strategischen Ausrichtung sowie mit Wettbewerbsvorteilen und Synergien.

Gründungs-
väter

In der Unternehmenspraxis begann die strategische Unternehmensführung mit einer Konferenz an der *Universität Pittsburgh* im Jahre 1977. Deren Beiträge wurden in einem Sammelband mit dem Titel „Strategic Management“ publiziert (vgl. *Hofer/Schendel*, 1978). Dies gab den Anstoß für die Verbreitung strategischer Gedanken in der Praxis. Die **Entwicklungsstufen** strategischer Unternehmensführung können unterteilt werden in (vgl. Abb. 3.1.2; *Zahn*, 1981, S. 148ff.; *Henzler*, 1988, S. 1286ff.; *Knyphausen-Aufseß*, 1995, S. 14ff.):

Entwick-
lungsstufen

- **Finanzplanung:** Nach dem Zweiten Weltkrieg befanden sich die Unternehmen in einer Phase stabilen Wirtschaftswachstums. Die Entwicklungen im Umfeld der Unternehmen waren relativ stabil. Daher bestand die Aufgabe der Unternehmensführung vorrangig darin, das Wachstum eines Unternehmens auf Basis finanzieller Größen zu planen. Erlöse, Kosten und Finanzmittelbedarf wurden meist für ein Jahr in Form von Budgets vereinbart. Diese intern ausgerichtete Planung diente zur Koordination der Bereiche auf die Unternehmensziele.
- **Langfristplanung:** Anfang der 1960er Jahre stieß die Finanzplanung an ihre Grenzen, da Unternehmen mit immer höheren Wachstumsraten, aber auch mit veränderten Kundenbedürfnissen konfrontiert wurden. In einem solchen Umfeld wurde es erforderlich, die Zukunft weiter als für das nächste Jahr zu durchdenken. Daher wurde der betrachtete Zeithorizont für die Planung auf fünf Jahre verlängert. Die Budgets wurden z.T. mit Ziel- und Maßnahmenplanungen verknüpft und als Mehrjahresbudgets festgelegt. Doch blieb die Unternehmensplanung vor allem auf das Unternehmen selbst beschränkt. Die langfristigen Budgets wurden durch Fortschreibung vergangener Entwicklungen erstellt. Aufgrund zunehmender Trendbrüche und konjunktureller Schwankungen trafen diese langfristigen Pläne immer weniger zu. Ursache hierfür waren vor allem zwei Ereignisse des Jahres 1973: die erste Ölkrise und das Ende fester Wechselkurse durch Abschaffung des *Bretton-Woods-Systems*. Darüber hinaus beschleunigte sich der technische Wandel. All diese Herausforderungen machten ein flexibleres Agieren der Unternehmen erforderlich.
- **Strategische Planung:** Die Krise der Langfristplanung begründete die Zeit der Strategie. Die Planungstätigkeiten der Unternehmenspraxis änderten sich sprunghaft. Planung war nicht mehr nur auf das Unternehmen gerichtet, sondern bezog nun auch das Unternehmensumfeld mit ein. Aus dessen Entwicklung sollten Chancen und Risiken systematisch erkannt und daraus Strategien abgeleitet werden. Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass mit Strategien flexibel auf Veränderungen der Umwelt reagiert und diese sogar langfristig gestaltet werden kann. Strategische Planung umfasst danach die Formulierung von Strategien und die Zuordnung von Ressourcen. Sie konzentriert sich auf das Planungs- und Kontrollsystem eines Unternehmens. Dafür wurden Konzepte und Instrumente wie z.B. Portfoliokonzepte sowie Wettbewerbsanalysen und -strategien (vgl. Kap. 3.3 und 3.4) entwickelt. Zudem wurde der Zusammenhang von finanziellen Größen mit der unternehmensweiten Ziel- und

Finanz-
planung

Langfrist-
planung

Strate-
gische
Planung

Maßnahmenplanung in umfassenden Planungssystemen dargestellt (vgl. Kap. 4). Die Umsetzung strategischer Pläne war jedoch in der Praxis ein Problem. Dies lag daran, dass die Strategien meist von Stäben der Unternehmensführung entwickelt und deshalb von den Linienmanagern nicht ausreichend akzeptiert wurden. Auch fehlte eine Integration von strategischer und operativer Planung und Kontrolle, da die strategischen und operativen Pläne isoliert voneinander erstellt wurden. Außerdem wurden die zur Umsetzung der Strategien erforderlichen Ressourcen, Strukturen und Mitarbeiter zu wenig berücksichtigt. Diese Probleme sind noch immer häufige Ursachen für das Scheitern von Strategien.

Strategische
Führung

- **Strategische Unternehmensführung:** Aus den Problemen der strategischen Planung und Kontrolle folgte die Notwendigkeit, diese zu einer strategischen Unternehmensführung weiterzuentwickeln. Diese beschränkt sich nicht nur auf Planung und Kontrolle, sondern umfasst alle Führungsfunktionen. Damit erhielten die Funktionen Organisation und Personal ebenfalls strategische Bedeutung.

Evolutionäre
Führung

Einige Autoren sehen in der strategischen Unternehmensführung nicht die letzte Stufe der Entwicklung. In dynamischen Umfeldern sind die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung begrenzt und deshalb gewinnen selbstorganisatorische und evolutionäre Veränderungsprozesse an Bedeutung (vgl. *Servatius*, 1991). Dies erfordert ein verändertes Führungsverständnis. **Evolutionäre Unternehmensführung** bezieht sich nicht auf die Vorgabe konkreter Handlungen, sondern gestaltet einen Rahmen, in dem diese von den Verantwortlichen frei gewählt werden können. Dies ermöglicht eine höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens (vgl. *Kirsch*, 1997; Kap. 1.2.5 und Kap. 5.2.3).

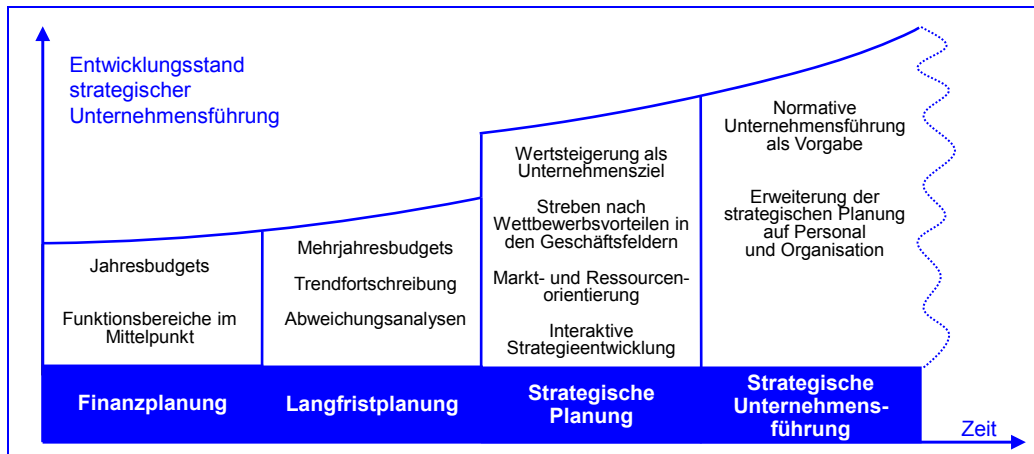


Abb. 3.1.2: Evolutionsstadien strategischer Unternehmensführung
(in Anlehnung an Henzler, 1988, S. 1289)

Weiterent-
wicklung

Die Entwicklung der strategischen Unternehmensführung ist noch nicht abgeschlossen. Sie wird weiterhin vor allem durch veränderte Anforderungen der Unternehmenspraxis getrieben, die nach neuen strategischen Ansätzen sucht (vgl. *Hungenberg*, 2008, S. 56). Wissenschaftler, Unternehmensberater und die Unternehmen selbst entwickeln immer wieder neue Konzepte und Instrumente der strategischen Unternehmensführung. Dies führt jedoch auch zu **Mode-trends**, die zunächst hoch gelobt werden und dann wieder aus der Diskussion verschwinden (vgl. *Kieser*, 1996, S. 23ff.). So propagierte z.B. Anfang der 1990er Jahre das Lean Management den Abbau von Hierarchieebenen und die Rationalisierung der Prozesse. Dies stieß in Zeiten der konjunkturellen Krise bei den Unternehmen auf starkes Interesse. Zwischenzeitlich ist das Streben nach „schlanken“ Prozessen jedoch wieder in den Hintergrund gerückt.

Ein grundlegendes Konzept ist das der **Harvard Business School**. In der angloamerikanischen Literatur zur strategischen Unternehmensführung wird meist auf das Modell von *Andrews* (1971) Bezug genommen (vgl. *Hofer/Schendel*, 1978, S. 20ff.; *Johnson et.al.* 2010, S. 15ff.). Kernstück des Modells ist die Differenzierung des Strategieprozesses in Strategieformulierung und -implementierung. Bei der Formulierung steht das Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen im Vordergrund. Faktoren wie Chancen und Risiken, Ressourcen, persönliche Wertvorstellungen der Unternehmensführung sowie die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft beeinflussen die strategischen Entscheidungen. In ihrer Gesamtheit bilden sie die Unternehmensstrategie (vgl. *Welge/Al-Laham*, 2008, S. 33ff.). Bei der Implementierung sind die Strategien in einzelne Maßnahmen zu übersetzen. Darauf sind Strukturen, Prozesse, Verhalten und die Personalführung auszurichten. Je besser dies gelingt, desto höher sind die Chancen, die Strategie erfolgreich umzusetzen. Abb. 3.1.3 zeigt diese Zusammenhänge im Überblick.

