

Strategisches Management

Wie strategische Initiativen zum Wandel führen

Bearbeitet von
Günter Müller-Stewens, Christoph Lechner

5. überarbeitete Auflage 2016. Buch. 702 S. Hardcover
ISBN 978 3 7910 3439 3

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER
POESCHEL

Günter Müller-Stewens
Christoph Lechner

Strategisches Management

Wie strategische Initiativen
zum Wandel führen

Der Strategic Management Navigator

5., überarbeitete Auflage

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Verfasser:

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Institut für Betriebswirtschaft,
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Christoph Lechner, Institut für Betriebswirtschaft,
Universität St. Gallen

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3439-3 Bestell-Nr. 20385-0002

EPDF ISBN 978-3-7992-6982-7 Bestell-Nr. 20385-0151

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart

Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen

Printed in Germany

März 2016

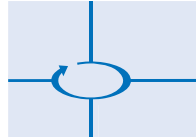
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Kapitel 1

Einführung in das Strategische Management





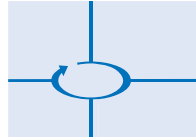
Kapitel 1

Einführung in das Strategische Management

Ob Trendsetter APPLE oder Fussballklub FC BARCELONA, ob Automobilkonzern DAIMLER oder soziales Netzwerk FACEBOOK – sie alle sind Unternehmen, die sich in der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt zu bewähren haben. Doch wovon hängt es ab, ob sie erfolgreich sind oder untergehen? Wie unterscheiden sie sich von ihren Konkurrenten und welche Konsequenzen haben diese Unterschiede? Warum sind einige Unternehmen in der Lage besser mit Krisen umzugehen und sich rascher anzupassen als andere? Mit derartigen Fragen beschäftigt sich eine Disziplin, die als Strategisches Management bezeichnet wird. Im Laufe ihrer relativ jungen Geschichte hat sie eine reichhaltige Ökologie des Wissens zu solchen Themen produziert. Sie offeriert sowohl wichtige Konstrukte, Theorien, Methoden und wissenschaftliche Erkenntnisse, als auch praktische Instrumente und Gestaltungsempfehlungen. Teilweise präsentiert sie sich geordnet und übersichtlich, an ihren Rändern jedoch finden spannende Diskussionen statt, die sich aus heterogenen Meinungen und ambivalenten Erkenntnissen speisen. Wer sich auf die dort behandelten Fragestellungen und Ansätze einlässt, dem wird sich eine faszinierende Welt eröffnen, in der es viel Interessantes zu erkunden gibt.

Übersicht Kapitel 1

- Zur Verwendung des Buches
- Darlegung der historischen Entwicklungslinien des Strategischen Managements
- Definition des Strategischen Managements
- Herausforderungen des Strategischen Managements
- Erklärung des zentralen Bezugsrahmen dieses Buchs (Strategic Management Navigator SMN)
- Gestaltungsebenen eines Strategischen Managements



1.1 Wie kann man dieses Buch verwenden?

Das vorliegende Buch versteht sich als Reiseführer auf einer Expedition in die Welt des Strategischen Managements. Als solcher strukturiert es das Terrain, zeigt unterschiedliche Ansätze, prüft kritisch bestehendes Wissen, und wirft offene Fragestellungen auf. Das Buch bewegt sich ganz bewusst an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und unternehmerischer Praxis. Dort will es einerseits theoretisches Gedankengut, andererseits praktisch anwendbare Konzepte vermitteln. Der Schwierigkeiten, die sich dabei stellen, sind wir uns bewusst. Während sich die Wissenschaft primär um das Beschreiben, Verstehen oder Erklären von Phänomenen bemüht, die sie in der unternehmerischen Praxis beobachtet, ist die unternehmerische Praxis – verkürzt formuliert – primär an gut fundierten Gestaltungsvorschlägen interessiert. Folgt die unternehmerische Praxis professionellen Ansprüchen, dann greift sie auf das angebotene Reflexionspotenzial an Deskriptionen und Theorien der Wissenschaft zurück, »transformiert« es in ihren spezifischen Kontext und wendet es dort an, wo es passend ist. Die Übergänge zwischen den beiden Bereichen sind weder trivial noch komplikationslos. Gleichwohl gilt es immer wieder, die Brücke zwischen ihnen zu schlagen und die durch ihre jeweilige Eigenlogik verursachten Spannungsfelder produktiv zu nutzen. Ob uns dies im Rahmen dieses Buches gelungen ist, möge der Leser beurteilen.

Bezugsrahmen: Um die Fülle an Material zu ordnen, werden wir uns an einem übergreifenden Bezugsrahmen orientieren, den wir *Strategic Management Navigator (SMN)* nennen. Er besteht aus fünf Feldern und strukturiert mit diesen die Disziplin des Strategischen Managements in einer logischen Form, die man auch für die praktische Anwendung einsetzen kann. Größtenteils greifen wir dabei auf die bereits bestehende »Ökologie des Wissens« zurück, doch dort, wo Lücken bestehen, setzen wir eigene Ansätze ein. In jedem Feld werden sowohl wissenschaftliche Reflexionen als auch Gestaltungsansätze offeriert.

Aufbau des Buches: In Kapitel 1 wird zuerst die historische Entwicklung des Strategischen Managements beschrieben und der zentrale Bezugsrahmen des Buches, der Strategic Management Navigator, in seinen Grundzügen vorgestellt. Kapitel 2 wendet sich den Fragen der *Initiierung* von Strategien bzw. der Thematik der Strategischen Prozesse zu. Kapitel 3 untersucht die *Positionierung* von Unternehmen in Bezug zu ihrem Umfeld, während Kapitel 4 sich mit Fragen des Geschäftsmodells und der *Wertschöpfung* auseinandersetzt. Kapitel 5 beschäftigt sich mit Herausforderungen und Ansätzen im Rahmen der *Veränderung* und des strategischen Wandels und Kapitel 6 schließt mit Ausführungen zur *Performance-Messung* ab. Um den Überblick innerhalb dieser Kapitel zu erleichtern, sind die Kapitel zu den Feldern des SMN nach einem einheitlichen Schema aufgebaut. Dies soll dem Leser nicht nur die Orientierung erleichtern, sondern ihm eine einheitliche Darstellung von Themen und Aufgaben des Strategischen Managements bieten, die er auch für eine weiterführende Beschäftigung mit dieser Disziplin verwenden kann.

Wege durch das Buch: Je nach Zielsetzung und Interesse können mehrere Lesepfade eingeschlagen werden. Sie eröffnen unterschiedliche Zugänge zum Strategischen Management:

- *Der eilige Leser:* Will man möglichst rasch Logik und Aufbau des Strategic Management Navigator verstehen, dann bietet es sich an, mit Kapitel 1.2 zu beginnen. Hier wird der Bezugsrahmen kurz vorgestellt. Anschließend kann man sich auf diejenigen Kapitel stürzen, die einen besonders interessieren.
- *Der wissenschaftliche Leser:* Will man eher die wissenschaftlichen Grundlagen der einzelnen Felder verstehen, so sind vor allem die Kapitel mit der Überschrift »Reflexion« von Relevanz.¹ Hier werden primär Theorien und Modelle vorgestellt, die Einblick in die Besonderheiten des jeweiligen Teilbereiches verschaffen. Ergänzend kann man sich in Kapitel 1 über die historische Entwicklung des Strategischen Managements informieren. Wir haben uns bemüht, diese Kapitel so zu schreiben, dass sie auch für den wirtschaftswissenschaftlich weniger Bewanderten nachvollziehbar und hilfreich sind.
- *Der fokussierte Leser:* Hat man eine konkrete Frage oder will sich gezielt über ein Gebiet informieren, dann empfiehlt es sich direkt auf das jeweilige Kapitel zu springen. Jedes Kapitel ist so geschrieben, dass es für sich alleine gelesen werden kann.
- *Der umfassend interessierte Leser:* Sehr freuen wir uns über den gründlichen Leser, der sich von der ersten bis zur letzten Seite aufmerksam durch das Buch bewegt und den die Ausführungen sowohl inspirieren als auch zu kritischen Reflexionen anregen. Ihm wird sich das ganze Spektrum des Buches erschließen.
- *Der nachschlagende Leser:* Mit Hilfe der detaillierten Verzeichnisse (Personen, Stichworte, Firmen, Literatur) kann das Buch auch als effizientes Nachschlagewerk verwendet werden.

Symbole und ihre Verwendung

Neben der Kapitelgliederung verfügt das Buch über eine zweite Gliederungsform, die durch Symbole gekennzeichnet ist. Diese durchziehen alle Kapitel und bieten vertiefende Ausführungen an. Sie können bei Bedarf übersprungen werden, ohne dass der Gang der Argumentation verloren geht. Insgesamt kommen im Buch die folgenden 5 Symbole vor.



Exkurs: Im Rahmen von Exkursen werden interessante Themen vertieft. Der Leser kann sich dadurch stärker mit einer Thematik auseinandersetzen.



Fallbeispiel: Zur Illustration von Themen werden eine Reihe von kurzen Fallstudien eingesetzt. Sie greifen Ereignisse in real existierenden Unternehmen auf und dienen der Diskussion und Reflexion. Sie stellen jedoch keine Urteile darüber dar, ob ein Unternehmen eine Herausforderung angemessen bewältigt hat oder nicht. Bei manchen dieser Fallbeispiele ist dann noch unter dem Symbol der Vermerk »vertiefende Fallstudie« zu finden. Hier wird auf eine eigene Fallstudie mit Teaching Notes verwiesen, die auf der Fallstudienplattform des The Case Centre veröffentlicht wurde und dort auch abgerufen werden kann (www.thecasecentre.org).

Standpunkt: Ein Standpunkt soll die eigene Meinungsbildung anregen. Er greift eine prägnante Position zu einem Thema auf oder zitiert eine pointierte Aussage.



Ressourcen: Dieses Symbol verweist auf wichtige Akteure, Quellen und Internet-Ressourcen im Gebiet des Strategischen Managements.



Mittels der parallel zum Buch aufgeschalteten Homepage www.strategicmanagementnavigator.org werden Zusatzmaterialien angeboten wie etwa Lernkontrollfragen zu den einzelnen Kapiteln; vertiefende Fallstudien oder Workshop-Formate zeigen konkrete Vorgehensweisen auf, wie man ein wichtiges Thema in der Organisation behandeln kann.

1.2 Entwicklung des Strategischen Managements

Die Themen des Strategischen Managements sind direkt in der unternehmerischen Praxis verankert. Sie betreffen die Entwicklung und das Überleben von Unternehmen und manifestieren sich u. a. in der Auswahl der Produkte und Dienstleistungen, der Positionierung gegenüber Wettbewerbern, der Ausgestaltung von Geschäftsmodellen, der Organisation betrieblicher Strukturen und Prozesse etc. Die Disziplin des Strategischen Managements existiert schlichtweg deshalb, da solche Themen für Unternehmen im Speziellen und für kapitalistisch geprägte Gesellschaften im Allgemeinen äußerst wichtig sind. Im Folgenden werden wir zunächst die historische Entwicklung der Disziplin skizzieren und anschließend Charakteristika eines Strategischen Managements besprechen.

Lernziele

- Vermittlung der begrifflichen Ursprünge des Strategischen Managements (SM)
- Darlegung der Entstehung des SM als eigenständige Disziplin
- Definition des SM und seiner Bestandteile
- Charakterisierung strategischer Problemstellungen
- Darlegung verschiedener Strategieverständnisse
- Strukturierung des Feldes SM
- Hinweise auf wichtige Ressourcen für die Arbeit im SM

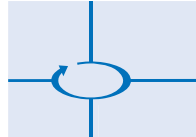
1.2.1 Historische Skizze

Die **begrifflichen Ursprünge** des Strategischen Managements reichen relativ weit zurück. Während der Managementbegriff erstmalig in England im 19. Jahrhundert auftaucht und dort teilweise funktional, teilweise rollenbezogen verwendet wird, lässt sich der Strategiebegriff etymologisch auf das Griechische zurückführen. Dort bezeichnet er die Kunst der Heerführung (stratos = Heer, agos = Führer). Angesicht der zahlreichen Konflikte, die die griechischen Stadtstaaten gegeneinander oder gemeinsam gegen starke Gegner wie die Perser austragen, ist diese Kunst dort bereits hoch angesehen. Für den Philosophen Sun Tzu (400–300 v. Chr.), der in China wegweisende Überlegungen zur Kriegskunst anstellt, ist Strategie ebenfalls entscheidend. Er bezeichnet sie als »... *the great work of the organization. In situations of life or death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected.*« Im 19. Jahrhundert stechen dann die Ausführungen zur Militärwissenschaft von Carl v. Clausewitz hervor, der Strategie als »Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges« bezeichnet. Er zieht Parallelen zwischen Militär und Wirtschaft und öffnet damit der Übertragung militärischen Gedankenguts in die Ökonomie die Tür – eine Tendenz, die bis heute anhält. In die gleiche Richtung führen ab 1947 die Überlegungen von Oskar Morgenstern und John von Neumann, die aus einem mathematisch-spieltheoretischen Kontext den Strategiebegriff in die Wirtschaftstheorie einführen.

Als **eigenständige Disziplin** formiert sich das Strategische Management seit Ende der 1960er Jahre, schwerpunktmäßig zunächst in den USA. Damit ist es deutlich jünger als die unternehmerische Praxis, mit der es sich auseinandersetzt. Stehen anfangs noch Begriffe wie »Business Policy« oder »Long Range Planning« im Vordergrund der Diskussion, so werden diese sukzessive durch den Begriff des »Strategic Management« verdrängt. Ausgangspunkt der disziplinären Entwicklung sind die *Business Schools* der US-amerikanischen Universitäten. Deren Lehrplan ist zuerst nach einzelnen, betriebswirtschaftlichen Funktionen (wie Marketing, Finanzen etc.) aufgebaut. Diese werden mehr oder weniger unverbunden nebeneinander gelehrt. Als dann der Wunsch nach einer Integration der einzelnen Elemente aufkommt, wird ein neuer Kurs als konzeptionelle Klammer geschaffen. Erstmals geschieht dies an der Harvard Business School, wo bereits im Jahre 1911 ein Kurs mit dem Titel »Business Policy« im Senior Management Training auftaucht. Im Gegensatz zum militärischen Strategieverständnis geht es dabei nicht mehr nur um die Wahl der Mittel zur Erreichung vorgegebener Ziele, sondern auch um deren Festlegung und die Ausrichtung der Unternehmenspolitik. Auf Grundlage der in Harvard gepflegten Fallstudienmethodik behandelt der Kurs ausgewählte betriebswirtschaftliche Probleme hochrangiger Manager, meist aus einer multifunktionalen Perspektive. Ein festgelegter Inhalt besteht zunächst nicht; auf eine theoretische Unterlegung wird weitgehend verzichtet. Alles, was einen Beitrag zur Bewältigung der aufgeworfenen Themen verspricht, wird herangezogen, unabhängig davon, aus welchem Bereich der Beitrag stammt. Der Lehrkörper setzt sich aus erfahrenen Professoren und ehemaligen Managern zusammen. Einen eigenen Karrierepfad, wie ihn die anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen aufweisen, bietet das Feld noch nicht. Folglich wird die Theorieentwicklung kaum vorangetrieben und eine eigentliche wissenschaftliche Forschung findet nicht statt. Man beschränkt sich auf reichhaltige Beschreibungen aktueller Praxisfälle und eine Problemlösung »from case to case«.

