
Anhang

Strategieentwicklung und was Sie dabei nie vergessen sollten!

- ✓ Strategisches Denken und Handeln der Mitarbeiter sind für ein Unternehmen überlebenswichtig.
- ✓ Ein Unternehmen kann ohne Unterstützung der eigenen Mitarbeiter nicht innovativ sein. Die Mitarbeiter müssen eingebunden werden, um die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse immer wieder zu verbessern.
- ✓ Strategisches Denken lernt man am besten, indem man von der Vision bis zur Umsetzung aktiv an der Strategie mitarbeitet. Das Projektteam sammelt Informationen, analysiert diese und erarbeitet daraus strategische Optionen, die schließlich der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt werden. Nur so entwickeln die Mitarbeiter strategisches Wissen und Können.
- ✓ Jede gute Strategie baut auf dem Wissen über die Märkte, Produkte und Technologien auf. Ohne dieses Wissen bleiben strategische Überlegungen eine Trockenübung. Dieses Wissen umfasst insbesondere auch Veränderungen bei Kunden und Konkurrenten, die den Kunden in seinen Entscheidungen beeinflussen. Dieses Wissen findet sich primär bei den Mitarbeitern.
- ✓ Entscheidend für die Wirksamkeit einer Strategie ist nicht die Methode an sich, sondern wer sie wie anwendet.
- ✓ Eine selbst erarbeitete Strategie setzen die Mitarbeiter auch selbst um, meist sogar ohne ausgeklügeltes Veränderungsmanagement.
- ✓ Durch das gemeinsame Erarbeiten von Strategien entstehen eine Kultur des Dialogs und eine gemeinsame Sprache. Voraussetzung für einen produktiven Dialog ist die heterogene Zusammensetzung des Projektteams. So anstrengend das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Sichtweisen ist, dieser Dialog muss stattfinden. Einzig durch das gemeinsame Verständnis von Problemen und Lö-

sungen entsteht im Unternehmen eine gemeinsame Sprache und somit auch Vertrauen.

- ✓ Die Strategieentwicklung baut auf dem spezifischen Wissen der eigenen Mitarbeiter und Kunden auf. Dadurch ist die Strategie auf das Unternehmen zugeschnitten und wird von den Mitarbeitern mitgetragen. Während Strategiepapiere leicht zu kopieren sind, können Strategien, die in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter verankert sind, kaum imitiert werden.
- ✓ Regelmäßige Überarbeitung ist notwendig! Heutzutage hat jede Unternehmensstrategie noch eine Halbwertszeit von nur wenigen Jahren – wenn überhaupt. Erfolgreiche Strategien müssen demnach mindestens jährlich im neuen Kontext grundlegend hinterfragt werden. Dies bedarf eines bewusst und klar formulierten Strategiekonzepts, das regelmäßig aktualisiert und weiterentwickelt wird. Dies ist mitunter ein Grund, warum gerade die Schriftlichkeit und das systematische Vorgehen anhand der Arbeitsblätter für die regelmäßige Strategieentwicklung zielführend und erfolgversprechend sind.

Vertrauensbildende Maßnahmen in der Strategieentwicklung

- ✓ Vertrauen ist eine Frage konkreten Verhaltens! Damit sind Sie als Führungskraft insbesondere gefordert!
- ✓ Lösen Sie sich von der Vorstellung, dass Ihr Unternehmensschiff nur vom Kapitän gelenkt wird. Es braucht die ganze Mannschaft (Lotsen, Matrosen, Kapitän)! Binden Sie daher Ihre Mitarbeiter auch ein, wenn es darum geht, den künftigen Kurs zu bestimmen!
- ✓ Haben Sie den Mut, Neues zu denken, zu beschließen und zu tun. Das nötige Vertrauen dafür erhalten Sie unter anderem im Zuge einer fundierten Analyse Ihres Unternehmens, Ihrer Umwelt und Ihrer Konkurrenz- und Branchensituation. Damit sammeln Sie das notwendige Wissen, um Entscheidungen fundiert und mit gutem Gefühl treffen zu können.
- ✓ Zeigen Sie Lern- und Veränderungsbereitschaft und seien Sie damit Vorbild für Ihre Mitarbeiter. Ihre Vorbildwirkung wird das Vertrauen in Ihre Kompetenz und Führungsfunktion stärken und Ihre Mitarbeiter motivieren, Gleiches zu tun.
- ✓ Begegnen Sie Ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe! Zeigen Sie ernsthaftes Interesse für deren Anliegen, Sorgen und Vorschläge.
- ✓ Legen Sie Wert auf eine gute Kommunikation! Fördern Sie einen offenen Dialog anstelle von emotionalen Diskussionen. Ein echter Dialog hat das Ziel, eine

gemeinsame Lösung zu finden, während es in einer Diskussion meist darum geht, seinen Standpunkt vehement zu vertreten. Gehen Sie auch hier als Beispiel voran!

