

1. Strategisches Management – ein Überblick

1.1. Was ist Strategie?

Der Begriff der Strategie entstand im militärischen Kontext etwa zwischen dem 6. und 5. Jahrhundert vor Christus in Griechenland. Der Begriff Strategie leitet sich von dem griechischen Wort *strategos* (Feldherr, Heerführer) ab. In der Kriegskunst versteht man darunter die Kunst oder die Lehre der höheren Truppenführung. Es entstanden einige bedeutende Werke über Militärstrategie, die auch heute noch in der Strategieliteratur gerne zitiert werden. Dazu gehören „Die Kunst des Krieges“ vom Militärstrategen und Mathematiker *Sun Tzu* (544 bis 496 vor Christus), „Il Principe“ (Der Fürst) und „Die Kunst des Krieges“ des italienischen Staatsphilosophen *Niccolò Macchiavelli* (1496–1527), „Das Buch der fünf Ringe“ des japanischen Samurai *Miyamoto Musashi* (1584–1645) und das Hauptwerk des preußischen Generalmajors *Carl von Clausewitz* (1780–1831) mit dem Titel „Vom Kriege“. Diese Lehrbücher der Strategie enthielten bereits einige Strategieprinzipien, die bis heute Bestand haben (siehe Abbildung 1).¹



Abbildung 1: Wichtige Prinzipien der Militärstrategie (in Anlehnung an *Wunder*, 2016)

Im wirtschaftlichen Bereich betrifft Strategie die innerhalb einer bestimmten Zeit einzunehmende Zielposition. Taktik dagegen behandelt die Mittel, die zur Zielerreichung notwendigen sind; die Strategie konzentriert sich auf das Wo – wo will das Unternehmen innerhalb einer gegebenen Zeit ankommen? –, die Taktik auf das Wie. Eine einheitliche und vollumfassende Definition für Strategie gibt es nicht und ist schwer erreichbar, da in der Praxis Strategie und Aktionspläne vielfach ineinander übergreifen und sich daher zwingend beeinflussen. Am kürzesten und daher für die meisten Fälle ausreichend ist das Konzept von Strategie nach Generalfeldmarschall *Helmuth Graf von Moltke* (1800–1891): „Die Strategie ist die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens, entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen.“

1 *Wunder*, 2016.

Der leitende Gedanke im wirtschaftlichen Bereich ist die Vision. Diese umfasst die Vorstellung von der Rolle, die das Unternehmen in der Umwelt langfristig einnehmen soll. Eine Strategie basiert auf einer Kernkompetenz und/oder einem unternehmerischen Konzept, mit dem sich das Unternehmen mit einer bestimmten Geschäftseinheit in einem Marktsegment von seinen Konkurrenten abheben und eine Position der Einzigartigkeit erreichen kann. Kernkompetenzen sind dabei integrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten von Technologien, Know-how, Prozessen und Einstellungen, die für den Kunden erkennbar wertvoll, gegenüber der Konkurrenz einmalig und schwer imitierbar sind sowie potenziell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen.²

Im Militärkontext heißt es „Strategie handelt vom Gewinnen“³ und genauso geht es im strategischen Management um das „Gewinnen am Markt“, also das Übertreffen der Mitbewerber im Markt. Um dies erreichen zu können, benötigen Militärstrategen sowie Managerinnen und Manager:⁴

- einfache, konsistente und langfristige Ziele,
- ein profundes Verständnis der Wettbewerbssituation,
- eine objektive Bewertung der Ressourcen und
- eine effiziente Umsetzung.

Dabei hat die Bedeutung des strategischen Managements im Gegensatz zum operativen Management zugenommen. Um ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu führen, müssen fünf zentrale Aufgaben wahrgenommen werden (siehe Abbildung 2):

- (1) Liquidität: Kurzfristig (ca. ein bis sechs Monate): Die erste Aufgabe besteht darin, zu jeder Zeit die Liquidität (Zahlungsfähigkeit) sicherzustellen. Die attraktivsten Erfolgspotenziale helfen nur wenig, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, seinen laufenden Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Daher ist kurzfristig Finanzmanagement z.B. anhand von Liquiditätskennzahlen oberstes Gebot.
- (2) Rentabilität: Mittelfristig (ca. sechs Monate bis zwei Jahre): Die Sicherstellung der Liquidität reicht nicht aus. Mittelfristig muss es gelingen, zufriedenstellende Gewinne und angemessene Renditen zu erzielen, so dass die Kapitalgeber weiterhin Interesse haben, ihr Kapital in das Unternehmen zu investieren. Erfolgsindikatoren für diese Aufgabe sind Rentabilitätskennzahlen wie z.B. ROI (Return on Investment), ROS (Return on Sales), EVA (Economic Value Added), Deckungsbeiträge und der Break-even Point. Die Sicherstellung der Liquidität und Erzielung einer ausreichenden Rentabilität gehören zum operativen Management.
- (3) Exploitation: Langfristig (ab ca. ein bis zwei Jahren): Zu den strategischen, langfristigen Aufgaben des Managements gehört es, Wettbewerbsvorteile in bestehenden Märkten aufzubauen und zu nutzen, um die Grundlage für die Rentabilität zu schaffen. Die Marktposition (z.B. Marktanteil), Kundenzufriedenheit, Wachstumsrate und die Markenstärke sind Beispiele wichtige Erfolgsindikatoren.

