



wwedu
WORLDWIDE EDUCATION

Strategisches Management

Dipl.Ing. Dr.Ing. Alfred Wagner, PhD

WWEDU World Wide Education GmbH
Dragonerstraße 38
4600 Wels, Austria
info@wwedu.com
wwedu.com



INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	12
2. STRATEGIEBEGRIFF UND STRATEGIEZIELE	15
2.1 Strategisches Management in der wissenschaftlichen Literatur.....	15
2.2 Strategisches Management in der Management-Praxis	27
2.3 Eigenständige Begriffsformulierung und Interpretation für Strategisches Management	30
3. STRATEGISCHE MANAGEMENTPRINZIPIEN	34
3.1 Strategische Managementprinzipien im Überblick	34
3.2 Strategisches Erfolgspotential und Zeithorizont-Prinzip.....	40
3.3 Konzept des St. Galler General Management Navigator (GMN).....	41
3.4 Management-by-Prinzipien	43
3.5 Strategische Typen, Netzwerke und Gruppen	46
3.5.1. Strategische Typen.....	46
3.5.2. Strategische Netzwerke	47
3.5.3. Strategische Gruppen.....	48
4. STRATEGISCHE ORGANISATIONSSTRUKTUREN	49
4.1 The Strategy Focused Organization (Kaplan und Norton)	49
4.2 The Total Market Strategy Focused Organization.....	51
5. STRATEGISCHER MANAGEMENTPROZESS	53
5.1 Strategische Aufgabenstellungen und Funktionsinhalte	53
5.2 Persönliche Strategische Qualitätsmerkmale.....	53
5.3 Schrittweise Strategieentwicklung.....	54
5.4 Strategische Verhaltensweisen.....	56
6. WERTSCHÖPFENDE STRATEGIEN (VALUE PROCESSING STRATEGIES)	62
6.1 Unternehmensinterne Wertkette (Value Chain)	62



6.2	„Einfaches Lieferant(en)-Kunde(en) Wertketten-System (Value System)“ und „Umfassendes Mehrfaches Lieferanten-Kunden Wertketten-System (Total Value System)“	62
7.	MARKTORIENTIERTES STRATEGISCHES MANAGEMENT (TOTAL MARKET FOCUSED STRATEGIC MANAGEMENT / TMF-SM)	64
7.1	Marktorientierung und Markteintritts-Strategien	64
7.1.1.	Marktchancen durch eigene Stärken und Kernkompetenzen	65
7.1.2.	Marktbeurteilung und Marktattraktivität	65
7.1.3.	Markteintritts-Strategien und Marktpositionierung	65
7.2	Wettbewerbs-Strategien	66
7.2.1.	Konkurrenzanalyse und Marktposition	67
7.2.2.	Signale zur Erkennung der Konkurrenz-Strategien	69
7.2.3.	Benchmarkstrategische Positionierung	71
7.3	Produkt-Strategisches Management (Product-SM)	72
7.3.1.	Strategischer Vorsprung durch Premium- und Nischen-Produkte	73
7.3.2.	Marktforschung als Voraussetzung für wirksame zielgruppenfokussierte Produktpolitik	78
7.3.3.	Innovative Produktpolitik und Zufriedenstellung der Kundenbedürfnisse	81
7.3.4.	Produktplanung und Produktlebenskurve	86
7.3.5.	Innovative Produktdifferenzierung und Ideengenerierung von Produkten	87
7.4	Preis-Strategisches Management (Price-SM)	93
7.4.1.	Kalkulationsmethodik	93
7.4.2.	Strategien der Preisgestaltung von (Premium-)Konsum- und Gebrauchsgütern bei bekannter Preis-Absatz-Funktion	94
7.4.3.	Strategien der Preisgestaltung von (Premium-)Investitionsgütern	95
7.5	Kommunikationsstrategisches Management (Promotion-SM)	96
7.6	Vertriebs-Strategisches Management (Placement-SM)	99
7.6.1.	Persönlicher Verkauf	99
7.6.2.	Verkauf durch Absatzmittler	102
7.7	Strategien gegen Produktpiraterie und Werksspionage	103
7.8	Produktsicherheit und Produkthaftung	106
7.9	Kooperations-Strategien	107
8.	BEREICHSORIENTIERTES STRATEGISCHES MANAGEMENT	113
8.1	Marketingintern-Strategisches Management	113



8.1.1.	Marketinginterne strategische Zielsetzungen	113
8.1.2.	Marketinginterne strategische Leitlinien und Leitmotive	114
8.2	Beschaffungs-Strategisches Management.....	115
8.2.1.	Beschaffungs-Strategische Zielsetzungen	115
8.2.2.	Beschaffungs-Strategische Leitlinien und Leitmotive	118
8.3	Produktions-Strategisches Management	119
8.3.1.	Produktions-Strategische Zielsetzungen	119
8.3.2.	Produktions-Strategische Leitlinien und Leitmotive	122
8.4	Finanz-Strategisches Management	122
8.4.1.	Finanz-Strategische Zielsetzungen	122
8.4.2.	Finanz-Strategische Leitlinien und Leitmotive	125
8.5	Personal-Strategisches Management.....	126
8.5.1.	Personal-Strategische Zielsetzungen	126
8.5.2.	Personal-Strategische Leitlinien und Leitmotive	127
8.6	Forschungs- und Entwicklungs-Strategisches Management.....	128
8.6.1.	F&E-Strategische Zielsetzungen	128
8.6.2.	F&E-Strategische Leitlinien und Leitmotive	128
8.7	Informations-Strategisches Management.....	129
8.7.1.	Informations-Strategische Zielsetzungen.....	129
8.7.2.	Informations-Strategische Leitlinien und Leitmotive.....	130
8.8	Umwelt-/Sicherheits-Strategisches Management	131
8.8.1.	Umwelt-/Sicherheits-Strategische Zielsetzungen.....	131
8.8.2.	Umwelt-/Sicherheits-Strategische Leitlinien und Leitmotive.....	131
9.	MARKTSTRATEGISCHES UND TAKTISCH-OPERATIVES CONTROLLING	133
9.1	Zielsetzungen des Markt-Strategischen Controllings	133
9.2	Aufgaben des Markt-Strategischen (MS) und des Markt- Taktisch/Operativen (MTO) Controllings.....	134
10.	BALANCED SCORECARD UND STRATEGY MAPS.....	136
10.1	The Three Strategy Components nach Kaplan und Norton	136
10.2	„Strategy Maps“ nach Kaplan und Norton (21, S 6ff)	136
11.	SONDERFORMEN VON STRATEGIEN	137



11.1	Push - Pull-Strategien	137
11.2	Erfolgsstrategien mittelständischer Unternehmen.....	137
11.3	Strategisches Zukunfts-Management.....	138
12.	STRATEGISCHES KENNZAHLEN-/KENNWERTEMANAGEMENT	140
13.	MARKTSTRATEGISCHES MANAGEMENT – REALE VISION UNTERNEHMERISCHER PROSPERITÄT	142
14.	QUELLENVERZEICHNIS	144
ANLAGE 2	148

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb.1: Budgeting and Critical Mass-Dreieck, Quelle: H. Ansoff (1; S53)

Abb.2: Strategische Produkt-Markt-Matrix, Quelle: H. Ansoff (60-HF3/BI; S18)

Abb.3: Trier Modell des Strategischen Managements, Quelle: W. Schertler (39; S55)

Abb.4: Konzeption des Strategischen Managements, Quelle: M.K. Welge; A. Al-Laham (47; S186)