Strategie als Kunst
der Heerführung

Strategie als eigen-
ständige Disziplin



Zur *wissenschaftlichen Disziplin* entwickelt sich das Feld dann ab Ende der 1960er-Jahre. Wissenschaftler werden nun an mehreren Universitäten explizit mit der Erforschung des Feldes beauftragt. Ein speziell auf »Business Policy« zugeschnittener Karrierepfad wird eingerichtet, der durch alle akademischen Stufen bis hin zum Professor mit dauerhafter Anstellung führt. Damit folgt man institutionell den Karrieremöglichkeiten in den anderen Funktionen nach. In der Folge entsteht eine lebhafte Forschungsbewegung und die Akkumulation von Wissen setzt ein. Wissenschaftliche Gremien und Konferenzen konstituieren sich, Forschungsergebnisse werden präsentiert, Konstrukte, Theorien und Methoden im wissenschaftlichen Diskurs ausgetauscht und diskutiert. Erste Artikel finden Eingang in allgemeine Managementjournale wie die Harvard Business Review, die Sloan Management Review oder die California Management Review, die meist eng mit einer der reputierten US-Business-Schools verbunden sind. Danach werden stärker akademisch ausgerichtete Zeitschriften wie Management Science oder Academy of Management Journal gegründet. Ebenso entstehen spezifisch ausgerichtete Journale, in deren Titel sich die anfängliche Fokussierung der Disziplin auf das Thema der strategischen Planung niederschlägt, wie etwa Long Range Planning. 1985 wird dann das Strategic Management Journal gegründet, welches sich rasch als führende Fachzeitschrift durchsetzt, und im 21. Jahrhundert kommen Journals wie Strategic Organisation, Strategy & Management, Strategic Entrepreneurship Journal oder das Global Strategy Journal hinzu.

Ressourcen: Wichtige internationale Zeitschriften

Besuchen Sie einmal die Homepages dieser Zeitschriften, um sich einen Eindruck von der derzeit aktuellen Diskussion zu verschaffen. Bei den meisten dieser Homepages kann man auch mittels einer Suchfunktion die Archive dieser Zeitschriften durchforschen:

Wissenschaftliche Zeitschriften	Zeitschriften für die Praxis
Academy of Management Journal Academy of Management Review Global Strategy Journal Journal of Management Journal of Management Studies Long Range Planning Management Science Organization Science Strategic Management Journal Strategic Entrepreneurship Journal Strategic Organization	Academy of Management Perspectives California Management Review Harvard Business Review Harvard Business Manager MIT Sloan Management Review

Die **theoretische Entwicklung** der Disziplin ist zwar zeitlich kurz, inhaltlich jedoch umfangreich und kann daher an dieser Stelle nur skizziert werden. In einem engeren Sinne ist ihr Beginn mit vier Arbeiten verbunden, die in den 1960er-Jahren erschienen sind. In ihnen finden sich bereits viele der wichtigsten Ideen, die die Entwicklung des Feldes bis heute prägen:



Einzigartigkeit
durch Qualität
der Ressourcen

Structure follows
Strategy

Formulierung und
Implementierung

- *Edith Penrose* formuliert in ihrer »Theory of the Growth of the Firm« (1959) den Gedanken, dass die Einzigartigkeit eines Unternehmens durch die Qualität der Ressourcen, über die es verfügt, zu erklären sei. »It is the heterogeneity, and not the homogeneity, of the productive services available or potentially available from its resources that gives each firm its unique character«². Damit wendet sie sich gegen die in der Neoklassik vorherrschende Sichtweise der Homogenität von Ressourcen und letztendlich von Unternehmen.
- Der Managementhistoriker *Alfred Chandler*³ untersucht in seinem Werk »Strategy and Structure« (1962) den Wachstumsprozess von vier Unternehmen (SEARS, GENERAL MOTORS, DUPONT und STANDARD OIL) und fasst seine Erkenntnisse in der These »Structure follows Strategy« zusammen. Neue organisationale Formen lassen sich für ihn durch neue Wachstums- und Diversifikationsstrategien in der Entwicklung des Unternehmens erklären: »The thesis that different organizational forms result from different types of growth can be stated more precisely if the planning and carrying out of such growth is considered a strategy, and the organization devised to administer these enlarged activities and resources, a structure.« Wechselt die Strategie, so passt sich ihr – zur Unterstützung ihrer Umsetzung – die Organisationsstruktur an. Als Strategie definiert er »... the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals«. Es geht also primär um Kursbestimmung, Maßnahmenanpassung und Ressourcenallokation.
- *Kenneth Andrews* fasst seine Erkenntnisse in dem Buch »The Concept of Corporate Strategy« (1971) zusammen. Chandler folgend ist für ihn eine Strategie ein »... pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be«. Er erweitert den Ansatz erstens um die in dem Werk »Business Policy«, das er bereits 1965 zusammen mit anderen Professoren der Harvard Business School verfasst hat, eingeführte Unterscheidung von Strategieprozessen in eine Phase *der Formulierung* einer Strategie und in die ihrer anschließenden *Implementierung*. Diese Unterscheidung ist wegweisend für nachfolgende Forschungsarbeiten. Zweitens erfolgt noch die Unterteilung strategischer Betrachtungen *in einen Umwelt- und einen internen Fähigkeitenaspekt*: »Corporate strategy has two equally important aspects, interrelated in life but separated to the extent practicable here in our study of the concept. The first of these is formulation; the second is implementation. Deciding what strategy should be is, at least ideally, a rational undertaking. Its principal subactivities include identifying opportunities and threats in the company's environment and attaching some estimate of risk to the discernible alternatives. Before a choice can be made, the company's strengths and weaknesses must be appraised. Its actual or potential capacity to take advantage of perceived market needs or to cope with attendant risks must be estimated as objectively as possible. The strategic alternative which results from a matching of opportunity and corporate capability at an acceptable level of risk is what we may call an economic strategy.«⁴ Andrews betont auch, dass jedes Unternehmen eine Strategie hat. Ist sie nur *implizit* vorhanden, so kann sie aus seiner Sicht aus dem Handeln der Mitarbeiter rekonstruiert werden, da er unterstellt, dass jedes Handeln zweckgerichtet ist.

- Igor Ansoff behandelt in seinem Werk »Corporate Strategy«⁵ (1965) ausführlich die Grundzüge eines Strategischen Managements. Er rückt es etwas aus dem Mystischen, der reinen Topmanagement-Angelegenheit, heraus und lässt es zur Technik werden, die es zu beherrschen gilt. Er argumentiert, dass es primär darum ginge, das strategische Problem zu erkennen und es wirkungsvoll zu lösen. Zur Analyse und Optionengenerierung entwickelt er erste einfache Konzepte: Die *Forderung nach dem Unternehmens-Umwelt-Gleichgewicht* bildet er z. B. über die SWOT-Analyse ab; die Produkt-Markt-Matrix führt er zur konzeptionellen Unterlegung von Wachstumsüberlegungen ein. Weiter formalisiert er Strategieprozesse in ausgefeilte Phasenmodelle und wird damit zum Wegbereiter der strategischen Planung. Er weist aber auch schon früh auf ihre Grenzen hin und untersucht den Veränderungsprozess, den solche Managementsysteme bei ansteigender Umweltkomplexität erfahren. Daneben entwickelt er wichtige Konzepte wie z. B. den Ansatz der »schwachen Signale«.

SM als Technik:
Erste Konzepte

Ressourcen: Zentrale Theorien im Strategischen Management

Wichtige Theorien, die in der Strategieforschung zur Anwendung kommen, sind: Agency Theorie, Transaktionskostentheorie, Industrieökonomik (»Industrial Economics«), Spieltheorie, der ressourcenbasierte Ansatz (Resource-based View), der wissensbasierte Ansatz (Knowledge-based View), die verhaltensorientierte Theorie (Behavioral Theory), die Netzwerktheorie, die Evolutionstheorie/Organisations- oder Populationsökologie, die Institutionentheorie oder -ökonomie (»Institutional Theory«) oder die Kontingenztheorie. Die wichtigsten Theorien werden am Anfang der nachfolgenden Kapitel 2 bis 6 vertieft vorgestellt.



Nicht zu unterschätzen sind in dieser Zeit auch die Impulse, die von *Beratungsgesellschaften* wie THE BOSTON CONSULTING GROUP oder MCKINSEY ausgehen. Durch Konzepte wie die Erfahrungskurve, die Wachstums-Marktanteils-Matrix oder die Geschäftsfeldsegmentierung beeinflussen sie nachhaltig die Diskussion. Sie weisen den Weg für die Generierung anwendungsbezogener Konzepte, die Probleme der Unternehmenspraxis strukturieren und diese – wenn möglich – mit Lösungsvorschlägen versorgen. Gleichzeitig wirken die Beratungsgesellschaften mit ihren Konzepten auch auf die Wissenschaft ein, da diese die »hinter« den jeweiligen Konzepten stehenden Theorieannahmen aufgreift und einer kritischen Prüfung unterzieht. Ebenso beobachten sie, was die Wissenschaft hervorbringt und »importieren« deren Erkenntnisse in ihre beratende Praxis.

Einfluss
der Beratungs-
unternehmen

Ressourcen: Strategieberatungsunternehmen

Die Homepages mancher Strategieberatungsunternehmen bieten neben Informationen zu sich selbst auch sonstige interessante Ressourcen zum Strategischen Management. Besuchenswert sind z. B. die Homepages von BAIN & COMPANY, THE BOSTON CONSULTING GROUP, MCKINSEY & COMPANY, OLIVER WYMAN oder ROLAND BERGER.



Die Entwicklung des Strategischen Managements und seiner jeweiligen thematischen Schwerpunkte lässt sich insbesondere über die immer neuen Herausforderungen erklären, denen sich das Management in der Ausgestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umfeld gegenüber sah.

In den 1960er-Jahren konzentriert sich die Disziplin auf die Langfristplanung bzw. die strategische Planung. Doch schon bald zeigen sich deren Grenzen: Pla-

Strategische
Planung

nungsprozeduren verkommen zu bürokratischen Zielfestschreibungen, Probleme in der Umsetzung häufen sich und darüber hinaus gelingt es ihr nicht, anstehende Umweltveränderungen zu antizipieren. Forschungsarbeiten, die die Formierung von Strategien empirisch deskriptiv – und nicht normativ – untersuchen, kommen zudem zu Prozessverläufen, die sich von denen der strategischen Planung weitgehend unterscheiden. Nicht Rationalität und ein beabsichtigtes, explizites Formulieren und Implementieren von Strategien scheinen in der Unternehmenspraxis vorzuherrschen, vielmehr prägen inkrementelle, nichtlineare, von Zufall und Ex-post-Rationalisierungen geprägte Prozesse das Bild.

In den *1970er-Jahren* beginnt die Verwissenschaftlichung der Disziplin. Der Trend, normative (und oft subjektiv gefärbte) Aussagen in den Hintergrund zu rücken und stattdessen eine auf Beschreibung und Erklärung ausgerichtete Wissenschaft zu etablieren, gewinnt an Bedeutung. Es entstehen deduktiv und induktiv angelegte Forschungsansätze, die Theorien und Modelle einer strengen, empirischen Überprüfung und Begründung unterziehen. Gleichzeitig beginnt sich das Feld in zwei Forschungsstränge aufzuteilen: Während der erste sich der eben angeführten Thematik der Strategieformierung zuwendet und untersucht, wie sich Strategien in Unternehmen tatsächlich bilden (*Prozessforschung*), thematisiert der zweite den Zusammenhang zwischen verschiedenen Strategien und ihren Performance-Implikationen (*Inhaltsforschung*). Hier wird u.a. erforscht, wie sich Diversifikationsstrategien auf den Unternehmenserfolg auswirken oder wie Unterschiede zwischen Firmen innerhalb der gleichen Branche zu erklären sind. Besondere Bedeutung erlangen in diesem Forschungsstrang die Arbeiten von *Michael Porter* in den 1980er-Jahren zum sogenannten »Market-based View«. Er überträgt eine Reihe von Konstrukten der Industrieökonomie in die Strategielehre und erklärt damit in differenzierter Form, worin Wettbewerbsvorteile und – in letzter Konsequenz – Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen begründet sind. Zusätzlich entwickelt er mehrere strukturierende Bezugsrahmen, die in der Praxis eine weite Verbreitung erfahren.

In den *1980er-Jahren* differenziert die Strategieforschung ihr Theorienspektrum stark aus. In der Inhaltsforschung bedient man sich theoretischer Ansätze, wie z. B. der Transaktionskostentheorie, und wendet sie auf Fragen der Integration und des Umfangs von Unternehmen an, untersucht spieltheoretisch das Verhalten von Firmen in kompetitiven und kooperativen Situationen, arbeitet komplexitäts- oder systemtheoretisch an ihren Entwicklungsverläufen oder studiert populationsökologisch die Entstehung und das Scheitern von Unternehmensgruppierungen. Besonders interessante Arbeiten werden auch unter den Begriffen »Strategic Change« und »Strategic Renewal« vorgelegt. Im Kern geht es dabei um die Frage, wie sich Unternehmen im Zeitablauf verändern und ob und inwieweit sich eine solche Transformation willentlich herbeiführen lässt.

Anfang der *1990er-Jahre* entwickelt sich, die Gedanken von Penrose aufgreifend, der sogenannte »Resource-based View«. Das Forschungsinteresse verlagert sich nun gewissermaßen in das Unternehmen hinein und man versucht von dort aus die Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu ergründen. Eine Reihe von Arbeiten beleuchtet diese Aspekte und bemüht sich um quantitativ gestützte Erkenntnisse. Weiterhin hohe Bedeutung haben Arbeiten zu Top Management Teams, Akquisitionen oder Diversifizierung.

Im ersten *Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts* rückt u. a. der sogenannte »Dynamic Capability View« in den Vordergrund. Vereinfacht formuliert geht es hier um or-

Prozess und Inhalt

Market-based View

Strategic
Change & RenewalResource-based
ViewDynamic Capability
View

organisationalen Fähigkeiten zur Veränderung des Ressourcenbestandes von Unternehmen. Nicht die Ressourcen und Fähigkeiten per se, sondern wie sie miteinander verbunden, umgruppiert oder aufgebaut werden, prägt nun die Forschung. Ebenso werden strategische Initiativen und Prozesse, Steuerung globaler Unternehmen sowie Allianzen und Netzwerke verstärkt untersucht – wie so oft kommt es auch hier zu einer Wechselbeziehung zwischen Wissenschaft und den aktuellen Herausforderungen der Praxis in dieser Zeit. Bedeutung erlangt auch die tendenziell in der Prozessforschung anzusiedelnde »*Strategy as Practice Community*«. Sie plädiert für einen »practice turn« in der Strategieforschung, in dem sie Strategie als etwas betrachtet, was Leute tun. Es wird dazu die Akteursperspektive der strategischen Praktiker eingenommen. Was interessiert, sind deren Praktiken in ihrer alltäglichen Strategiearbeit.

Strategy as
Practice

Zuletzt entwickelt sich viel Forschung um den Begriff des »Geschäftsmodells«. Ausgelöst durch Internet und Digitalisierung wird die Thematik von Aktivitäten und ihrem neuartigen Zusammenspiel behandelt.