2 *Bailom, Matzler & Tschernernjak, 2013.*

3 *Grant, 2016a.*

4 *Grant, 2016a.*

- (4) Exploration: Langfristig (ab ca. drei bis fünf Jahre): Die zweite strategische Aufgabe besteht darin, rechtzeitig neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Hier geht es um die Entwicklung neuer Technologien, Geschäftsmodelle oder neuer Märkte. Die Entwicklung von einzigartigen, wertvollen und schwer imitierbaren Fähigkeiten und Ressourcen (Kernkompetenzen) ist dabei entscheidend. Wichtige Erfolgsindikatoren sind dafür einzigartige Kernkompetenzen und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.
- (5) Vision: Unbefristet. Die Vision legt den Unternehmenszweck und das visionäre Ziel des Unternehmens fest. Sie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen langfristig stehen soll, was erreicht werden soll und was die Kernaufgabe ist. Entscheidend für eine visionäre Führung sind eine motivierende, inspirierende und sinnstiftende Unternehmensaufgabe.

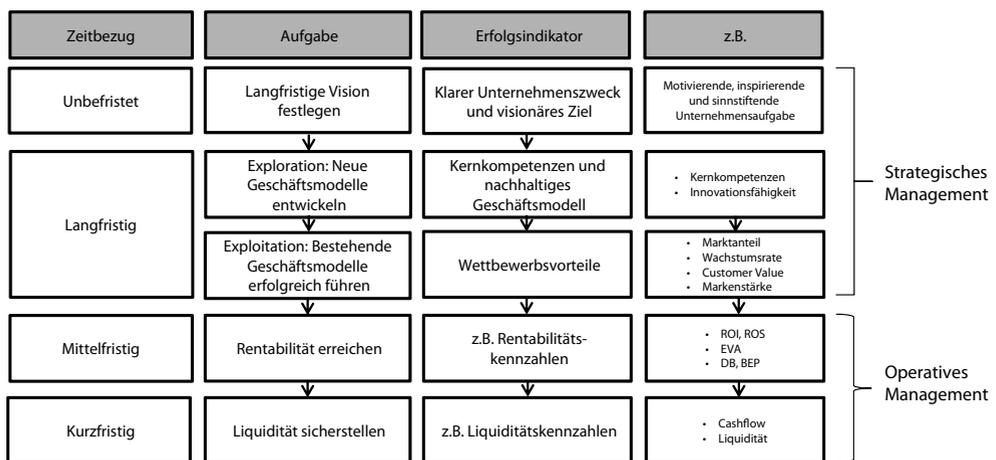


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen operativem und strategischem Management (in Anlehnung an Gälweiler, 1987)

Exploitation (Wettbewerbsvorteile in bestehenden Geschäftsmodellen aufbauen bzw. bestehende Erfolgspotenziale nutzen) unterscheidet sich fundamental von Exploration (neue Technologien oder Geschäftsmodelle entwickeln bzw. neue Erfolgspotenziale aufbauen) hinsichtlich einer Reihe von Kriterien (Tabelle 1).

	Exploitation	Exploration
Strategischer Fokus	Kosten, Gewinn	Innovation, Wachstum
Kritische Aktivitäten	Produktion, Effizienz, inkrementelle Innovation	Anpassungsfähigkeit, radikale und disruptive Innovation
Kompetenzen	Optimierung von Prozessen und Aktivitäten	Unternehmerisches Handeln
Struktur	Formal, mechanistisch	Informell, Netzwerk
Kontrollgrößen und Anreize	Marken und Produktivität	Langfristige Meilensteine und langfristiges Wachstum
Kultur	Effizienz, Risikovermeidung, Qualität, Kunden	Risikobereitschaft, Geschwindigkeit, Flexibilität und Experimentieren
Führung	Autorität, Top-down	Visionär

Tabelle 1: Exploitation versus Exploration⁵

Exploitation legt den Fokus auf Kosten und Erträge, es geht um Effizienz und inkrementelle Innovation, um die Optimierung aller betrieblichen Aktivitäten. Die Struktur des Unternehmens ist eher formal und mechanistisch, reibungslose und effiziente Prozesse stehen im Vordergrund. Margen und Produktivität sind zentrale Kontrollgrößen und die Kultur des Unternehmens ist auf Effizienz, geringes Risiko, Qualität und auf die Kundengruppen ausgerichtet. Führung ist eher top-down orientiert.