Abb.5: Generelle Elemente erfolgreicher Strategien, Quelle: R.M. Grant ; M. Nippa (15; S28)

Abb.6: Der grundlegende Bezugsrahmen: Strategie als die Verbindung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt, Quelle: R.M. Grant ; M. Nippa (15; S34)

Abb.7 : Means-End Chain für fluorhaltige Zahnpaste, Quelle: modifiziert nach M.E. Parry (35; S2)

Abb.8: Customer Decision Map für fluorhaltige Zahnpaste, Quelle: M.E. Parry (35; S127)

Abb.9: Zielmarkt-Produkteinsatz-Matrix, Quelle: C. Pümpin (60-HF3/Ho; S43)

Abb.10: Zielmarkt-Produkterfolgs-Übersicht (Lorenz-Kurve), Quelle: Eigene Darstellung

Abb.11: Mitbewerbs-Matrix / Strategische Konzepte der Konkurrenz, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.12: Three Generic Strategies, Quelle: M.E. Porter (36; S12)

Abb.13: Marktstrategien und Wettbewerb, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.14: Struktur „Markt-Strategisches Management“, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.15: GAP-Wachstumswirkungen der Produkt-Markt-Strategien, Quelle: K.Olfert, H.Pischulti (60-HF3/BI; S19)

Abb.16: 9 Felder-Produkt-/Markt-Matrix, Quelle: G.Müller-Stewens, C.Lechner (32; S257)

Abb.17: Branchenweite und segmentspezifische Strategien, Quelle: G.Müller-Stewens, C.Lechner (32; S268)

Abb.18: Marktanteil und Rentabilität, Quelle: M.E.Porter (aus 32; S269)

Abb.19: Wettbewerbs- vs. Funktional-Strategien, Quelle: G.Müller-Stewens, C.Lechner (32; S487)

Abb.20: Aussagetreffssicherheit der Strategischen Konzeption/Planung, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.21: Konzept des Integrierten Managements Modells, Quelle : K.Bleicher (in 60-HFH2; S33)

Abb.22: „Vier plus eins“-Arbeitsfelder des GMN, Quelle: G.Müller-Stewens; C.Lechner (32; S27)

Abb.23: „Vier plus eins“-Arbeitsfelder“ des GMN und zentrale Fragestellungen, Quelle: G.Müller-Stewens; C.Lechner (32; S30)

Abb.24: „The Principles of a Strategy-Focused Organization“, Quelle: R.S.Kaplan/D.P.Norton (20; S9)

Abb.25: From a Management Control System - To a Strategic Management System, Quelle: R.S.Kaplan/D.P.Norton (20; S24)

Abb.26: Struktur des „Total Market Strategy-Focused Management“- Modelles, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.27: Strategisches Hochqualitäts-Regime, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.28: Marktstrategische Aufbauorganisation (Klaus Esser Modell), Quelle: modifiziert aus „Absatzwirtschaft 12/73“

Abb.29: Marktstrategische Aufbauorganisation, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.30: Auszug aus einer Motivationsstudie, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.31: Integrative Bündelung von Leistungs-Motivatoren, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.32: Arten der Mitarbeiterbeteiligung, Quelle: Austria Wirtschaftsservice GmbH

Abb.33: Strategische Zielepositionierung nach zeitlichen und inhaltlichen Prioritäten, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.34: Strategisches Mitarbeiter-Anforderungsprofil / Erfüllungsprofil, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.35: The Generic Value Chain (Unternehmensinterne Wertkette), Quelle: M.E. Porter (36; S37)

Abb.36: The Value System (Einfaches LK-Wertketten-System), Quelle: M.E. Porter (36; S35)

Abb.37: Total Value System (Mehrfaches LK-Wertkettensystem), Quelle: Eigene Darstellung

Abb.38: Stärke-Schwächen-Profil für Baggerlöffel, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.39: Bewertungsschema für internationale Märkte, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.40: Struktur einer marktbezogenen SWOT-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.41: Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteile-Portfolio, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.42: Die 4 Elemente einer Konkurrenzanalyse, Quelle: M.E. Porter (37; S88)

Abb.43: Struktur eines SWOT-Profiles für unterschiedliche Märkte bei verschiedenen Konkurrenten, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.44: Chancen und Risiken auf Nischen-Märkten, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.45: Produkte-Würfel (Produkte-Kubus), Quelle: Eigene Darstellung

Abb.46: Zufriedenstellung von Marktbedürfnissen, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.47: Struktur der Produktlebenskurve (PLC), Quelle: Modifizierte Darstellung

Abb.48: Probabilistisches Screening-Modell, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.49: „Technik/Funktion-Design“-harmonisierte Produktentwicklung, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.50: Grundstruktur einer „Technik/Funktion-Design-Matrix“, Quelle: Eigene Darstellung

Abb.51: Preisfindung im gewinnmaximalen PAF-Regime, Quelle: Eigene Darstellung (44; S98ff)

Abb.52: Gewinnmaximales PAF-Regime bei mehreren Einflußgrößen, Quelle: Modifiziert nach P. Kotler (22; S393)

Abb.53: Struktur und vier „Basis“-Perspektiven der BSC, Quelle: Robert S.Kaplan, David P. Norton (19; S9)

Abb.54: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen, Quelle: Robert S.Kaplan, David P. Norton (19; S10)

Abb.55: Strategy Maps: The Simple Model of Value Creation, Quelle: Robert S.Kaplan, David P. Norton (21; S8)

Abb.56: A Strategy Map Represents How the Organization Creates Value, Quelle: Robert S.Kaplan, David P. Norton (21; S11)

Abb.57: The Balanced Scorecard Framework, Quelle: Robert S.Kaplan, David P. Norton (21; S31)

Abb.58: Bank of Tokyo-Mitsubishi Global Corporate Banking BU Strategy Map, Quelle: Robert S.Kaplan, David P. Norton (21; S21)

Abb.59: Pull- und Push-SM im Konsumgüterbereich, Quelle: Modifizierte Darstellung

Abb.60: Mögliche Positionen von Unternehmen im Wettbewerb, Quelle: Wirtschaftsinitiativen für Deutschland (48). Status der Produktinnovation in Deutschland im Jahre 2004, Quelle: C. Berth (in 41; S99)



TABELLENVERZEICHNIS

Tab.1: Attributes-Benefits Matrix für Wegwerf-Windeln, Quelle: M.E. Parry (35; S137)

Tab.2: Benefits-Values Matrix für Wegwerf-Windeln, Quelle: M.E. Parry (35; S139)

Tab.3: Struktur einer Ziele-Tabelle, Quelle: Eigene Darstellung

Tab.4: Möglichkeiten aktueller Produkt-/Sortiments-Programme, Quelle: Eigene Darstellung

Tab.5: Erfolgs-Ranking von Produkte-Profit Centern, Quelle: Eigene Darstellung

Tab.6: Übersicht wesentlicher innovativer Produktfindungstechniken, Quelle: Eigene Darstellung

Tab.7: „Target Costs-Kalkulation“ für Marken-Designmöbel, Quelle: Eigene Darstellung

Tab.8: Werbemittel für Güter bei unterschiedlichem Erklärungsbedarf, Quelle: Eigene Darstellung

Tab.9: Ergebnisübersicht einer Studie über Verkäuferkompetenz erklärungsbedürftiger Produkte, Quelle: Vom Autor betreute modifizierte Firmenstudie

Tab. 10: IT-Matrix als IT-Budgetierungsinstrument,, Quelle: Eigene Darstellung



ANLAGENVERZEICHNIS

Anlage 1: Strategische Unternehmensprofile, Quelle: R.Stöger (42; S17ff)

Anlage 2: Fallbeispiele für „Management by Algorithmen“, Quelle: Eigene Darstellung

Anlage 3: Kalkulationen und Preisgestaltung, Quelle: Eigene Darstellung

Anlage 4: Wertanalytische Check-Listen, Quelle: Eigene Darstellung

Anlage 5: Marktanalytische Beurteilung, Quelle: Eigene Darstellung

Anlage 6: Benchmark-Formulare, Quelle: Eigene Darstellung

Anlage 7: Einfaches Direct Costing für stufenweise DB-Ermittlung, Quelle: Eigene Darstellung

1. Einleitung

Das Strategische Management (SM) hat seine ethymologischen Wurzeln im antiken Griechenland: stratos bedeutet Heer, agos bedeutet Führer: demzufolge ist ein „strategus“ bzw. ein „strategos“ in der Antike ein „Heerführer“ bzw. positiv interpretiert ein „kompetenter Heerführer“.

