

# Unternehmensführung

von  
Prof. Dr. Ralf Dillerup, Prof. Dr. Roman Stoi

3., überarbeitete Auflage

Unternehmensführung – Dillerup / Stoi

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Management – Unternehmensführung – Wirtschaft

Verlag Franz Vahlen München 2011

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 3811 6

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.):

- **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.

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.).

**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.

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

Umgang mit Erfolgspotenzialen

Volkswirtschaft

Branche

Unternehmen

Messung und Prognose



Kritische Erfolgsfaktoren

Ursache-Wirkungsbeziehung

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](http://www.pimsonline.com)).

Stichprobenansatz

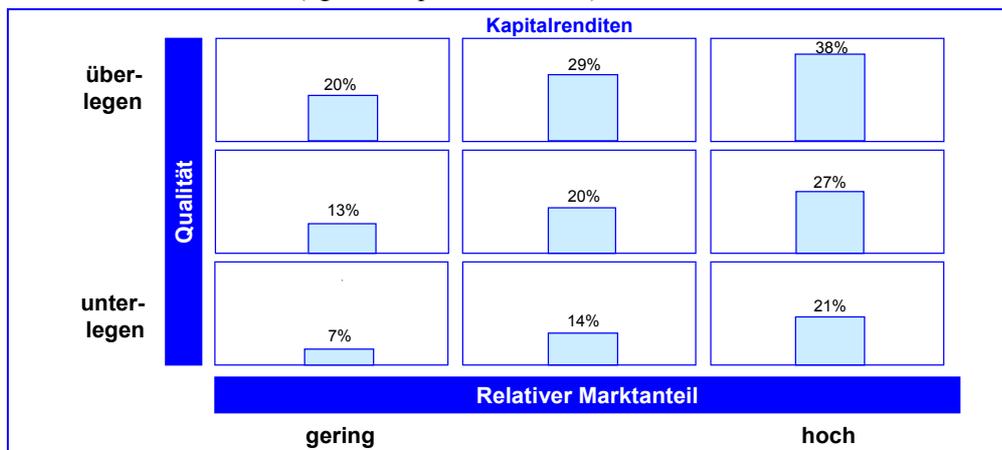


Abb. 3.1.13: PIMS-Auswertung der Erfolgsfaktoren Marktanteil und Qualität (vgl. [www.pimsonline.com](http://www.pimsonline.com))

- 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
<b>Unternehmensstrategien</b> (Corporate Strategies)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertorientierte Ziele und Strategien</li> <li>▪ Gestaltung des Geschäftsbereichsportfolios</li> <li>▪ Unternehmensentwicklung                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Eigenentwicklung/Führung des Wandels</li> <li>▫ Kooperation</li> <li>▫ Mergers &amp; Acquisitions</li> </ul> </li> <li>▪ Strategiegerechte Gestaltung der Strukturen</li> <li>▪ Strategiegerechte Personalaufgaben</li> </ul>
<b>Geschäftsbereichsstrategien</b> (Business Strategies)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktorientierte Strategien</li> <li>▪ Ressourcenbasierte Strategien</li> <li>▪ Wettbewerbsstrategien</li> </ul>
<b>Funktionalstrategien</b> (Functional Strategies)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forschungs- und Entwicklungsstrategien</li> <li>▪ Beschaffungsstrategien</li> <li>▪ Produktionsstrategien</li> <li>▪ Vertriebsstrategien</li> <li>▪ Personalstrategien</li> <li>▪ Finanzstrategien</li> </ul>

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

Produktionsstrategie

- **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).

