

Glossar der wichtigsten Begriffe der strategischen Führung

(Zitiert nach Kühn/Grünig: Grundlagen der strategischen Planung, 1998)

Angebot (offer, offre) = Massnahmenpaket, bestehend aus Kern- und Zusatzleistungen, Preisforderung, Lieferbedingungen, Distributionsleistungen und Kommunikationsmitteln. Wird im Marketing auch als "Marketing-Mix" bezeichnet.

Beabsichtigte Strategie (intended strategy, stratégie prévue) = System von langfristigen Vorgaben, die für die Unternehmung als Ganzes oder für wesentliche Teilbereiche gelten und die Erreichung der obersten Unternehmensziele dauerhaft sichern sollen. Die beabsichtigte Strategie enthält normalerweise Vorgaben zu den angestrebten Erfolgspotentialen in Form von → Marktpositionen, Wettbewerbsstärken der → Angebote und Wettbewerbsstärken der → Ressourcen.

Erfolgsfaktor (succes factor, facteur de succès) = Bestimmungsfaktor der Marktattraktivität oder der Wettbewerbsstärke auf den Ebenen des → Angebots oder der → Ressourcen. Die Nutzung der Erfolgsfaktoren durch Aufbau entsprechender → Erfolgspotentiale beeinflusst in signifikanter Weise den langfristigen Unternehmenserfolg. Zu unterscheiden sind generelle und marktspezifische Erfolgsfaktoren.

Erfolgspotential (succes potential, potentiel de succès) = Bedingung resp. Voraussetzung für die langfristige Erfolgserzielung. Der Aufbau und die Sicherung von Erfolgspotentialen stehen im Zentrum der strategischen Planung. Es gibt drei verschiedene Typen von Erfolgspotentialen: vorteilhafte Marktpositionen, Angebotsvorteile und Ressourcenvorteile. Die strategische Bedeutung spezifischer Erfolgspotentiale wird durch die Bedeutung der ihnen zugrundeliegenden → Erfolgsfaktoren bestimmt.

Funktionale Strategie (functional area strategy, stratégie fonctionnelle) = Langfristiger Plan, der für einen betrieblichen Funktionsbereich Prioritäten setzt. Da solche Pläne nicht primär dem Aufbau oder der Sicherung von Erfolgspotentialen dienen, ist es sinnvoller, sie als Konzepte anstatt als Strategien zu bezeichnen.

Generische Wettbewerbsstrategie (generic competitive strategy, stratégie concurrentielle générique) = Grundtyp der → Wettbewerbsstrategie. 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.

Geplante Strategie (planned strategy, stratégie planifiée) = → Beabsichtigte Strategie

Gesamtunternehmensstrategie (corporate strategy, stratégie globale) = Beabsichtigte Strategie für ein Unternehmen mit mehreren Geschäften. Sie definiert die zukünftigen Geschäfte, legt für sie langfristige Marktpositionsziele fest und teilt ihnen Mittel zu oder bestimmt zumindest die Investitionsprioritäten. Unter Umständen äussert sie sich ferner zu den auf der Stufe des Gesamtunternehmens aufzubauenden resp. zu pflegenden → Ressourcen und → Kompetenzen.

Geschäft (business, activité) = Produkt- oder Leistungsgruppe mit eigenem Marktauftritt. Ein Geschäft weist mehr oder weniger starke markt- und ressourcenmässige 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.

Geschäftsbereich (business, activité) = → Geschäft

Geschäftsstrategie (business strategy, stratégie d'activité) = Beabsichtigte Strategie für ein Geschäft. Sie enthält normalerweise die gewählte → generische Wettbewerbsstrategie, die angestrebten → Wettbewerbsvorteile und die aufzubauenden resp. zu pflegenden → Ressourcen und → Kompetenzen.

Gewachsene Strategie (emergent strategy, stratégie émergente) = Realisierte Strategie, welche nicht das Resultat der Umsetzung einer beabsichtigten Strategie darstellt, sondern vielmehr das Produkt einer Vielzahl von mehr oder weniger aufeinander abgestimmter Einzelentscheide bildet.

Grundstrategie des Wettbewerbs (generic competitive strategy, stratégie concurrentielle générique) = → Generische Wettbewerbsstrategie.

Kernkompetenz (key competence, compétence clé) = Strategisch wertvolle Kompetenz.

Kompetenz (competence, compétence) = Fähigkeit einer Unternehmung oder einer Organisationseinheit bestimmte Leistungen zu erbringen oder bestimmte Verhaltensweisen zu realisieren. Kompetenzen werden im → ressourcenorientierten Ansatz als spezielle Ressourcenart aufgefasst.

Leitbild (mission statement, vision) = Dokument, das einerseits den Unternehmenszweck und die Aktivitätsbereiche und andererseits die obersten Ziele und Wertvorstellungen umschreibt.