Beispiele für erfolgreiche „Strategen“ aus der Antike gibt es genug, wie beispielsweise Leonidas und seine Spartaner, die ein zahlenmäßig über-mächtiges feindliches Heer mit der „Nadelöhr-Strategie“ am Thermophylenpass in Schach halten konnten; die gleiche „Nadelöhr-Strategie“ – durch diese hohle Gasse muss er kommen, es führt kein anderer Weg nach Küsnacht – führte auch Wilhelm Tell mit seinen Eidgenossen zum Erfolg.

Die aus der Antike wohl bekannteste „Strategische Dauerpredigt“ des Marcus Porcius CATO dem Älteren war „ceterum censeo Carthaginem esse delendam“, was schon während der Punischen Kriege grundsätzlich begonnen wurde, aber erst 146 v.Chr. auch tatsächlich eintrat! (Cato starb 149 v.Chr. und erlebte gerade noch den Beginn seiner zielorientierten Vision bzw. seiner strategischen Wunscherfüllung).

Im Zusammenhang mit Karthago soll festgehalten werden, dass die vorausschauend geplante Eroberung Roms durch Hannibal sicherlich die weittragendste Vision der Antike war; deren strategische Realisierung durch *Hannibals Zug über die Alpen* endete mit einer vollständigen Überraschung der Römer (Hannibal ante portas!) in der Schlacht am Trasimener See; jedoch anstatt diese Situation zu nutzen und Rom zu stürmen, wurde er selbst mit seinen Truppen das Opfer seiner „Strategie des Zauderns und Zögerns“ und der „Hinhalte-Strategie des Fabius“, der alle zu Rom loyalen süditalienischen Städte verteidigte und die Städte, welche an Hannibal gefallen waren, schrittweise zurückzugewinnen begann.

Dass eine treffsichere Strategie in vielen beinahe aussichtslosen Auseinandersetzungen zum erhofften Ziel führen kann und auch tatsächlich führt, zeigt der Zweikampf zwischen David und dem Riesen Goliath auf: David hatte eine Fokussierungs-Strategie, nämlich mittels seiner „Kernkompetenz“, der Handhabung von Steinschleudern, die schwachgeschützte Stirn von Goliath vernichtend zu treffen; ähnlich auch der Tod Siegfrieds, da Hagen seine einzig verwundbare Stelle



bzw. Schwäche erkannt hatte. Und so gibt es viele Beispiele, wo a priori für schwächer gehaltene Akteure einen für stärker gehaltenen Gegner durch eine überlegen geplante und auch kompetent umgesetzte Strategie besiegen konnten.

Im militärischen Bereich scheiterten Napoleon und auch andere „Weltmacht-Visionäre“ an der russischen „Rückzugs-Strategie der verbrannten Erde“, somit u.a. auch an einem logistisch-strategischen Problem.

„Einkreisungs-Strategien“ wurden nicht nur bei den Masuren oder bei Stalingrad angewendet, sondern sind auch, durch evolutionäre Verhaltensweisen laufend weiterentwickelt, gerade bei Raubtieren bekannt, wie beispielsweise bei Löwinnen, Wölfen, etc., wenn sie auf der Jagd sind.

Die „Strategie der Wagenburg“ als gegenteiliges Beispiel zur Einkreisungs-Strategie wurde nicht nur von den Go West-Pionieren angewendet, sondern auch von Bisons und Büffeln im Abwehrkampf gegen Raubtiere, um vor allem ihre Jungen zu schützen.

Viele Tiere haben im Zuge der Evolution „strategische Abwehrmechanismen“ entwickelt, wie beispielsweise Abschreckfarben, Gebrüll- und Gehabemechanismen, Schockabwehren, etc.; „Angriffs-, Überraschungs-, Verteidigungs- oder Abwarte-Strategien“, ja sogar „Verhöhnungs-Strategien“, sind ebenfalls hinlänglich bekannt.

In dem Management-Bestseller „Clausewitz für Manager“ wird unter Bezugnahme auf Carl v. Clausewitz ein „Strategischer Bezug“ zwischen militär- und betriebswissenschaftlichem Führungsdenken eröffnet, indem militärische Denkweisen und Organisationsstrukturen in den wirtschaftlichen Bereich transferiert werden.

Strategisches Denken muss auf alle Mitarbeiter, insbesondere aber alle Fach- und Führungskräfte, aller Unternehmensgrößen (Klein-, Mittel- und Großbetriebe) und Unternehmensarten (Gewerbe-, Handels-, Produktions- und Dienstleistungsbetriebe) übertragen werden!

Im Rahmen der Bionik als einer Subdisziplin modernen Strategischen Innovations-Managements werden in zunehmendem Maße aus der Tier- und Pflanzenwelt funktionelle Ausprägungen bzw. Verhaltensweisen für verbesserte und/oder neuartige Produktentwicklungen bzw. Sozialstrukturen angewendet.



Als führungstechnisch wesentliche, eigenständige Disziplin wird das „**Strategic Management**“ ganz besonders durch

H. Igor Ansoff (1),

Robert S. Kaplan und David P. Norton (19; 20; 21),

Michael E. Porter (36; 37) und

in Europa vorwiegend durch verschiedene namhafte Vertreter der St. Galler Management-Schule wie insbesondere

H. Ulrich; K. Bleicher ; Günter Müller-Stewens und Christoph Lechner (32)

wissenschaftlich aufbereitet und publizistisch medial vertreten.

Strategisches Management wird vielfach als „conditio sine qua non“ für erfolgreiche Unternehmensführung angeführt und sollte daher vor allem in Klein- und Mittelbetrieben wesentlich stärker als bisher praktiziert werden!

2. Strategiebegriff und Strategieziele

2.1 Strategisches Management in der wissenschaftlichen Literatur

Im Vorwort zu Ansoff's „Strategic Management“(1) schreibt Gen-Ichi Nakamura, Präsident der „Japanischen Gesellschaft für Strategisches Management“ und international tätiger Management-Professor:

...“ Dr. Ansoff is well known as the author of the pioneering and best-selling books “Corporate Strategy” and “Strategic Management”...

...“ Dr. Ansoff is the father of Strategic Management throughout the world”...

Nachfolgend einige wesentliche Beiträge Ansoff's zu Strategischem Management:

...” The strategic intensity of an industry (ESOs, customers, suppliers, financial sources) can be measured by the strategic budgets of the participant ESOs”...