Konzept
der Harvard
Business
School

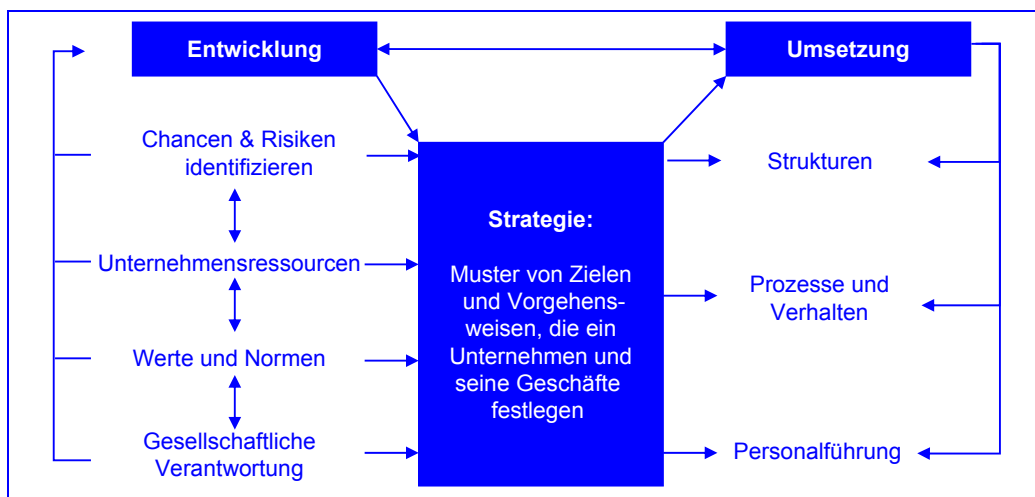


Abb. 3.1.3: Strategiekonzept der Harvard Business School (vgl. *Andrews*, 1987, S. 21)

Besonders in der Unternehmenspraxis stieß das von der Unternehmensberatung *McKinsey* entwickelte **7-S-Modell** auf großes Interesse. Es ist das Ergebnis einer vergleichenden Untersuchung betrieblicher Erfolgsfaktoren von *Peters/Watermann* (1982). Grundgedanke des Konzepts sind die sieben übergeordneten Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens ausmachen. Diese unterscheiden sich in drei sog. harte Faktoren (Strategie, Struktur, Systeme) und vier sog. weiche Faktoren (Selbstverständnis, Spezialkenntnisse, Stil, Stammpersonal). Dadurch wird betont, dass der Unternehmenserfolg nicht nur von expliziten, rationalen und quantitativen („harten“) Faktoren abhängt. Vielmehr sind meist „weiche“ Faktoren wichtiger, die eher implizit, emotional und qualitativ sind. Das 7-S-Modell macht den Übergang von der strategischen Planung und Kontrolle zur strategischen Unternehmensführung deutlich.

7-S-Modell

In allen Konzepten aus Theorie und Praxis der strategischen Unternehmensführung stehen zwei **zentrale Fragen** im Mittelpunkt:

Zentrale
Fragen

- **Wie gestaltet sich der Strategieprozess?** Diese Frage beschäftigt sich vor allem mit dem Ablauf der Strategieformulierung und -umsetzung (vgl. Kap. 4.2).
- **Welche Inhalte hat eine Strategie?** Dabei stehen die konkreten strategischen Entscheidungen im Vordergrund. Der Strategieinhalt wird relativ breit definiert und umfasst neben der konkreten Ausgestaltung von Strategien auch deren Einflussgrößen und Wirkungen. Dabei geht es im Wesentlichen um strategische Analysen und Ansätze der markt- und der ressourcenorientierten Unternehmensführung (vgl. Kap. 3.3 und Kap. 3.4).

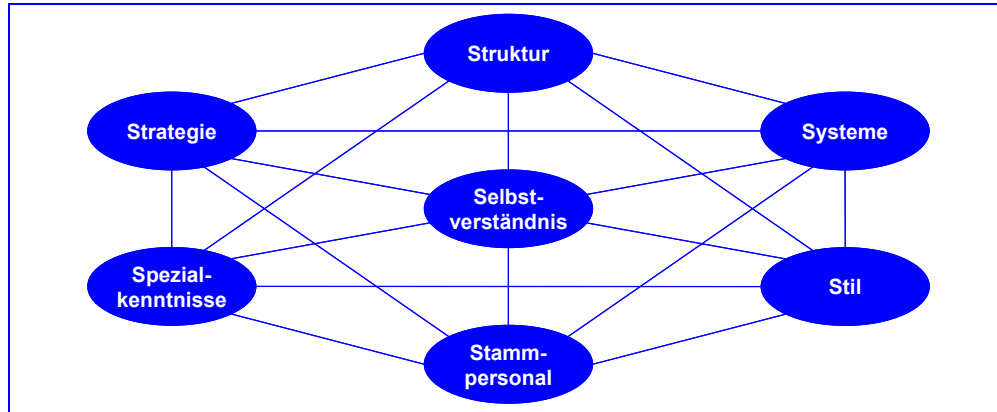


Abb. 3.1.4: Das 7-S-Modell (vgl. Peters/Waterman, 2004, S. 32)

3.1.2 Grundbegriffe und Strategiearten

Bevor die zentralen Fragen der strategischen Unternehmensführung beantwortet werden können, sind zunächst die strategischen Grundbegriffe zu klären. Dies umfasst die Begriffe Strategie, Wettbewerbsvorteil, Erfolgspotenzial sowie die verschiedenen Arten von Strategien.

3.1.2.1 Strategiebegriffe

Der Begriff Strategie wird in Theorie und Praxis uneinheitlich definiert und verwendet. Dies zeigen exemplarisch einige verbreitete **Definitionen** (vgl. Hungenberg, 2008, S. 5; Welge/Al-Laham, 2008, S. 15f.; Coenenberg/Salfeld, 2004, S. 78):

- Duden
 - Der **Duden** beschreibt Strategie als genauen Plan des eigenen Vorgehens.
- Etymologie
 - Aus **etymologischer Sicht** kommt der Begriff Strategie aus dem Griechischen „Stratēgia“, dessen Wurzeln in den Begriffen „Stratos“ (Heer) und „agein“ (führen) liegen. Das Wort „Strategos“ (Kunst der Heerführung) bezeichnete die Funktion des Generals im griechischen Heer. Später wurden damit die Fähigkeiten eines Generals bezeichnet, die auch außerhalb des Militärischen erforderlich waren (vgl. Quinn et al. 1996, S. 2). Im deutschen Sprachraum wurde der Begriff im militärischen Bereich vor allem durch von Clausewitz geprägt. Er bezeichnete eine Strategie als „den Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges“ (v. Clausewitz, 2005).
- Spieltheorie
 - Eingang in die Wirtschaftswissenschaften fand der Strategiebegriff Mitte des 20. Jahrhunderts durch die **Spieltheorie**. Dabei werden Entscheidungen unter Berücksichtigung der Reaktion anderer Akteure (Spieler) analysiert. Eine Strategie ist danach ein vollständiger Plan, der für alle denkbaren Situationen eine richtige Wahlmöglichkeit beinhaltet (vgl. Neumann/Morgenstern, 2004, S. 1ff.). Dieser Plan berücksichtigt sowohl eigene Aktionen, als auch die der gegnerischen Spieler.
- Klassisches Strategieverständnis
 - Die Verbreitung des Strategiebegriffs in der Betriebswirtschaftslehre erfolgte zunächst in den USA durch die Arbeiten von Ansoff (1965), Chandler (1962) und Andrews (1971) (vgl. Kap. 3.1.1). Sie prägten das **klassische Strategieverständnis**, nach dem eine Strategie das Ergebnis formalisierter, rationaler Planung und Kontrolle ist. Dieses Begriffsverständnis findet sich leicht verändert in den meisten angloamerikanischen Veröffentlichungen wieder. Folgende Beispiele belegen dies:

- *Chandler* (2001, S. 23) definiert Strategie als Maßnahmenbündel und Ressourcenzuordnung zur Erreichung grundlegender, langfristiger Ziele eines Unternehmens.
- *Henderson* (2000, S. 28) betrachtet eine Strategie als nachhaltige Störung des wettbewerblichen Gleichgewichts. Ein bestehendes Wettbewerbssystem soll aktiv gestört und zugunsten des eigenen Unternehmens verändert werden. Ziel ist die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.
- *Porter* (1999, S. 70ff.) beschreibt Strategie als Aufbau einer einzigartigen und werthaltigen Marktposition des Unternehmens.
- *Drucker* (1986) verkürzt Strategie auf die Devise: „Doing the right things!“. Es geht demnach nicht darum, etwas richtig zu tun, sondern das Richtige zu tun. Kernaufgabe eines Unternehmens ist es, die Kunden mit den angebotenen Problemlösungen zufrieden zu stellen. Dies soll mit möglichst effizientem Ressourceneinsatz erreicht werden.
- *Johnson et al.* (2010, S. 3) definieren Strategie als langfristige Führung und Aufgabe eines Unternehmens mit dem Ziel Stakeholderinteressen zu erfüllen und dazu die Ressourcen und Kompetenzen so zu konfigurieren, dass sich Vorteile ergeben.

Bei aller Unterschiedlichkeit in den Begriffsauffassungen können einige gemeinsame **Merkmale von Strategien** zusammengefasst werden (vgl. *Hungenberg*, 2008, S. 5ff.; S. 10ff.; *Welge/Al-Laham*, 2008, S. 16ff.; *Johnson et al.*, 2010, S. 2 f.):

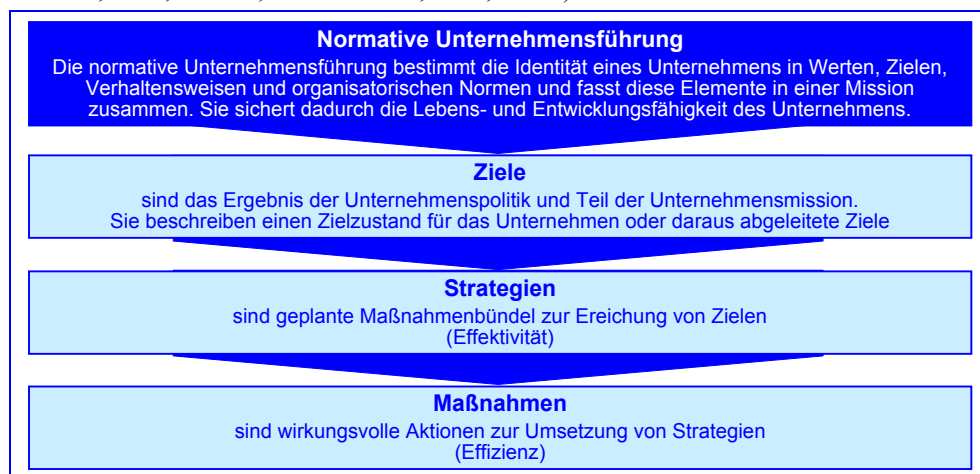


Abb.3.1.5: Strategien als hierarchisches Element der Unternehmensführung

- Strategien stehen im Rahmen der Unternehmensführung in einem hierarchischen Verhältnis (vgl. Abb. 3.1.5). Insbesondere Unternehmensziele und -mission (vgl. Kap. 2.3 und 2.6) beinhalten die grundsätzliche Sichtweise der Unternehmensführung darüber, in welche Richtung sich das Unternehmen zu entwickeln hat. Unternehmensziele stellen die Vorgaben dar, die durch **Strategien als Wege zur Zielerreichung** erfüllt werden sollen.
- Strategien sind Bündel zusammenhängender und miteinander zu kombinierender Einzelmaßnahmen oder -entscheidungen (vgl. Abb. 3.1.6). Sie enthalten Maßnahmen zur Erreichung einer angestrebten und vorteilhaften **Positionierung** im Wettbewerb (vgl. Kap. 3.1.2.2) sowie zur Gestaltung der dazu erforderlichen **Ressourcenbasis**. So sind z.B. zur Erhöhung des Marktanteils um 10% in den nächsten drei Jahren Maßnahmen wie die Einführung neuer Produkte, der Aufbau neuer Vertriebskanäle oder der Ausbau der Produktionskapazitäten erforderlich. Jede dieser Maßnahmen beinhaltet eine Reihe von Aufgaben, die zusammengefasst zu einem koordinierten Maßnahmenbündel die Strategie ergeben.