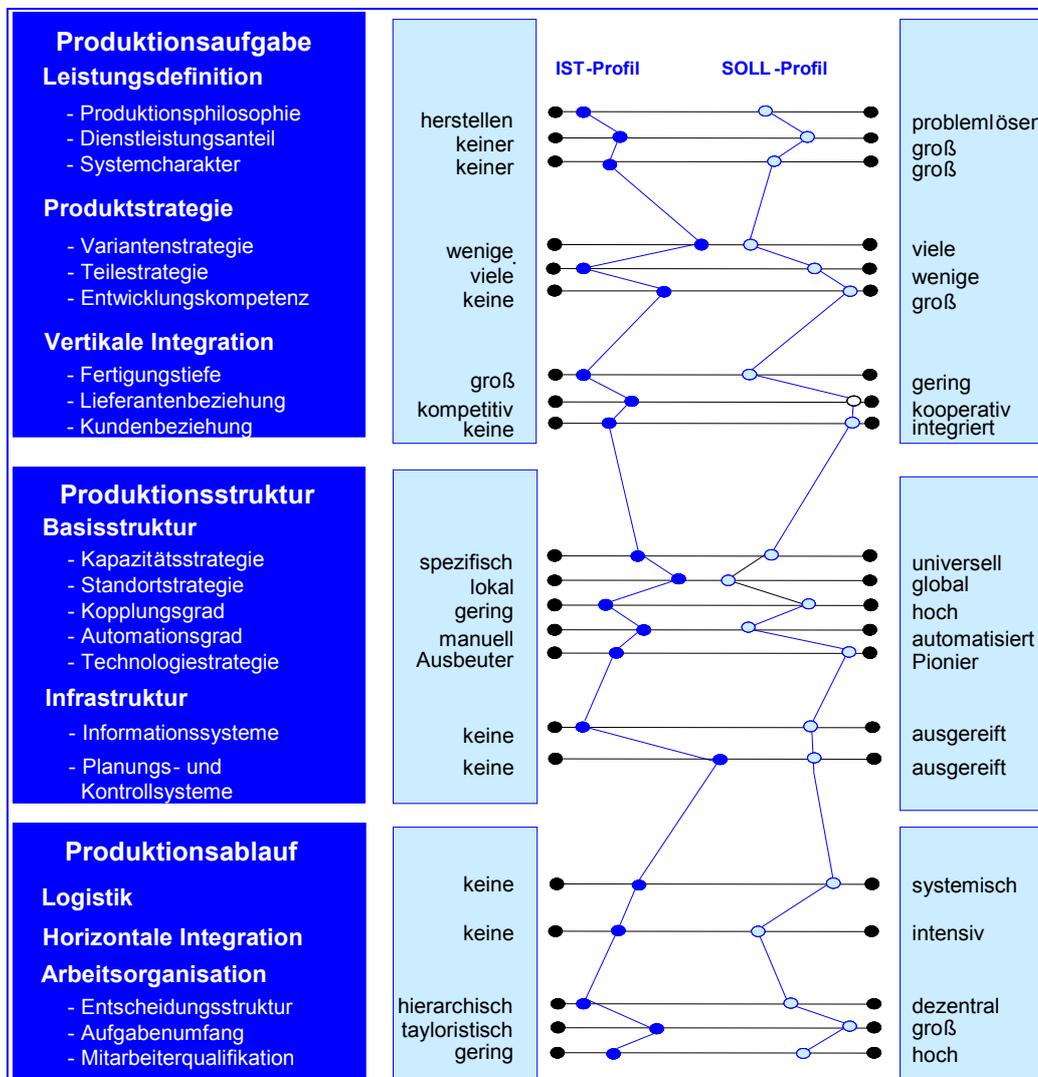


Abb.3.1.15: Inhalte einer Produktionsstrategie (vgl. Zahn/Dillerup, 1994, S. 38)

### 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. Mission
- 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. Wertorientierung
- **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. Strategien
- 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. Planung und Kontrolle
- **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 stragegiegerechte Formen der Unternehmensorganisation, Kooperationen, Netzwerke sowie Fusionen und Übernahmen. Organisation

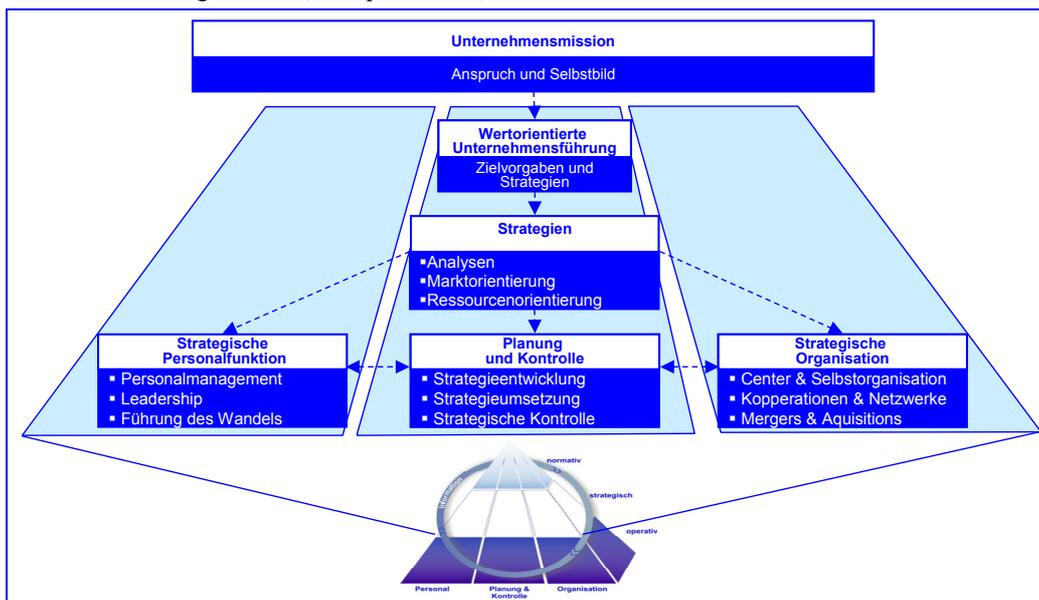


Abb. 3.1.16: Zusammenhänge und Elemente der strategischen Unternehmensführung

## 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.