Exploration hingegen fokussiert sich auf Innovation und langfristiges Wachstum durch neue Technologien, Produkte oder Geschäftsmodelle. Von zentraler Bedeutung sind radikale oder disruptive Innovationen und die Organisation ist sehr unternehmerisch geprägt, die Struktur ist eher informell und langfristige Meilensteine sowie langfristiges Wachstum stehen im Vordergrund. Risikobereitschaft, Geschwindigkeit, Flexibilität und Experimentieren prägen die Unternehmenskultur und die Führung ist visionär.

Aus der Gegenüberstellung von Exploitation und Exploration wird klar, dass diese zwei strategischen Aufgaben nur sehr schwer gleichzeitig erfüllt werden können, da sie sich grundsätzlich voneinander unterscheiden. In der Praxis haben sich vier Möglichkeiten durchgesetzt, wie mit diesem Dilemma umgegangen werden kann:⁶

- (1) Strukturelle Trennung: Innerhalb eines Unternehmens wird die Verantwortung für Exploitation und Exploration separaten Organisationseinheiten zugewiesen, die räumlich voneinander getrennt sind. Dies war beim Stahlhändler Klöckner der Fall, als man ein digitales Plattformgeschäftmodell für den Stahlhandel entwickelte. Die Verantwortung dafür wurde einem Startup in Berlin (Klöckner.i) übertragen.

⁵ In Anlehnung an O'Reilly & Tushman, 2004.

⁶ Stadler, Rajwani & Karaba, 2014.

- (2) **Aufgabentrennung:** Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Teams wechseln zwischen Exploitation und Exploration. Bei Google beispielsweise wird erwartet, dass Ingenieure 20 % ihrer Arbeitszeit für innovative Ideen verwenden, die nichts mit ihrer Kernaufgabe zu tun haben und kurzfristig keine Erträge erwarten lassen, aber langfristig möglicherweise große Chancen bieten können.
- (3) **Systemische Trennung:** Eine Organisationseinheit spezialisiert sich auf Exploitation, eine andere auf Exploration. Im Rahmen der digitalen Transformation greifen viele Unternehmen auf Innovation Labs zurück. Diese arbeiten außerhalb der klassischen Unternehmensstruktur und haben die Aufgabe, mit eigenen Methoden, Strukturen und einer eigenen Kultur neue Lösungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln: „In manchen Publikationen wird ein Innovation Lab auch als virtueller oder physischer Raum definiert, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer oder mehrerer Unternehmen kreativ und gemeinsam tätig werden.“⁷ Beispiele sind die Audi Denkwerkstatt oder das SAP Innovation Center Network.
- (4) **Zeitliche Trennung:** Exploitation und Exploration werden im Unternehmen zeitlich voneinander getrennt. Zunächst wird eine neue Technologie oder ein neues Geschäftsmodell entwickelt (Exploration). Danach verlagert sich der Schwerpunkt auf Exploitation, bis eine neuerliche Phase von Exploration nötig wird, um auf geänderte Rahmenbedingungen mit neuen Geschäftsmodellen zu reagieren. Die Automobilindustrie befindet sich jetzt gerade in dieser Phase. Nach Jahrzehnten von Exploitation geht es jetzt darum, neue Geschäftsmodelle (Elektromobilität, Autonomes Fahren, „Transportation as a Service“) zu entwickeln.

Was bedeutet aber nun „Strategie“ für ein Unternehmen im Detail? Strategie wird als Plan des Top-Managements definiert, der der Erreichung der Ziele des Unternehmens dient („top management’s plans to attain outcomes consistent with the organization’s missions and goals“).⁸ Unternehmensstrategien entstehen jedoch nicht immer nach einem bestimmten Schema. Es lassen sich vielmehr verschiedene Denkschulen in der Entwicklung der Strategieformulierung bzw. des strategischen Managements unterscheiden.⁹ Gemäß *Mintzberg* greift eine Definition von Strategie als Plan zu kurz. Stattdessen ist es sinnvoll, verschiedene Definitionen (Five Ps: Plans and Patterns, Position and Perspective, Ploy) für die Strategieformulierung zu betrachten:¹⁰