Marktorientierter Ansatz (market based view, approche orientée vers les marchés) = Eines der beiden zentralen Konzepte der → strategischen Planung. Es besagt folgendes: Mit dem Aufbau und der Desinvestition von Geschäftsbereichen entscheiden sich die Firmen für resp. gegen Branchenmärkte und innerhalb von ihnen für resp. 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. Der Ansatz lässt sich mit dem "structure conduct performance Paradigma" zusammenfassen.

Marktposition (competitive position, position concurrentielle) = Position im Vergleich zur Konkurrenz, die eine Unternehmung mit ihrem → Angebot in einem spezifischen Markt einnimmt. Der strategische Wert einer Marktposition hängt ab von der Marktattraktivität und von der Bedeutung des Marktanteils. Zu unterscheiden sind die effektive und die angestrebte Marktposition.

Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil (sustainable competitive advantage, avantage concurrentiel durable) = Angebots- oder Ressourcenvorteil von dauerhaftem strategischem Wert. Die Dauerhaftigkeit hängt primär von der Nichtimitierbarkeit und der Nicht-Substituierbarkeit der dem → Wettbewerbsvorteil zugrundeliegenden → Ressourcen ab.

Portfolio (portfolio, portefeuille d'activités) = Zweidimensionale Darstellung der Istposition und der angestrebten Sollposition der Geschäfte eines Unternehmens. Portfolios bilden häufig ein zentrales Element der → Gesamtunternehmensstrategie. Es gibt zwei wichtige Methoden der Portfolioanalyse und -planung: das Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (der Boston-Consulting-Group) und das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio (z.B. nach General Electric und McKinsey). Wenn von "Geschäfts-Portfolio" die Rede ist, kann damit auch einfach die Gesamtheit der → Geschäfte bzw. Geschäftsbereiche einer Unternehmung gemeint sein.

Prämissenkontrolle (early warning system, système de contrôle des prémisses) = Systematische Beobachtung von Indikatoren mit dem Ziel, Divergenzen zwischen den Prämissen der beabsichtigten und in Umsetzung begriffenen Strategie und der tatsächlichen Umweltentwicklung frühzeitig zu erkennen.

Realisierte Strategie (realized strategy, stratégie réalisée) = Verwirklichte Strategie. Sie kann, aber muss nicht auf einer beabsichtigten Strategie basieren. Sofern sie die Umsetzung einer beabsichtigten Strategie darstellt, stimmt sie mit dieser mehr oder weniger überein. Die realisierte Strategie lässt sich empirisch ermitteln. Konkret geht es dabei um die Erfassung der effektiv realisierten → Marktpositionen sowie der → Wettbewerbsstärken und -schwächen der vorhandenen → Angebote und → Ressourcen.

Ressource (resource, ressource) = Zentraler Begriff des → ressourcenorientierten Ansatzes. Gemeint sind nicht nur Sachressourcen und Kapital, sondern insbesondere auch weiche Faktoren wie Fähigkeiten, Wissen und Kultur. Wertvolle Ressourcen sind einzigartig, nicht oder schlecht imitierbar und geeignet um Kundennutzen zu stiften.

Ressourcenorientierter Ansatz (resource based view, approche orientée vers les ressources) = Eines der beiden zentralen Konzepte der → strategischen Planung. Es besagt folgendes: Firmen verfügen oder schaffen einzigartige → Ressourcen. Diese bilden die Basis für bedürfnisgerechte und der Konkurrenz überlegene → Angebote. Langfristige Erfolgsunterschiede zwischen Konkurrenten basieren folglich primär auf unterschiedlichen Ressourcenausstattungen. Dieser Gedankengang wird auch als "resources conduct performance Paradigma" bezeichnet.

Schlüsselressource (key resource, ressource clé) = Strategisch wertvolle Ressource

Strategie (strategy, stratégie) = Ohne zusätzliche Präzisierung wird unter einer Strategie eine beabsichtigte Strategie verstanden.

Strategiebewertung (evaluation of strategies, évaluation des stratégies) = Beurteilung der bestehenden Strategie und der strategischen Optionen aufgrund von Bewertungskriterien.

Strategieimplementierung (implementation of strategies at the personnel level, implémentation des stratégies au niveau du personnel) = Personenbezogener Teil der → Strategieumsetzung.

Strategierealisierung (realisation of strategies at the operational level, réalisation des stratégies au niveau matériel) = Sachbezogener Teil der → Strategieumsetzung.

Strategieumsetzung (realization of strategies, réalisation des stratégies) = Subsystem der → strategischen Führung. Die Strategieumsetzung umfasst alle Massnahmen, um die Strategie zu verwirklichen. Sie erfolgt neben der Berücksichtigung der Strategie in der operativen und dispositiven Planung sowie in Einzelentscheidungen vor allem über strategische Programme. Inhaltlich lässt sich die Strategieumsetzung in die sachbezogene Realisierung und die personenbezogene Implementierung unterteilen.