- ✓ Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche, ohne immer gleich eine Lösung finden zu wollen. Sie vermitteln damit das Gefühl, ernsthaftes Interesse am Wohlbefinden Ihres Gegenübers zu haben, und wirken vertrauenswürdig. Und wo Vertrauen geschenkt wird, kommt Vertrauen zurück!
- ✓ Vertrauen steht im Konfliktfall insbesondere auf dem Prüfstand. Versuchen Sie daher, in Konflikten fair, sachlich und konstruktiv zu agieren. Wie in Unternehmen mit Fehlern umgegangen wird, ist entscheidend für deren Vertrauenskultur!
- ✓ Räumen Sie Ihren Mitarbeitern einen Gestaltungsspielraum ein! Setzen Sie Ziele gemeinsam, überlassen Sie allerdings Ihren Mitarbeitern den Weg. Es gibt viele Wege zum Ziel! Sie schenken Ihren Mitarbeitern damit einen wichtigen Vertrauensvorsprung, der sie gleichzeitig motivieren wie verpflichten wird.
- ✓ Kümmern Sie sich um eine konstruktive Feedbackkultur! Lernen Sie, Feedback konstruktiv zu formulieren und mit Demut anzunehmen. Geben Sie Feedback! Es ist wichtig, Ihre Mitarbeiter selbständig Wege erarbeiten zu lassen. Umgekehrt muss es aber auch möglich sein, diese Wege zu thematisieren und Feedback zu geben. Allerdings wertschätzend und konstruktiv!
- ✓ Strategiearbeit braucht keine Heimlichtuerei! Lassen Sie Ihr Team teilhaben an Ihren Gedanken und Plänen und spielen Sie mit offenen Karten hinsichtlich Zahlen und Ergebnissen. Trauen Sie Ihren Mitarbeitern Professionalität an dieser Stelle zu und machen Sie sie zu Betroffenen!
- ✓ Haben Sie Vertrauen in Ihre Traditionen und Routinen, lassen Sie aber auch Veränderungen zu! Fordern Sie Ihr Strategieteam auf, die „Abteilungsbrille“ abzulegen und das Unternehmen als Ganzes in den Blick zu nehmen. Trauen Sie Ihrem Team das auch zu!

Vertrauensbildende Maßnahmen in der Strategieumsetzung

- ✓ Teilen Sie den vereinbarten Maßnahmen und Projekten verantwortliche Personen zu. Sie legen gemeinsam das Ziel fest, delegieren allerdings die Verantwortung der Umsetzung an die jeweils Verantwortlichen. Nehmen Sie das auch ernst und überlassen Sie das WIE der Umsetzung Ihren Mitarbeitern.
- ✓ Vereinbaren Sie für die Umsetzung der Projekte mit Ihrem Projektleiter einen Budgetrahmen. Delegieren Sie mit der Verantwortung über das Projekt auch die Verantwortung über das vereinbarte Budget an Ihren Projektleiter!

-
- ✓ Investieren Sie Zeit und Energie in die Kommunikation Ihrer Strategie und die geplanten Umsetzungsmaßnahmen. Vermeiden Sie unnötige Ängste, Sorgen und Gerüchte, indem Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig informieren. Schaffen Sie ein vertrauensvolles Klima, indem Sie Ihre Mitarbeiter ernst nehmen und einbinden.
 - ✓ Geben Sie Ihren Mitarbeitern Zeit, sich an neue Strukturen und Abläufe zu gewöhnen. Fördern Sie die Umstellung durch gezielte Information und Unterstützung.

Begriffserklärungen

Angebot Das Angebot ist ein Maßnahmenpaket, bestehend aus Kern- und Zusatzleistungen, einer Preisforderung, Lieferbedingungen, Distributionsleistungen und Kommunikationsmitteln. Es wird im Marketing auch als „Marketing-Mix“ bezeichnet.

Anspruchsgruppen werden häufig auch als „Stakeholder“ bezeichnet und umschreiben Personen, Personenkreise und Organisationen (Unternehmen, Behörden usw.), die in einem Bezug zum Unternehmen stehen, Forderungen und ein eigenes Interesse am Verlauf von Prozessen oder an einem Ergebnis haben.

Branche Die Branche wird als „die Gesamtheit aller Anbieter“ verstanden. Wichtige Analyse Kriterien der Branche sind Kapazitäten, Anzahl der Anbieter, Wettbewerbsinstrumente, allfällige Eintrittsbarrieren und dominierende Geschäftsmodelle.