- (1) **Strategie als Plan (Plan):** Strategie gibt die Richtung vor und leitet die Initiativen, die ein Unternehmen in der Zukunft ergreift. Sie beschreibt also den Weg, um zum Ziel zu gelangen. Allerdings zeigt sich in der Realität oft, dass dieser Plan nicht ausgeführt werden konnte. Vielleicht gerade deshalb, weil der Plan oder die Muster aus der Vergangenheit für die Zukunft fortgeschrieben werden.
- (2) **Strategie als Muster (Pattern):** Eine Strategie ist ein Plan für die Zukunft, beinhaltet aber gleichzeitig Muster, die aus der Vergangenheit stammen. Deshalb wird oft der Unterschied zwischen „beabsichtigter“ (intended) und „realisierter“ (realized) Stra-

7 <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/innovation-lab/>.

8 *Wright et al.*, 1992.

9 *Mintzberg et al.*, 2009.

10 *Mintzberg*, 1987.

1. Strategisches Management – ein Überblick

tegie sichtbar. Strategien, die beabsichtigt und von langer Hand geplant sind, kann man auch „bewusste“ Strategie (deliberate strategy) nennen. Allerdings gibt es im Unternehmensalltag auch Strategien, die nicht beabsichtigt sind, sondern sich aus der Situation und oft durch Zufall ergeben. Diese nennt man „emergente“ Strategien. Abbildung 3 zeigt den Zusammenhang zwischen durchdachten und emergenten Strategien.

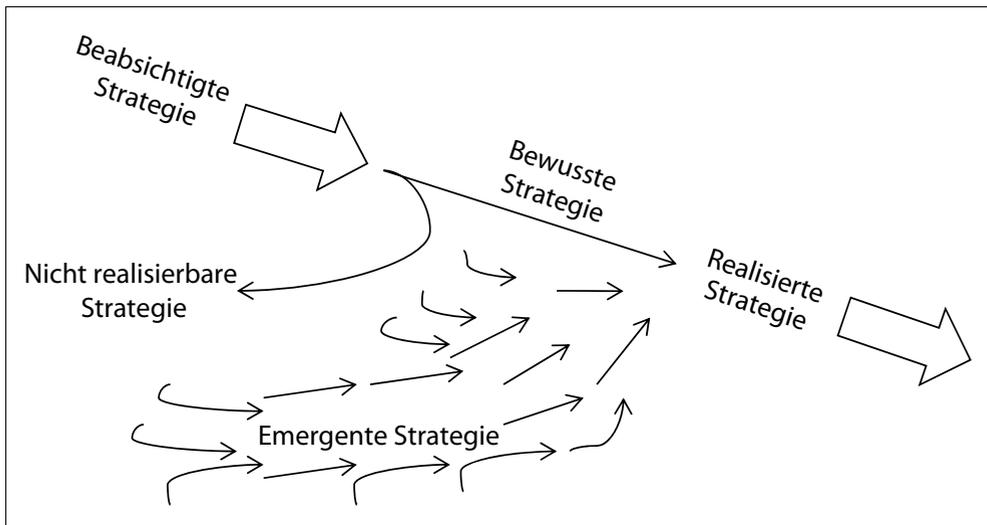


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen beabsichtigter und realisierter Strategie (Quelle: Mintzberg, 1987)

- (3) Strategie als Position: Strategie handelt oft von der Positionierung im Markt, beispielsweise, welche Marktsegmente ein Produkt bedienen soll.
- (4) Strategie als Perspektive: Die Perspektiven-Sichtweise zielt darauf ab, dass Strategien auch ein Wegweiser dafür sind, wie in einem Unternehmen mit Situationen umgegangen wird bzw. wie Gewinne (mit Hilfe von Geschäftsmodellen) generiert werden.
- (5) Strategie als Manöver (Ploy): Diese klassische Sichtweise zielt darauf ab, dass in einer Strategie spezifische Manöver oder Maßnahmen enthalten sind, um die Konkurrenz zu übertreffen.

1.2. Der Prozess des strategischen Managements

Das Konzept der Strategie hat keine universal eindeutige Definition im strategischen Management. Im Strategieformulierungsprozess kann nicht alles geplant werden. Es ist aber ohne Zweifel hilfreich, systematisch vorzugehen und sich an einigen Schritten zu orientieren. Der Prozess des strategischen Managements mit seinen Instrumenten hilft dabei. In der Praxis folgt dieser Prozess nicht immer der theoretisch vorgegebenen Reihenfolge. Nichtsdestotrotz sind all diese Schritte des Managementprozesses entscheidend, um zu einer nachhaltigen Strategie zu gelangen (Abbildung 4).