The *total strategic budget* consists of two parts:

The *market budget* which supports sales of the ESO products and purchases of the necessary resources, and

The *entrepreneurial budget* which supports innovative activities, such as changing the character of the products, markets, technology and basic sources of supply.

Each budget serves a different but complementary strategic need of an ESO

(1; S45).

Weitere Strategische Budget-Gliederungen nach Ansoff (1; S51) sind:

- *start up critical mass* und

- *sustaining critical mass* (critical mass is the budget level just adequate to enable an ESO to continue to recover its costs from the commercial environment).

Im Rahmen seiner Hypothesen befasst sich Ansoff wiederholt mit der längerfristigen Überlebensfähigkeit von ESOs, d.s. Unternehmen bestimmter Schlüsselmerkmale (1; S46....“Enterprises of Similar/Standard Organization structure“..); besonderen

Hinweis verdient sein „Budgeting and Critical Mass“-Dreieck (Abb. 1) zur Erzielung bzw. Überprüfung eines bestmöglichen Strategischen Budget-Mixes.

..the total critical mass of an ESO is the sum of the respective parts:

$mcr\ tot = mcr\ entrepreneurial + mcr\ marketing + mcr\ operating.$

Um gegnerische (Überraschungs)-Strategien möglichst rasch erkennen zu können, empfiehlt Ansoff ein „Surprise Management“ mittels „new weak signal systems“ zu entwickeln bzw. innerhalb der Unternehmen zu installieren...“As surprises become more frequent.....firms will develop surprise management systems“..(1; S63ff).

Allgemein bekannt und für Produkt-Manager besonders bedeutungsvoll ist die Strategische Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff (Abb. 2), aufgrund derer sich verschiedene wachstumsorientierte Produkt-Markt-Strategien ergeben.

G. Müller-Stewens und **C. Lechner** erklären den Begriff des Strategischen Managements wie folgt (32; S23):

...“ Die Bedeutung des Begriffs „Strategie“ erklärt sich vor dem Hintergrund seines Verwendungszweckes. Ein SM verkörpert eine spezifische Denkweise, sich mit der Entwicklung von Unternehmen auseinander zu setzen. Sie basiert auf der Vorstellung der *geplanten Evolution*, beschäftigt sich in diesem Kontext mit Theorien und theoriegeprägten Praktiken, öffnet sich dadurch der Rationalisierung, vollzieht sich in Form eines kollektiven Lernprozesses und greift all die Themen auf, die es hinsichtlich der Entwicklung von Unternehmen als wichtig erachtet.“...

...“Die Handhabung strategischer Führungsprobleme wird durch die weitgehende Unprognostizierbarkeit wichtiger Entscheidungsparameter, die unüberschaubare Vielfalt, Mehrdeutigkeit und teilweise Widersprüchlichkeit der Ereignisse sowie die mangelnde Zerlegbarkeit des komplexen Phänomens charakterisiert“

...“Zusammengefasst kann man sagen, dass ein *Strategisches Management* anstrebt, die *Entwicklung von Unternehmen* zu gestalten; dies bedarf der Präzisierung in fünf Punkten“...(32; S20):

...“Da einerseits die synoptische Totalplanung als gescheitert zu betrachten ist, andererseits jedoch auch ein „Durchwursteln“ (Muddling Through) wenig befriedigend erscheint noch empirisch bestätigt werden kann, wird der Gedanke einer „*Geplanten Evolution*“ vorgeschlagen; die geplante Evolution wird als bewusst



herbei geführtes Spannungsfeld zwischen deduktiv abgeleiteten Ideen und induktiv gewonnenen Erfahrungen betrachtet. Ein so verstandenes Strategisches Management ist ein evolutionärer Prozess, in dem zwar versucht wird, die Entwicklung von Unternehmen zu gestalten, man sich jedoch bewusst unrealistischer „Allmachtsvorstellungen“ enthält. Wohin die Entwicklung letztlich führt, bleibt offen“...

...“Strategisches Management ist als eine „*Spezifische Denkhaltung*“ zu verstehen, wie man sich mit der Entwicklung von Unternehmen auseinandersetzt“...

..“Ein Strategisches Management will *strategisches Denken* und *Handeln explizit bewusst* machen und damit rationalisieren“.

...“Strategisches Management ist als *fortlaufender, kollektiver Lernprozess* zu betrachten, in dem Ideen generiert, geprüft, durch Erfahrungen revidiert etc. werden“...

..“man kann die Differenzierung zwischen einer normativen, strategischen und operativen Ebene einführen und die strategische Ebene an den Begriff des *Erfolgspotenzials* knüpfen. Demzufolge ist all das strategisch, was zur Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen führt“...“Praktische Beispiele zeigen, dass die Grenzen zwischen Strategischem und Nicht-Strategischem nicht immer so eindeutig zu ziehen sind, wie dies theoretisch möglich ist.

H. Blankmann (60-HFH UF3;S7) zitiert (**Olfert K./Rahn H.J.** 2001; S872):..
“Bezogen auf den Organismus „Unternehmen“ ist die Strategie eine von der Unternehmensleitung formulierte Handlungsanweisung mit Verfahren und Möglichkeiten zur Lösung grundlegender langfristiger Probleme. Sie soll den Herausforderungen begegnen, denen das Unternehmen ausgesetzt ist“....

H. Blankmann (60-HFH UF3,S7) zitiert (**Meier H.** 2002,S108):..
“Unternehmensstrategien stellen komplexe Maßnahmenbündel zur Erreichung wichtiger Unternehmensziele dar. Besondere Kennzeichen sind die Langfristigkeit, die Orientierung auf Defizite, auf Probleme, aber auch auf Stärken des Unternehmens und auf die Integration in ein bereichsübergreifendes Steuerungssystem“...

...“Jede Unternehmensstrategie ist letztlich einzigartig, da sie durch die jeweilige Unternehmenssituation bedingt wird.“...



...“Strategische Unternehmensführung bedeutet die Steuerung von unternehmerischen *Erfolgspotenzialen zur langfristigen Unternehmenssicherung*. Da nicht die kurzfristige Gewinnerzielung, sondern die Bestandssicherung der langfristigen Unternehmensentwicklung die übergeordnete Zielsetzung der Unternehmensleitung ist, konzentriert sich die Strategische Unternehmensführung auf generelle, langfristig für den Unternehmenserfolg bedeutende Zielsetzungen und deren Umsetzung“...

R. Stöger (42; S9ff) formuliert: ...“Ziel einer Strategie ist es, die *dauerhafte Lebensfähigkeit eines Geschäftes/Unternehmens* sicherzustellen. Dieser Strategieansatz folgt den Erkenntnissen von Gälweiler und Malik.

Es gibt sechs Schlüsselgrößen, die diese Lebensfähigkeit entscheidend beeinflussen, nämlich:

Marktstellung

Innovationsleistung

Produktivitäten des Geldes, der Arbeit, des Wissens und der Zeit

Attraktivität für gute Leute

Liquidität

Gewinn-Erfordernis“...

...“Eine Strategie muss eine klare Einschätzung der *heutigen* (und vor allem auch *zukünftigen*) *Erfolgspotenziale* für die Marktstellung liefern und diese auch über konkrete Maßnahmen umsetzbar machen“...

...“Die Anstöße für Innovation in Richtung neuer Geschäftsfelder, neuer Produkte oder Dienstleistungen müssen selbstverständlich aus der Strategie kommen. Zusätzlich muss sichergestellt sein, dass der *Prozess des Innovierens* vorhanden ist, damit Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden“...