Cashflow Der Geldfluss oder Cashflow ist eine Kennzahl des betrieblichen Rechnungswesens. Sie umfasst den Nettozufluss liquider Mittel während einer Periode und gibt darüber Auskunft, ob Unternehmen die erforderlichen Mittel für Ersatz- und Ausbauinvestitionen aus eigener Kraft erwirtschaften können. Der Cashflow ist eine wesentliche Form der Innenfinanzierung eines Unternehmens.

Deckungsbeitrag Im Rahmen der Grenzkostenrechnung und der Einzelkostenrechnung kann der Deckungsbeitrag bestimmt werden. Er ist eine Aussage darüber, wie viel das Bezugsobjekt (z. B. ein Produkt) zur Deckung der Gemeinkosten und zum Unternehmenserfolg beiträgt. Er berechnet sich durch den Abzug der Einzelkosten vom Verkaufserlös.

Economies of Scale Von Skaleneffekten oder Economies of Scale spricht man, wenn die Produktionskosten pro hergestellte Einheit mit zunehmender Produktionsmenge abnehmen.

Economies of Scope Von Economies of Scope oder Synergieeffekten spricht man, wenn es günstiger ist, die Herstellung verschiedener Güter beziehungsweise

Dienstleistungen oder mehrere Produktionsschritte der Wertschöpfungskette in einem Unternehmen zusammenzufassen, als sich auf Teilbereiche zu spezialisieren und andere auszulagern.

Effektivität Die Effektivität ist ein Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme zur Erreichung eines vorgegebenen Ziels geeignet ist. Sie kann mit dem Satz „die richtigen Dinge tun“ zusammengefasst werden.

Effizienz Die Effizienz ist ein Beurteilungskriterium, mit dem sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist oder nicht, wobei die Wahrung der Wirtschaftlichkeit im Zentrum steht. Sie kann mit dem Satz „die Dinge richtig tun“ zusammengefasst werden.

Erfahrungs- oder Lernkurve Die Erfahrungs- oder Lernkurve beschreibt den in Produktivitätsverbesserungen transformierbaren Erfahrungszuwachs eines Unternehmens, der Umsatzsteigerungen normalerweise begleitet: Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Menge ergibt sich ein Kostensenkungspotenzial in der eigenen Wertschöpfung von 20 bis 30 % – unabhängig davon, ob es sich um materielle Produkte oder um Dienstleistungen handelt. Wesentlich ist dabei die Möglichkeit, Erfahrungen in Produktivitätsverbesserungen umzusetzen. Im Zweifelsfall muss ein Unternehmen, das diese Möglichkeit nicht nutzt, damit rechnen, dass Wettbewerber dies tun. Hier liegt für ein Unternehmen auch die strategische Bedeutung eines bestimmten Mindestmarktanteils (verteidigungsfähige Marktstellung) begründet: Man hat es leichter, wettbewerbsfähige Kostenstrukturen zu realisieren.

Erfolgsfaktor Ein Erfolgsfaktor ist ein Bestimmungsfaktor der Marktattraktivität oder der Wettbewerbsstärke auf den Ebenen des Angebots oder der Ressourcen. Die Nutzung der Erfolgsfaktoren durch den Aufbau entsprechender Erfolgspotenziale beeinflusst in signifikanter Weise den langfristigen Unternehmenserfolg. Zu unterscheiden sind generelle und marktspezifische Erfolgsfaktoren.

Erfolgspotenzial Ein Erfolgspotenzial ist eine Bedingung respektive Voraussetzung für die langfristige Erfolgserzielung. Der Aufbau und die Sicherung von Erfolgspotenzialen stehen im Zentrum der strategischen Planung. Es gibt drei verschiedene Typen von Erfolgspotenzialen: vorteilhafte Marktpositionen, Angebotsvorteile und Ressourcenvorteile. Die strategische Bedeutung spezifischer Erfolgspotenziale wird durch die Bedeutung der ihnen zugrundeliegenden Erfolgsfaktoren bestimmt.

Führung, operativ Die operative Führung eines Unternehmens steuert die Liquidität (Einnahmen und Ausgaben) sowie den betriebswirtschaftlichen Erfolg (Aufwand und Ertrag). Ziel ist, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens und einen angemessenen Gewinn sicher zu stellen. Grundlage der operativen Führung sind die Zahlen des Finanz- und Rechnungswesens.

Führung, strategisch Die strategische Führung eines Unternehmens steuert dessen Erfolgspotenziale und sorgt damit für den zukünftigen Unternehmenserfolg: Gewinn und Liquidität. Über die Erfolgspotenziale muss rechtzeitig, in der Regel jährlich, entschieden werden.

Generische Wettbewerbsstrategien sind idealtypische Strategie-Grundtypen. Nach Porter gibt es vier mögliche Grundstrategien: die gesamtmarktbezogene Kostenführerschaft, die gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie, die nischenorientierte Preisstrategie und die nischenorientierte Differenzierungsstrategie. Die zwei Letztgenannten werden von Porter auch unter dem Ausdruck Nischen- oder Fokusstrategie zusammengefasst.