Ressourcen: Wissenschaftliche Konferenzen und Verbände

Die Vielzahl an Konferenzen, die weltweit angeboten werden, ist kaum noch zu überblicken. Drei Konferenzen stechen jedoch besonders hervor.

- Dies ist zum einen die jährlich stattfindende Konferenz der *Strategic Management Society*, einer internationalen Vereinigung von Wissenschaftlern, Managern und Beratern. Die Homepage der Strategic Management Society (www.strategicmanagement.net) ist insofern interessant, als man sich zur jeweiligen Jahreskonferenz die »Conference Track Themes« ansehen kann und so einen Eindruck von der Innendifferenzierung des Feldes erhält. Ebenso führt diese Gesellschaft eine Reihe von Special Conferences durch, die sich gezielt einer spezifischen Thematik widmen.
- Zweitens ist die *Academy of Management (AOM)* zu nennen. Ursprünglich in den USA gegründet, gibt es heute Schwesterorganisationen in Europa (www.euram-online.org), Südamerika und Asien, die ebenfalls Konferenzen durchführen. Bedenkt man, dass das Gebiet des Strategischen Managements in der Forschung Anfang der 60er-Jahre im Prinzip noch gar nicht existent war, so ist es doch erstaunlich, dass die »Business Policy & Strategy Division« in der AOM heute die Abteilung mit den meisten Forschern darstellt. Besuchen Sie einmal diese sehr ergiebige Seite (<http://www.bpsdiv.org>) und verschaffen Sie sich dadurch einen Eindruck von der Reichhaltigkeit und Dynamik des Feldes.
- Drittens finden neben diesen beiden Konferenzen in Europa Strategiethemen zunehmend Eingang auf den EGOS-Konferenzen. *EGOS (European Group of Organization Studies)* (www.egosnet.org) wurde 1973 informell und 1997 formell als paneuropäisches Netzwerk von Forschern auf dem Gebiet der Organisationstheorie geschaffen.



Insgesamt kann die Entwicklung des Strategischen Managements über die letzten Jahrzehnte positiv beurteilt werden. In der Wissenschaft hat sich das Feld als eigenständige Disziplin fest etabliert, was z. B. an der hohen Anzahl von Konferenzen, Publikationen in Fachzeitschriften oder Wissenschaftlern, die auf diesem Gebiet forschen, abzulesen ist. Die regionalen Unterschiede sind geringer geworden, und die Dominanz amerikanischer Schulen ist einer größeren, internationalen Vielfalt gewichen. Die Forschungsintensität hat erheblich zugenommen und in ihrer Folge auch die Konkurrenz um neue wissenschaftliche Erkenntnisse, die in den führenden Fachzeitschriften veröffentlicht werden. In der Praxis ist strategisches Gedankengut mittlerweile weit verbreitet und wohl jede Führungskraft

sollte auch als Teil ihres General Management Knowhow über eine gewisse Grundkompetenz im Strategischen Management verfügen. Dazu beigetragen hat sicher auch, dass sich in Lehre und Weiterbildung kaum noch eine Universität findet, die nicht Kurse zum Strategischen Management anbietet. Der Trend zu einer evidenzbasierten Lehre, die sich basierend auf empirischen Daten am neuesten Stand der Forschung orientiert, hat sich erfreulicherweise verstärkt. Die Bedeutung der Weiterbildung für Führungskräfte schwankt dabei nach Universität und Land. Während einige Universitäten eine breite Palette von Kursen anbieten (z. B. Wharton, Insead, Harvard, Bocconi, HEC Paris, IESE oder HSG St. Gallen), beschränken sich andere auf die Grundlagen.

Herausforderungen

Allerdings ist das Feld auch mit einer Reihe von *Herausforderungen* konfrontiert. Seitens der Praxis ist gelegentlich der Vorwurf der Praxisferne zu vernehmen, der auch in der wissenschaftlichen Gemeinschaft selbstkritisch bemerkt wird. Inwieweit eine wissenschaftliche Disziplin jedoch darauf reagieren kann, ohne sich ihrer Eigenlogik zu entledigen und wissenschaftliche Standards zu vernachlässigen, ist eine offene Frage. Vieles hängt von den gewählten Forschungsfragen ab bzw. der Frage, ob diese relevante Themen aufgreifen oder sich primär um sich selbst drehen. Dies bringt auch Probleme für die Lehre mit sich, nämlich insbesondere die Frage, ob man vorrangig Theorien vermitteln will und sich an dem Dreiklang »Beschreiben, Erklären und Gestalten« orientiert oder auch Instrumente, Heuristiken oder Checklisten integriert, die oft nicht theoretisch »unterfüttert«, gleichwohl für die Praxis nützlich sein können. Wissenschaftlich ist zuletzt die Frage nach der Zersplitterung des Feldes von Relevanz. Benötigt man ein einheitliches Paradigma, das verschiedene Theorieansätze integriert, oder arbeitet man, wie bisher, multiparadigmatisch an einzelnen Themenstellungen? Wenn Letzteres sich weiter durchsetzen sollte, dann stellen sich Folgefragen, wie z. B. die nach der Integration der einzelnen »Puzzleileiteile«.

1.2.2 Charakteristika des Strategischen Managements

Wenden wir unsere Aufmerksamkeit nun den Charakteristika eines Strategischen Managements zu. Nach den bisherigen Ausführungen sollte klar sein, dass es sich dabei nur um eine Momentaufnahme handelt. Die Disziplin entwickelt sich evolutionär weiter und verändert dabei neben Themen und Schwerpunkten auch ihre Identität.

(1) Grundlegende Fragestellungen und Forschungsströmungen

Vier zentrale Fragestellungen

Ein erster Zugang zur Disziplin liegt in zentralen Fragestellungen, mit denen sich das Strategische Management seit seiner Entstehung auseinandersetzt und die die Disziplin bis heute prägen:

- *Wie verhalten sich Unternehmen?* Benehmen sie sich tatsächlich wie rationale Akteure, deren Entscheidungen sich aus den Axiomen der Nutzenoptimierung ableiten lassen? So argumentiert zumindest die neoklassische Theorie der Unternehmung. Doch wie empirische Studien zeigen, ist dies nicht immer der Fall. Verzerrungen und irrationales Verhalten sind häufiger anzutreffen, als

man gemeinhin denkt. Doch wie erklärt sich dies? Und welche Annahmen und Modelle sind hierfür hilfreich?

- *Warum unterscheiden sich Unternehmen voneinander?* Was führt dazu, dass sie ihre Heterogenität hinsichtlich Ressourcen und Erfolg trotz Wettbewerb und Imitationsanstrengungen ihrer Konkurrenten bewahren? Geht man von industrieökonomischen Gleichgewichtsmodellen aus, so sollten Unterschiede zwischen Unternehmen durch Wettbewerb und Imitation sich ausgleichen. Wie sich jedoch zeigt, gibt es zwischen Unternehmen der gleichen Branchen signifikante Abweichungen, die sich hartnäckig über die Jahre halten. Was sind die Ursachen dafür?
- *Was bestimmt Erfolg oder Scheitern im internationalen Wettbewerb?* Was sind die Ursachen für unternehmerischen Erfolg und wie manifestieren sie sich im internationalen Wettbewerbsumfeld? Warum gelingt es einigen Firmen hier überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen? Und warum sind einige Firmen in der Lage, sich dadurch grundlegend zu erneuern, während andere auf der Strecke bleiben? Diese Frage ist gerade heutzutage wichtig, angesichts der aufstrebenden »emerging markets« als Absatz- und Produktionsstandorte sowie des Eintritts von Unternehmen aus diesen Märkten in die reifen Märkte Europas und der USA.
- *Was legitimiert eine diversifizierte Unternehmensgruppe?* Was ist der Mehrwert, den eine Zentrale (Corporate Center) in einer solchen Unternehmensgruppe generieren kann? Was begrenzt ihren Umfang und ihre Größe? Und was hält Unternehmen, die aus mehreren Geschäftseinheiten bestehen, überhaupt zusammen? Wenn einzelne Geschäftseinheiten eigenständig am Markt agieren könnten, stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit einer übergeordneten Zentrale, die ja Kosten verursacht und die die unternehmerische Freiheit der Geschäftseinheiten mehr oder weniger beschneidet.

Die Antworten auf diese Grundfragen können sich dabei über die Zeit verändert haben. Oder manchmal kehrt die Diskussion auch zu ihren Ursprüngen zurück, da es bislang noch an überzeugenden Antworten fehlt.

Ressourcen: Handbücher

Will man sich einen Überblick über eines der Unterthemen des Strategischen Managements verschaffen, so kann die Verwendung von Handbüchern ganz zweckmäßig sein. Sie strukturieren nicht nur das Thema, sondern geben auch Hinweise auf die wichtigsten Literaturquellen. Direkt zum Strategischen Management kann auf folgende Handbücher hingewiesen werden:

- Faulkner, D.O./Campbell, A. (Hrsg.) (2006): The Oxford Handbook of Strategy, Oxford.
- Hitt, M.A./Harrison, J.S./Freeman, R.E. (Hrsg.) (2001): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford.
- Pettigrew, A./Thomas, H./Whittington, R. (Hrsg.) (2006): Handbook of Strategy and Management, London.
- Hungenberg, H./Meffert, J. (Hrsg.) (2005): Handbuch Strategisches Management, 2. Aufl., Wiesbaden.

Basierend auf diesen Grundfragen ist das Themenspektrum, mit dem sich das Strategische Management beschäftigt, äußerst umfangreich und an seinen Rändern, zu anderen Disziplinen hin, nicht immer eindeutig abzugrenzen. Zieht man



Forschungsströme

die thematische Struktur heran, wie sie Konferenzen, z. B. der *Strategic Management Society*, zu Grunde liegt, so lassen sich eine Reihe von *Forschungsströmen* identifizieren, innerhalb derer intensiv nach neuen Erkenntnissen gesucht wird. Teils weisen diese eine längere Tradition auf, teils greifen sie aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen der Wirtschaft auf.

- **Industriestruktur:** Branchen wie z. B. Handel, Energie oder Banken sind unterschiedlich strukturiert. Als Industriestruktur werden diejenigen Faktoren bezeichnet, die das Verhalten der darin tätigen Unternehmen direkt oder indirekt beeinflussen. Dazu zählen z. B. regulatorische Vorschriften, Barrieren beim Markteintritt und Austritt, Innovationen, Rohstoffintensität etc.
- **Geschäftsstrategie (Business Strategy):** Sie fokussiert auf eine einzelne Einheit eines Unternehmens, die in einer bestimmten Industrie im Wettbewerb mit anderen Einheiten steht. Fragen wie Wettbewerb geführt wird, welche Taktiken angewendet werden und welche Dynamiken sich daraus ergeben, stehen im Mittelpunkt.
- **Unternehmensstrategie (Konzern-Gruppenstrategie):** Sind Unternehmen aus mehreren Einheiten aufgebaut, kommt die Unternehmensstrategie (Corporate Strategy) zum Tragen. Sie zeigt, wie das Gesamtgebilde geführt wird und ob dadurch ein Mehrwert generiert wird, der über den Beitrag der einzelnen Einheiten hinausgeht.
- **Kooperative Strategien (Joint Ventures, strategische Allianzen, Netzwerke):** Kooperative Strategien, in denen sich zwei oder mehr Unternehmen miteinander verbinden, um unternehmerische Ziele zu erreichen, haben in den letzten Jahren markant an Bedeutung gewonnen. Themen wie Führungsstruktur, Wissenstransfer, Vertrauensbildung, Stabilität und Auflösung werden dort untersucht.
- **Corporate Governance:** Hier geht es um die Ausgestaltung der obersten Führungsstrukturen eines Unternehmens. Die Zusammensetzung dieser Gremien, ihre notwendigen Fähigkeiten und die Interaktion mit nachgelagerten Führungsebenen bilden den thematischen Schwerpunkt. Aber auch Fragen der Entwicklung und Einhaltung von Organisationsrichtlinien (Compliance) gehören dazu.
- **Organisation:** Unternehmen sind immer auch Organisationen. Als solche weisen sie Strukturen und Prozesse auf, um die Umsetzung der Strategie sicherzustellen und um ihre Leistungen zu erbringen. Besonders anspruchsvoll erweist sich ihre Veränderung und Erneuerung, da individuelle und soziale Faktoren dies beeinflussen.
- **Internationalisierung:** Die Auswirkungen der Globalisierung sind in den meisten Unternehmen sichtbar. Sie umfassen den Eintritt in neue Märkte, die internationale Optimierung von Wertschöpfungsketten, die Berücksichtigung kultureller Unterschiede etc.
- **Wissensmanagement:** Das Management von Wissen (Generierung, Speicherung, Transfer und Anwendung) ist in vielen Branchen zu einem entscheidenden Faktor geworden. Neben klassischen Innovationen, die zu neuen Produkten und Dienstleistungen führen, treibt es die Optimierung von Geschäftsprozessen sowie die Entstehung neuer Geschäftsmodelle voran.

- *Strategisches Denken*: Strategische Prozesse manifestieren sich in unternehmerischen Einsichten, Entscheidungen und Handlungen. Die Qualität dieser Elemente wirkt sich unmittelbar auf den Erfolg von Unternehmen aus.
- *Unternehmertum (Entrepreneurship)*: Hier standen lange Neugründungen und das Wachstum kleiner Unternehmen im Vordergrund. Dieser Fokus hat sich erweitert und umfasst heutzutage auch Herausforderungen im Aufbau und in der Erneuerung von Geschäften innerhalb von bestehenden Unternehmen.
- *Stakeholder Management*: Nicht zuletzt durch die Finanzkrise 2008/2009 sind die Interdependenzen zwischen Unternehmen und den sogenannten »Non-Market Forces« für jedermann sichtbar geworden. In vielen Branchen trifft man ein immer engeres Zusammenspiel zwischen Regulatoren, Staatsunternehmen, gesellschaftlichen Gruppierungen und Unternehmen an, welches über eine reine Wettbewerbsinteraktion hinausgeht.

Ressourcen: Wirtschaftszeitungen und -zeitschriften

Exemplarisch sind folgende Quellen aufgeführt, die regelmäßig über Strategien von Unternehmen berichten. Zudem verfügen sie über eine Website, die eine Suche in der jeweiligen Publikation erlaubt. Teilweise ist der Zugang jedoch nur als Abonnent oder gegen eine Gebühr möglich.

Tageszeitungen mit größerem Wirtschaftsteil:

- Frankfurter Allgemeine Zeitung
- NZZ

Magazine mit größerem Wirtschaftsteil:

- Economist
- Spiegel

Wirtschaftstageszeitungen:

- Financial Times
- Handelsblatt
- Handelszeitung
- Wall Street Journal

Wirtschaftsmagazine:

- Bilanz
- Business Week
- Manager Magazin



(2) Was ist das Strategische Management?

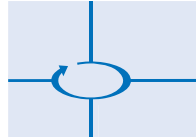
Was ist nun kennzeichnend für das heutige Verständnis eines Strategischen Managements und was grenzt es auch gegen andere Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre ab? Dies soll im Folgenden an ausgewählten Merkmalen aus verschiedenen Perspektiven beschrieben werden, bevor daraus die dem hier vertretenen Ansatz zu Grunde liegende Definition abgeleitet wird.