..“In jeder Strategie ist die *Produktivitätsseite gleichberechtigt* neben die *Marktseite* zu stellen; Produktivität des eingesetzten Kapitals ist letztlich seine Verzinsung; die Produktivität der Arbeit wird etwa als Umsatz, Wertschöpfung oder Anzahl Transaktionen pro Vollzeitarbeitskraft gemessen; Produktivität des Wissens und



Produktivität der Zeit sind noch nicht hinreichend praktisch und wissenschaftlich erschlossen“...

...“Fehlt in einer Strategie die Ausrichtung und Weiterentwicklung von *guten Leuten* (Mitarbeitern, Fach- und Führungskräften), dann ist eine Organisation in höchstem Grad gefährdet“...

...“Die *Liquidität* muss sicherstellen, dass die Suche, der Aufbau und der Erhalt von Erfolgspotenzialen finanziell möglich sind. Es macht wenig Sinn, über Marktentwicklung oder Leistungsentwicklung zu reden, wenn für diese langfristigen, strategischen Vorhaben keine ausreichende Liquidität vorhanden ist“...

...“Die Kernfrage lautet, welchen *Gewinn* eine Organisation benötigt, um das heutige und zukünftige Geschäft finanzieren zu können. Damit orientiert sich eine Strategie an der langfristigen Lebensfähigkeit von Organisationen und nicht an der kurzfristigen Maximierung von Geldgrößen. Es ist einfach, den Gewinn über eine kurze Zeitdauer zu maximieren. Ein nach Gesichtspunkten des Shareholder Value geführtes Unternehmen mit kurzfristigen Managerverträgen auf Gewinnbonus ist in beständiger Versuchung, die Gegenwart in Form des Gewinnes zu maximieren und darüber hinaus nichts in die Zukunft zu investieren. Die *echte unternehmerische Leistung* besteht aber im *nachhaltigen Ausbalancieren der sechs Schlüsselgrößen in Gegenwart und Zukunft*“...

Entscheidende Funktionen, die eine Strategie erfüllen muss, sind nach Stöger:

- Konkretisierung des Unternehmenszweckes
- Klarheit über die Ziele einer Organisation
- Vorgaben für die Organisation (lt. Chandler: „structure follows strategy“)
- Ausrichtung für die Führung
- Orientierung an Resultaten
- Botschaft und Verständlichkeit.

Es erscheint sinnvoll, im Delphiteam periodisch *Strategische Unternehmens- bzw. Bereichs-Profile* zu erstellen; ein Beispiel dafür ist in Anlage 1 angeführt.



W. Schertler (39; S53ff) formuliert:

..“ Strategisches Management ist der Prozess, mit dem sich ein Unternehmen an die Veränderungen in seiner Umwelt anpasst. Damit ist Strategisches Management ein ganzheitlicher Ansatz, der sowohl die Strategische Planung im engeren Verständnis, also Planung von Ziel- und Kontrollgrößen als auch die Ausgestaltung, Steuerung und Entwicklung von Strategien im Sinne von operativer Umsetzung und Kontrolle umfasst“...

..“Strategisches Management ist Vorteilsmanagement mit dem primären Ziel nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erschließen“..

..”Strategisches Denken ist

Visionäres Denken (zukunftsweisende Ziele und Leitbild(planken)

Richtungsdenken (klare Ausrichtung mit Alternativen zur Erschließung von Vorteilen)

Vorteilsdenken (Ständige Suche und Bewertung von Vorteilsquellen)

Ganzheitliches Denken (unternehmensumfassende gemeinsame Identität)

Vernetztes Denken (Wechselwirkungen unternehmensintern und mit der Umwelt).

Das Trier Modell des Strategischen Managements versteht Strategisches Management als ganzheitlichen Ansatz und umfasst die Elemente: Vision, Strategie, Organisation und Kultur (Abb. 3).

M.K. Welge und **A. Al-Laham** (in 9; S415) gehen von den zentralen Fragen des Strategischen Managements aus, wie folgt:...”

- Welche langfristigen Ziele sollen wir verfolgen? Anstreben der Marktführerschaft oder Konzentration auf profitable Nischen?
- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein? Verbleib im angestammten Geschäft oder Aufnahme weiterer z.B. internationaler Geschäftsfelder?
- Was sind unsere Kernkompetenzen, mit denen wir im Wettbewerb bestehen können? Liegt die Kernkompetenz eher in der Entwicklung



und Vermarktung innovativer Produkte oder eher in der kostengünstigen Massenproduktion?

- Mit welchen langfristigen Maßnahmen wollen wir den Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestreiten? Soll eher ein einfaches Produkt angeboten werden oder will man innovative Problemlösungen anbieten und damit einen ganz neuen Standard durchsetzen?
- Was müssen wir tun, um unsere langfristigen Maßnahmen umzusetzen?
- Ist es z.B. sinnvoll, zunächst mit anderen Unternehmen zu kooperieren oder sollte lieber ein Alleingang gewählt werden?
- Was genau bedeutet eigentlich die Umsetzung einer Strategie für ein Unternehmen?

Neben diesen zentralen Fragen versuchen o.a. Autoren „Strategisches Management“ zu definieren, wie folgt:

...“Strategisches Management beschäftigt sich - vereinfacht gesagt - mit der Entwicklung und Umsetzung von Strategien im Unternehmen. Das Strategische Management geht davon aus, dass ein strategisch geführtes Unternehmen erfolgreicher ist als ein nicht-strategisch geführtes Unternehmen. *Strategisches Management* bedeutet aber *mehr als nur die langfristige Positionierung* des bestehenden Produktprogramms. Es gilt vielmehr die zentrale Frage zu beantworten, wie der Bestand und der *Erfolg* des Unternehmens *dauerhaft gesichert* werden können. Dazu reicht es nicht aus, sich an den bestehenden Erfolgspotenzialen zu orientieren. Erfolgreiche Unternehmen bauen vielmehr *neue Erfolgspotenziale* auf, indem sie kontinuierlich neue Geschäftsfelder und neue Strategiekonzepte suchen, mit denen sie frühzeitig die Spielregeln des zukünftigen Wettbewerbs zu ihrem Vorteil definieren können“....

...“Strategisches Management ist ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Entwicklung und Umsetzung von Strategien im Unternehmen steht, wobei unter Strategie die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) des Unternehmens und relevanter Teilbereiche gegenüber der Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele zu verstehen ist“...



Modernes Strategieverständnis ist nach o.a. Autoren durch eine Reihe von Merkmalen gekennzeichnet, nämlich:

...“Strategien bestehen aus einer Reihe miteinander verbundener Einzelentscheidungen...” Entscheidungen, die harmonisiert sein müssen, wie beispielsweise: die Vermarktung innovativer Premium-Produkte am US-Markt erfordert eine strategische Neukonzeption des zuständigen Vertriebskonzeptes, marktkompetente Produktentwicklung, etc.“...

...“Strategien treffen Aussagen zur Positionierung des Unternehmens hinsichtlich einer Stimmigkeit (fit) zwischen Stärken und Schwächen eines Unternehmens und den Chancen und Risiken der Umwelt“...

...“ SWOT-Analysen sind ein wesentliches „Strategisches Instrument (strategic tool)“...

...“Strategien treffen Aussagen zur Ressourcenverteilung, wie beispielsweise finanzielle Mittel, Personalkapazitäten, etc.“..

In (47; S186) stellen M.K.Welge und A. Al Laham ..“ein Prozessmodell vor, das die vielfältigen Aufgaben des Strategischen Managements ordnet, systematisiert und in eine gewisse Reihenfolge bringt (Abb. 4)“....