Geschäft Das Geschäft ist eine Produkt- oder Leistungsgruppe mit eigenem Marktauftritt. Ein Geschäft weist mehr oder weniger starke markt- und ressourcenbasierte Synergien mit anderen Geschäften auf. Hat es starke Synergien und damit einen geringen Autonomiegrad, so wird es als **Geschäftseinheit** (Business Unit) bezeichnet. Hat es hingegen einen hohen Unabhängigkeitsgrad, ist es wie ein Unternehmen im Unternehmen, wird dafür der Ausdruck **Geschäftsfeld** (Business Field) verwendet.

Geschäftsmodell Das Geschäftsmodell eines Unternehmens bezeichnet den Zusammenhang von Marktsegmenten, Zielkunden, Kundennutzen und Wertketten beziehungsweise Prozessen der Leistungserstellung und Ertragsrealisierung. Im Strategieprozess eines Unternehmens steht heutzutage in der Regel auch dessen Geschäftsmodell auf dem Prüfstand. Gegenstand von Innovationen sind zunehmend – neben Produkt- und Verfahrensinnovationen – auch Innovationen des Geschäftsmodells von Unternehmen.

Kaufentscheidende Faktoren bilden die realistische Antwort auf die Frage: „Wofür genau bezahlt der Kunde unsere Rechnungen?“ Es geht dabei grundlegend um die Außenperspektive des Kunden und nicht darum, was im Unternehmen geglaubt wird. Im Normalfall liegt die Anzahl der kaufentscheidenden Faktoren in einem Geschäft zwischen fünf und zehn. Ein Unternehmen kann mit Hilfe eines realistischen Bildes der kaufentscheidenden Faktoren seiner Kunden ermitteln, ob es mit seinen Leistungen, Leistungsversprechen und Kernkompetenzen (noch) richtig liegt. Daher ist dieser Begriff im Strategieprozess von zentraler Bedeutung und es ist wichtig, dass die kaufentscheidenden Faktoren methodisch sauber ermittelt werden.

Kernkompetenz Eine Kernkompetenz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, einen besonderen, nur schwer imitierbaren Beitrag für den Kundennutzen zu leisten, der einen Wettbewerbsvorteil generiert. Eine Kernkompetenz liegt nicht in Personen beziehungsweise besonders qualifizierten Mitarbeitern allein, oder in einem bestimmten Produkt, sondern in der Regel in Prozessen des Unter-

nehmens begründet. Feststellung und gegebenenfalls Auf-/Ausbau von Kernkompetenzen ist ein unternehmensstrategisches Thema, weil Kernkompetenzen einen wichtigen Bestandteil der Erfolgspotenziale eines Unternehmens bilden.

Klumpenrisiko Im unternehmerischen Umfeld bedeutet ein Klumpenrisiko die besondere Abhängigkeit von Zulieferern, Mitarbeitern und Kunden, deren Ausfall das Unternehmen in seiner Existenz bedrohen kann.

Kompetenz beschreibt die Fähigkeit einer Unternehmung oder einer Organisationseinheit, bestimmte Leistungen zu erbringen oder bestimmte Verhaltensweisen zu realisieren. Kompetenzen werden im ressourcenorientierten Ansatz als spezielle Ressourcenart aufgefasst.

Kostenführerschaft Die Kostenführerschaft ist eine der drei Wettbewerbsstrategien nach Michael E. Porter. Sie hat zum Ziel, der kostengünstigste Anbieter zu sein. Dies kann ein Unternehmen durch einen natürlichen Vorteil (z. B. günstiger Standort), durch Rationalisieren, durch die Ausnutzung von Skaleneffekten oder durch Prozessoptimierung erreichen.

Kostentreiber sind strikt von Kostenarten (in der Kostenrechnung) zu unterscheiden. Gegenüber Kostentreibern sind Kostenarten unvermeidbar. Letztere kennzeichnen die Kosten, die durch die Wertschöpfung verursacht werden: Personalkosten, Materialkosten etc. Beim Kostensparen an den Kostenarten anzusetzen, kann bedeuten, dass man unter Umständen (langfristig) wertvolle Potenziale des Unternehmens beschneidet. Kostentreiber dagegen beantworten die Frage, warum einzelne Kostenarten so (zu) hoch sind. Sie stellen daher einen zentralen Hebel für Produktivitätsverbesserungen dar. Kostentreiber lassen sich über den gesamten Leistungserstellungsprozess identifizieren und systematisch bearbeiten. Prominente Beispiele für Kostentreiber sind Komplexitätskosten aller Art (große Variantenvielfalt, hohe Kunden- und Lieferantenzahl).