- *Strategie als Position*: Erstens geht es um das Anstreben einer bestimmten *Position* in den für das Unternehmen bedeutsamen Märkten (Absatzmarkt, Kapitalmarkt, Arbeitsmarkt etc.). Dazu wählt sich das Unternehmen eine aus ihrer Sicht attraktive Umwelt aus, in der es agieren möchte, und positioniert sich dort gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen und unter Beachtung der

Perspektiven eines
Strategischen
Managements

Entwicklungen in der allgemeinen Umwelt (Megatrends). D. h., dass die spezifische *Umwelt*, in die das Unternehmen eingebettet ist und in der es sich zu bewähren hat bzw. sein Überleben sichern muss, teilweise wähl- und beeinflussbar ist, teilweise jedoch nicht.

- *Strategie als Performance-orientiertes Handeln*: Zweitens ist mit dieser angestrebten Position auch das Anstreben einer bestimmten Leistung des Unternehmens verbunden, seine *Performance*. Der Performance-Begriff kann dabei eng oder breit ausgelegt werden. In seiner engen Fassung geht es primär um finanziell messbare Größen, während breitere Ansätze z. B. auch die Bedeutung sozialer und ökologischer Ergebnisse betonen (die sogenannte »Triple-Bottom-Line«).
- *Strategie als Streben nach Einzigartigkeit*: Drittens sucht man im Strategischen Management nach den Faktoren, die kausal mit der Performance verbunden sind. Oder präziser gesagt, es interessieren die Einflusskräfte, die eine überdurchschnittliche Performance zu erklären vermögen. Sie sollen dem Unternehmen als *Alleinstellungsmerkmale* zu *nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen* im Einklang mit Gesellschaft und Umwelt verhelfen, woraus sich dann auch die angestrebte Performance ergeben sollte.
- *Strategie als Anpassungsprozess*: Viertens ist eine einmal eingenommene strategische Position nichts Statisches. Die Umwelt als auch das Unternehmen mit seinen Ressourcen und Fähigkeiten sind Gegenstand von Veränderung. Beide gilt es durch entsprechende strategische Initiativen in Balance zu halten, was auch in eine Änderung der angestrebten Positionierung münden kann.
- *Strategie als Management von Initiativen*: Fünftens geht es im Strategischen Management um *strategische Initiativen* (oft auch *strategische Programme* genannt), die seitens der Mitglieder ergriffen und verfolgt werden. Darunter versteht man wichtige, koordinierte Vorhaben innerhalb eines Unternehmens, die seine Entwicklung signifikant beeinflussen. Sie umfassen ein breites Spektrum an Themen, wie z. B. eine Wachstums-, Qualitäts- oder Serviceinitiative. Einerseits können dies planerisch *intendierte* Initiativen zum Erlangen der angestrebten Positionierung sein; andererseits sind dies aber auch *emergente* Initiativen, die ungeplant, oft auch unternehmerisch motiviert aus der Organisation erwachsen, und teilweise rückkoppelnde Effekte auf die verfolgte Strategie haben können.
- *Strategie als Allokation von Ressourcen*: Sechstens geht es im Strategischen Management immer auch um den *Einsatz von Ressourcen*, die die *Entscheidungsträger im Auftrag der Eigentümer* zur Entwicklung und Umsetzung der Strategien anweisen. Dabei ist der Ressourcenbegriff breit angelegt. Er umfasst nicht nur physische Ressourcen wie Maschinen oder Land, sondern auch immaterielle Ressourcen wie Patente, Marken, Produktionsverfahren etc. Die Kombination dieser Ressourcen und die Fähigkeit, bestehende Ressourcenkombinationen wieder neu zu konfigurieren, werden als entscheidend erachtet. Dass dabei die Interessen zwischen Managern und Eigentümern nicht deckungsgleich sein müssen und oft auch nicht sind, war und ist Gegenstand intensiver Auseinandersetzungen.



Im **Strategischen Management** geht es somit *um* (1) die Realisierung einer angestrebten Leistung für die (2) Anspruchsgruppen eines Unternehmens; dies kann erreicht werden durch (3) geplante und emergente Initiativen sowie (4) den Einsatz von Ressourcen, die zu einer (5) einzigartigen Positionierung und (6) möglichst dauerhaften Wettbewerbsvorteilen verhelfen.

Anwendungsfeld eines Strategischen Managements sind *primär gewinnorientierte Unternehmen*. Jedoch ist nochmals darauf hinzuweisen, dass die Grenzen fließender geworden sind: So werden Teile des Gedankenguts eines Strategischen Managements inzwischen auch in staatlichen Behörden zur Anwendung gebracht. Unternehmen, die teils in Staatsbesitz stehen bzw. durch den Staat kontrolliert werden (z.B. Deutsche Bahn, chinesische Banken), arbeiten mit diesen Ansätzen, wobei dann aber häufig andere Zielsysteme und Performancekriterien zur Anwendung gelangen.

(3) Herausforderungen und Konsequenzen

Ein Grund, warum das Strategische Management so interessant ist, liegt darin, dass es mit einer Reihe von äußerst anspruchsvollen Herausforderungen konfrontiert ist, die das Schicksal von Unternehmen direkt betreffen. Die Antworten auf diese Herausforderungen sind alles andere als trivial und lassen sich meist nicht leicht finden. Was sind die Gründe dafür?

Herausforderungen

Unsicherheit und Dynamik: Veränderungen durch neue Technologien, Kundenwünsche, Aktionen von Konkurrenten oder staatliche Eingriffe sind kaum prognostizierbar. Noch viel weniger ist dies der Fall, wenn sie in Kombination auftreten. Wer weiß beispielsweise, wie sich die Entzifferung von Genen auf Lebensversicherungen, Reiseanbieter oder das Gesundheitswesen auswirken wird? Je weiter man in die Zukunft blickt, auf desto unsichererem Boden steht man. Aussagen darüber, wie sich all dies auf das eigene Unternehmen auswirkt, erscheinen oft nur als Spekulation oder Wette auf die Zukunft. Gleichwohl müssen Entscheidungen getroffen werden. Für viele Situationen ist es nicht einmal möglich, plausible Risikograde zu ermitteln. Oft herrscht eine prinzipielle Unprognostizierbarkeit über die Entwicklung von Markt-, Kunden-, und Wettbewerbsstrukturen vor. Pointiert formulierte dies Robert Allen, ein ehemaliger CEO des Telekommunikationsunternehmens AT & T: »Wenn jemand behauptet, er wisse, wie dieses Geschäft in fünf Jahren aussieht, stellt sich für mich nur eine Frage: Was hat der als Letztes geraucht?«

Komplexität: Die Vielfalt der Ereignisse in der Gegenwart ist dermaßen groß, dass es keiner Führungskraft gelingt, über all das, was sich im Unternehmen und seiner Umwelt abspielt und was dessen Wechselwirkungen sind, den Überblick zu behalten. Produkte und Leistungen werden fortlaufend modifiziert, Konflikte und Abstimmungsprobleme zwischen Abteilungen und Mitarbeitern treten auf, Kunden- und Lieferantenkontakte bringen neue Anforderungen mit sich, unkoordinierte Entscheidungen werden an vielen Stellen getroffen, schrittweise oder ruckartig verändern sich die organisatorischen Prozesse und Strukturen. Die Vielfalt der Ereignisse und die Komplexität ihres Zusammenwirkens sind nicht nur in globalen Konzernen zu einer zentralen Herausforderung geworden. Aber wie kann Wichtiges von Unwichtigem unterschieden werden? Während Führungsprobleme früher tendenziell überschaubar waren, fällt es heute oft schwer,

alle relevanten Aspekte auch nur annähernd einzufangen. Und die, die man zu erfassen vermag, lassen sich oft kaum in eine logische Ordnung bringen; nicht selten sind sie sogar widersprüchlich. Auch lassen sich derartige Führungsprobleme nicht mehr sauber in ihre einzelnen Teilaspekte dekomponieren, um sie dann sequenziell in kleinen, überschaubaren »Portionen« abzuarbeiten. Das Faktum der mangelnden Zerlegbarkeit komplexer Probleme wird ebenfalls zum Problem; Kettenreaktionen mit unbeabsichtigten Nebenwirkungen bilden die Regel. Deshalb ist eine möglichst weitgehend simultane und vernetzte Arbeit am Problem erforderlich. Die tagtäglichen Ereignisse sind wie Mosaiksteine, die oft erst in ihrer Zusammensetzung ein verständliches Bild vermitteln, isoliert betrachtet jedoch wenig aussagen.

Mehrdeutigkeiten und Eigeninteressen: Drittens werden die gleichen Ereignisse von Menschen unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert. Koordinationsprobleme beispielsweise sind für den einen auf veraltete Ablaufprozesse zurückzuführen und verlangen nach einer weitreichenden Restrukturierung, während ein anderer die Ursache in politischen Spannungen sieht, zu deren Verbesserung Aktionen der Teamentwicklung gestartet werden sollten. Was hier deutlich wird, ist das Phänomen der Mehrdeutigkeit, durch das sich Führungsprobleme auszeichnen. Es bestehen unterschiedliche Sichtweisen für eine auftretende Problematik, die zu unterschiedlichen Lösungsstrategien führen. Dies ist selbstverständlich auch mit unterschiedlichen Interessen verbunden, die die Beteiligten haben. Eigeninteressen sind eine der Ursachen für die Mehrdeutigkeit von Ereignissen.

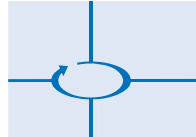
Konsequenzen

Für ein Strategisches Management haben diese Herausforderungen Konsequenzen. So stellt sich die Frage, ob Unternehmen überhaupt bewusst gestaltet werden können. Hierzu lassen sich drei Sichtweisen unterscheiden: Erstens kann man argumentieren, dass – den Annahmen einer synoptischen Totalplanung folgend – die Entwicklung von Unternehmen vollumfänglich gesteuert werden kann. Man setzt sich Ziele, legt fest, wie man sie zu erreichen gedenkt, und stellt die dafür erforderlichen »Stellhebel« passend ein. Zweitens kann man die Gegenposition vertreten und die Entwicklung von Unternehmen als prinzipiell unsteuerbar erachten. Was dann übrig bleibt, ist das Vertrauen auf ein »Muddling Through«. Da einerseits die synoptische Totalplanung als gescheitert zu betrachten ist, andererseits jedoch auch ein reines »Durchwursteln« wenig befriedigend erscheint und auch nicht empirisch bestätigt werden kann, schlägt *Werner Kirsch* (1997) drittens den Gedanken einer *geplanten Evolution* vor. Die Grundidee dabei ist, zunächst von einer vergleichsweise grobrastigen konzeptionellen Gesamt-sicht der Unternehmensentwicklung auszugehen, die der Steuerung der Einzelschritte auf tiefer gelegenen Abstraktionsebenen dient. Jeder konkrete Schritt, den ein Unternehmen in der Folge dann geht, hat nun wiederum Auswirkungen auf die konzeptionelle Gesamtsicht und führt zu deren Modifikation und Konkretisierung.

Muddling Through

Geplante Evolution

Die geplante Evolution wird damit zu einem bewusst herbei geführten Spannungsfeld zwischen deduktiv abgeleiteten Ideen und induktiv gewonnenen Erfahrungen. 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 genau führt, bleibt offen.



Was sich in diesen Ausführungen bereits andeutet, ist die Vorstellung, ein Strategisches Management als eine *spezifische Denkhaltung* dessen zu verstehen, wie man sich mit der Entwicklung von Unternehmen auseinandersetzt. Je mehr man sich in einem Unternehmen der angebotenen Ökologie des Wissens bedient bzw. dazu selbst einen Beitrag leistet, desto stärker entfaltet sich hier ein Strategisches Management. Ein Strategisches Management ist also keine »Methodenbatterie«, in der ein Konzept wahllos neben das andere gereiht wird, sondern eine spezifische Form, über die Entwicklung von Unternehmen zu denken und dementsprechend zu handeln. Je mehr man solche Theorien, Praktiken oder Konzepte, die in einschlägigen Führungs- und Managementlehren empfohlen werden, verwendet und je intensiver die angebotene Ökologie des Wissen nachhaltig und operativ wirksam verwendet wird, als desto professioneller kann man die Arbeit an der Gestaltung eines Unternehmens (kurz: das Management) bezeichnen.

Spezifische
Denkhaltung

Ein Strategisches Management wird damit zu einem *fortlaufenden, kollektiven Lernprozess*, in dem Ideen generiert, geprüft, durch Erfahrungen revidiert etc. werden. Arie de Geus, früherer Chefplaner bei Shell, bringt dies wie folgt zum Ausdruck: »Jeder normale Entscheidungsvorgang in einem Unternehmen ist in Wirklichkeit ein Lernprozess, da die Beteiligten im wechselseitigen Austausch ihre eigenen Vorstellungen verändern und eine neue, gemeinsame Vorstellung entwickeln. Problematisch ist allerdings das Tempo dieses Vorgangs. Er kann zu langsam sein für eine Welt, in der die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz, unter Umständen den einzigen dauerhaften Wettbewerbsvorteil bildet.« Viel spricht also dafür, in Unternehmen solche Lernprozesse aktiv in Gang zu setzen.

Strategisches
Management
als kollektiver
Lernprozess

Zusammenfassung

- Ausgangspunkt der disziplinären Entwicklung des Strategischen Managements sind die US-amerikanischen Business Schools zu Anfang des 20. Jahrhunderts. Zur wissenschaftlichen Disziplin entwickelt sich das Feld allerdings erst zum Ende der 60er-Jahre. Dabei stehen am Anfang noch Fragen der Langfristplanung und der strategischen Planung im Mittelpunkt. Wichtige Impulse zur Entwicklung der Disziplin gehen anfangs von Edith Penrose, Alfred Chandler, Kenneth Andrews und Igor Ansoff aus.
- Bezogen auf die Kürze seiner Existenz ist das Strategische Management bereits zu einer bedeutsamen Bewegung in der Managementlehre geworden. In der Wissenschaft trifft man eine weitgehend stark ausdifferenzierte Diskussion an. Dabei haben sich ca. ein Dutzend grundlegender Fragestellungen und Themenbereiche herausgeschält. Auch in der Praxis arbeitet heute die Mehrzahl der Unternehmen mit Konzepten eines Strategischen Managements.
- Im Strategischen Management geht es um (1) die Realisierung einer angestrebten Leistung für die (2) Anspruchsgruppen eines Unternehmens; dies kann erreicht werden durch (3) geplante und emergente Initiativen sowie (4) den Einsatz von Ressourcen, die zu einer (5) einzigartigen Positionierung und (6) nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen verhelfen.
- Das Strategische Management beschäftigt sich mit den größeren intendierten und emergenten Initiativen, die – verantwortet von Managern in Vertretung

der Eigentümer – Ressourcen einsetzen, um die Leistung von Unternehmen in ihren externen Umwelten zu verbessern.

- Ein Strategisches Management verkörpert eine spezifische Denkweise, sich mit der Entwicklung von Unternehmen auseinanderzusetzen. 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.