Strategische Durchführungskontrolle (strategic control of realization, contrôle stratégique de la réalisation) = Kontrolle, ob sich die Umsetzungsprogramme planmässig verwirklichen. Die strategische Durchführungskontrolle will sachliche, zeitliche und kostenmässige Abweichungen in der Programmrealisierung aufzeigen.

Strategische Führung (strategic management, management stratégique) = Gesamtheit aller strategischen Tätigkeiten. Die strategische Führung lässt sich in die drei Subsysteme der → strategischen Planung, der → Strategieumsetzung sowie der → strategischen Kontrolle und Problemidentifikation unterteilen.

Strategisches Führungsinstrument (strategic document, document stratégique) = Dokument mit strategischem Inhalt. Es dient als Führungsinstrument der Durchsetzung der strategischen Ziele und Massnahmen. Es werden vier Arten von strategischen Dokumenten unterschieden: → Leitbilder, → Gesamtunternehmensstrategien, → Geschäftsstrategien und → strategische Programme.

Strategische Kontrolle und Problemidentifikation (strategic control and early warning, contrôle stratégique et détection de problèmes) = Subsystem der → strategischen Führung. Die strategische Kontrolle umfasst alle Massnahmen zur Überwachung von Umfeld und Strategieumsetzung. Sie bezweckt, Probleme der Strategie oder ihrer Umsetzung frühzeitig zu erkennen. Sie lässt sich in die → strategische Überwachung, die → Prämissenkontrolle und die → strategische Durchführungskontrolle unterteilen.

Strategische Option (strategic option, option stratégique) = Eine Variante für die zukünftige Strategie. Die in der Evaluation am besten abschneidende Option wird zur beabsichtigten Strategie. Eine in jedem Fall zu prüfende, weil relativ risikolose Option ist die Weiterführung der bisherigen Strategie.

Strategische Planung (strategic planning, planification stratégique) = Subsystem der → strategischen Führung. Im Rahmen der strategischen Planung wird die Ausgangslage analysiert, werden strategische Optionen erarbeitet und evaluiert, wird die zukünftige Strategie festgelegt und werden die Programme zu ihrer Umsetzung definiert.

Strategische Überwachung (strategic monitoring, monitoring stratégique) =

Ungerichtete und gesamtheitliche Beobachtung der Umwelt. Sie verfolgt das Ziel, Lücken in der → Prämissenkontrolle und der → strategischen Durchführungskontrolle zu schliessen. Es geht vor allem um die Erfassung von schwachen Signalen und Trendbrüchen.

Strategisches Dokument (strategic document, document stratégique) = Strategisches Führungsinstrument.

Strategisches Programm (strategic program, programme stratégique) = Klar abgegrenzter Teil der → Strategieumsetzung. Für jedes Programm sind vor Beginn Ziele, Rahmenbedingungen, Ablauf, Projektorganisation und Budget festzulegen.

Verfahren der strategischen Planung (procedure of strategic planning, procédé de la planification stratégique) = Vorgehensvorschlag, der das komplexe Problem der Erarbeitung von Strategien in eine Sequenz von Schritten zerlegt. Da es sich bei der Strategieerarbeitung um ein schlecht definiertes und schlecht strukturiertes Problem handelt, sind bloss heuristische Verfahren denkbar. Sie besitzen keine Lösungsgarantie und ihre Anwendung ist unter Umständen nur nach Anpassungen und mit Schlaufen möglich.

Wettbewerbsstärke (competitive advantage, avantage concurrentiel) = Wettbewerbsvorteil

Wettbewerbsstrategie (competitive strategy, stratégie concurrentielle) = Teil der → Geschäftsstrategie welcher die Wettbewerbsvorteile der → Angebote definiert. Die Basis der Wettbewerbsstrategie bildet die Wahl einer Grundstrategie des Wettbewerbs. Nach Porter gibt es vier Grundstrategien: die gesamtmktbezogene Kostenführerschaft, die gesamtmktbezogene Differenzierungsstrategie, die nischenorientierte Preisstrategie und die nischenorientierte Differenzierungsstrategie. Die zwei letztgenannten werden von Porter auch unter dem Ausdruck Nischen- oder Fokusstrategie zusammengefasst. Die gewählte Grundstrategie ist anschliessend zu konkretisieren und abzusichern. Die Konkretisierung beinhaltet insbesondere die Bestimmung spezifischer Angebotsvorteile. Die Absicherung geschieht durch die Planung der notwendigen → Ressourcen.

Wettbewerbsvorteil (competitive advantage, avantage concurrentiel) = Merkmal des → Angebots oder der → Ressourcen der Unternehmung, das im Vergleich zur Konkurrenz positiv bewertet wird. Der strategische Wert von Angebotsvorteilen wird bestimmt durch die Bedeutung der entsprechenden → Erfolgsfaktoren. Die strategische Bedeutung von Ressourcenvorteilen hängt ab von der Einzigartigkeit, der Nicht-Imitierbarkeit und der Eignung, wertvolle Angebote zu erzeugen.