Kundennutzen kann bestimmt (und gemessen) werden als Positionierung einer Leistung im zweidimensionalen Raum von Qualität (Leistungsmerkmale) und Preis in Relation zu den relevanten Wettbewerbern.

Lebenszyklusmodell Das Lebenszyklusmodell beschreibt die Wachstumsdynamik eines Branchenmarktes in drei Phasen: die Einführungsphase, in der ein Markt entsteht und dessen Spielregeln und Wettbewerbsverhältnisse noch ungeklärt sind; die Wachstumsphase, in der der Markt etabliert ist und die Wettbewerber bekannt sind, aber auch neue Wettbewerber eintreten; die Sättigungs-/Rückgangphase, in der die Wachstumsmöglichkeiten begrenzt sind und sich „die Spreu vom Weizen trennt“. Für die Bestimmung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens spielt die Phase, in der sich sein(e) Marktsegment(e) befindet/befinden, eine wesentliche Rolle, weil jede Phase ihre besonderen Herausforderungen für das Management und die Organisation bereithält.

Leitbild Das Leitbild (Mission Statement) ist ein Dokument, das einerseits den Unternehmenszweck und die Hauptaktivitäten und andererseits die obersten Ziele und Wertvorstellungen eines Unternehmens beschreibt.

Markt Der Markt wird als die Gesamtheit der Abnehmer, d. h. der Kunden (Zwischenhändler, Absatzmittler etc.) und der Endverbraucher definiert. Wichtige Analyse Kriterien des Marktes sind beispielsweise die Kundenstruktur, Kundenbedürfnisse und deren Kaufkraft, aber auch Größen wie Marktvolumen, Marktpotenzial etc.

Marktanteil, absolut Der absolute Marktanteil bezeichnet den Umsatz/Absatz eines Geschäftsfeldes beziehungsweise Unternehmens (wenn das Unternehmen aus nur einem Geschäftsfeld besteht) im Verhältnis zum entsprechenden Marktvolumen.

Marktanteil, relativ Der relative Marktanteil bezeichnet das Verhältnis des Umsatzes/Absatzes eines Geschäftsfeldes beziehungsweise des Unternehmens zum summierten Umsatz der drei größten Wettbewerber im Marktsegment des Geschäftsbereichs oder Unternehmens. Der relative Marktanteil kann bei Märkten mit klarer Dominanz eines Marktführers auch gemessen werden als Anteil des eigenen Umsatzes am Umsatz des Marktführers. Einen verteidigungsfähigen Marktanteil hat ein Geschäftsfeld/Unternehmen ab ca. zwölf Prozent relativem Marktanteil, weil in der Regel erst von da an eine wettbewerbsfähige Kostenposition realisierbar ist. Wenn ein Geschäftsfeld/Unternehmen niedriger liegt, ist in der Regel eine wesentliche strategische Herausforderung bereits vorgegeben: die Erringung eines verteidigungsfähigen Marktanteils.

Marktorientierter Ansatz Der marktorientierte Ansatz (engl. Market Based View) ist eines der beiden zentralen Konzepte der strategischen Planung. Es besagt Folgendes: Mit dem Aufbau und der Desinvestition von Geschäftsbereichen entscheiden sich die Firmen für/gegen Branchenmärkte und innerhalb von ihnen für/gegen Anbietergruppen. Die dadurch grob definierte Wettbewerbsposition wird durch den Aufbau von Angeboten und Ressourcen konkretisiert. Der langfristige Erfolg hängt jedoch weniger von den Angeboten und mehr von der Attraktivität der gewählten Märkte und Anbietergruppen ab.

Marktposition Die Marktposition eines Unternehmens (einschließlich dessen Voraussetzungen) stellt dessen wichtigstes gegenwärtiges Erfolgspotenzial dar. Die Marktpositionierung bedarf genauso der strategischen Vorsteuerung wie die zukünftigen Erfolgspotenziale: neuartige (technische) Lösungen für die Probleme der Kunden, die die gegenwärtig vorherrschenden Problemlösungen ablösen werden. Der Aufbau von **Erfolgspotenzialen** benötigt immer viel Zeit, die nicht beliebig verkürzt werden kann. Erfolgspotenziale müssen strategisch

vorgesteuert werden, damit sie dann zur Verfügung stehen, wenn Erfolg und Erträge realisiert werden müssen.

Marktpositionierung Die Marktpositionierung umschreibt das gezielte, planmäßige Schaffen und Herausstellen von Stärken und Qualitäten, durch die sich ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Einschätzung der Zielgruppe deutlich von anderen unterscheidet. Eine starke Marktposition bedeutet, dass die Stärken von Konkurrenten nur bedingt kopiert werden können.

Marktvolumen Das Marktvolumen umfasst den gesamten Umsatz oder Absatz aller Wettbewerber in einem definierten Marktsegment, zum Beispiel im Markt eines bestimmten Geschäftsfeldes des Unternehmens beziehungsweise im Markt des Unternehmens insgesamt.