1.3 Der Strategic Management Navigator

Mit dem Strategic Management Navigator (SMN) schlagen wir im Folgenden einen umfassenden Bezugsrahmen für die Disziplin des Strategischen Managements vor. In Kapitel 1.3.2 wird sein Aufbau, in Kapitel 1.3.3 die ihm zu Grunde liegenden Leitdifferenzen und in Kapitel 1.3.4 seine Verwendungsmöglichkeiten dargestellt. Vorab soll jedoch eine kurze Einleitung über die Beziehung zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt erfolgen.

1.3.1 Einleitendes zum Unternehmen/Umwelt-Verhältnis

Unternehmen stehen in ständiger Interaktion mit ihrer Umwelt. Sie decken ihren Ressourcenbedarf durch die Leistungen ihrer Zulieferer, wetteifern mit ihren Konkurrenten um Kunden, verkaufen an diese Produkte und Dienstleistungen, entwickeln oder adaptieren neue Technologien und bezahlen Steuern und Abgaben, stellen Mitarbeiter zum Aufbau neuer Kompetenzfelder ein etc. Es gibt nun für ein Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, seine Umwelt zu betrachten. Eine analytische Einteilung, die häufig verwendet wird, differenziert nach einer *generellen Umwelt*, die aus einer soziokulturellen, technologischen, politischen und ökonomischen Dimension besteht, und einer enger gefassten *Aufgabenumwelt*, die sich aus Kunden, Konkurrenten, Mitarbeitern, Zulieferer etc. zusammensetzt. Nicht alle diese Bezugsgruppen sind jedoch für Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung. Die, die Ansprüche an das Unternehmen stellen bzw. deren Interessen mit dem Unternehmen verbunden sind, werden als *Anspruchsgruppen (Stakeholder)* bezeichnet. Sie prägen die relevante Außenwelt eines Unternehmens. Dabei werden auch Anspruchsgruppen wie die Mitarbeiter als Teil dieser Außenwelt betrachtet, da sie gewissermaßen »von außen« Erwartungen an das Unternehmen haben, zu denen das Unternehmen Stellung zu beziehen hat. Welche der Stakeholder vom Unternehmen als relevant betrachtet werden, hängt vom Einzelfall ab.

Natürlich bestehen zwischen der generellen Umwelt und der Aufgabenumwelt enge Wechselbeziehungen. Z.B. beeinflussen Megatrends wie der demographische Wandel oder der Klimawandel einzelne Aufgabenumwelten. Umgekehrt sind die Anspruchsgruppen auch wesentliche Akteure hinsichtlich der Entwicklung der generellen Umwelt.

Exkurs: Die »Konstruktion« des relevanten Umfeldes

Warum diese Differenzierung? Unternehmen wählen aus ihrer Umwelt z.B. diejenigen Anspruchsgruppen aus, die sie als wichtig erachten. Auf diese konzentrieren sie ihre Aufmerksamkeit. Wie sie diese wahrnehmen und mit welcher Einstellung sie ihnen gegenüber treten (verhandeln, koalieren, negieren, bekämpfen etc.), hängt vom Einzelfall ab und ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Immer wieder jedoch gibt es Anspruchsgruppen, die von Unternehmen zuerst ausgeblendet und unterschätzt werden. Dies kann im Weiteren zu großen Problemen führen, wie z.B. der Erdölkonzern SHELL hinsichtlich Greenpeace, Google hinsichtlich besorgter Bürger wegen der umfassenden Aufnahme von Straßen und Häusern, oder US-Investmentbanken im Nachgang zur Finanzkrise 2008/2009 hinsichtlich der amerikanischen Regierung erfahren mussten. Die »Konstruktion« des Umfeldes ist also nicht als willkürlicher oder einmaliger Vorgang zu verstehen. Vielmehr sind Unternehmen ständig auf der Suche nach Wertsichten, die es ihnen ermöglichen, erfolgreich zu agieren, und die für sie nützlich sind. Je nachdem, wie sie Handlungen und Ereignisse ihrer Umwelt interpretieren, verändern oder behalten sie ihre konzeptionellen Raster bei. Die Preissenkung eines Konkurrenzproduktes kann so z.B. als ungefährlicher, periodisch auftretender Vorgang oder als Einstieg in einen Preiskampf mit den entsprechenden Konsequenzen beurteilt werden.

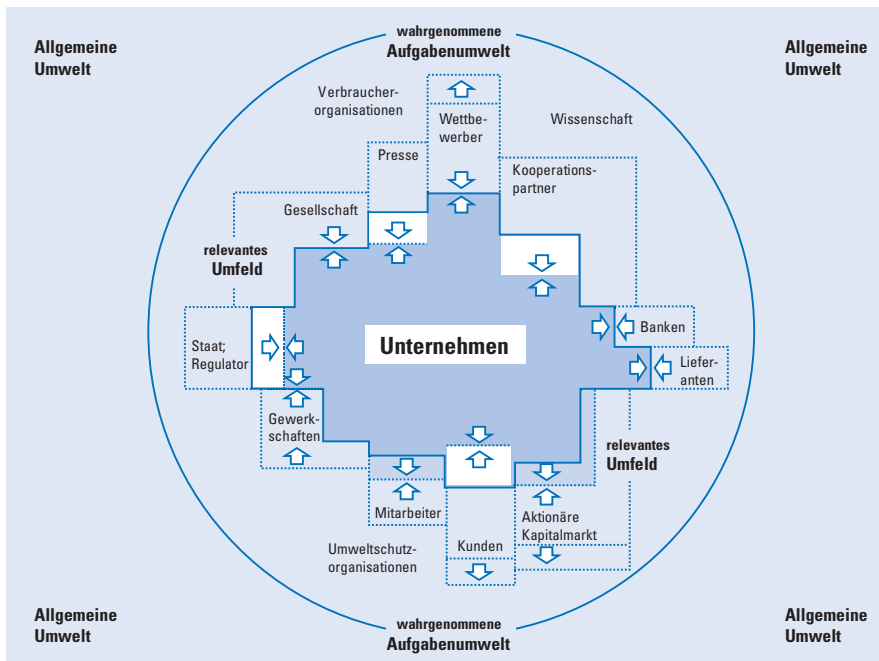


Abb. 1-1:
Das Unternehmen-
Umwelt-Verhältnis

Betrachtet ein Unternehmen nun sich selbst und sein relevantes Umfeld (siehe Abbildung 1-1), so stellen sich ihm Fragen wie: Wie verhalten wir uns gegenüber unseren Kunden? Was erwarten sie von uns? Was wollen wir ihnen anbieten? Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter an das Unternehmen? Wie gehen wir damit um? Wie gestalten wir unsere Interaktionen gegenüber dem Staat? Wie verhält sich der Staat gegenüber uns? etc.

Es ist nicht davon auszugehen, dass sich die Möglichkeiten des Unternehmens gegenüber allen Bezugsgruppen gleichermaßen erweitern lassen. Hier sind Trade-Off-Überlegungen anzustellen, die um Fragen kreisen wie: Auf wessen Interessen lassen wir uns mehr und auf wessen weniger ein? An welchen Vorgaben müssen wir uns ausrichten? Streben wir nach einer Harmonisierung der Zielsetzungen oder lassen wir ausgewählte Interessen dominieren? Fragen, die meist nicht nur taktischer, sondern auch normativer Natur sind. Letzteres ist z. B. dann der Fall, wenn Wert auf ein *nachhaltiges Strategisches Management* gelegt wird, das neben der Bedienung der Eigentümerinteressen insbesondere auch danach strebt, langfristig im Einklang mit Gesellschaft und Umwelt zu stehen.

Strategisches
Management

1.3.2 Aufbau und Felder des SMN

Der Strategic Management Navigator (SMN) besteht aus den in Abbildung 1-2 dargestellten vier plus eins **Arbeitsfeldern**. Sie tragen die Namen *Initiierung*, *Positionierung*, *Wertschöpfung*, *Veränderung* und *Performance-Messung*. Mit diesen Feldern wird das Strategische Management nicht nur statisch erfasst, sondern die Felder sind auch so angeordnet, dass sie – ausgehend von der Initiierung – eine prozessuale Betrachtung ermöglichen.

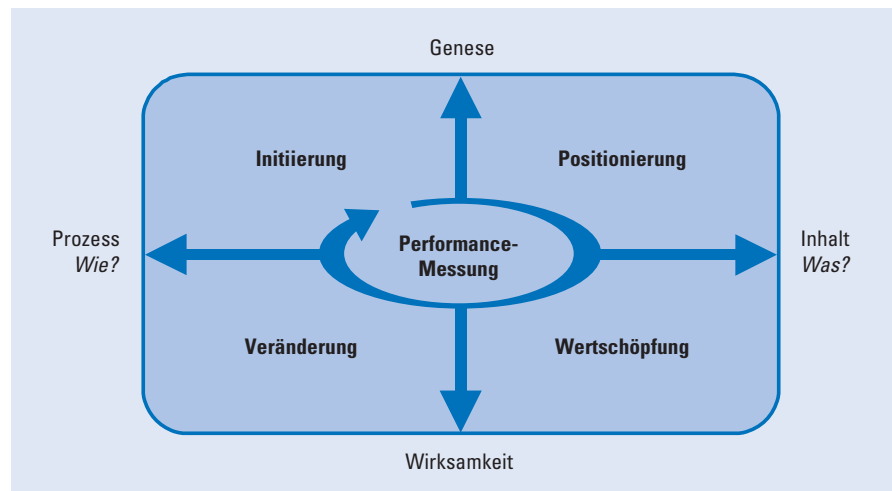
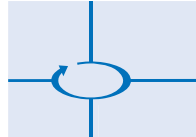


Abb. 1-2:
Der Strategic
Management
Navigator (SMN)



(1) Initiierung: Strategieprozesse lancieren

Ausgangspunkt der Überlegung sind *strategische Initiativen*, die in einem Unternehmen in Rahmen von Strategieprozessen entstehen. Wie bereits erwähnt, sind strategische Initiativen *wichtige, koordinierte Vorhaben innerhalb eines Unternehmens, die seine Entwicklung signifikant beeinflussen*. Zu denken ist z. B. an Initiativen, die sich ganz grundsätzlich auf die Re-Positionierung einer Geschäftseinheit in ihrem Umfeld beziehen, oder eine Initiative zum Eintritt in eine neue Marktregion, zur Entwicklung eines spezifischen Geschäftsmodells oder zur Erschließung einer neuen Technologie für das Unternehmen. Solche Vorhaben können prinzipiell überall im Unternehmen entstehen und sind nicht an eine bestimmte Hierarchieebene gebunden. Sie können ihren Ursprung also nicht nur auf Ebene des Topmanagements haben, wie dies oft angenommen wird, sondern ebenso auf den mittleren und unteren Managementebenen. Auslöser von Initiativen können dazu formell ermächtigte Gremien sein, aber auch informelle Netzwerke von Mitarbeitern quer über die Hierarchieebenen.

Strategische
Initiativen

Fallbeispiel: Die strategische Führung der HELVETIA Gruppe

Die in St. Gallen ansässige Schweizer Versicherungsgruppe HELVETIA ist im Leben-, Schaden- und Rückversicherungsgeschäft aktiv und erbringt mit rund 7.000 Mitarbeitenden Dienstleistungen für mehr als 4.7 Mio. Kunden. Bei einem Geschäftsvolumen von CHF 7.76 Mia. erzielte HELVETIA im Geschäftsjahr 2014 ein Ergebnis aus der Geschäftstätigkeit von CHF 421.7 Mio. Darüber hinaus engagiert sich HELVETIA auf vielfältige Weise für Umwelt und Gesellschaft. Die Namensaktien der HELVETIA Holding werden an der Schweizer Börse gehandelt. Strategieprozesse erfolgen bei der HELVETIA auf mehreren Ebenen, die miteinander verzahnt sind.

Im Rahmen der »Strategie Helvetia 2015+« wurden im Jahr 2000 das »Leitbild«, die »Mission (strategische Ambition)«, die »Werte« sowie die »Gruppenstrategie« definiert. Dazu gehörte auch die Festlegung der strategischen Gruppenziele »Marktpositionen verstärkt ausbauen«, »Profitabilität nachhaltig steigern« und »Kundennutzen bedürfnisgerecht erhöhen«. Zur Erreichung dieser Gruppenziele wurde ein Portfolio von Gruppeninitiativen definiert und weitgehend umgesetzt. So gab es z. B. zum Ziel »Marktpositionen verstärkt ausbauen« die drei Initiativen »Ausbau des Multi-Channeling-Ansatzes in allen Ländermärkten«, »Schrittweise Etablierung einer »Europäischen« Leben-Produkteentwicklung«, sowie »Verfolgung einer aktiven M & A-Strategie«. Mit dem Auslaufen der »Strategie Helvetia 2015+« machte man sich auf Basis einer Betrachtung der erreichten und nicht erreichten Ziele im Jahr 2015 an die Erarbeitung der neuen Strategie »helvetia 20.20«. Diese wurde auch notwendig vor dem Hintergrund der bedeutsamen Akquisition der Nationale Suisse in 2014.

Der Strategieprozess wird vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung verantwortet und erstellt und um die Inputs von internen und externen Spezialisten ergänzt. Eine kleine interne Strategieabteilung, mit einem Chief Strategy Officer an der Spitze, koordiniert den Prozess. Im Sinne von top-down und bottom-up werden die wichtigsten Themen mit den Ländergesellschaften (Business Units) abgestimmt und verabschiedet. Auf Business-Unit-Ebene finden ebenfalls Strategieprozesse in den jeweiligen Ländern statt. Hier geht es um Themen wie Kundensegmente, Vertriebskanäle, Produkte und Wettbewerbsdifferenzierung. Bei der HELVETIA bemüht man sich um die Balance zwischen einer langfristiger Planung und kurz- und mittelfristigen Initiativen, die flexibel angepasst werden können.



(2) Positionierung: Das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen bestimmen

Außenverhältnis

Strategische Initiativen richten sich bei der Positionierung auf das Außenverhältnis eines Unternehmens. D. h., die Entscheidungsträger positionieren das Unternehmen bzw. seine zu steuernden Einheiten einerseits in der generellen Umwelt, andererseits aber auch gegenüber den im Handlungssystem als relevant erachteten Anspruchsgruppen. Hier wird, was »außen« ist, in Form der Stakeholder »personifiziert«, die wiederum selbst unter dem Einfluss der Trends aus der generellen Umwelt stehen. Diese Außenwelt umfasst folglich insbesondere alle Gruppierungen, die einen Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens ausüben können oder im Gegenzug von diesem beeinflusst werden. Zwischen ihnen und dem Unternehmen finden dabei rekursive Austauschbeziehungen statt, die sich nicht nur auf den Transfer von Geld und Gütern beziehen, sondern auch durch politische und kulturelle Interaktionsprozesse geprägt sind. Insgesamt geht es bei der Positionierung um die Bestimmung des Verhältnisses zwischen einem Unternehmen und den Anspruchsgruppen seiner Umwelt. Wie positionieren wir uns z. B. in unserem Absatzmarkt gegenüber unseren Kunden (Sortiment etc.)?