Merkmale



Eine **Strategie** ist ein geplantes Bündel an Maßnahmen zur Positionierung im Wettbewerb und zur Gestaltung der dazu erforderlichen Ressourcenbasis. Auf diese Weise sollen Wettbewerbsvorteile erzielt werden, durch die neue Erfolgspotenziale geschaffen bzw. bestehende Erfolgspotenziale weiterentwickelt werden.

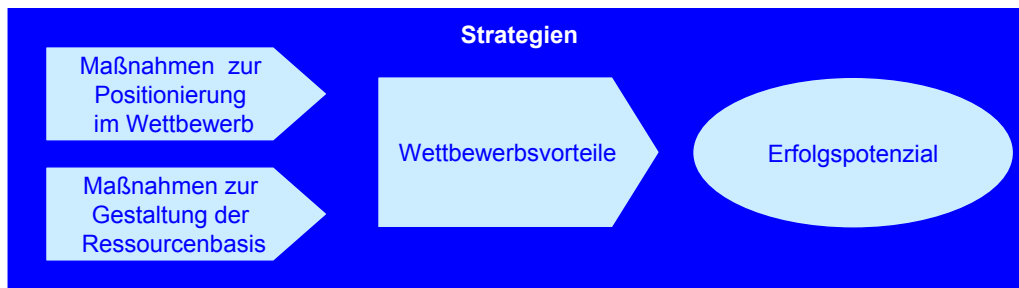


Abb. 3.1.6: Kernelemente einer Strategie

Wesentliche **Bestandteile einer Strategie** sind:

Strategie-
bestand-
teile

- **Maßnahmen zur Positionierung** zielen auf die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils. Sie gewährleisten die inhaltliche Übereinstimmung (Fit) zwischen den Stärken und Schwächen eines Unternehmens und den Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt. Eine Strategie beinhaltet somit die Aktionen, um eine angestrebte Position des Unternehmens in seiner Umwelt zu erreichen. Dabei sollen die Chancen der Umwelt genutzt und ihre Risiken vermieden werden. Auch gilt es bestehende Stärken des Unternehmens einzusetzen und Schwächen zu beheben. Dies ist Aufgabe der marktorientierten Unternehmensführung und wird in Kapitel 3.3 und 3.4 vertieft.
- **Maßnahmen zur Ressourcengestaltung** sind erforderlich, um ein Unternehmen so zu gestalten, dass es seinen Aufgaben in der angestrebten Position gerecht werden kann. Auch die Positionierung im Wettbewerb erfordert Ressourcen wie z.B. finanzielle Mittel, Personalkapazitäten oder Fähigkeiten, die es zu entwickeln und zu gestalten gilt. Strategien sind damit immer auch Entscheidungen über die Verteilung knapper Ressourcen.
- **Wettbewerbsvorteile** sind vorteilhafte Positionen gegenüber den Konkurrenten, aus denen Erfolgspotenziale generiert werden (vgl. Kap. 3.1.2).
- **Erfolgspotenziale** beschreiben Voraussetzungen für zukünftigen Erfolg (vgl. Kap. 3.1.3).

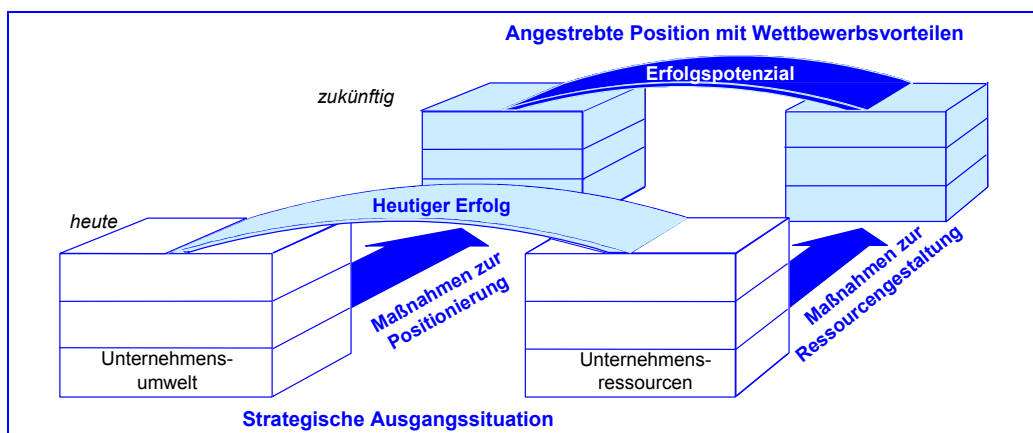


Abb. 3.1.7: Elemente einer Strategie

Damit ist eine Strategie eine **gestalterische Aufgabe** der Unternehmensführung. Es sollen Kunden und Märkte gewonnen bzw. Wettbewerber verdrängt werden. Dies soll durch den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen erreicht werden (vgl. Kap. 3.1.2). Gegenstand einer Strategie ist die Schaffung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Erfolgspotenziale (vgl. Kap. 3.1.2.3). Durch sie sollen die Unternehmensziele erreicht werden. Diese Ziele sichern langfristig die Existenz des Unternehmens und können auf die Steigerung des Unternehmenswertes (vgl. Kap. 3.2) oder den Aufbau von Wettbewerbspositionen (vgl. Kap. 3.4) ausgerichtet sein. Erfolgspotenziale sollen ausgeschöpft und in einen konkreten operativen Erfolg umgewandelt werden. Dabei spielen die Strategieumsetzung (vgl. Kap. 4.2.2) und die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens (vgl. Kap. 6.4) eine wichtige Rolle.

Gestaltung

Strategien beinhalten langfristige, in die Zukunft wirkende Entscheidungen. Dies ist angesichts der schwierigen Prognostizierbarkeit der vielfältigen, komplexen und oft widersprüchlichen Einflussfaktoren überaus schwierig. Strategien beruhen daher in weit stärkerem Maße als die operative Unternehmensführung auf einem Abwägen von Argumenten und plausiblen Schlussfolgerungen. Es ist generell nicht möglich, die Zukunft eines Unternehmens vollkommen sicher zu gestalten. Vielmehr geht es darum, die Zukunft bzw. mehrere mögliche Zukunftsszenarien zu durchdenken. Daraus können Einflussfaktoren, Handlungsmöglichkeiten und resultierende Konsequenzen verdeutlicht und sichtbar gemacht werden (vgl. *Welge/Al-Laham*, 2008, S. 16ff.). Strategische Unternehmensführung ist im Gegensatz zu einer ungesteuerten, rein zufälligen Entwicklung eher eine „**geplante Evolution**“ (vgl. *Kirsch*, 1997, S. 290).

Mintzberg (1987) kritisiert aufgrund empirischer Beobachtungen die Annahme der rationalen Planbarkeit von Strategien. Nach seiner Auffassung sind Strategien nicht zwingend das Ergebnis formal-rationaler Planung. Er beschreibt mit den **fünf P's der Strategie** unterschiedliche Strategieverständnisse (vgl. *Mintzberg et al.*, 2003, S.3ff.; *Mintzberg*, 1987, S. 11ff.):

5 P's der Strategie

- **Strategien als Pläne (Plan)** beschreiben das bereits vorgestellte klassische Strategieverständnis eines rationalen Maßnahmenplans. Plan
- **Strategien als Positionierungen (Position)** beschränken sich auf das Streben nach einer wettbewerbsfähigen Position des Unternehmens. Wird diese geplant, dann entspricht diese Auffassung dem klassischen Strategieverständnis. Häufig werden solche Wettbewerbspositionen jedoch zufällig erreicht. Dies ist z.B. der Fall, wenn sich Fehler der Konkurrenten zur Verbesserung der eigenen Position nutzen lassen. Position
- **Strategien als Perspektive (Perspective):** Eine Strategie kann auch als Denkhaltung in den Köpfen der Unternehmensführung vorhanden sein. Sie ist dann weder schriftlich dokumentiert, noch wird sie ausdrücklich kommuniziert. Sie ist vielmehr ein Bestandteil der Unternehmensphilosophie und beeinflusst die Einstellung der Unternehmensführung. Perspektive
- **Strategien als List (Ploy)** charakterisieren Strategien im Sinne einer „Kriegslist“. Sie sind spontane Maßnahmen, mit denen Konkurrenten überrascht werden sollen. In diesem Sinne sind insbesondere die Strategeme bekannt. Derartige Listen sind schlaue, außergewöhnliche und verblüffende Problemlösungen, bei denen manchmal auch bewusst getäuscht wird. Ein Strategem ist damit keine vollständige Strategie, kann aber in deren Rahmen eingesetzt werden. Strategeme stammen z.B. von römischen Politikern wie von *Frontinus* (* um 40 n.Chr., vgl. *Frontinus*, 1978) oder *Polyänus* (* um 100 n.Chr., vgl. *Polyänus*, 1994). *Homer* lässt *Odysseus* auf seinen Reisen und Irrfahrten zahlreiche Listen anwenden. Beispielsweise ist das *Trojanische Pferd* zum Synonym einer strategischen List geworden. Besonders bekannt sind die 36 Strategeme des chinesischen Generals *Tan Daoji* († 436) aus seinem „geheimen Buch der Kriegskunst“. Diese gehören heute in China zur Allgemeinbildung und gelten als Zeichen der Weisheit. Einige Beispiele aus den 36 **Strategemen** lauten (vgl. *Magi*, 2009; *Matuschczyk*, 2009; *Senger*, 2006; *Yuan*, 1993): List

Strategeme

- „Mit dem Messer eines anderen töten“: Begründung des Vorgehens durch angeblich objektive Sachzwänge oder indirekte Schädigung, ohne selbst in Erscheinung zu treten. Ein typisches Beispiel ist es, zu Verhandlungen zwei konkurrierende Firmen einzuladen und gegeneinander auszuspielen.
- „Aus einem Nichts etwas erzeugen“: Überbetonung von Eigenschaften, Erfinden von Gerüchten, gezieltes Steuern von Reaktionen durch eigene Aktionen. Manche chinesische Kaufhäuser beschäftigen Pseudokunden. Wenn dann ein echter Kunde unschlüssig ein Produkt betrachtet, drängen sich diese Pseudokunden vor und kaufen laut lobend das Produkt. Scheinfirmen und -geschäfte sind andere Ausprägungen dieses Strategems. Die Vermarktung von Valentinstag und Halloween durch den Handel sind weitere Beispiele.
- „Verrücktheit mimen, ohne das Gleichgewicht zu verlieren“: Sich dumm oder krank stellen, Sachverhalte ignorieren und Probleme aussitzen.
- „Einen [dürren] Baum mit [künstlichen] Blumen schmücken“: Vorspiegelung einer tatsächlich gar nicht vorhandenen Kraft, Stärke, Größe oder Bedrohung. Viele Werbemaßnahmen nutzen dieses Strategem. Bei Firmenverkäufen gibt es immer wieder Fälle, in denen die „Braut“ zuvor systematisch hübsch gemacht, d.h. schön gerechnet wurde. Repräsentative Firmensitze können auch eine Ausprägung dieses Strategems sein.
- „Auf das Gras schlagen, um die Schlangen aufzuscheuchen“: Kommunikation in testender, warnender oder provozierender Weise. Wer mitten in einer Verhandlung seine Unterlagen zusammenpackt und den Raum verlässt, nutzt wahrscheinlich dieses Strategem.