Moral Hazard ist ein Risiko, das darin besteht, dass das Verhalten eines besser informierten Akteurs das Verhalten des schlechter informierten beeinflusst. Die Ursache dafür ist in der Informationsasymmetrie zu suchen (vgl. Principal-Agent-Theorie).

Personalkostenproduktivität Die Personalkostenproduktivität setzt den Rohertrag beziehungsweise die Wertschöpfung eines Unternehmens (Umsatz minus Vorleistungen) in Beziehung zu seinen Personalausgaben. Die Entwicklung der Personalkostenproduktivität zeigt an, wie gut es einem Unternehmen gelingt, seine „Erfahrungskurve“ (siehe oben) zu nutzen, d. h. den Erfolg oder Misserfolg seines Produktivitätsmanagements. Im Strategieentwicklungsprozess weist die Personalkostenproduktivität gegebenenfalls auf Handlungsbedarf im Produktivitätsmanagement hin. Für jede Branche gibt es Benchmarks der Personalkostenproduktivität, die man im Strategieprozess nutzen kann.

Preisführerschaft Man spricht von der Preisführerschaft eines Unternehmens, wenn dieses Unternehmen den anderen Anbietern den Preis eines Produktes oder einer Dienstleistung diktieren kann. Häufig ist die Preisführerschaft an einen hohen Marktanteil geknüpft.

Principal-Agent-Theorie Die **Principal-Agent-Theorie** geht davon aus, dass der Prinzipal (z. B. Unternehmensinhaber) und der Agent (z. B. Manager) asymmetrisch informiert sind (Informationsasymmetrie). Die Asymmetrie kann auf versteckten Handlungen (Hidden Actions), versteckter Information (Hidden Information) und versteckten Charakteristika (Hidden Characteristics) beruhen.

Shareholder Unter **Shareholder** versteht man die Anteilseigner eines Unternehmens.

SMART Das Akronym **SMART** kennzeichnet die wesentlichen Kriterien für die Aufstellung von Zielen auf allen Ebenen und in allen Bereichen eines Unternehmens: **S**pezifisch (konkret, anschaulich, ergebnisorientiert),

Messbar (beurteilbar), Anspruchsvoll (über normale Stellenanforderungen hinausgehend), Realistisch (erreichbar, mit Bezug auf Ressourcen und Kompetenzen), Terminiert (bis wann ...?). Die Überführung einer ausformulierten Unternehmensstrategie in SMART-formulierte Ziele (für Führungskräfte und Mitarbeiter) stellt eine wesentliche Voraussetzung für deren Umsetzung dar.

Stakeholder siehe Anspruchsgruppen.

Stakeholder-Konzept Im Stakeholder-Konzept werden nicht nur die Interessen der Shareholder berücksichtigt, sondern auch von jenen Anspruchsgruppen, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. Darunter fallen zum Beispiel der Staat, die Gesellschaft, Banken oder Lieferanten. Das bedeutet, dass die Gruppe der Stakeholder sehr heterogen und umfassend ist.

Strategie, beabsichtigt (Intended Strategy) Die beabsichtigte Strategie definiert die für die Geschäftsfelder zukünftigen Ziele, die langfristig angestrebten Marktpositionen und teilt ihnen Mittel zu oder bestimmt zumindest die Investitionsprioritäten. Sie enthält normalerweise die gewählte generische Wettbewerbsstrategie, die angestrebten Wettbewerbsvorteile und die aufzubauenen respektive zu pflegenden Ressourcen und Kompetenzen.

Strategien, funktional Funktionale Strategien sind langfristige Ziele, die für einen betrieblichen Funktionsbereich (Personal, Marketing, Produktion, Finanzen etc.) Prioritäten setzen. Da solche Ziele nicht primär dem Aufbau oder der Sicherung von Erfolgspotenzialen dienen, ist es sinnvoller, sie als Konzepte, anstatt als Strategien zu bezeichnen.

Strategie, gewachsen Die gewachsene Strategie (Emergent Strategy) oder realisierte Strategie bildet nicht das Resultat der Umsetzung einer beabsichtigten Strategie, sondern ist vielmehr das Produkt einer Vielzahl von mehr oder weniger aufeinander abgestimmten Einzelentscheidungen über einen bestimmten Zeitraum.

Strategie Mit dem Begriff Strategie werden im Management typischerweise Sachverhalte belegt, die als langfristig und als besonders wichtig markiert werden sollen. Demgegenüber wird hier unter Strategie eine Systematik und Methode der Unternehmenssteuerung verstanden, die einen unverzichtbaren Beitrag zur Lebensfähigkeit des Unternehmens leistet, die sowohl kurz- als auch langfristig und vor allem immer auch operativ wirksam ist. Die strategischen Schlüsselgrößen bieten ein übersichtliches und einfaches Konzept für die Ausarbeitung und Kommunikation einer Strategie, oder einfach auch nur für eine sinnvolle Ordnung im strategischen Gedankenaustausch.