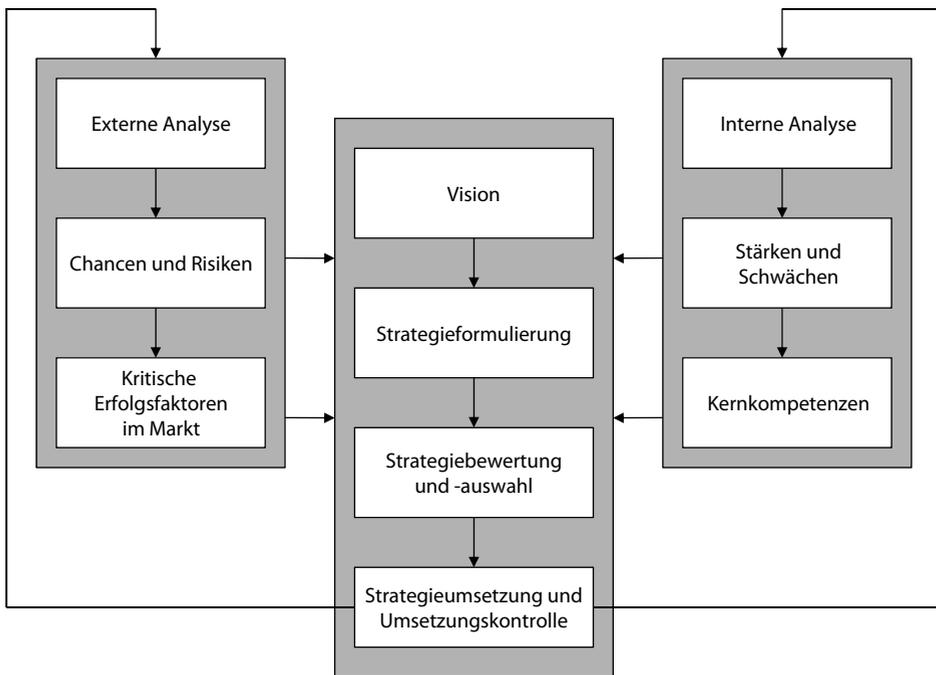


Abbildung 4: Prozess des strategischen Managements

Die Vision, die Strategie und das Geschäftsmodell sind entscheidend dafür, dem Unternehmen die Ziele und die Richtung vorzugeben. Die strategischen Prinzipien, die auf empirischen Erkenntnissen zu Produktlebenszyklen sowie Erfahrungskurven- und Größeneffekten aufbauen, geben dabei die Rahmenbedingungen und internen Möglichkeiten zur Strategieformulierung vor.

Unternehmensstrategien werden in Strategien auf der Ebene des Gesamtunternehmens und Strategien auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten unterteilt. Ziel auf Unternehmensebene ist es, ein ausgewogenes strategisches Gesamtportfolio von strategischen Geschäftseinheiten aufzubauen, das zu einer nachhaltigen und langfristigen Wertsteigerung des Unternehmens führt. Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, dieses Portfolio in Hinblick auf den Cashflow und die Risiken auszubalancieren sowie Kernkompetenzen des Unternehmens und Synergieeffekte zwischen ihnen zu nutzen. Auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten gilt es, jene Produkt-Markt-Segmente zu bestimmen, in denen aufbauend auf die Kernkompetenzen des Unternehmens auf Dauer haltbare Wettbewerbsvorteile erreicht werden können und für diese Strategien und Maßnahmen zu entwickeln.¹¹

Ausgangspunkt für die Formulierung einer Strategie ist die sorgfältige Analyse der Ausgangsposition und des Unternehmens selbst. Hier wird zwischen externer Analyse und interner Analyse unterschieden.

¹¹ Hinterhuber, 2020.

Erstere umfasst Analyse und Prognose der externen Umwelt des Unternehmens, der Märkte, in denen das Unternehmen tätig ist, und der relevanten direkten, indirekten und potenziellen Konkurrenten. Es werden Chancen und Risiken identifiziert durch Analyse von

- (1) politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen,
- (2) Branchenstruktur (Branchenanalyse) und
- (3) Stellung des Unternehmens im Industriesektor.

Es werden allgemeine externe Faktoren, die einen Einfluss auf die gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsgebiete sowie auf die strategische Flexibilität des Unternehmens haben, identifiziert und prognostiziert. Diese Entwicklungen liegen im Regelfall außerhalb des Einflussbereiches des Unternehmens. Die Analyse der Branchenstruktur hat weiters die Aufgabe, jene Wettbewerbskräfte zu analysieren, die das Gewinnpotenzial und die Entwicklungsperspektiven der Branche beeinflussen. Ergebnis dieser Branchenstrukturanalyse sind die Gewinn- und Wachstumsperspektiven und die kritischen Erfolgsfaktoren in einer Branche. Die Konkurrenzanalyse liefert Ansatzpunkte zur Stellung des Unternehmens im Markt.