- Muster** ■ **Strategien als Muster (Pattern)** sind bei *Mintzberg* sehr häufig vorzufinden. Demnach entwickelt sich eine Strategie unbeabsichtigt aus dem Handeln und den Entscheidungen der Unternehmensführung. Diese sog. emergenten Strategien entstehen eher zufällig und sind erst im Nachhinein erkennbar. Dies ist dann der Fall, wenn ein zusammenhängendes Muster im Fluss der Entscheidungen deutlich wird.

Aus diesen Strategieverständnissen ergeben sich nach Auffassung *Mintzbergs* folgende **Grundmuster von Strategietypen** (vgl. *Mintzberg*, 1978, S. 945; Abb. 3.1.8):

- Grundmuster** ■ **Geplante Strategien** (intended) sind nach *Mintzberg* in der Praxis selten. Ein Teil davon wird tatsächlich umgesetzt (deliberate), während ein anderer Teil nicht realisiert wird (unrealized). Gründe hierfür sind z.B. unrealistische Annahmen über die Entwicklung der Umwelt oder fehlende Unternehmensressourcen.
- **Ungeplante Strategien** (emergent) im Sinne der Strategiemuster (Pattern). Sie kommen nach *Mintzberg* in der Praxis häufig vor.
- **Realisierte Strategien** (realized) sind die tatsächlich umgesetzten Strategien, die sowohl aus bewussten als auch ungeplanten Strategien bestehen.

Strategie in der Praxis In der Praxis bilden Strategien eine Kombination aus geplanten und ungeplanten Verhaltensweisen. Neben den formalen, geplanten Strategien, gibt es auch andere Wege, den strategischen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Die Unternehmensführung sollte deshalb auch ungeplante Strategien erkennen und diese gegebenenfalls unterstützen. Der Ansatz bietet jedoch wenig Hinweise für die konkrete Gestaltung von Strategien. Im Prinzip kann danach jede Entscheidung in einem Unternehmen als strategisch bezeichnet werden. Ungeplante Strategien sind zudem nicht geeignet, ein Unternehmen zielgerichtet zu führen. Demgemäß wird nachfolgend vom klassischen Strategieverständnis ausgegangen. Es stellt eine vereinfachte und idealtypische Konzeption der strategischen Unternehmensführung dar.

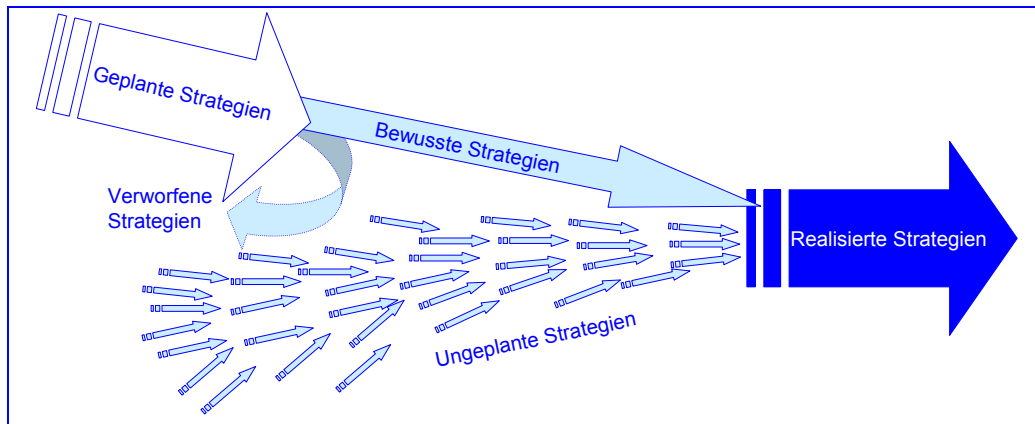


Abb. 3.1.8: Grundmuster von Strategien (vgl. Mintzberg, 1999, S. 26)

3.1.2.2 Wettbewerbsvorteile

Durch die in einer Strategie festgelegten Maßnahmen sollen Wettbewerbsvorteile geschaffen werden. Sie bilden damit das Herzstück einer Strategie. Strategische Unternehmensführung steht für ein Denken in Wettbewerbsvorteilen. Kunden und Märkte sollen dadurch gewonnen oder Wettbewerber verdrängt werden. Sie sind deshalb die Voraussetzung dafür, dass die Ziele einer Strategie erreicht und Erfolgspotenziale geschaffen werden können.

Intention

Zur Bestimmung von Wettbewerbsvorteilen bilden folgende **Akteure** ein sog. strategisches Dreieck (vgl. Meyer/Davidson, 2001, S. 331; Ghemawat, 1986, S. 53ff.; Simon, 1988, S. 461 ff.; Backhaus, 1999, S. 26ff.; Plinke, 1995, S. 3ff.; Abb. 3.1.9):

Akteure

- **Kunden:** Sie vergleichen das Preis-/Leistungsverhältnis der Produkte auf dem Markt. Ein Unternehmen hat einen Wettbewerbsvorteil, wenn dessen Produkte einen höheren Kundennutzen bieten als vergleichbare Produkte der Wettbewerber. Diese Leistungsdifferenz muss allerdings vom Kunden auch wahrgenommen und als bedeutsam eingestuft werden. Mit Unterstützung des Marketings sollen derartige kundenbezogene Alleinstellungsmerkmale (Unique Selling Proposition, USP) oder auch komparative Kundenvorteile hervorgehoben und gefördert werden.
- **Konkurrenten** versuchen, sich in den Augen des Kunden zu differenzieren. Zudem sind sie bemüht, die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens z.B. durch Imitation oder verbessertes Preis-/Leistungsverhältnisses zu zerstören.
- **Unternehmen** verfolgen mit ihrer Strategie das Ziel, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Die Aktivitäten der Konkurrenten zwingen das Unternehmen zur Verteidigung und Erneuerung ihrer Wettbewerbsvorteile. Diese sind jedoch für das Unternehmen nur dann von Nutzen, wenn der Kunde bereit ist, hierfür einen entsprechenden Preis zu bezahlen. Dieser Mehrwert muss langfristig die damit verbundenen Kosten übersteigen.

Ein **Wettbewerbsvorteil** ist ein aus Sicht des Kunden wahrgenommenes Leistungsmerkmal, das von der Konkurrenz nicht geboten wird und für das der Kunde bereit ist, etwas zu bezahlen (vgl. Porter, 1989, S. 31).



Neben dem Kundennutzen ist die Kostenposition im Vergleich zur Konkurrenz ein wichtiges Wettbewerbsmerkmal. Selbst wenn kein zusätzlicher Kundennutzen entsteht, kann eine günstigere **Kostenstruktur** zu einer relativ besseren Wettbewerbsfähigkeit führen. Bei gleichem Umsatz fließt dem Unternehmen, das über einen Kostenvorteil verfügt, ein höherer Gewinn zu.

Kosten

Ein weiteres Merkmal ist die **Dauerhaftigkeit** des Wettbewerbsvorteils. Sie bezeichnet dessen Gültigkeitsdauer und die Möglichkeit, ihn gegenüber Veränderungen der Umwelt oder Angriffen der Konkurrenz zu schützen (vgl. Meyer/Davidson, 2001, S. 324f.).

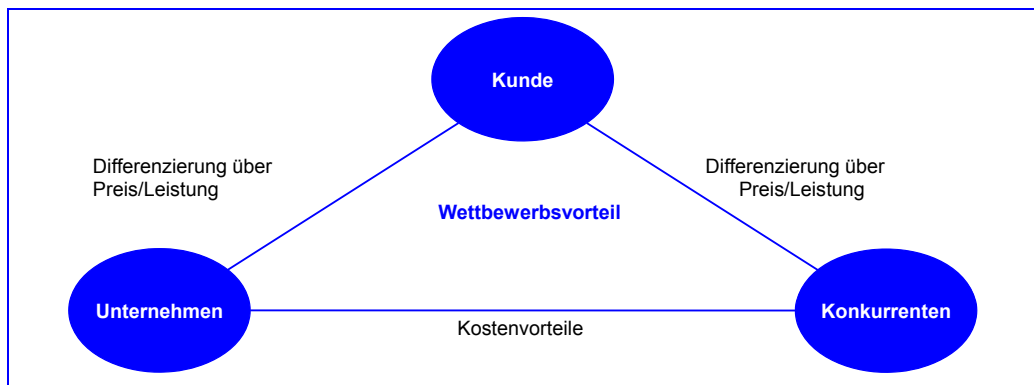


Abb. 3.1.9: Strategisches Dreieck der Wettbewerbsvorteile (vgl. Hungenberg, 2008, S. 185)

Als wichtigste **Quellen von Wettbewerbsvorteilen** gelten:

- Quellen**
- Objektive Leistungsvorteile wie z.B. eine besondere Produktqualität bei *Miele*.
 - Subjektiv wahrgenommene Vorteile wie z.B. das Produktimage bei *Porsche*.
 - Globale Präsenz wie z.B. bei *General Electric*.
 - Hohes Preis-Leistungsverhältnis wie z.B. die Lebensmitteldiscounter *Aldi* oder *Lidl*.
 - Kompetenzen, Ressourcen oder Kontakte wie z.B. Ölförderlizenzen bei *EXXON*.