Strategische Geschäftseinheit (SGE) Eine strategische Geschäftseinheit (SGE) ist ein möglichst isolierter Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld eines Unternehmens, wobei für die Leistungserstellung die gleichen Ressourcen und

Kompetenzen eingesetzt werden. Die Zahl der SGE sollte nicht zu hoch sein, damit eine Führung derselben noch möglich ist.

Strategische Herausforderungen Die strategischen Herausforderungen fassen die Beurteilungen der Ausgangslage eines Geschäftes zusammen und bringen sie gewissermaßen auf den Punkt. Eine Herausforderung ist eine für das Unternehmen zu lösende Aufgabe, die man annehmen oder ablehnen, aber nicht ignorieren kann, und die im Alltagsgeschäft oft nicht als solche erkannt, geschweige denn klar formuliert wird. In einem systematischen Strategieprozess sollte dies jedoch immer gelingen. Herausforderungen können sich zum Beispiel aus der jeweiligen Entwicklungsphase des Marktes, aus veränderten Kundenanforderungen oder Wettbewerbsveränderungen, oder aber auch aus der Stärken-/Schwächenanalyse des Unternehmens ergeben.

Strategische Optionen zeigen unter Umständen alternative Wege und Möglichkeiten auf, strategische Herausforderungen zu bearbeiten. Strategische Optionen werden für jede der drei primären strategischen Schlüsselgrößen formuliert: Marktstellung, Innovationsleistung und Produktivität. Im Strategieprozess sind (spätestens) an dieser Stelle möglicherweise riskante Entscheidungen zu treffen, falls es alternative Optionen gibt.

Strategische Schlüsselgrößen Eine Strategie hat die Aufgabe, die dauerhafte Lebensfähigkeit eines Geschäftes sicherzustellen. Im Einzelnen sind es diese sechs Schlüsselgrößen, die für die Lebensfähigkeit entscheidend sind: Die Marktstellung des Unternehmens/Geschäftsfeldes, die Innovationsleistung als Fähigkeit, die Erfolgspotenziale des Unternehmens/Geschäftsfeldes zu realisieren, die Produktivität der Prozesse und Funktionen, die Attraktivität des Unternehmens für die passenden Personen, die Liquidität und das Gewinn-Erfordernis. Diese Schlüsselgrößen stehen in Wechselbeziehungen zueinander: Die drei ersten sind die zentralen, die die übrigen drei vorsteuern. Ein Strategieprozess kann nach den Schlüsselgrößen strukturiert werden. Er wird dadurch übersichtlich.

Strategisches Geschäftsfeld (SGF) Ein strategisches Geschäftsfeld bezeichnet eine eigene, abgegrenzte Produkt-/Marktkombination. Bei mehreren SGF in einem Unternehmen sind die strategischen Schlüsselgrößen „Marktstellung“ und „Innovationsleistung“ für jedes von ihnen separat zu beurteilen. Alle anderen Schlüsselgrößen können für das gesamte Unternehmen beurteilt werden.

SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats. Es handelt sich um eine systematische Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens in Kombination der Chancen und Gefahren der Unternehmensumwelt (z. B. Markt und Technologie).

Top-down-Ansatz Im Gegensatz zum Bottom-up-Ansatz wird im Top-down-Ansatz von oben nach unten geführt, beziehungsweise werden von den übergeordneten Zielen Maßnahmen abgeleitet. Top-down geht vom Abstrakten, Allgemeinen, Übergeordneten schrittweise hin zum Konkreten, Speziellen, Untergeordneten.

Trend Ein Trend (von engl. to trend, „in einer bestimmten Richtung verlaufen“ beziehungsweise „drehen“ oder „wenden“) ist ein Instrument zur Beschreibung von Veränderungen und Strömungen in allen Bereichen der Gesellschaft. Die Beschreibung und die Randbedingungen erlauben eine Aussage über die zukünftige Entwicklung. Trends sind beobachtbar, im soziologischen Kontext aber nur schwer messbar. Ihr weiterer Verlauf lässt sich meistens genähert abschätzen, aber nur teilweise beeinflussen.

Trendforschung Die Trendforschung befasst sich mit der Beobachtung und Vorhersage von Trends. Ein Trend ist eine neue Auffassung in Gesellschaft, Wirtschaft oder Technologie, die eine neue Bewegung beziehungsweise Marschrichtung auslöst. Eine grundlegende Änderung (Umkehrung) eines Trends wird als „Trendwende“ bezeichnet. Die Einführer eines neuen Trends werden Trendsetter genannt, vor allem im Bereich der Mode.