In der internen Analyse werden auf Basis der in der Umweltanalyse und -prognose ermittelten kritischen Erfolgsfaktoren Stärken/Schwächen-Profile im Vergleich zu den jeweiligen stärksten Konkurrenten für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten erstellt. Weiters werden aktuelle und potenzielle Kernkompetenzen sowie dynamische Kompetenzen identifiziert und analysiert.

Die Gegenüberstellung der Chancen und Gefahren (Umweltanalyse) und des Unternehmensprofils (Stärken/Schwächen und Kernkompetenzen) wird ergänzt durch eine Analyse der kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung. Die Hauptressourcen eines Unternehmens sind neben den Kernkompetenzen und den finanziellen Ressourcen seine Führungskräfte. Deren Ideale, Einstellungen und Ziele haben einen Einfluss auf die Möglichkeiten des Unternehmens im Rahmen der externen Chancen und Risiken und der internen Potenziale. Die persönlichen Werte, Ziele und Ideale der Unternehmensleitung beeinflussen die Strategien des Unternehmens.

Jedes Unternehmen übernimmt schließlich Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die über das Mindestmaß der gesetzlichen Verpflichtungen hinausgeht. Durch den Gewinn und die Unternehmenswertsteigerung schafft es die Voraussetzungen, um soziale Verpflichtungen wahrzunehmen und die Ansprüche der „Stakeholder“, der Aktionäre, Abnehmer, Mitarbeitergruppen, Lieferanten usw., zu erfüllen. Durch die Übernahme sozialer Verantwortung und Verpflichtungen verdient sich das Unternehmen die Unterstützung der Gesellschaft. Die strategische Führung eines Unternehmens verlangt von allen Führungskräften, auch über die Interessen der Allgemeinheit nachzudenken und sie in den Strategien zu berücksichtigen.¹²

Auf Basis dieser Analysen lässt sich der strategische Handlungsspielraum eines Unternehmens bestimmen. Dieser legt das Terrain fest, auf dem das Unternehmen mit seinen Geschäftseinheiten in Zukunft operieren wird (Abbildung 5).

¹² Hinterhuber & Matzler, 2001.

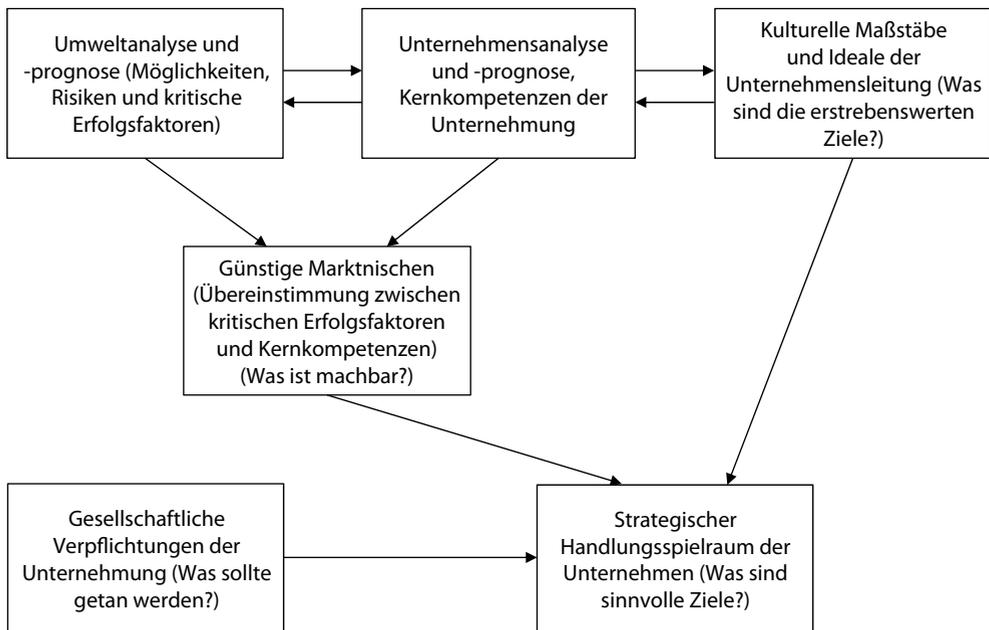


Abbildung 5: Der strategische Handlungsspielraum des Unternehmens (Quelle: Hinterhuber, 2004b)

Die Erkenntnisse aller Analysen fließen in die Formulierung strategischer Ziele und in die Strategieformulierung, die einerseits auf der Unternehmensebene, andererseits auf der Ebene der Geschäftseinheiten vorgenommen werden muss, ein. Den letzten Schritt bilden die Strategieumsetzung und die Umsetzungskontrolle, deren Ergebnisse die Ausgangsbasis für eventuelle Anpassungen der Strategie in einem neuen Prozess sind.