Diese Quellen von Wettbewerbsvorteilen können, wie in Abb. 3.1.10 dargestellt, nach den beiden Dimensionen Kunden- und Wettbewerbsorientierung **systematisiert** werden (vgl. Day et al., 1998, S. 84ff.):

- Kunden-spezifisch** ■ **Kundenspezifische Wettbewerbsvorteile** weisen eine hohe Kunden- und eine geringe Wettbewerbsorientierung auf. Der Wettbewerbsvorteil besteht in einer überlegenen Kundenorientierung durch eine spezifische Problemlösung. Beispiele hierfür sind spezialisierte Fachhändler oder Sondermaschinenbauer.
- Ressourcenbasiert** ■ **Ressourcenbasierte Wettbewerbsvorteile** sind weder stark an den Kunden noch an den Wettbewerbern ausgerichtet. Die Quelle des Wettbewerbsvorteils ist vielmehr das Unternehmen selbst und dessen einzigartige Ressourcen. Dies können z.B. besondere Kompetenzen oder Standortvorteile sein. Beispielsweise basiert der Wettbewerbsvorteil von öl- und salzfördernden Unternehmen auf einer Förderlizenz als strategischer Ressource. Die ressourcenorientierte Unternehmensführung beschäftigt sich mit dem Aufbau und der Nutzung ressourcenbasierter Wettbewerbsvorteile (vgl. Kap. 3.4).
- Konkurrenz-bezogen** ■ **Konkurrenzbezogene Wettbewerbsvorteile** sind weniger am einzelnen Kunden, sondern vielmehr am Wettbewerb ausgerichtet. Dies ist in Konsumgütermärkten wie z.B. der Getränkebranche der Fall.
- Kombiniert** ■ **Kombinierte (marktspezifische) Wettbewerbsvorteile** richten sich sowohl stark an den Kunden als auch an den Wettbewerbern aus. Derartige Wettbewerbsvorteile sind in Nischenmärkten anzutreffen. Ein Beispiel sind Beratungsgesellschaften, die jeden Auftrag kundenspezifisch ausführen und untereinander in intensivem Wettbewerb stehen.

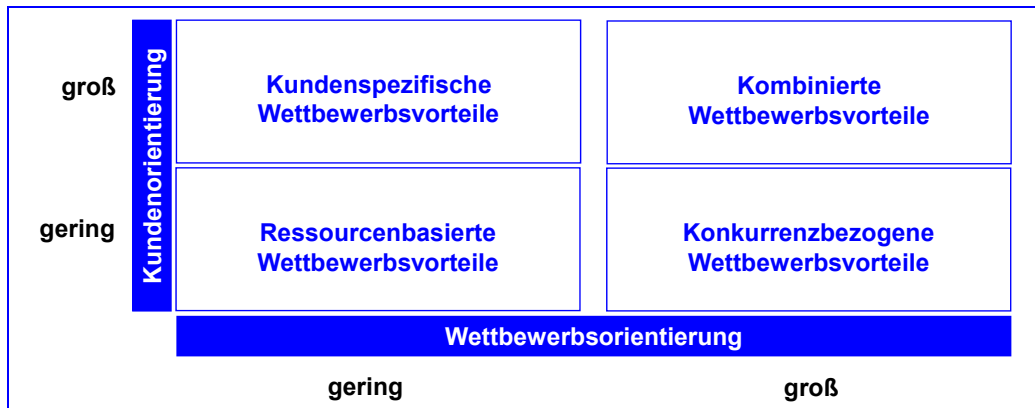


Abb. 3.1.10: Systematik von Wettbewerbsvorteilen (in Anlehnung an Day et al., 1998, S. 85)

3.1.2.3 Erfolgspotenziale

Erfolgspotenziale sind **Voraussetzungen für den zukünftigen Erfolg** eines Unternehmens. Dies macht sie zu Frühindikatoren für den derzeitigen Erfolg.

Erfolgspotenziale sind sämtliche produkt- und marktspezifischen, technologischen und qualifikatorischen Voraussetzungen für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens.



Ebene der Unternehmensführung	Element der Unternehmensführung	Ziele	Beispiele
Normative Unternehmensführung	Unternehmenspolitik und -mission	Unternehmensziele	■ Soll-Gewinn ■ Soll-Wertbeitrag ■ Soll-Liquidität
Strategische Unternehmensführung	Strategien	↓ Wettbewerbsvorteile	■ Markt-/Wettbewerbspositionen ■ Leistungs- oder Kostenvorteil
		↓ Erfolgspotenziale	■ Ziel-Wettbewerbsposition ■ Ziel-Ressourcenbasis
		↓ Erfolgsfaktoren (Werttreiber)	■ Marktanteil ■ Kundenzufriedenheit ■ Kostenposition
Operative Unternehmensführung	Maßnahmen	↓ Erfolg	■ Ist-Gewinn ■ Ist-Wertbeitrag ■ Ist-Liquidität

Abb. 3.1.11: Einordnung von Erfolgspotenzialen

Erfolgspotenziale können unterteilt werden in (vgl. Gälweiler, 2005, S. 26; Kieser/Walgenbach, 2007, S. 123; Coenenberg/Baum, 2007, S. 39):

- **Externe Erfolgspotenziale** leiten sich direkt aus den angestrebten Wettbewerbsvorteilen ab. Sie sollen durch marktorientierte Strategien zur Erreichung einer angestrebten Wettbewerbsposition generiert werden. Beispiele sind Markt- oder Technologiepotenziale.
- **Interne Erfolgspotenziale** beschreiben das Kosten- bzw. Leistungspotenzial des Unternehmens. Sie sollen durch Maßnahmen zur Gestaltung der Ressourcenbasis aufgebaut werden.

Externe
und interne
Potenziale

den. Verfügt ein Unternehmen über kostengünstigere oder leistungsstärkere Ressourcen als die Konkurrenz, dann ist das ein Wettbewerbsvorteil, aus dem interne Erfolgspotenziale generiert werden können.

Zusammen-
setzung

Abb. 3.1.11 ordnet den Begriff Erfolgspotenzial in das hierarchische Führungssystem und dessen Zielgrößen ein. Das **Erfolgspotenzial** eines Unternehmens setzt sich zusammen aus einem Bündel an materiellen und immateriellen Ressourcen, die entweder selbst geschaffen oder erworben wurden (vgl. Kap. 3.4). Erfolgspotenziale umfassen damit sämtliche produkt- und marktspezifischen Voraussetzungen für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens. Dies macht sie zu Frühindikatoren für den später im Rahmen der operativen Unternehmensführung erwirtschafteten Erfolg (vgl. Gälweiler, 2005, S. 26). Alle Entscheidungen zum Aufbau und zur Erhaltung von Erfolgspotenzialen wirken sich mit einem zeitlichen Vorlauf auf den späteren Erfolg aus. Ihr Aufbau erfordert einen langen Zeitraum, der sich kaum verkürzen lässt. Beispiele sind Produktentwicklungen sowie der Aufbau von Produktionskapazitäten, Marktpositionen oder Organisationsstrukturen. Aus dieser Vorsteuerfunktion resultieren folgende **Eigenschaften** von Erfolgspotenzialen (vgl. Gälweiler, 1990, S. 29ff.; Gälweiler, 2005, S. 26ff.):

Eigen-
schaften

- Erfolgspotenziale stellen **Obergrenzen** für den realisierbaren Erfolg dar. Je höher diese sind, desto größer ist der Spielraum für den realisierbaren Erfolg.
- Erfolgspotenziale schaffen nur **Voraussetzungen** für hohe Erfolgchancen. Deren Ausnutzung ist Aufgabe der operativen Unternehmensführung und somit können Erfolgspotenziale auch ungenutzt bleiben.
- Jedes Unternehmen verfügt über Erfolgspotenziale, unabhängig davon, ob diese bekannt sind oder nicht. Häufig macht sich ein **Verlust von Erfolgspotenzialen** erst durch ein negatives Ergebnis oder Liquiditätsschwierigkeiten bemerkbar. Dann ist es allerdings für gegensteuernde Maßnahmen meist schon zu spät.
- Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität sind miteinander verknüpft, beinhalten jedoch unterschiedliche **Steuerungsanforderungen** an die Unternehmensführung. Der Aufbau von Erfolgspotenzialen beeinflusst die finanz- und erfolgswirtschaftliche Situation des Unternehmens. Kurzfristig reduziert der Aufbau von Erfolgspotenzialen die Liquidität und den operativen Erfolg. Langfristig bilden Erfolgspotenziale aber die Voraussetzung für Erfolg. Beispielsweise verursacht die Entwicklung neuen Wissens zunächst Aufwand und reduziert damit das operative Ergebnis. Entstehen daraus marktfähige Produkte, dann kann das Unternehmen daraus operative Gewinne und Liquidität generieren.

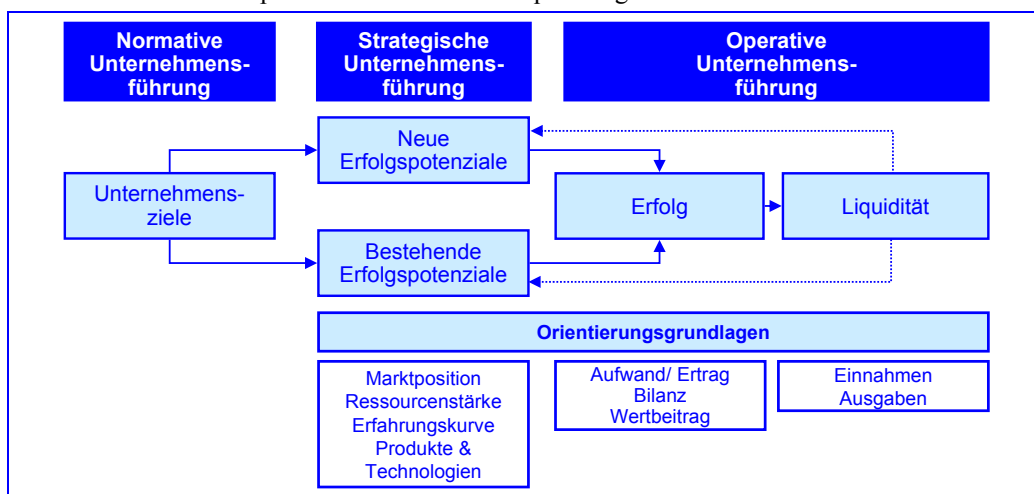


Abb. 3.1.12: Erfolgspotenzial als Vorsteuergröße (in Anlehnung an Gälweiler, 2005, S. 28)

Häufig werden Erfolgspotenziale und tatsächlicher Erfolg nicht ausreichend klar voneinander getrennt. Die strategische Unternehmensführung eines Unternehmens hat die Aufgabe, Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen zu generieren. Dazu sind neue Erfolgspotenziale zu schaffen und bestehende Erfolgspotenziale weiter zu entwickeln. Der Erfolg eines Unternehmens ist das Ergebnis effizienter operativer Unternehmensführung im Rahmen bestehender Potenziale. Er mündet in die Gewinn- und Verlustrechnung bzw. fließt dem Unternehmen als Liquidität zu. Diese Zahlungsströme werden als realisierbarer Erfolg in einer Unternehmensbewertung berücksichtigt. Die Verknüpfung zwischen Erfolgspotenzial und Erfolg kann durch die **Umsetzungsstärke** eines Unternehmens erklärt werden. Sie hängt von folgenden Faktoren ab (vgl. *Dillerup/Hannss*, 2006, S. 30f.):

Umgang
mit Erfolgs-
potenzialen

- **Volkswirtschaftliche Effizienz:** Die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflussen alle Unternehmen eines Landes. Sie legen damit fest, wie gut Unternehmen ihre Potenziale in Erfolg umwandeln können. Bei ausgezeichneten Standortfaktoren stehen die Chancen für Unternehmenserfolg besser, als dies z.B. bei unstabilen politischen Rahmenbedingungen der Fall ist. Die volkswirtschaftliche Umsetzungseffizienz beinhaltet z.B. Faktoren wie langfristige Planungssicherheit, Investitionssicherheit, Bürokratie oder politische, technische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen.
- **Effizienz der Branche:** Innerhalb einer Volkswirtschaft spielt die Effizienz der Branche eine wichtige Rolle. Je positiver die Branchenkräfte (vgl. Kap. 3.3) sind bzw. je attraktiver eine Branche ist, desto wahrscheinlicher führen Erfolgspotenziale beim Unternehmen zu wirtschaftlichem Erfolg.
- **Unternehmensspezifische Effizienz** beschreibt, wie konsequent das Potenzial eines Unternehmens in Erfolg umgewandelt wird. Sie zeigt somit die unternehmensspezifische Umsetzungsqualität. Sie stellt die Fähigkeit des Unternehmens dar, vorhandene Potenziale in wirtschaftlichen Erfolg zu transferieren. Sie ist daher ein Gütezeichen für die Qualität strategischer Unternehmensführung. So spiegeln sich darin die Konsequenz der Führung, die Verknüpfung zwischen operativer und strategischer Planung, die Umsetzung von Zielen, die Effektivität des Controllings und die Fähigkeit zur Wahrnehmung von Chancen wider.