.....“Strategisches Management wird in diesem Verständnis als ein Prozess konzipiert, der zumindest vier unterscheidbare Aktivitätenbündel oder Phasen umfasst:

die Phase der Zielbildung

die Phase der Strategischen Analyse

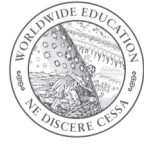
die Phase der Strategieformulierung und

die Phase der Strategieumsetzung.

Nach **R.M. Grant** und **M. Nippa** (15; S28) sind vier Faktoren für eine erfolgreiche Strategie wesentlich, nämlich:

Einfache, konsistente und langfristige Ziele

Profundes Verständnis der Wettbewerbsumwelt



Objektive Bewertung der Ressourcen und effiziente Implementierung und Umsetzung (Abb. 5).

Entsprechend (Abb. 6) wird Strategie als die Ausgestaltung der Verbindung zwischen dem Unternehmen und seiner externen Umwelt betrachtet.



..“Die Aufgabe der Geschäftsfeld- bzw. Wettbewerbs-Strategie ist es festzulegen, wie das Unternehmen seine Ressourcen in Relation mit seiner Umwelt einsetzt bzw. einsetzen sollte, um seine langfristigen Ziele zu erreichen und wie das Unternehmen zu organisieren ist, um diese Strategie erfolgreich umzusetzen“...

..“Die Unterscheidung zwischen der externen und internen Umwelt des Unternehmens ist unter den Ansätzen zur Strategieanalyse weit verbreitet. Der bekannteste und am häufigsten angewandte dieser Ansätze ist der „**SWOT**“-Bezugsrahmen, der die verschiedenen Einflüsse auf die Strategie eines Unternehmens vier Kategorien zuordnet: Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Bedrohungen/Risiken (**T**hreats)“... Die ersten beiden – Stärken und Schwächen – beziehen sich auf das interne Umfeld (Mikrosystem) und können weitgehend vom Unternehmen selbst beeinflusst werden, die letzten beiden – Chancen und Bedrohungen – beziehen sich auf das externe Umfeld (Makrosystem) und können nur in geringem Maße, wenn überhaupt, vom Unternehmen beeinflusst werden; aber sie können bzw. müssen analysiert werden.

...“Was ist besser, eine *bipolare Unterscheidung zwischen internen und externen Einflüssen* oder die *vierfache SWOT-Systematik*? Die entscheidende Frage ist, ob es vernünftig und lohnend ist, die internen Faktoren nochmals in Stärken und Schwächen einzuteilen und die externen Einflussfaktoren in Chancen und Bedrohungen. In der Praxis erweisen sich solche Unterscheidungen häufig als schwierig“...Beispiele dazu werden angeführt und nachhaltig wird betont, je nach Erfordernis, insbesondere je nach Marktsituation, eine „sorgfältige Identifikation dieser externen und internen Faktoren sowie eine nachfolgende gründliche Bewertung ihrer Auswirkungen vorzunehmen.“..

Als Synthese dieser beiden strategierelevanten Standpunkte erscheint es zweckmäßig, eine SWOT-Strukturierung in Koppelung mit einer erfordernis-, insbesondere aber marktrelevanten, Analyse und Bewertung vorzunehmen!

Als für das Markt-Strategische Management wesentlicher Beitrag ist **M.E. Parry`s** „Means-End Theory“ für Strategisches Marketing Management (35; S1ff) anzuführen.

...“Means-end theory addresses the ways that personal values influence individual behaviour. Means-end theorists like Tom Reynolds and Chuck Gengler define

personal values as “motivating end-states of existence which individuals strive for in their lives” resp. “internal, self relevant goal states”...

(Abb. 7) veranschaulicht eine “Means-End Chain” für den Einkauf einer fluorhaltigen Zahnpaste einer Mutter für ihre Kinder.

...“From the perspective of means-end theory, personal values are the ends that people seek. Means are the things that people use to reach those ends. Within marketing, the word “means” refers to *product attributes* and the consequences (both positive and negative) that flow from those attributes. Product attributes are characteristics of products. Consequences are the personally relevant outcomes that customers experience when they own, use, or consume a product. Most marketers refer to positive consequences as *benefits*”...

..”Note that a means-end chain begins with an attribute and ends with a personal value”...

Als wertvolles Hilfsinstrument zur Darstellung von Means-End Chains empfiehlt Parry „Customer Decision Maps“ und/oder „Customer Decision Matrices“ (Abb. 8; Tab. 1; Tab. 2).

F.G. Becker und **M.J. Fallgatter** (5; S33ff) geben eine übersichtliche Einführung in die Strategische Unternehmensführung bzw. in die Thematik des Strategischen Managements, vor allem im Rahmen der theoretischen Ausgangsposition „Marktorientierter Ansatz – market-based view“ (5; S39).

Besonders hervorzuheben ist die Einbeziehung des Management by Objectives (MbO) in den gesamten Strategischen Führungsprozess...“Das Instrument des MbO basiert auf der empirisch fundierten These, dass viele Führungskräfte ihre Positionsziele nicht kennen...MbO steht letztlich für einen Prozess, bei dem Ziele gemeinsam formuliert oder vorgegeben, einzelnen Mitarbeitern bzw. Bereichen zugeordnet und ex post anhand des jeweiligen Zielerreichungsgrades überprüft werden. Die nachgeordneten Führungskräfte sind dabei relativ autonom bei der Strategieentwicklung. Sie sollen sowohl die Analyse und Strategieformulierung inhaltlich verbessern, als auch die Umsetzung und Durchsetzung der formulierten Strategien sicherstellen helfen. Letzteres basiert auf der empirisch gestützten Annahme, dass Mitwirkung zu mehr Verständnis und Akzeptanz führt“...“derart partizipatives Management ergibt Motivations- und zusätzlich Rationalitätswirkung, u.a. durch systematisch und konkruent abgeleitete Ziele (Kaskadenverfahren)“...



In diesem Kontext formuliert Fallgatter den Begriff „MbO“ wertneutral mit „Führung durch Ziele“ anstatt weder mit „Führung mit Zielvorgabe“ noch mit „Führung durch Zielvereinbarung“.

Als spezielle Zielart werden ..“sogenannte Meilensteine angeführt. Diese verdeutlichen die Bedeutung wesentlicher Zwischenschritte für das Erreichen übergeordneter Unternehmungsziele...

...Meilensteine können in dreierlei Hinsicht klassifiziert werden:

Die erste, am wenigsten differenziert ausgerichtete Kategorie bezieht sich auf monetäre Ziele, die aus den Strategischen Unternehmungsplänen abgeleitet sind und im Einklang mit der gewünschten Strategie stehen;

Eine zweite Kategorie stellen Meilensteine dar, die vorab formulierte Strategische Erfolgsfaktoren, wie zum Beispiel Marktanteile, Marktposition, Kostensituation, umfassen;

Meilensteine der dritten Kategorie beziehen sich beispielsweise auf einzelne Projekte, Projektfortschritte, oder Werkserweiterungen“. ...

Zusammenfassend sollen nachfolgend die Begriffe *Vision*, *Mission* und *Leitbild* vom Begriff der *Strategie* abgegrenzt werden:

Nach **G.Müller-Stewens** und **C.Lechner** (32; S251ff) sind ...“*Vision*, *Mission* und *Leitbild* Instrumente der Unternehmenspolitik zur Ausrichtung und „Kanalisation“ der Unternehmensentwicklung. Sie sind Bezugspunkte beim Entwurf und der Auswahl von Strategien“...