Fallbeispiel: Die Positionierung der Geschäfte der HELVETIA Gruppe

Die HELVETIA positioniert sich als Unternehmensgruppe in drei Markt- und Geschäftsgebieten: (1) »Schweiz«, (2) »Europa« (Deutschland, Italien, Österreich und Spanien), jeweils mit den beiden Geschäftsbereichen Leben und Nichtleben (Kfz, Hausrat, Haftpflicht etc.), sowie (3) »Specialty Markets«. In den Marktgebieten Schweiz und Europa bietet sie Privatpersonen sowie kleinen und mittleren Unternehmen Versicherungs- und Vorsorgelösungen an. Die Länder werden dabei als Geschäftseinheiten geführt und positionieren sich eigenständig am Markt. Sie agieren mit relativ hoher Autonomie und decken jeweils die wichtigsten Aktivitäten einer Versicherung ab. So betreiben sie Produktentwicklung, Risikozeichnung (Underwriting), Betrieb, Marketing & Verkauf, Schadensabwicklung und Kapitalanlage in ihren Märkten. Der Ländermarkt »Schweiz« beispielsweise forciert die Themen »Einfachheit« (im Sinne von unkompliziert, schnell und unbürokratisch) und »Swissness« (im Sinne von Tradition und Verlässlichkeit). Im Geschäftsgebiet »Specialty Markets« positioniert man sich in europäischen Ländern als Spezialist und Nischenanbieter z. B. für Kunst-, Transport- und Marineversicherungen, aber auch als Rückversicherer. Auf der Gruppen-Ebene werden übergreifende Themen bearbeitet, ohne zu sehr die Autonomie der operativen Einheiten einzuschränken. Die Kapitalbewirtschaftung der Gruppe fällt ebenso darunter wie regulatorische Aufgaben, Compliance und Risk Management. Zudem kümmert sich das Corporate Center um Themen wie Synergien im Branding, in der Marktforschung und in der IT, Entwicklung von Führungskräften sowie Spezialprojekte wie Mergers & Acquisitions.

(3) Wertschöpfung: Das Geschäftsmodell gestalten

Geschäftsmodell: Innenverhältnis

Die Position eines Unternehmens steht in enger Verbindung mit seinem Geschäftsmodell, d. h. der Art und Weise, wie es seine Wertschöpfung organisiert. Hier geht es um die Ausgestaltung des Innenverhältnisses, d. h. um die Festlegung der Aktivitäten und Ressourcen, um dadurch die Positionierungsstrategie möglichst stark wirksam werden zu lassen.

Je nachdem, über welche Fähigkeiten ein Unternehmen dabei verfügt, hat dies unmittelbare Auswirkungen auf seine Handlungsmöglichkeiten gegenüber der

Umwelt. D. h., die verfügbaren Ressourcen definieren und limitieren auch die für eine Positionierung wählbaren Optionen. Wenn z. B. eine Supermarktkette durch ihr ausgefeiltes, satellitengestütztes Informationssystem in der Lage ist, über ihre Filialen in »real time« aktuelle Markttrends zu identifizieren und sie ihren Kunden anschließend in kürzester Zeit zu offerieren, dann weist sie eine Fähigkeit auf, die ihr eine herausragende Stellung am Markt und gegenüber ihren Konkurrenten ermöglicht. Die Verfügbarkeit dieser Fähigkeit ermöglicht es den Geschäften, andere Positionierungsoptionen zu ergreifen, als wenn diese Fähigkeit nicht nutzbar wäre.

Fallbeispiel: Digitalisierungs-Initiative bei der HELVETIA Gruppe

Die neuen digitalen Technologien veranlassen auch die HELVETIA Gruppe ihre Wertketten zu durchleuchten, um den Einfluss dieses technologischen Wandels zu untersuchen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Dadurch werden z. B. Kundendaten zu einer strategisch zunehmend wichtigen Ressource im Geschäftsmodell der HELVETIA. Mithilfe von neu eingerichteten »Big Data Analytics« und einem gruppenweiten, online-basierten Customer Relations Managementsystem will man diese Chancen gezielt, und auch zum Vorteil der operativen Einheiten nutzen. Die Digitalisierung hat aber auch Einfluss auf die Vertriebskanäle (Multikanal) oder die Werbung (Social Media).

(4) Veränderung: Das Unternehmen erneuern

Nachdem es bei der Positionierung und Wertschöpfung um den Inhalt von strategischen Initiativen ging, behandelt das vierte Feld, ob und wie sie operative Wirksamkeit erlangen und in der Lage sind, das Unternehmen zu verändern. Genauer gesagt geht es um die Auswirkungen strategischer Initiativen auf den organisatorischen Basisprozess, womit sich der Kreis zur Initiierung wieder schließt. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen nicht nur technische Systeme zur Herstellung von Gütern und Dienstleistungen, sondern auch soziale Systeme sind, in denen verhaltenswissenschaftliche Phänomene eine besondere Rolle spielen. Strategische Initiativen können sich hier entfalten und an Momentum gewinnen oder untergraben und in ihrer Wirksamkeit behindert werden.

Fallbeispiel: Wandel zu einem einheitlicheren Auftritt der HELVETIA Gruppe

Die Vereinheitlichung des Markenauftritts für die Ansprache aller Anspruchsgruppen über alle Markt- und Geschäftseinheiten hinweg ist eine besonders wichtige Herausforderung für die HELVETIA Gruppe – dies auch angesichts eines relativ geringen Bekanntheitsgrades in manchen Ländermärkten. Ziel war ein flexibles Werbekonzept, das eine lokal adaptierbare und bedürfnisgerechte Marktbearbeitung erlaubt. Der Fokus auf eine zentrale Marke erwies sich als notwendig, bedingt durch intensiven Wettbewerb in den Märkten und neu entstandene Herausforderungen nach der Finanzkrise und Konsolidierungen in der Versicherungslandschaft. Dazu wurde eine strategische Veränderungsinitiative mit einem die Gruppe repräsentierenden Projektteam aufgesetzt, über die das Markenprofil international geschärft und die Unternehmenskultur dynamisch darauf ausgerichtet werden sollte. Zu den Umsetzungsmaßnahmen zählten das Engagement im Skisport, die Ergänzung der Online-Aktivitäten mit länderspezifischen Helvetia-Blogs oder die intensive Weiterbildung der Mitarbeiter. Zudem wurde immer wieder in spielerischer oder formaler Form auf die drei zentralen Werte der HELVETIA verwiesen (Vertrauen, Dynamik, Begeisterung). Zur kontinuierlichen Steuerung der Markenstrategie wurden klare Verantwortlichkeiten auf Corporate- und



Organisatorischer Wandel



Business-Ebene definiert, ein inter-funktionales Brand Management Council eingerichtet, ein Brand Monitor konzipiert sowie ein Brand Management-Jahreszyklus installiert. Nachdem diese einmalig anfallenden Aufgaben abgeschlossen waren, wurde in 2014 die Initiativorganisation aufgelöst und die Aufgabe des Brand Managements als dauerhafte Zentralfunktion etabliert.

(5) Performance-Messung: Fortschrittsbeobachtung und Feed-back

Das fünfte und letzte Feld des SMN behandelt die Performance-Messung. Unter diesem Begriff lassen sich prinzipiell alle Arten von Ansätzen zusammenfassen, die den Verlauf von strategischen Initiativen von der Genese bis zu ihrem Wirksamwerden beobachten und messen.

Wenn man z. B. in das Feld Initiierung geht, und dort vielleicht eine Verbesserung des Commitments zur Strategieumsetzung durch einen höheren Beteiligungsgrad anstrebt, dann misst die Performance-Messung nicht nur, ob es zu dieser Erhöhung des Beteiligungsgrads kam, sondern auch, ob der erwünschte Effekt, also die Erhöhung des Commitments, tatsächlich eingetreten ist.

Während traditionell der Fokus der Performance-Messung auf der finanzwirtschaftlichen Messung lag, hat in den letzten Jahren hier eine Bewegung hin zu umfassenden, *mehrperspektivischen* und schon *frühzeitig Feed-back* gebenden Ansätzen stattgefunden. So geht es z. B. im Feld der Positionierung nicht nur um die Frage, ob nur Wert für Aktionäre geschaffen wurde, sondern auch für andere als relevant erachtete Stakeholder wie Kunden, Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt. Ihnen gegenüber gibt man z. B. ein Nutzenversprechen ab; die Performance-Messung fasst dann nach und fragt, ob es eingelöst wurde.

Performance-
Messung



Fallbeispiel: Multi-dimensionale Performance-Messung bei der HELVETIA GRUPPE

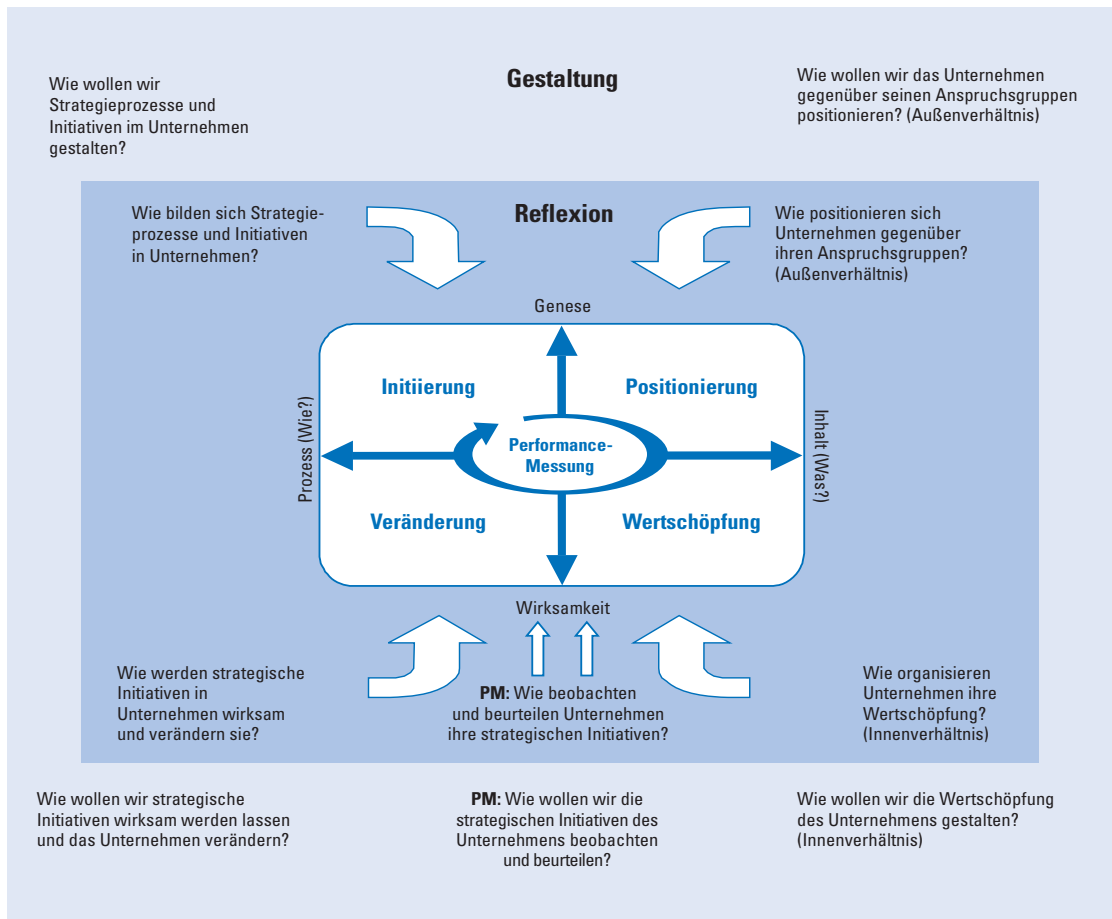
Die HELVETIA versteht ihre Performance-Messung multi-dimensional: Als börsennotiertes Unternehmen ist sie den Aktionären verpflichtet und hat hier finanzielle Ergebnisse zu erbringen. Sie verwendet dazu Messgrößen wie Return on Equity, Prämienwachstum, Schadensquote, Kostenquote etc. Die erzielten finanziellen Ergebnisse werden dann mit den über die Gruppenstrategie kommunizierten Zielgrößen verglichen. Als Versicherungsgruppe dient die HELVETIA ihren Kunden und misst auch regelmäßig Kundenzufriedenheit anhand mehrerer Faktoren wie z. B. Wiederempfehlungsrate, Schnelligkeit der Betreuung oder Qualität der Leistung. Als Arbeitgeber von ca. 7.000 Arbeitsplätzen erfasst sie ihre Leistung mithilfe von Indikatoren wie Gehaltsstrukturen, Mitarbeiterzufriedenheit oder Investitionen in Ausbildung und Weiterbildung. Auch erfasst die HELVETIA ihre Leistung als »Corporate Citizen« in Form von Steuerzahlungen, kulturellem und sozialem Sponsoring sowie Aktivitäten, die dem Gemeinwohl und der Umwelt dienen. So werden z. B. der Strom-, Energie- und Verkehrsmix der Gruppe erhoben und kommuniziert.

(6) Die zentralen Fragestellungen des SMN

Der Strategic Management Navigator, der hier überblicksartig skizziert wurde, ist damit ein Bezugsrahmen, über den das Arbeitsfeld des Strategischen Managements im Rahmen von vier plus eins Feldern strukturiert und prozessual aufbereitet wurde. Zusammenfassend und auch als Gesamtüberblick zeigt Abbildung 1-3 noch einmal die einzelnen Arbeitsfelder mit den mit ihnen verbundenen Schlüsselfragestellungen, jeweils aus der Sicht von Reflexion und Gestaltung. Die

Reflexion soll Anregungen geben, das, was im Unternehmen geschieht, genauer zu beobachten und nach Erklärungsmustern dafür zu suchen. Sie soll dabei auch den Stand der Theorie zum jeweiligen Arbeitsfeld grob vermitteln. Bei der *Gestaltung* werden Vorschläge und Optionen zum Umgang mit den aufgeworfenen Aufgabenstellungen angeboten.

Abb. 1-3:
Die zentralen Fragestellungen des SMN



1.3.3 Die SMN-Achsen und ihre Bedeutung

Wurden bislang die Felder des SMN vorgestellt, so geht es nun um die beiden Achsen, die dem SMN zu Grunde liegen. Sie greifen zwei Leitdifferenzen des Strategischen Managements auf, die dessen Entwicklung maßgeblich beeinflusst haben.

(1) Genese versus Wirksamkeit

Der vertikal verlaufenden Achse des SMN liegt das Sprachspiel der Genese und operativen Wirksamkeit von Strategien zu Grunde. Mit diesen Begriffen wird die – weit verbreitete – Vorstellung der Formulierung und anschließenden Umsetzung von Strategien an zwei Stellen entscheidend verändert. Erstens wird sie um all die Prozessverläufe erweitert, die nicht diesem Schema folgen, gleichwohl jedoch empirisch und theoretisch von Relevanz sind. Zu denken ist hier beispielsweise an die emergente Formierung von Strategien, wie sie *Henry Mintzberg* beschrieben hat.⁶ Er zeigt, dass Strategien oft auch sukzessive aus den täglichen Aktivitäten von Unternehmen »emergieren«, ohne vorherige, klare Absicht. Die Annahme, dass Strategien in der Unternehmenspraxis zuerst formuliert und dann implementiert werden, wird mit dem Sprachspiel der Genese/Wirksamkeit aber nicht aufgehoben, sondern relativiert – als *ein* Prozessmuster neben einer Reihe alternativer oder konkurrierender Sichtweisen. Entscheidend ist folglich eine begriffliche Konzeption, die eine möglichst große Offenheit zulässt.