Volkswirt-
schaft

Branche

Unterneh-
men

Erfolgspotenziale sind kaum exakt zu beschreiben und schwer zu messen. Deshalb werden sie durch eine Reihe interner und externer **Erfolgsfaktoren** mess- und damit steuerbar gemacht. Diese dienen als Hilfe für die Strategieformulierung. Erfolgsfaktoren wirken auf unterschiedliche und schwer prognostizierbare Weise auf die Erfolgspotenziale und auf den Erfolg. Daher sind Aussagen über die Erfolgsaussichten einer Strategie stets mit Unsicherheit verbunden (vgl. *Johnson et. al*, 2010, S. 79ff.).

Messung
und Prog-
nose

Erfolgsfaktoren sind alle Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens direkt beeinflussen.



Das Konzept der Erfolgsfaktoren geht allerdings davon aus, dass nur wenige Faktoren über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden (vgl. *Rockart*, 1979, S. 85). Zwischen dem Unternehmenserfolg und diesen Faktoren besteht demnach eine hohe Korrelation: Nur wenn die Erfolgsfaktoren vom Unternehmen beherrscht werden, kann es erfolgreich sein und seinen Wert steigern. Sie geben Antwort auf die Frage, welche Kriterien einen wesentlichen Einfluss auf das Erfolgspotenzial eines Geschäftsbereichs ausüben. Deshalb werden diese Erfolgsfaktoren auch häufig als **kritische Erfolgsfaktoren** oder im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung (vgl. Kap. 3.2) auch als **Werttreiber** bezeichnet.

Kritische
Erfolgsfak-
toren

Zur Messung von Erfolgsfaktoren bedarf es einiger Überlegungen zu deren **Ursache-Wirkungsbeziehungen** (vgl. Kap. 1.2.3). Die Auswirkung der Veränderung eines Erfolgsfaktors

Ursache-
Wirkungs-
beziehung

auf das Erfolgspotenzial ist von den Wirkungszusammenhängen abhängig. Diese können z.B. in Strategy Maps dargestellt werden (vgl. Kap. 4.2.2).

Folgende **Merkmale** bestimmen den Einfluss der Erfolgsfaktoren auf das Erfolgspotenzial (vgl. *Kieser/Walgenbach*, 2003, S. 127f.):

- Merkmale**
- **Wirkungsintensität:** Einzelne Erfolgsfaktoren beeinflussen das Erfolgspotenzial unterschiedlich stark. Empirisch kann z.B. nachgewiesen werden, dass dem Erfolgsfaktor „Marktanteil“ eine dominierende Rolle zukommt.
 - **Wirkungsabhängigkeiten** bestimmen die Beziehung zwischen Erfolgsfaktoren und dem Erfolgspotenzial. Die meisten Erfolgspotenziale werden durch mehrere Erfolgsfaktoren beeinflusst. Dabei können Rückkopplungen und mehrere Wirkungsbeziehungen aufeinander einwirken. So wirkt z.B. hohe Qualität als Erfolgsfaktor positiv auf den Umsatz. Dieser Effekt wird z.B. durch einen hohen Marktanteil verstärkt.
 - **Dynamik:** Ursache-Wirkungsbeziehungen der Erfolgsfaktoren ändern sich laufend. Gründe dafür sind z.B. technologische Entwicklungen oder Marktänderungen.
 - **Heterogenität:** Die Wirkung der Erfolgsfaktoren auf das Erfolgspotenzial kann in einzelnen Geschäftsbereichen eines Unternehmens unterschiedlich stark sein. Aus diesem Grund sind für Geschäftsbereiche spezifische Strategien erforderlich.

Die Kenntnis der strategischen Erfolgsfaktoren verbessert das Verständnis für strategische Zusammenhänge und ist hilfreich für die Ableitung der Strategien (vgl. *Hill*, 1995, S. 44). In der Unternehmenspraxis stoßen Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren deshalb auf hohes Interesse. Sie lassen sich methodisch in zwei **Kategorien** unterteilen (vgl. *Hungenberg*, 2008, S. 68):

- Fallstudienansatz**
- **Fallstudienansatz:** Eine begrenzte Anzahl an Unternehmen wird eingehend untersucht, um daraus Zusammenhänge zwischen Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzial und Erfolg zu bestimmen. Derartige Analysen sind häufig sehr populär. Beispiele sind das 7-S-Modell von *Peters/Waterman* (1982; Kap. 3.1.1) oder die Studie zur Produktivität in der Automobilindustrie von *Womack/Jones* (1994). Ebenfalls auf den Bestsellerlisten war das Buch von *Simon* (1996): „Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“. Einige darin genannte **Erfolgsfaktoren** sind (vgl. *Simon*, 1996, S. 222f.):
 - Unternehmen sollten klare und ehrgeizige Ziele haben wie z.B. das führende Unternehmen der Branche zu werden bzw. zu sein.
 - Der Markt ist eindeutig zu definieren, um sich konsequent auf die Kundenbedürfnisse und dazu erforderliche Kompetenzen konzentrieren zu können.
 - Globale Ausrichtung im Vertrieb und den Produkten.
 - Kundennähe und Produktwert steigern, ohne die Kosten zu vernachlässigen.
 - Kontinuierliche Produkt- und Prozessinnovation.
 - Keine einseitige Technik- oder Marktorientierung. Beide Sichtweisen sollten miteinander kombiniert werden.
 - Wettbewerbsvorteile bei Produktqualität und Service schaffen.
 - Auf eigene Stärken vertrauen und Kooperationen bzw. strategische Allianzen ablehnen.
 - Hohe Identifikation und Motivation der Mitarbeiter anstreben.
 - An klaren Werten orientierte Führung mit hoher Kontinuität vorleben.

Die Ergebnisse derartiger Untersuchungen sind meist schwer nachvollziehbar und sehr generalisierend. Häufig handelt es sich nicht um neue Erkenntnisse, sondern lediglich um „alten Wein in neuen Schläuchen“ (vgl. *Kieser*, 1996, S. 23ff.). Ob Ergebnisse aus einer Untersuchungsgruppe auf andere Unternehmen transferierbar sind, ist zudem wissenschaftsmethodisch häufig nicht fundiert und höchstens bei der Hypothesenbildung hilfreich.

- Stichprobenansatz:** In einer möglichst umfangreichen empirische Stichprobe von Unternehmen wird mit statistischen Verfahren nach signifikanten Korrelationen gesucht. Problematisch sind dabei die Quantifizierbarkeit der Zusammenhänge und die Repräsentativität der Daten. Zudem beruhen gewonnene Aussagen immer auf Daten der Vergangenheit. Das umfassendste empirische Forschungsprojekt auf dem Gebiet der strategischen Unternehmensführung ist die 1972 ins Leben gerufene **PIMS-Studie** (Profit Impact of Market Strategies). Dabei werden ca. 250 Unternehmen mit ca. 3.000 Geschäftsbereichen daraufhin untersucht, welche Faktoren zu deren Erfolg beitragen (vgl. *Backhaus*, 1999, S. 230). Diese Untersuchung wurde ursprünglich als internes Projekt bei *General Electric* begonnen, anschließend von der *Harvard Business School* auf weitere Unternehmen ausgeweitet und seit 1979 vom *Strategic Planing Institute* als eigenständiges Unternehmen fortgeführt. Ziel ist die Entdeckung international gültiger Gesetze des Marktes („Laws of the Market Place“). Tatsächlich ließen sich ca. 20 Schlüsselfaktoren für den Erfolg von Unternehmen bestimmen. Allerdings lassen sich daraus keine einfachen Marktgesetze bilden, da die Einflussfaktoren zu komplex sind. Der Erfolg wird mit den Kennzahlen Kapitalrendite (Return on Investment), Kapitalumschlag, Cash-flow und Umsatzrendite gemessen. Auf den Erfolg wirken Unternehmensmerkmale wie z.B. Unternehmensgröße, Diversifikationsgrad oder Organisation sowie die Dynamik der genannten Faktoren aber auch z.B. folgende unternehmensexterne Faktoren (vgl. www.pimsonline.com).