....“Von einer *Vision* sollte gesprochen werden, wenn eine unternehmerische Einheit eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee über die eigene Entwicklung hat“.....

....“Alle vier Elemente zusammen, d.h. Unternehmenszweck und damit verbundene operationalisierte Ziele, zentrale Werte eines Unternehmens, wie z.B. Fairness, Integrität, etc., Verhaltensstandards und Strategien, vorzugsweise markt- und wettbewerbsorientierte Strategien, bilden die *Mission* einer unternehmerischen Einheit“....

...“Wird eine *Mission* schriftlich und etwas umfassender fixiert, dann spricht man von einem *Leitbild* bzw. *Mission Statement*. Es enthält Aussagen zum



Unternehmenszweck, zentralen Werten, Aktivitätsfeldern und konkreten Zielen des Unternehmens...

..Leitbilder *sollten*

- Orientierungsfunktion, als eine Art Kompass für die Mitarbeiter, und/oder
- Legitimationsfunktion, vorwiegend als Kommunikationsinstrument nach außen, und/oder
- Motivationsfunktion für die MitarbeiterInnen übernehmen“....

Sehr vereinfacht, aber allgemein verständlich und treffsicher formulieren

H.R. Friedag und **W. Schmidt** (14; S22) die Begriffe *Mission, Vision und Strategien*:

...“ Was wir darstellen wollen oder wie unser Unternehmen von anderen gesehen werden soll, dies formulieren wir als *Mission* (vorwiegend für den Markt und das Umfeld des Unternehmens gedacht)“...

...“Was wir erreichen wollen, das ist unsere *Vision* (vorwiegend für unsere Mitarbeiter gedacht)“...

....“Und die Wege dorthin fassen wir in die *Strategien* des Unternehmens“...

2.2 Strategisches Management in der Management-Praxis

Mehrfach mit Unternehmern und Führungskräften geführte Gespräche betreffend „Strategisches Management“ ergaben nachfolgendes, in kurz gefassten stichwortartigen Statements dargestelltes, Ergebnis:

Zielorientierte mittel- bis langfristige Vorsorge für das Unternehmen

Strategie braucht Planung zur Umsetzung der Unternehmensvisionen

Kernkompetenzen einsetzen

SWOT-Analysen durchführen

Bestmöglicher Einsatz von Kapital, Menschen und Mitteln....



W. Mewes (in 17; S25) fordert ein ...“grundsätzliches Umdenken von der kalkulatorischen zur strategischen Unternehmensführung; strategisches Denken erfordert einerseits die Ausdehnung des Denkens auf die bisher vernachlässigten psychischen, sozialen, ökologischen und politischen Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung und andererseits die *Konzentration auf das Wesentliche und Entscheidende*. Wegen der heutigen Überflutung mit Informationen, Ideen, Projekten und Reizen ist dieses Wesentliche und Entscheidende immer schwerer zu erkennen und zu verfolgen. Zur wesentlichen Hilfe bei dieser Konzentration auf *das Wesentliche und Entscheidende* hat Dr.Hartmann die Visualisierung entwickelt: Ein Bild lässt in den vielfältigen Einflüssen, die auf die Entwicklung eines Unternehmens einwirken, das Wesentliche meistens besser erkennen als viele Worte“...

Das anwendungsorientierte Fachbuch „Strategisch richtig entscheiden - Überzeugen mit visualisierten Entscheidungsparametern“ vermittelt ein bild- und tabellenhaftes Instrumentarium für die Managementpraxis, welches das Wesentliche von Daten und Informationen besser erkennen lässt.

W.W.Lasko und **P. Busch** zeigen in dem Fachbuch „Strategie – Umsetzung – Profit“ (26; S15ff) in sehr praxisnaher Form Wege und Möglichkeiten auf, wie Vertriebs-Strategien in der Praxis umgesetzt werden können. Nachfolgend einige Auszüge bzw. wertvolle strategische Vertriebshinweise:

...“An Strategien besteht in Unternehmen meist kein Mangel. Es gibt Netzwerk-Strategien, Vertriebs-Strategien, Produktions-Strategien, Kommunikations-Strategien, etc. Übergeordnet ist meist eine langfristig angelegte Unternehmens-Strategie; sie gibt die Richtung vor“...

Entscheidend ist die Orientierung von der Unternehmens-Strategie zur *ResultStrategie*“....

Result (vgl. auch Kap.3.4./MbR) – das ist der Erfolg. Und man ist am erfolgreichsten, je besser man versteht, was man tut. Und warum man es tut. Wenn man den Sinn, den Kern einer Strategie so gut versteht, dass man sie auch dann noch mit Schlagkraft umsetzen kann, wenn sich die Rahmenbedingungen wieder mal verändert haben.... was dazu notwendig ist, sind klare, einfache, plakative Werkzeuge, die jeden einzelnen in die Lage versetzen, „seinen“ Markt, seine Kunden wirklich zu verstehen...Wer die komplexe Logik der Märkte begreift, kann



auf Veränderungen flexibel reagieren, unvermutete Chancen sicher erkennen und beim Schopf packen..“

..“*ResultStrategie* ist zielorientiert, stringent, aber auch so flexibel, dass sie durch die Turbulenzen der sich wandelnden Rahmenbedingungen nicht aus dem Lot gerät. Das macht die ResultStrategie zu einem sicheren Fundament, auf dem Sie komplexe Strategieschritte gemeinsam mit den Sales-Teams erarbeiten können“..

..“die Souveränität von Verkäufern kann mit vier zentralen Tools vermittelt werden, nämlich:

- Erkennen der Möglichkeiten mit der PotenzialLine
- Konzentrieren auf das Wesentliche – ZAR: Zeit-Aufgaben-Resultate
- Schärfen des eigenen Profils – Points of Difference
- Richtige Hebel für das Business – die Schlüsselhebel“..

...“*Erfinden Sie neue Potenziale....Checken Sie alle noch so verrückten Möglichkeiten mit Hilfe unterschiedlicher Kreativitätstechniken ab, z.B. mit Hilfe eines morphologischen Kastens“..*

..“Das Problem heißt nicht „zu wenig Zeit“, sondern „falsche Prioritäten“; ZAR heißt, in welcher Zeit welche Aufgaben mit welchen Resultaten erzielt wurden“..

..“Ihre Erfolgsfaktoren bestimmt der Kunde... Die Kunst des Verkäufers besteht darin, ein Gespür dafür zu entwickeln, wo er den Preis nach oben oder nach unten variieren kann und sollte“...

...“Erstellen Sie ein Ranking ihrer Mitbewerber“..

...“Erkennen Sie Ihre Stärken gegenüber dem Wettbewerb und richten Sie danach ihre Strategie aus“..

...“3-Level-Portfolio: Angebote, Leistungen und Produkte strukturieren, durch die Kundenbrille sehen und im Verkaufsteam übersichtlich auflisten und bewerten“..

...“Maßgeschneiderte Produkte und Angebote binden Kunden“...



...“Neue Produktideen bekommen Sie durch folgende „Ideenquellen“: Mitarbeiter, Kunden, Partnerunternehmen, Wettbewerb, Natur, Publikationen und Internet, Messen und Kongresse bzw. Tagungen,

Wissenschaft“..

...“Clustern Sie Ihre Verkaufsinformationen in themenbezogenen Schlüsselhebeln, wie beispielsweise Sales Research, Political Poster bzw. Markt-Netzwerk, Channel Selling, Pencil Selling, etc“..