Für jeden dieser Schritte des Prozesses des strategischen Managements gibt es Instrumente, die Managerinnen und Manager unterstützen können. Diese Instrumente sind in Abbildung 6 aufgeführt und werden in den Kapiteln dieses Buches wie folgt behandelt:

Kapitel 2 befasst sich mit Vision, Strategien und dem Geschäftsmodell. Dabei werden Grundlagen aufgezeigt, die für Unternehmen in der Entwicklung einer Vision, eines Leitbildes und der Strategieformulierung entscheidend sind. Bevor die eigentliche Strategie formuliert werden kann, wird noch kurz erklärt, dass diese Strategieformulierung auf drei unterschiedlichen Ebenen stattfinden kann und wie Strategie und Geschäftsmodell zusammenhängen.

Kapitel 3 zeigt strategische Prinzipien, auf denen Strategieentscheidungen beruhen sollten. Unternehmen profitieren davon, zu wissen, in welchem Stadium im Produktlebenszyklus sie sich befinden, wie Erfahrungskurveneffekte, Economies of Scale und Economies of Scope eingesetzt werden können, wie ROI und Marktanteil zusammenhängen und welchen Stellenwert Preis und Qualität in der sogenannten Value Map haben. Es wird auch diskutiert, was Netzwerkeffekte in der Plattformökonomie bedeuten und wie das Internet Umsatzkonzentrationen (Long Tail) verändert hat.

Kapitel 4 inkludiert die eigentliche strategische Analyse. Für die externe und interne Analyse der Unternehmensumwelt bzw. des Unternehmens selbst werden verschiedene Instrumente vorgestellt: der Prozess der Marktdefinition (um relevante Märkte genau eingrenzen zu können), die PESTEL-Analyse (die sich mit politischen, ökonomischen, sozialen, technologischen, ökologischen und legislativen Änderungen befasst), die Branchenanalyse (in der Porters fünf Kräfte eine zentrale Rolle spielen), die Konkurrenzanalyse (um Vergleiche mit Mitbewerbern ziehen zu können), die Stärken/Schwächen- und Kernkompetenzanalyse (die sich mit der inneren Ressourcenausstattung befasst), die Wertekettenanalyse (die auf Porters primäre und sekundäre Aktivitäten zurückgeht), die SWOT-Analyse (um externe und interne Analyse zu kombinieren), der Trendradar (um Trends hinsichtlich der Fristigkeit einteilen zu können) und die Szenario-Analyse (die von veränderten Rahmenbedingungen ausgeht).

Kapitel 5 setzt den nächsten Schritt und leitet aus der strategischen Analyse strategische Ziele ab. Dafür sind Prognosen über zukünftige Veränderungen wichtig. Die Staircase-Analyse erleichtert durch ihr schrittweises Vorgehen bis zur Kaufentscheidung die Formulierung von Zielen, um Marktanteile nicht zu verlieren. Außerdem ist die Budgetierung entscheidend für realistisch gesetzte Ziele.

Kapitel 6 beschäftigt sich mit der Strategieformulierung, die einerseits auf der Unternehmensebene, andererseits auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten stattfinden kann. Für die Unternehmensstrategie sind die Portfolio-Matrix (von der Boston Consulting Group oder von General Electric), die Wachstums-Matrix (von Ansoff) sowie das Wachstum aus dem Kerngeschäft relevant. Für die Strategieformulierung auf der Ebene der Geschäftseinheiten helfen das Geschäftsmodell, der Strategie-Diamant (von Hambrick), die generischen Wettbewerbsstrategien (von Porter) sowie die Customer-Value-Analyse. Außerdem werden spezifische Strategien im Marketing- bzw. im Neuproduktentwicklungsbereich exemplarisch herausgegriffen und disruptive evolutionären Innovationen gegenübergestellt. Darüber hinaus werden die „Blue Ocean“-Strategie und das Konzept von Open Strategy erläutert.

Kapitel 7 beschreibt die Strategieumsetzung und Umsetzungskontrolle. Dabei hat sich die Balanced Scorecard neben der Fortschrittskontrolle mit Hilfe von Kennzahlen als geeignetes Mittel erwiesen, um eine ganzheitliche Evaluation der Strategieumsetzung zu erreichen. Nach erfolgter Beurteilung ist natürlich die Anpassung der Strategie an die geänderten Rahmenbedingungen zentral. Dazu wird das Change Management aus der strategischen Perspektive sowie aus der Mikroperspektive anhand von Modellen vorgestellt.