Stichprobenansatz

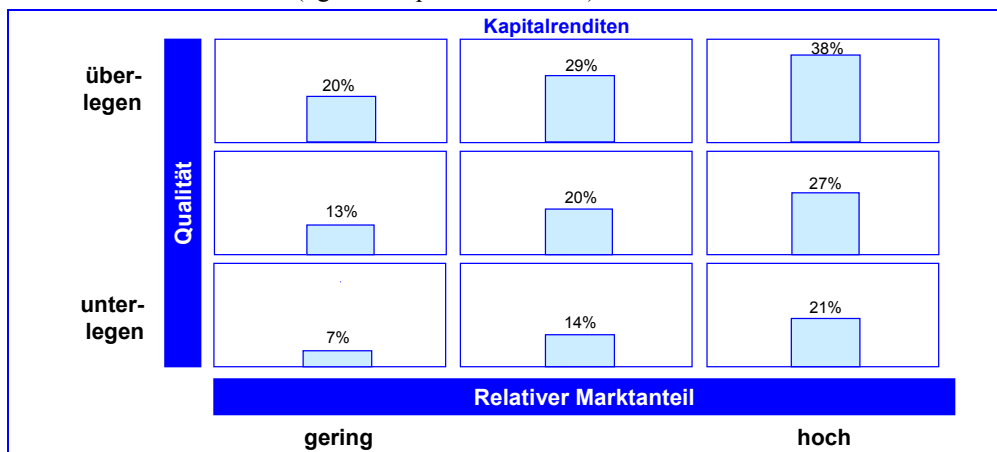


Abb. 3.1.13: PIMS-Auswertung der Erfolgsfaktoren Marktanteil und Qualität (vgl. www.pimsonline.com)

- Marktattraktivität** beeinflusst den Erfolg positiv. Sie wird z.B. bestimmt durch Marktwachstum, Exportrate, Konzentrationsgrad auf der Anbieter- und Nachfragerseite oder Position im Produktlebenszyklus.
- Relative Wettbewerbsposition** beeinflusst den Erfolg ebenfalls positiv. Sie wird z.B. gemessen durch den relativen Marktanteil oder die relative Produktqualität im Verhältnis zu den drei größten Konkurrenten.
- Investitionsintensität** schadet dem Erfolg. Sie wird z.B. durch Kapitalintensität, Wertschöpfungstiefe, Kapazitätsauslastung oder Arbeitsproduktivität beurteilt.
- Günstige Kostenstrukturen** sind ebenfalls positiv für den Erfolg. Dies zeigen z.B. der Marketing- oder F&E-Aufwand in Relation zum Umsatz.
- Weitere Erfolgsfaktoren finden sich in den Bereichen **Unternehmensmerkmale** wie z.B. Unternehmensgröße, Diversifikationsgrad oder Organisation. Ebenfalls von Bedeutung ist die **Dynamik** der genannten Faktoren. Beispiele sind Änderungen der Marktanteile oder der Produktqualität.

Erfolgsfaktoren nach PIMS

Exemplarisch zeigt Abb. 3.1.13 eine Auswertung aus der *PIMS-Datenbank*. Darin ist zu sehen, dass sowohl der Marktanteil als auch die relative Produktqualität die Rentabilität fördern und sich dabei offensichtlich gegenseitig verstärken.

3.1.2.4 Arten von Strategien

Begriffs-
verwen-
dung

Der Begriff der Strategie wird heute fast inflationär verwendet. Es wird von Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie, aber auch von Angriffs- und Verteidigungsstrategie, von Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfungsstrategie sowie von Absatz-, Produktions-, und Personalstrategie gesprochen (vgl. *Hungenberg*, 2008, S. 5). Deshalb wird im Folgenden zunächst das breite Spektrum an Strategien systematisiert.

Systemati-
sierungs-
kriterien

Ein Unterscheidungsmerkmal sind die **hierarchischen Ebenen**. Unternehmen mit wenigen, relativ homogenen Produkten, benötigen nur eine Unternehmensstrategie und hierzu passende Funktionalstrategien. Mit zunehmender Differenzierung des Produktprogramms gehen Unternehmen meist dazu über, mehrere Geschäftsbereiche zu bilden (vgl. *Welge/Al-Laham*, 2008, S. 461f.). Diese werden oft organisatorisch getrennt, indem unterhalb der Unternehmensführung sog. Unternehmensbereiche (Divisionen, vgl. Kap. 5.1) eingerichtet werden. Diese Geschäftsbereiche sind meist weitgehend unabhängig und erfordern eine eigenständige strategische Positionierung. In diesem Fall werden sie als **strategische Geschäftseinheit** (SGE) bezeichnet. Daraus folgen die in Abb. 3.1.14 dargestellten drei strategischen Ebenen.

Strategieebene	Strategieinhalte
Unternehmensstrategien (Corporate Strategies)	▪ Wertorientierte Ziele und Strategien ▪ Gestaltung des Geschäftsbereichsportfolios ▪ Unternehmensentwicklung ▫ Eigenentwicklung/Führung des Wandels ▫ Kooperation ▫ Mergers & Acquisitions ▪ Strategiegerechte Gestaltung der Strukturen ▪ Strategiegerechte Personalaufgaben
Geschäftsbereichsstrategien (Business Strategies)	▪ Marktorientierte Strategien ▪ Ressourcenbasierte Strategien ▪ Wettbewerbsstrategien
Funktionalstrategien (Functional Strategies)	▪ Forschungs- und Entwicklungsstrategien ▪ Beschaffungsstrategien ▪ Produktionsstrategien ▪ Vertriebsstrategien ▪ Personalstrategien ▪ Finanzstrategien

Abb. 3.1.14: Klassifizierung von Strategien (in Anlehnung an *Bea/Haas*, 2001, S. 165)

Inhalte der Strategieebenen sind (vgl. *Bea/Haas*, 2001, S. 165; *Hungenberg*, 2008, S. 16f.):

Unterneh-
mensstra-
tegien

- **Unternehmensstrategien** (Corporate Strategies) beantworten die Frage, in welchen Geschäften ein Unternehmen agieren will und welchen Stellenwert diese untereinander haben. Deshalb befassen sich Unternehmensstrategien vor allem mit der Gestaltung des sog. Geschäftsbereichsportfolios und der Verteilung von Ressourcen auf einzelne Geschäftsbereiche. Zudem sind eventuell erforderliche Veränderungen des Geschäftsbereichsportfolios zu bestimmen. Dazu gehören auch Überlegungen zur strategiegerechten Ausgestaltung von Personal und Organisation des gesamten Unternehmens, weshalb hier auch von Unternehmensentwicklung gesprochen wird. Wichtige Aufgaben der Unternehmensstrategie sind:

- **Definition von Zielvorgaben** an die Geschäftsbereiche zur Differenzierung der Unternehmensziele (vgl. Kap. 2.3).
- **Gestaltung des Geschäftsbereichsportfolios:** Hierzu können grundsätzlich die Konzepte der markt- und ressourcenorientierten Unternehmensführung angewandt werden (vgl. Kap. 3.3 und Kap. 3.4).
- **Unternehmensentwicklung** durch selbst eingeleiteten Wandel (vgl. Kap. 3.6), Kooperationen oder Fusionen und Übernahmen (vgl. Kap. 5.2).
- Strategiegerechte Gestaltung der **Organisation** (vgl. Kap. 5.2).
- Strategiegerechte **Personalarbeit** (vgl. Kap. 6.1).
- **Geschäftsbereichsstrategien** (Business Strategies) legen fest, wie in einem Tätigkeitsbereich (Geschäftsbereich) vorgegangen werden soll, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Der eigene Geschäftsbereich wird dazu im Verhältnis zu dessen Konkurrenten und Kunden betrachtet. Damit er dauerhaft erfolgreich sein kann, benötigt er Wettbewerbsvorteile (vgl. Kap. 3.1.2.2). Diese können durch markt- oder ressourcenbasierte Strategien (vgl. Kap. 3.4) geschaffen werden. Wettbewerbsvorteile sind für jeden Geschäftsbereich einzeln zu entwickeln und umzusetzen.

Geschäftsbereichsstrategien

Strategische Geschäftsfelder (SGF) sind weitgehend voneinander unabhängige Teilbereiche des Unternehmens, die über eigene Erfolgspotenziale, Chancen und Risiken sowie über eigenständige Strategien verfügen (vgl. *Müller-Stewens/Lechner*, 2005, S. 159). Sie sollten relativ autonom geführt werden und für die Entwicklung und Umsetzung ihrer Strategie sowie für erforderliche Ressourcen selbst verantwortlich sein. Die Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder erfolgt ähnlich wie die Segmentierung der Branchen, Märkte und Kunden (vgl. Kap. 3.3).

Folgende **Kriterien** eignen sich für die Bildung von strategischen Geschäftsfeldern:

Kriterien

- **Produktmerkmale** wie z.B. Produkte mit Übereinstimmungen bei Funktion, Lebenszyklus, Design, Qualität oder Preis.
- **Marktmerkmale** wie z.B. gleiche oder ähnliche Käufergruppen, Absatzregionen, Marktbeziehungen, Absatzmittlergruppen oder Wettbewerbskonstellationen.
- **Unternehmensmerkmale** wie z.B. vergleichbare Produkterfahrung, Technologie oder Funktionsbereiche (Marketing, F&E, Fertigung etc.).

Die strategischen Geschäftsfelder sollten durch Kombination weniger Kriterien möglichst überschneidungsfrei gebildet werden.

- **Funktionalstrategien** (Functional Strategies) beziehen sich auf die grundlegende strategische Ausrichtung der betrieblichen Funktionsbereiche (vgl. *Wheelen/Hunger*, 2004, S. 4ff.). Die Funktionalstrategien werden aus der Geschäftsbereichsstrategie abgeleitet und sollten aufeinander abgestimmt sein (vgl. *Zahn*, 1988, S. 527f.). Wesentliche **Arten** von Funktionalstrategien sind:
 - **Beschaffungsstrategien** zielen vor allem auf grundlegende Fragen der Materialversorgung ab. Sie bestimmen z.B. Lieferantenstruktur, Logistiksysteme, Beschaffungsmarketing, Bereitstellungsprinzipien oder Materialeinsatz.
 - **Produktionsstrategien** beinhalten das strategische Konzept zur Leistungserstellung. Die Produktionsstrategie enthält grundsätzliche Aussagen zu Produktionsaufgabe, -struktur und -ablauf (vgl. Abb. 3.1.15).
 - **Vertriebsstrategien** beinhalten langfristige Konzepte zur Leistungsverwertung wie z.B. die Marktsegmentierung, Produkt-Markt-Strategien sowie Wettbewerbsstrategien.

Funktionalstrategien

- **Personalstrategien** legen den strategischen Personalbedarf fest und bestimmen die strategische Personalentwicklung und -veränderung (vgl. Kap. 6.1.2.2).
- **Finanzstrategien** beschäftigen sich mit Liquidität, Investition und Finanzierung sowie grundlegenden Fragen zum Controlling und Rechnungswesen
- **Forschungs- und Entwicklungsstrategien** beinhalten die Kernfragen der Entwicklung neuer Leistungen. Beispiele sind Technologiestrategien.

Exemplarisch für eine Funktionalstrategie zeigt Abb. 3.1.15 die Inhalte von Produktionsstrategien. Die Produktionsaufgabe legt die zu erstellende Leistung, die Produkte und die Integration der Wertschöpfung fest. Dies erfolgt mit verschiedenen Kriterien, für die nicht nur die derzeitige Ausprägung (Ist-Profil), sondern auch eine Zielausprägung (Soll-Profil) bestimmt wird. Die Produktionsstrategie ergibt sich aus den erforderlichen Maßnahmen zur Erreichung des Soll-Profiles (vgl. Zahn/Dillerup, 1994, S. 37).