Zweitens, und darauf wurde bereits hingewiesen, konzentrieren wir uns nicht auf Strategien, sondern auf strategische Initiativen. Warum dies? Wir gehen davon aus, dass eine Strategie eines Unternehmens (zu verstehen als »Pattern«) per definitionem immer schon formiert ist, d. h., in einer spezifischen Ausprägung zumindest implizit bereits vorliegt. Sie manifestiert sich in den Produkten, die ein Unternehmen herstellt, den Märkten, die es bedient, seinem Verhalten gegenüber Wettbewerbern oder den wertschöpfenden Aktivitäten, die es ausübt. Ausgehend vom organisatorischen Basisprozess kann nun die Genese und operative Wirksamkeit von strategischen Initiativen und deren operative Wirksamkeit beobachtet und untersucht werden. Auch hier ist zunächst konzeptionell Offenheit gegenüber all dem anzustreben, was unter eine strategische Initiative fällt. Sowohl intendierte als auch nicht intendierte Initiativen gilt es zu berücksichtigen. So kann sie die (Re-)Positionierung des gesamten Unternehmens betreffen oder auch nur ein strategisch bedeutsames Großprojekt in einem der Geschäftsbereiche. Damit kommt der Gestaltung der Veränderung deutlich mehr Bedeutung zu, als nur der »Implementierer« der verabschiedeten Strategien zu sein. Zudem können Rückkopplungen aus den Wandelprozessen zu neuen Initiativen oder zu deren Anpassung führen.

(2) Prozess versus Inhalt

Die zweite, horizontal verlaufende Achse basiert auf der im Strategischen Management ebenfalls weit verbreiteten Unterscheidung in eine prozessuale (Strategy Process) und eine inhaltliche (Strategy Content) Dimension, auf die im Rahmen der historischen Entwicklung der Disziplin bereits hingewiesen wurde. Die strategische *Inhaltsforschung* konzentriert sich dabei auf die Frage, welche Optionen möglicher strategischer Positionierungen je nach externem Kontext zu einer optimalen Performance führen. Die strategische *Prozessforschung* hingegen untersucht, welcher Prozesse es bedarf, um diese erfolgreichen Wettbewerbspositionen überhaupt zu erreichen. Sie erforscht, wie sich Strategien im Zeitablauf formieren und wirksam werden und arbeitet die Faktoren heraus, die dabei eine Rolle spielen. Beide Forschungsstränge verbindet ihr Interesse an Erklärungen für den Erfolg von Unternehmen.

Möglichst große
Offenheit bzgl.
Strategie-
formierung

Strategische
Prozessforschung

Der Bezugsrahmen des SMN versucht nun über seine horizontale Achse beide Bereiche zu verbinden, ohne sie ihrer Eigenständigkeit zu »berauben«. Dies wird möglich, indem der Fokus auf strategische Initiativen gelegt wird. Sie sind die zentrale Analyseeinheit, über die die »Brücke« zwischen Prozess- und Inhaltsforschung geschlagen wird. Eine jede Initiative hat nämlich neben einem prozessualen auch einen inhaltlichen Bezug. Stehen bei der Initiierung und Veränderung Themen der Prozessforschung im Vordergrund, so geht es bei der Positionierung und Wertschöpfung um Themen der Inhaltsforschung. So kann z. B. untersucht werden, wie eine Initiative im Unternehmen entsteht (Initiierung), was ihr inhaltlicher Fokus im Außenverhältnis (Positionierung) und Innenverhältnis (Wertschöpfung) ist und wie und ob sie operativ wirksam wird und sich im Unternehmen ausbreitet und verfestigt (Veränderung).

1.3.4 Funktionen und Besonderheiten des SMN

Mit dem SMN wollen wir eine grundsätzliche Arbeitsstruktur anbieten, die möglichst universal bzgl. der Einsatzfelder und -formen ist. Um diesem Anspruch möglichst nahe zu kommen, wurde der Ansatz an verschiedenen zu erfüllenden Funktionen ausgerichtet.

(a) *Gleiche Arbeitsstruktur auf allen Gestaltungsebenen:* Strategische Initiativen können auf verschiedenen Gestaltungsebenen betrieben werden, je nach dem Gestaltungsobjekt. Klassisch ist die Unterteilung in die Unternehmens- und Geschäftsebene. Der SMN ist so aufgebaut, dass seine Grundstruktur mit den vier plus eins Arbeitsfeldern auf allen Gestaltungsebenen anwendbar ist: vom Unternehmensnetzwerk, über das Unternehmen, die Geschäftseinheiten, die Funktionsbereiche, die strategischen Projekte bis hin zum Individuum. Diese Ausdifferenzierung der Gestaltungsobjekte wird in Abschnitt (1) vertieft.

(b) *Unterstützung unterschiedlicher Prozesstypen:* Strategische Initiativen finden in sehr unterschiedlichen Kontexten statt. Der strategische Arbeitsprozess sollte in seinem Ablauf möglichst gut dem jeweiligen Kontext entsprechen. Durch die Modularisierung des SMN in seine Arbeitsfelder konnten generische Prozesstypen abgeleitet werden, denen unterschiedliche Prozesspfade durch den SMN zuordenbar sind. In Abschnitt (2) wird dies vertieft.

(c) *Gleiche Arbeitsstruktur unabhängig von der Unternehmensgröße:* Anspruch des Ansatzes ist es auch, dass ein kleines Start-up-Unternehmen oder ein mittelständischer Betrieb oder ein großer internationaler Konzern nach der gleichen Grundstruktur ihren strategischen Arbeitsprozess ausgestalten kann. Dies kann z. B. Schnittstellenprobleme zwischen einem Großunternehmen und einer kleinen Tochtergesellschaft vereinfachen. Natürlich müssen dann die Tiefe und die Methodik der Arbeitsweise in den einzelnen Arbeitsfeldern dem Komplexitätsgrad des Gestaltungsobjektes angepasst sein. Doch die grundsätzliche Logik der Strategie- und Wandelarbeit bleibt die gleiche.

(d) *Orientierungskompass:* Sowohl seitens der Wissenschaft als auch der unternehmerischen Praxis hat sich zum Strategischen Management eine derart reichhaltige Ökologie des Wissens entwickelt, dass sie kaum mehr zu überschauen ist. Der SMN ist ein Versuch, diese Vielfalt sinnvoll zu ordnen und strukturiert aufzubereiten. In jedem Feld kann man sich vertieft in die jeweilige

Materie einarbeiten, ohne den Gesamtzusammenhang aus den Augen zu verlieren.

(e) *Theorienspeicher und Werkzeugkiste*: In jedem Feld des SMN kann Wissen zum Strategischen Management in Form von Theorien oder Werkzeugen hinterlegt werden. So können einerseits die im Laufe der Zeit entwickelten Beschreibungen, Hypothesen und Theorien zum Strategischen Management gespeichert und bei Bedarf abgerufen werden. Der SMN wird dann zu einem »Theorienspeicher«. Andererseits bietet er auch Raum für die auf die Lösung strategischer Probleme entwickelten Heuristiken und Instrumente und wird in dieser Funktion zur »Werkzeugkiste«.

(f) *Kommunikationsplattform*: Gerade wenn es um strategische Fragen geht, wird oft in verschiedenen »Sprachen« gesprochen. Ein Wechsel der Abstraktionsebenen ist dabei ebenso oft zu beobachten, wie die sich teils überschneidende, teils widersprüchliche Verwendung von Begriffen. Über ein gemeinsames Denkraster, wie es der SMN darstellt, kann ein Verständigungsprozess unterstützt werden. Dies soll nicht nur Studierenden und wissenschaftlich Interessierten von Nutzen sein, sondern auch Führungskräften die Möglichkeit bieten, eine gemeinsame Sprache in ihren strategischen Diskursen zu finden.

(g) *Heuristik zur Ideengenerierung*: Das Strategische Management kann als eine sich evolutionär fortentwickelnde Disziplin betrachtet werden. Neues wird geschaffen, selektiert und im Wissensschatz verankert. Der SMN kann auch dazu verwendet werden, neue Ideen zu generieren und damit die Variation im Feld zu erhöhen. Auch dies gilt gleichermaßen für Wissenschaft wie unternehmerische Praxis. Dahinter steht die Annahme, dass Unternehmen lernen können, mit den Anforderungen ihrer Zukunft »besser« umzugehen, je größer und umfangreicher ihr Reflexions-, Problemlösungs- und Handlungspotenzial ist.

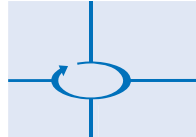
(h) *Problemraster*: Analog zur Verwendung als Heuristik kann der SMN auch für die Identifikation und gezielte Bearbeitung von konkreten Problemen (»strategic issues«) eingesetzt werden. Dabei zwingt die Vernetzung der Felder dazu, eine Problemstellung nicht nur isoliert, sondern in Zusammenhang mit den anderen Feldern zu betrachten.



Workshop: SMN-Coaching auf Individualebene

Der SMN kann auch auf Teams und Individuen angewandt werden. Dadurch kann eine zeitnahe Brücke zwischen den kollektiven Beschlüssen und persönlichen Konsequenzen geschlossen werden. Jeder Arbeitsschritt im SMN hat auch Auswirkungen auf die am Prozess Beteiligten und vom Prozess Betroffenen. Ein Coaching muss dort ansetzen, wo aus den kollektiven Fragestellungen individuelle Problemstellungen und Herausforderungen werden, da sonst die Veränderungsinitiativen an ausbleibenden Verhaltensänderungen scheitern könnten. Die Instrumente eines Coaching können den einzelnen Arbeitsfeldern zugeordnet werden. Dabei treten z. B. folgende Themen auf:

- *Initiierung*: Wie kann ich die mir zugedachte Rolle (im Führungsteam) ausüben? Möchte ich die Rolle in der gegebenen Form akzeptieren? Wo treten Rollenkonflikte auf (Familie, Partnerunternehmen usw.)? Wie kann ich diese austragen? Wo sollte ich an mir arbeiten, um in meiner neuen Rolle erfolgreich zu sein? etc.
- *Positionierung*: Was bedeuten die Positionierungsentscheidungen für mich? Gibt es persönlich zu ergänzende Stakeholder (Verhältnis zum Vorgesetzten usw.)? Wie stark fühle ich mich zu Vision, Mission, Werten, Zielen und Strategien verpflichtet? Welchen Einfluss habe ich auf den Erfolg? Wie will ich mich selbst in die Verhandlungen um unsere Positionierung gegenüber den Stakeholdern einbringen? etc.



- *Wertschöpfung*: Welche Art des Handelns wird von mir zur Umsetzung der Strategien erwartet? Welche Fähigkeiten werden von mir gefordert sein, um entsprechend handeln zu können? Über welche dieser Fähigkeiten verfüge ich bereits? Bin ich in der Lage, die fehlenden Fähigkeiten rechtzeitig aufzubauen? Welche Unterstützung benötige ich hierfür? etc.
- *Veränderung*: Fühle ich mich durch das Design des Wandels angesprochen? Fühle ich mich in der Lage, mich auf den Wandel einzulassen? Was ist meine Aufgabe in der Umsetzung des Wandels? Welche Hindernisse erwarte ich bei meiner Wandelarbeit? Denke ich, ausreichend Kompetenzen und Unterstützung zu haben, um mit diesen Hindernissen umzugehen? Wofür sollte ich um Unterstützung anfragen? etc.
- *Performance Messung*: Wie kann ich beobachten, wo ich in meinem eigenen Veränderungsprozess stehe? Gibt es Vorlaufindikatoren dazu, ob ich mich in die richtige Richtung verändere? Wie liege ich im Verhältnis zur Gruppe? etc.

Ein Schulungskonzept zum SMN kann z. B. so angelegt sein, dass in zeitlich auseinanderliegenden Blöcken schrittweise die einzelnen Arbeitsfelder »on the job« durchlaufen werden und man dabei parallel sowohl mit dem Führungsteam, dem zu transformierenden System als Ganzem als auch mit den Einzelpersonen arbeitet.

(1) Gestaltungsebenen und Ebenenvorteile

Strategien haben immer ein Bezugsobjekt, das sie zu gestalten beabsichtigen. Je nach Komplexität des Unternehmens trifft man mehrere Gestaltungsebenen, für die ein Strategisches Management relevant sein kann, an.

Geschäftsstrategien (»Business Strategy«) richten sich auf die Ebene einer einzelnen unternehmerischen Einheit, der sogenannten strategischen Geschäftseinheit. Diese ist mehr oder weniger eigenständig für ihr Wettbewerbsverhalten und dessen Ergebnisse verantwortlich. So geht es bei einer Geschäftseinheit »Kfz-Versicherung« nicht mehr nur um deren Vertriebsfragen, sondern um die Festlegung der gesamten strategischen Ausrichtung dieser Einheit im Verhältnis zu ihrem Wettbewerb. Setzt man z. B. eher auf Kostenführerschaft oder auf Differenzierung? Will man die Schadensabwicklung noch eigenständig durchführen oder lässt man diese von externen Dienstleistern ausüben?

Unternehmensstrategien (»Corporate Strategy«, **Gruppenstrategie**) kommen erst dann in Betracht, wenn ein Unternehmen in mehrere Geschäfte diversifiziert ist oder sein will. Auf dieser Ebene trifft das Unternehmen seine Entscheidung, was der Zweck des Gesamtunternehmens sein soll, in welchen Geschäften es dabei tätig sein will, wie es die Ressourcen in diesen Geschäften verteilt und welche Verbundvorteile realisiert werden sollen. So kann eine Versicherung z. B. sowohl im Lebens- als auch im Nichtlebensgeschäft (Hausrat, Kfz etc.), sowie in der Rückversicherung tätig sein und diese Geschäfte durch eine Konzernzentrale steuern. Synergien könnten z. B. über eine gemeinsame Produktentwicklung oder Außendienstorganisation angestrebt werden.

Netzwerkstrategien sind ein relativ neues Phänomen. Hier agieren Unternehmen nicht mehr allein am Markt, sondern schließen sich kooperativ zusammen, um Vorteile zu erzielen, die sie allein nicht erzielen könnten. Eine typische Frage auf dieser Ebene ist, welche Aktivitäten man zur Ausschöpfung von Synergien gemeinsam betreiben will und welche lieber nicht?

Ein klassisches Beispiel ist das Netzwerk der in der Star Alliance zusammenge-schlossenen Luftfahrtgesellschaften, wo man z.B. über gemeinsame Lounges oder gemeinsame Streckenrechte nach Synergieeffekten sucht. Oder ein fokales Unternehmen wie z.B. Ebay orchestriert ein Netzwerk von Partnerunternehmen, um das Kundenbedürfnis umfassender aus einer Hand bedienen zu können (z.B. Hermes oder DHL für Logistikdienstleistungen). Man findet derartige Netzwerke insbesondere aber auch im mittelständischen Bereich, wo man sich über Netzwerke bestimmte Vorteile von Großunternehmen ebenfalls erschließen möchte.