Unternehmenskultur Die kulturellen Aspekte, die im Unternehmen niederschwellig auf Entscheidungen, Verhalten und Strukturen wirken, werden als Unternehmenskultur bezeichnet. Die Strategie eines KMU wird maßgeblich von der Unternehmenskultur und diese wiederum von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt.

Wertekette, Wertschöpfungskette Die Wertekette oder die Wertschöpfungskette bezeichnet den Zusammenhang der (direkten und unterstützenden) Stufen beziehungsweise Funktionen der Wertschöpfung beziehungsweise Leistungserstellung eines Unternehmens (z. B. Einkauf, Konstruktion, Fertigung, Vertrieb, Personal, IT ...). Für jede Stufe (oder Funktion) kann man eigene Kennzahlen bestimmen, die insbesondere ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg sowie gegebenenfalls auch zur Umsetzung der Strategie sichtbar machen. Weiterhin kann man (nicht nur) im Strategieprozess jede Stufe/Funktion nach ihren Stärken und Schwächen bewerten. Eine wesentliche strategische Frage ist, um welche Stufen/Funktionen die Wertschöpfung eines Unternehmens erweitert, oder aber reduziert werden soll. Eine Strategie definiert die Beiträge der einzelnen Stufen/Funktionen zu ihrer Umsetzung.

Wertschöpfungskette Das Modell der Wertschöpfungskette von Michael E. Porter umschreibt die Stufen der Produktion als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten.

Wettbewerbsvorteil sind die Vorteile eines Unternehmens in einer marktrelevanten Dimension (Preis, Qualität, Lieferfrist, Kundenbindung usw.). Ziel jedes Unternehmens ist es, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, um so das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern. Dies kann ein Unternehmen durch einen natürlichen Vorteil (z. B. günstiger Standort), durch Rationalisieren, durch die Ausnutzung von Skaleneffekten oder durch Prozessoptimierung erreichen.

Sachverzeichnis

A

Abschöpfungsstrategie, 145
Aufgaben, 171, 172

B

Blue Ocean Strategy, 111
Branche, 134, 147
Branchentrend, 48
Business Model, 119
Business Model Canvas, 124

D

Desinvestitionsstrategie, 146
Die BCG-Matrix, 142
Differenzierung, 59, 106, 110
Diversifikationsstrategie, 110

E

Ergebnisorientierung, 155
ERSK-Quadrat, 116

G

Geschäftsmodell, 119
Geschäftsmodell-Innovation, 119

I

Investitionsstrategie, 145

K

KMU, 20, 130, 171
Kommunikation, 20, 29, 79, 151, 160, 178, 180
Konkurrenzanalyse, 53

Konzept der schwachen Signale, 49
Kostenführerschaft, 105
Kundenorientierung, 154

L

Leitbild, 27, 76
Leitsätze, 75

M

Marktdurchdringungsstrategie, 108
Marktentwicklungsstrategie, 109
Markttrend, 48
Moderation, 168
Motivation, 6, 71

N

Nischenstrategie, 105
Nutzenpotentiale, 81

P

Portfolio-Analyse, 140
Positionierung, 52, 103
Produktentwicklungsstrategie, 108
Produkt-Markt-Matrix, 92
Produkt-Markt-Strategie, 108
Projekt, 140, 156, 161, 171, 172, 179

R

Reporting, 169
Reziprozität, 31

S

Selbstvertrauen, 19, 24, 152

SEP, 85

SGF, 91

St. Galler Management Modell, 48

Strategie, 10, 14, 16, 20, 21, 23, 26, 133

Strategiearten, 63

Strategieentwicklung, 28, 39, 129, 147, 178

Strategieentwicklungsprozess, 25, 132

Strategiepapier, 28, 29, 35

Strategieprozess, 10, 15, 26, 35, 130

Strategieteam, 15, 25, 26, 30

Strategieumsetzung, 29, 99, 150, 154, 165,
171, 179

Strategie-Check, 31

Strategische Erfolgspositionen, 80

Strategische Geschäftsfelder, 28, 90, 140

Struktur, 18, 20–22

Strukturierungstheorie, 22

T

Team, 5, 156, 162

TOWS-Matrix, 27, 62

Traditionen, 157

Trend, 48

U

Umweltanalyse, 45, 62

Unternehmensanalyse, 40, 62

Unternehmensgröße, 130, 147

Unternehmenskultur, 18, 21, 22, 157

V

Veränderung, 29, 174, 177

Vertrauen, 1, 18, 31, 35, 52, 77, 88, 131,
158, 178, 179

Vision, 27, 71

W

Wachstumsstrategie, 145

Wertvorstellungsprofil, 27, 72

Wettbewerbsanalyse, 57

Wettbewerbskräfte, 59

Wettbewerbsstrategie, 104

Z

Zielorientierung, 23