Kapitel 8 befasst sich mit dem Zusammenhang von Strategie und Organisation. Um Strategien umsetzen zu können, ist es wichtig, die Unternehmenskultur zu beachten und gegebenenfalls Organisationsstrukturen zu ändern.

Kapitel 9 beschäftigt sich mit der Rolle der Führungskräfte im strategischen Management. Dabei wird definiert, was Leadership bedeutet und welche Aufgaben Führungskräfte wahrnehmen müssen. Exemplarisch werden neuere Ansätze der Führung erläutert, die sich auf die Person der Führenden, die Person der Geführten und die Führungssituation beziehen.

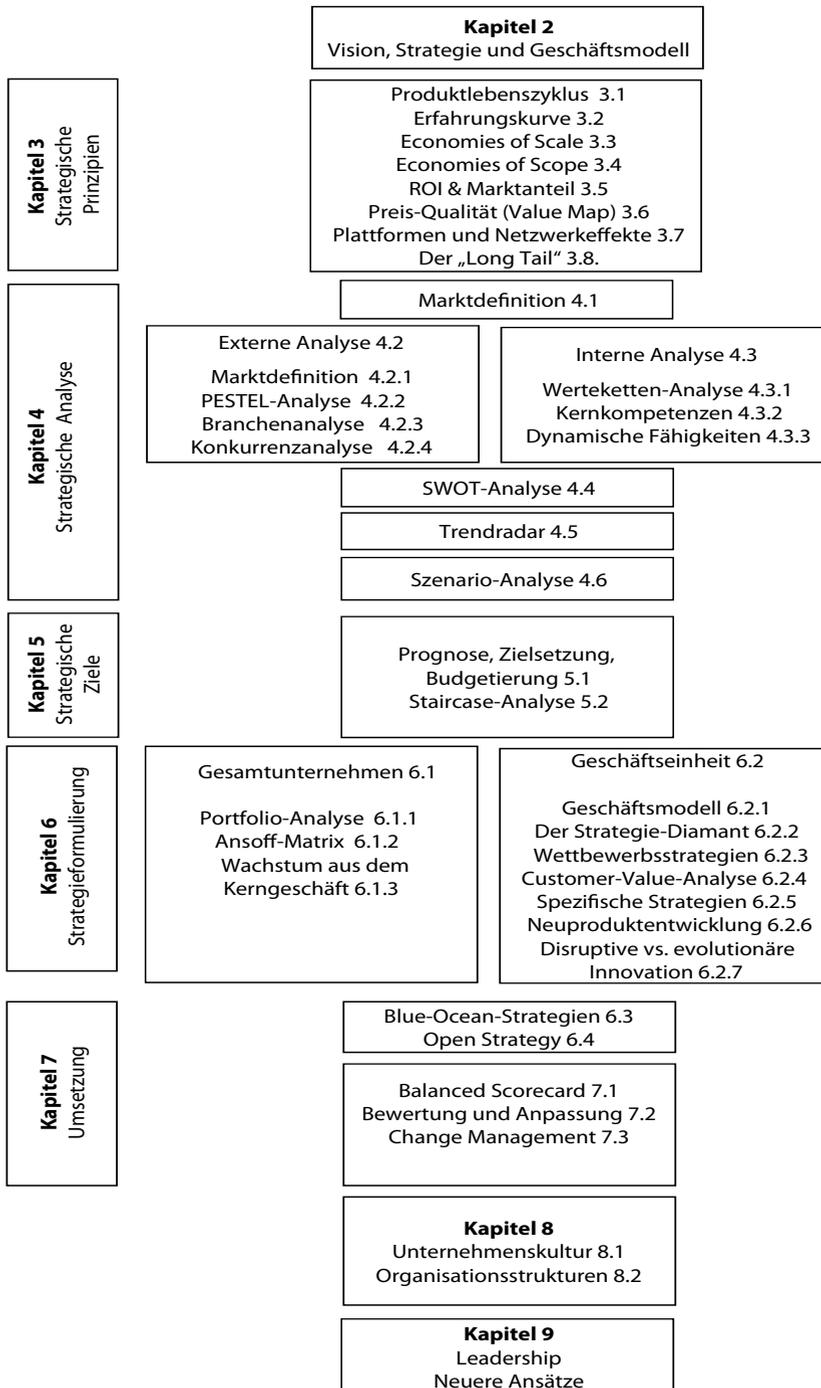


Abbildung 6: Aufbau des Buches