2.3 Eigenständige Begriffsformulierung und Interpretation für Strategisches Management

Analog bzw. assoziativ zu o.a. Autoren M.K. Welge und A. Al-Laham erscheint es zweckmäßig, vor einer Begriffsformulierung bzw. Interpretation einer derart komplexen Disziplin, wie sie das Strategische Management darstellt, grundsätzliche, zentrale Fragen betreffend die Unternehmens-Leitung bzw. das Top-Management, vorzugeben:

Welche Ziele soll das „ Management“ kurz-, mittel- und langfristig verfolgen?

In Tab. 3 ist beispielhaft die Struktur einer Ziele-Tabelle dargestellt; dabei ist in Haupt- und Neben-/Sub-Ziele zu unterscheiden; Bedeutung bzw. Wesentlichkeit und Fristigkeit der Ziele sind durch das Führungsteam des Unternehmens unter Experten-Beiziehung vorzunehmen; die Personalvertretung ist selbstverständlich, je nach Verlangen und Zweckmäßigkeit, einzuladen; betreffend die Bedeutung der Ziele können diese innerhalb der einzelnen Zielkategorien in einem Ranking grob gereiht oder gewichtet werden; die Fristigkeiten und Zuständigkeiten sind ebenfalls im Team („Delphi-Team“) festzulegen, wobei spätestens zu diesem Zeitpunkt die generell übliche Orientierung der Begriffe „Strategisches, Taktisches und Operatives Management“ an Lang-, Mittel- und Kurzfristigkeit fließend erscheint!

In welchen Geschäftsfeldern haben wir Kernkompetenzen bzw. Stärken/Schwächen auf welchen Zielmärkten; welche Zielmärkte sollten wir ausbauen, welche nicht (Strategische SWOT-Analyse)

mit welchen Gewinnen bzw. Deckungsbeiträgen ist zu rechnen?

Zu diesem Zweck sind im kompetenten Delphi-Team eine

Zielmarkt-Produkteinsatz-Matrix nach Pümpin (Abb. 9) sowie eine

Zielmarkt-Produkteerfolgs-Übersicht / Lorenzkurve (Abb. 10)

zu erstellen und bei Erfordernis im Rahmen des Strategischen bzw. Taktischen/Operativen Controllings „nachzustimmen“.

In welchen Geschäftsfeldern bzw. mit welchen Kernkompetenzen haben wir die besten Chancen im Wettbewerb?

auf welchen Märkten?

mit welchen Mitbewerbern?

Abb. 11 zeigt beispielhaft die Struktur einer „Mitbewerbs-Matrix“, in der Strategische Konzepte der Konkurrenz dargestellt werden.

Liegen Vision, Mission und zentrales Strategiekonzept eher in der Entwicklung und Vermarktung innovativer Qualitäts-Produkte oder eher in der kostengünstigen Massenproduktion? (Abb. 12)

Aus (Abb. 13) sind Vor- und Nachteile derartiger Grund-Strategien einander gegenübergestellt; nachhaltig ist jedoch zu betonen, dass eine erhöhte Produktdifferenzierung zielgruppenfokussiertes Premium- bzw. Nischen-Management ermöglicht, wobei eine kostengünstige Herstellung und Vermarktung in jedem Fall anzustreben sind, allerdings unter vorteilhafter, stressreduzierter Wettbewerbsposition!

Bei Standardprodukten unterliegt ein Unternehmen vorwiegend hohem Preis- und Kostendruck und damit verbundenem hohem Rationalisierungsdruck! Bei hochqualitativen Premium-Produkten, insbesondere hoher Innovationsintensität, unterliegt ein Unternehmen vorwiegend hohem Kernkompetenzdruck, verbunden mit hohem Qualitäts- und Innovationsdruck (bei Modeartikeln zusätzlich verbunden mit hohem Kreativitätsdruck) sowie hohem Flexibilisierungs- und Zeitdruck; kundenindividuelle JIT-Aufträge sind in bester Qualitätsausführung und termingerecht auszuführen!

In welchen Bereichen sollten wir kooperieren?

Vorhandene Kernkompetenzen bzw. Stärken und zufriedenstellende Zielmärkte sollten nicht oder gegebenenfalls nur in „abgesicherten“ Joint Venture-



Kooperationen (z.B. mehrheitliche Kapitalbeteiligung; Produktions- oder Lizenzverträge ohne aktuelle know how-Preisgabe; etc.) abgegeben werden; im Falle starker Konkurrenz erscheinen Kooperationen vielfach sinnvoll, oftmals gemäß der in der Management-Praxis angewandten „Strategieformel – wenn Du einen Feind nicht bekämpfen kannst, dann mach ihn dir zum Freund!“

Ist eine Benchmark-Strategie sinnvoll?

Sollen wir eine totale oder partielle Marktführerschaft anstreben? In welchen Geschäftsfeldern und auf welchen Märkten? Mit welchen Aufwendungen und Erträgen ist zu rechnen? Welche sonstigen Vor- und Nachteile bzw. welche Chancen und Risiken ergeben sich voraussichtlich?

Strategisches Management ist ein Prozess bzw. eine komplexe Bündelung von unternehmerischen sowie führungstechnischen Prozessen und Aktivitäten, vornehmlich ausgerichtet an *Vision* und *Mission* der Unternehmensleitung, abgestimmt mit der Personalvertretung, und grundsätzlich von mittel- bis längerfristig geplante Zeithorizont; wesentlich dabei ist der Einsatz von geplanten Zielvorgaben, evaluierenden und entscheidenden Aktivitäten sowie bei der Um- und Durchsetzung reglementativ-nachjustierendem „*Strategischen Controlling*“ („Rollendes Strategisches Management“) unter Zuhilfenahme *Strategischer Instrumente* bzw. *Hilfsmittel*, wie z.B. Strategischer Zieletabellen und Businesspläne; ein treffsicheres *Unternehmens-Leitbild* (z.B.: Audi: „Vorsprung durch Technik“) ist Ausdruck für innovatives Hochqualitäts-Produkt-Management und zielmarktfokussierte Premium- bzw. Nischen-Strategie in einem damit verbundenen erfolgsorientiertem Preissegment.

„Wesentliches **Ziel** und **Ausführungsinhalt** des **Strategischen Managements** bestehen darin, eine **zukunftsweisende, langandauernde Prosperität** des betrachteten Unternehmens inklusive seiner GesellschafterInnen bzw. KapitalgeberInnen und MitarbeiterInnen zu gewährleisten, wobei eine *Harmonisierung* zwischen *internen Stärken und Schwächen* und *externen Chancen und Risiken* wirtschaftlich und nutzenbringend zu planen, zu entscheiden und bei ständigem Controlling effektiv um- bzw. durchzusetzen ist.

Primäre Strategische Sichtweise ist in den nachfolgenden Darstellungen allerdings **der Markt (market view based strategy)**, der durch informative Marktforschung in Hinblick auf alle marktrelevanten Daten und Informationen genau



zu erkunden und zu beurteilen ist; erst aufgrund dieser jeweils marktunterschiedlichen Fakten sind die Kernkompetenzen (*core competences based strategy*), Ressourcen und Fähigkeiten (*ressources and skills based strategy*) des Unternehmens strategisch danach auszurichten bzw. zu straffen.

Dieses o.a. Wechselspiel der externen und internen Kräfte und Leistungen ist unter dem Primat des Marktes bei ständigem Controlling und Management by Results (MbR) durchzuführen!

In Abb. 14 ist „Markt-Strategisches Management“ in grafischer Blockform dargestellt.