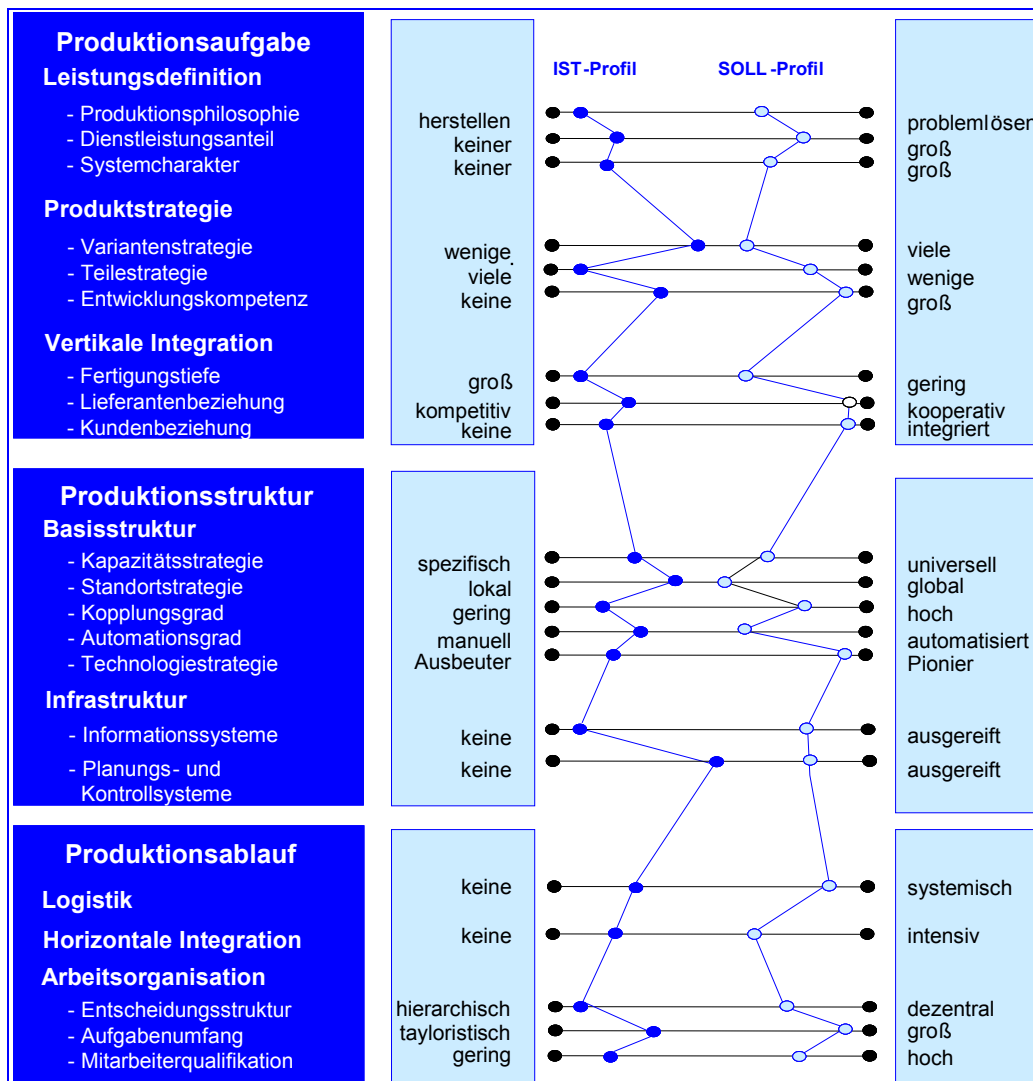


Abb.3.1.15: Inhalte einer Produktionsstrategie (vgl. Zahn/Dillerup, 1994, S. 38)

3.1.3 Elemente und Zusammenhänge

Die **Elemente strategischer Unternehmensführung** und deren wesentliche Zusammenhänge stellt Abb. 3.1.16 zusammenfassend dar.

- Ausgehend von der **normativen Unternehmensführung** (vgl. Kap. 2) hat die strategische Ebene die Vorgaben der Unternehmensmission umzusetzen. Die normative Ebene bestimmt Zielsetzung, während die strategische Ebene die Wege zur Zielerreichung aufzeigt.
- Die **wertorientierte Unternehmensführung** (vgl. Kap. 3.2) knüpft an den Unternehmenszielen an und präzisiert die wirtschaftliche Zielsetzung eines Unternehmens. Unter Berücksichtigung des unternehmerischen Risikos wird ermittelt, welche Mindestverzinsung ein Unternehmen für seine Eigentümer zu erwirtschaften hat und ab wann der Wert des Unternehmens gesteigert wird.
- **Strategien** (vgl. Kap. 3.3 und Kap. 3.4) werden auf Basis der Analyse der Unternehmensumwelt und des eigenen Unternehmens entwickelt. Die wertorientierten Zielsetzungen bilden dazu das Anforderungsniveau, welches durch die strategischen Alternativen erreicht werden soll. Sie beschreiben Wege, wie sich Wettbewerbsvorteile markt- oder ressourcenorientiert aufbauen lassen. Sie bilden damit die Vorgabe für die weiteren Elemente der strategischen Unternehmensführung.
- Die **strategische Planung und Kontrolle** (vgl. Kap. 4.2) beschreibt den Prozess der Strategieentwicklung und das Vorgehen bei deren Umsetzung und Kontrolle. Die strategische Planung und Kontrolle ist Teil des Planungs- und Kontrollsystems des Unternehmens und bildet die Basis der operativen Planung und Kontrolle. Die strategische Planung und Kontrolle sollte eng mit dem strategischen Personalmanagement und der strategischen Organisation abgestimmt sein.
- **Strategische Organisation** (vgl. Kap. 5.2) beschreibt die auf die Unterstützung einer Strategie ausgerichtete Organisation als Vorgabe für die operative Organisation, in deren Rahmen die Strategie umgesetzt werden soll. Darunter fallen strategiegerechte Formen der Unternehmensorganisation, Kooperationen, Netzwerke sowie Fusionen und Übernahmen.

Mission

Wertorientierung

Strategien

Planung und Kontrolle

Organisation

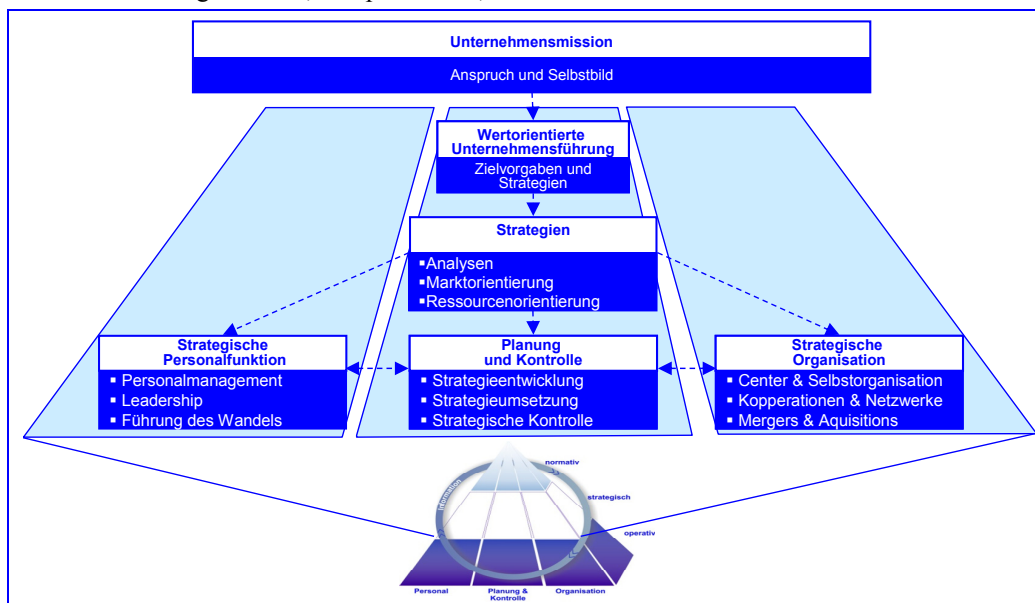


Abb. 3.1.16: Zusammenhänge und Elemente der strategischen Unternehmensführung

Personal-
funktion

- **Die strategische Personalfunktion** umfasst alle im Rahmen der strategischen Unternehmensführung anfallenden mitarbeiterbezogenen Aufgaben. Sie bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und abstrahiert von einzelnen Mitarbeitern und Stellen. Hierunter fallen das strategische Personalmanagement (vgl. Kap. 6.1.2.2), Personalführung und Leadership (vgl. Kap. 6.3) sowie die Führung des Wandels (vgl. Kap. 6.4). Auch dabei ist eine enge Abstimmung mit der Organisation sowie der Planung und Kontrolle erforderlich.

Zusammenfassend schließt die strategische Unternehmensführung an die normative Ebene an. Strategien dienen dazu, die in Vision und Mission vorgezeichnete Ausrichtung zu konkretisieren. Dazu werden Wege bestimmt, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und die dazu erforderlichen Maßnahmen abgeleitet. Strategien bestimmen, wie Erfolgspotenziale aufgebaut und weiterentwickelt werden sollen. Die operative Unternehmensführung hat dann die Aufgabe, diese Erfolgspotenziale bestmöglich zu nutzen.

**Management Summary**

- Die strategische Unternehmensführung hat sich in einem Evolutionsprozess aus der Finanz- und Langfristplanung zur strategischen Planung entwickelt. Durch Einbezug der Funktionen Organisation und Personal entstand die strategische Unternehmensführung.
- Die strategische Unternehmensführung ist auf die Entwicklung bestehender und die Erschließung neuer Erfolgspotenziale ausgerichtet und legt die dafür erforderlichen Strategien fest. Eine Strategie ist ein geplantes Bündel an Maßnahmen zur Positionierung im Wettbewerb und zur Gestaltung der dazu erforderlichen Ressourcenbasis. Durch die Schaffung neuer und die Entwicklung bestehender Erfolgspotenziale sollen Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen generiert werden.
- Strategien unterteilen sich in geplante, ungeplante und realisierte Strategien.
- Ein Wettbewerbsvorteil ist ein aus Sicht des Kunden wahrgenommenes Leistungsmerkmal, das von der Konkurrenz nicht geboten wird und für das der Kunde bereit ist, zu bezahlen.
- Erfolgspotenziale sind sämtliche produkt- und marktspezifischen Voraussetzungen, um erfolgreich sein zu können.
- Erfolgsfaktoren sind alle Faktoren, die den Erfolg oder Misserfolg direkt beeinflussen.
- Strategien sind ein Gesamtsystem aus Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionalstrategien.
- Strategische Geschäftsbereiche sind möglichst isoliert funktionierende Ausschnitte des Gesamtunternehmens, die eigene Erfolgspotenziale sowie Chancen und Risiken aufweisen und für die eigenständige Strategien entwickelt und realisiert werden.

**Literaturempfehlungen**

Hungenberg, H.: Strategisches Management im Unternehmen, 5. Aufl., Wiesbaden 2008.
 Mintzberg, H./Lampel, J./Quinn, J.B./Ghosahl, S.: The strategy process: Concepts, contexts, cases, 4. Aufl., Upper Saddle River/New York 2003.
 Welge, M.K./Al-Laham, A.: Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4. Aufl., Wiesbaden 2008.