**Fallbeispiel: »Hand-in-Hand-Werker«**

Es handelt sich um ein freiwilliges Netzwerk von selbständigen Handwerksbetrieben primär in Deutschland und Österreich. Ihr Angebot ist die Abwicklung von Bauaufträgen aus einer Hand. Eine Dachorganisation nimmt die strategischen Aufgaben für die Führung des Netzwerks wahr. Dazu gehören Aufgaben wie die Wahl der lokalen Partnerbetriebe, das Marketing des Netzwerks, die Entwicklung und Überwachung der Kooperationsregeln oder die Weiterentwicklung und Umsetzung seiner regionalen Wachstumsstrategie. Das operative Netzwerkmanagement liegt in den Händen regionaler Organisationen. Jede von ihnen hat zwei Geschäftsführer. Einer davon stammt aus dem Kreis der dortigen Partnerunternehmen. Er kümmert sich um Fragen der Budgetierung, Bilanzierung, Konfliktlösung etc. Ansprechpartner für die Kunden ist ein zweiter Geschäftsführer, der von außerhalb des Unternehmens kommt.

Funktionalstrategien beziehen sich auf die direkten, leistungswirtschaftlichen Aktivitäten einer unternehmerischen Einheit, wie etwa die Produktions- oder die Marketingstrategie, oder auf unterstützende Aktivitäten, wie z.B. die Personal- oder Finanzierungsstrategie. Betrachten wir z.B. wieder ein Unternehmen der Versicherungsindustrie, so geht es bei der Vertriebsstrategie einer Einheit um die Frage, welche eigenen Produkte man mit welchen Vertriebskanälen am besten in welchen Regionen an welche Zielgruppen verkaufen kann. In großen diversifizierten Unternehmen werden die unterstützenden Funktionalstrategien wie IT, HR oder Finanzen meist über Zentralabteilungen unternehmensweit koordiniert und geführt. Ziel kann z.B. eine länderübergreifende Harmonisierung des Recruiting sein.

Interdependenzen

Auch wenn man diese vier Ebenen analytisch gut trennen kann, darf nicht übersehen werden, dass *Interdependenzen zwischen den Ebenen* bestehen. So kann eine Entscheidung auf der Corporate-Ebene eine Rahmenbedingung setzen, innerhalb derer eine Geschäftseinheit zu operieren hat (z.B. Vorgaben für eine Neuproduktpositionierung in einer Gruppe mit konkurrierenden Marken). Wie aus Abbildung 1-4 ersichtlich ist, stehen alle Strategien zu den unterschiedlichen Gestaltungsebenen zueinander in (Wechsel-)Beziehung. D. h., Manöver, bezogen auf eine der Ebenen, haben normalerweise Rückkopplungen auf die anderen Ebenen.

Zwischenebenen

Ebenso ist zu beachten, dass viele Unternehmen aufgrund ihrer hohen Komplexität *Zwischenebenen* eingeführt haben, um ihren Anforderungen entsprechen zu können. Die Dezentralisierung unternehmerischer Verantwortung und die Etablierung von ergebnisverantwortlichen Profitcentern führten zu einem hohen Zuwachs an strategischen Gestaltungsebenen und -objekten. Dies kann sich einerseits in einer Reihe von Zwischenebenen zeigen, die dann Namen wie Divisio-

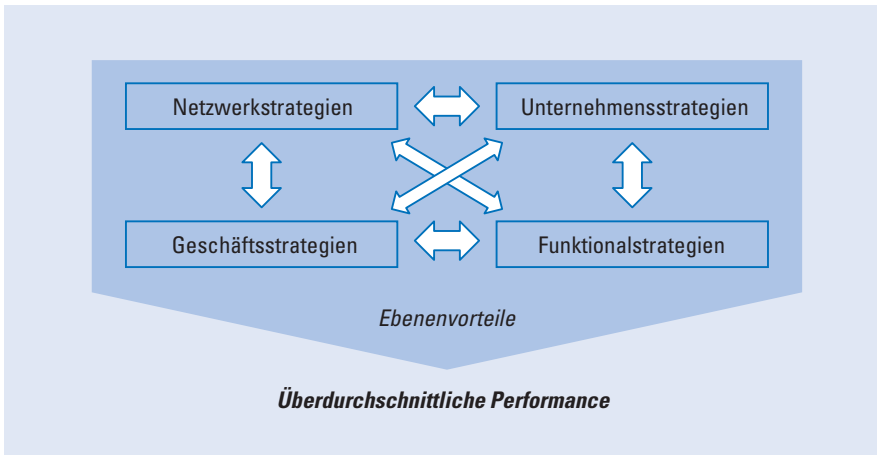


Abb. 1-4:
Wichtige Gestaltungsebenen
eines Strategischen
Managements

nen, Bereiche, Segmente etc. erhalten. Oder international operierende Unternehmen bündeln Einheiten in Regionen, um das Portfolio der in dieser Region vertretenen Geschäftseinheiten besser mit den lokalen Gegebenheiten der Region in Einklang zu bringen. Oder es können Kundenplattformen sein, über die man zu relativ homogenen Kundengruppen, die Leistungen aus mehreren Geschäften des Unternehmens beziehen, eine integrierende Ebene schafft. Der Vereinfachung halber vertiefen wir derartige Spezialfälle hier allerdings nicht.

Unternehmerische Vorteile auf jeder Ebene speisen sich aus unterschiedlichen Quellen. Jede Gestaltungsebene ist Ansatzpunkt für das Erzielen überdurchschnittlicher Leistungen. Gelingt es z. B. einer Unternehmensgruppe auf Gruppen-Ebene nicht, einen Mehrwert durch die Nutzung von Synergien zu erzielen, der größer ist als die Kosten dieser Ebene (z. B. die Kosten einer Holding-Organisation), dann wird es am Kapitalmarkt mit einem »conglomerate discount« bestraft. Ein Investor könnte sich sagen, dass er lieber direkt in die Einzelgeschäfte investiert, da er dann die anteiligen Kosten der Gruppen-Ebene nicht mitzutragen hat und besser selbst sein Anlagenportfolio optimiert. Auf Netzwerkebene wird durch die Gruppe der teilnehmenden Unternehmen darüber entschieden, in welchen Geschäften und bei welchen Aktivitäten man gemeinsam agieren möchte. Überdurchschnittliche Unternehmensrenditen im Verhältnis zu den Wettbewerbern (aus konkurrenzierenden Netzwerken) könnten z. B. aus der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen oder einer erhöhten Marktmacht gegenüber Lieferanten bestehen.

Conglomerate
Discount

(2) Pfade durch den SMN

Mit dem SMN lässt sich ein Prozess zur Genese und Verwirklichung strategischer Initiativen strukturieren. Wie in der Abbildung 1-5 jedoch typologisch veranschaulicht wird, sind verschiedene Abläufe denkbar, wobei jedoch jeder Pfad bei der Initiierung beginnt.

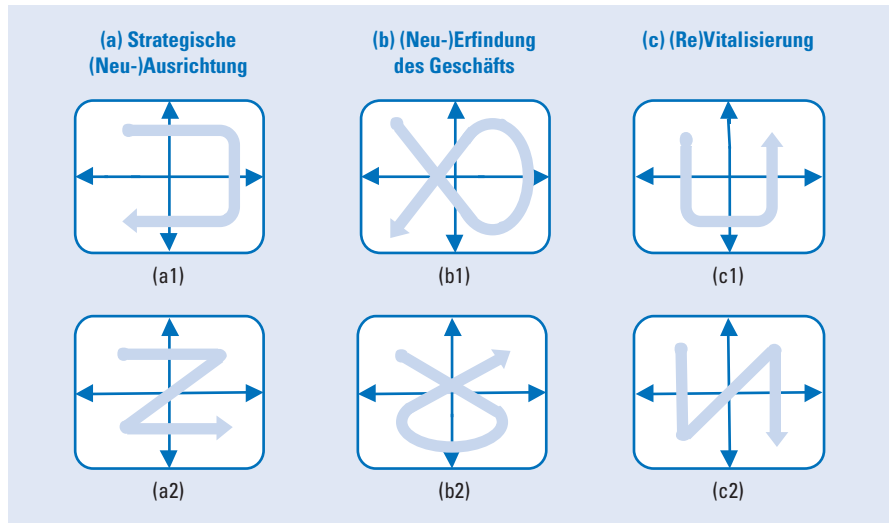


Abb. 1-5:
Pfade durch
den SMN

(a) Im Fall der **strategischen (Neu-)Ausrichtung** werden – nach der Initiierung – zuerst die Positionierungsprogramme entwickelt, d. h., die relevante Einheit wird gegenüber ihrem Umfeld ausgerichtet. Die Variante (a1) zeigt den idealtypischen Ablauf im SMN: Die beiden folgenden Arbeitsmodule haben dann die Aufgabe, strategiegerecht das Geschäftsmodell auszugestalten und die Organisation nachzuführen (Anpassung der Strukturen, Systeme, Werte etc.). In der Variante (a2) wird in der Positionierung zwar die Vision schon formuliert und die Strategien auch grob skizziert, doch danach stößt man zuerst die notwendigen organisatorischen Veränderungsprozesse an, bevor dann die Wertschöpfungssysteme und die damit verbundene Ressourcenausstattung mit Strukturen, Systemen, Fähigkeiten etc. festgelegt werden.



Fallbeispiel: Strategische Neuausrichtung bei PUMA

Eine strategische Neuausrichtung durchlief der Sportartikelhersteller PUMA nach Jahren roter Zahlen. Mit einer veralteten Produktpalette und einem riesigen Schuldenberg stand PUMA Anfang der 90er-Jahre kurz vor dem Aus. 1993 wurde Jochen Zeitz im jungen Alter von nur 30 Jahren als neuer CEO ernannt. Nur ein Jahr später schrieb PUMA erstmalig seit 1986 wieder schwarze Zahlen, mit einem Gewinn von 25 Mio. DM. Die Vision von Jochen Zeitz war es, PUMA neu zu positionieren, weg von reinen athletischen Sportartikeln hin zu sportiver Mode und jungem Lifestyle. Daraufhin verschlankte er unternehmensweit die Mitarbeiterstruktur, beispielsweise durch den Abbau einer ganzen Ebene an Direktoren und Regionalmanagern. Zudem verlagerte PUMA die Produktion an Vertragspartner in China, Vietnam und Taiwan. Um der Vision junger Lifestyle-orientierter Mode gerecht zu werden, brachte Jochen Zeitz Mode Designer wie Jil Sander und das Model Christy Turlington ins Unternehmen, um neue höherpreisige Kollektionen zu entwerfen. Die Marke PUMA hat seitdem durch weitere Produkte und Marktsegmente ihr Image nachhaltig gestärkt. So sind z.B. eine Kooperation mit PORSCHE und SPARCO zu nennen, um feuerfestes Schuhwerk zu entwickeln, Parfüm und Aftershaves unter dem PUMA Label sowie Produkte und Sponsoring in Trendsportarten wie Motorsport und Golf.

Durch diese strategische Neuausrichtung wurde François-Henri Pinault auf Puma aufmerksam. Er war gerade im Begriff, das vom Vater 2005 übernommene Firmen-

konglomerat auf Luxusgüter zu restrukturieren. Seine Familienholding hält die Mehrheit der Stimmrechte an Kering (bis 2003: PPR). Im Jahr 2007 hat dann Kering die Mehrheit an Puma übernommen, um sich damit neben dem Luxussegment auch im dabei neu geschaffenen Geschäftsbereich Sport & Lifestyle zu positionieren. Doch bis heute hat Puma unter der neuen Eigentümerschaft – trotz mehrerer Veränderungsprojekte – noch nicht zu einer erfolgreichen Positionierung zurückgefunden.

(b) Im Fall der **(Neu-)Erfindung** des Geschäfts entstehen Strategien aus organisatorischen Lernprozessen zur Logik eines Geschäfts. Aus neuem Wissen emergieren im Fall (b1) in kreativer Art und Weise neue Geschäftsideen.

Fallbeispiel: Der Einstieg von EBAY ins Immobiliengeschäft

Bei der Auktionsplattform EBAY verbringt man sehr viel Zeit damit, den Kunden in ihrem Transaktionsgebaren zuzusehen. Millionen von Transaktionsdaten werden dazu analysiert. Neue Geschäftsideen kommen dann oft aus der Beobachtung der Häufung neuer Auktionsobjekte und -formen. So hat man z.B. gesehen, dass Kunden auf einmal begannen, Wohnungen und Häuser anzubieten bzw. danach zu fragen, woraus man eine neue Geschäftseinheit für Immobilienauktionen ableitete. Der Hebel zum Erfolg lag hier in einem die etablierte Form des Wettbewerbs verändernden Geschäftsmodell.



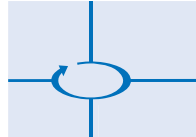
Man kann sich hier ein etabliertes Unternehmen vorstellen, das erkannt hat, dass sein bestehendes Geschäftsmodell bedroht ist, z.B. durch Anbieter mit Billigprodukten. Wenn es gelingt einen neuen Ansatz zu entwickeln (z.B. durch den Aufbau von Services), wird die Positionierungsstrategie angepasst. Danach wird der Veränderungsprozess in Gang gebracht, der erforderlich ist, um die neuen Strategieinhalte im Verhalten der Organisationsmitglieder zum Leben zu bringen. Diesem Muster folgten Ende der 1990er-Jahre Unternehmen, die befürchteten, dass das Internet (z.B. in Form neuer elektronischer Vertriebswege oder Beschaffungssysteme) ihr Geschäftsmodell verändern würde. Daraufhin wurden E-Business-Initiativen gestartet, die einzelnen Geschäftssysteme auf die Konsequenzen daraus durchleuchtet und ggf. redefiniert (z.B. Einrichtung neuer E-Vertriebskanäle), E-Business-Strategien wurden formuliert und ein Projekt zur E-Transformation aller Mitarbeiter (als kultureller Wandel) gestartet. Damit näherte man sich der Variante (2b). Sie kann den Fall eines Start-up-Unternehmens repräsentieren: Die Gruppe, die sich zur Gründung und zum Aufbau des neuen Start-up zusammengefunden hat, tastet sich über viele Iterationen an ein hoffentlich funktionsfähiges Geschäftsmodell heran. Recht bald muss dann an die Gestaltung des notwendigen Veränderungsprozesses gedacht werden, der die Organisation aus der Gründersituation heraus in einen laufenden und wohl organisierten Betrieb überführt. Langsam erhält man auch eine Vorstellung davon, wie die dazugehörigen Märkte aussehen könnten und mit welchen Wettbewerbern man es dort zu tun hat. Nun kann begonnen werden, die dazugehörigen Positionierungsstrategien zu definieren.

Vertiefende
Fallstudie**Fallbeispiel: Neuerfindung bei der ALLIANZ⁷**

Obgleich Wettbewerber schon 1999 bedeutsame E-Business-Projekte gestartet hatten, betrachtete man bei dem deutschen Finanzdienstleister ALLIANZ für geraume Zeit das Internet weitgehend noch als eine vorübergehende Erscheinung. Teilweise war dies auch eine Wunschvorstellung, da z.B. die klassische Versicherungsaußendienstorganisation die Sorge hatte, dass das Internet sie kannibalisieren werde. Doch als sich dann auch die kritischen Stimmen aus dem Kapitalmarkt mehrten und man negative Effekte auf den Aktienkurs befürchten musste, wurde um den IT-Vorstand herum eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche die Situation auszuloten hatte. Das Ergebnis ihrer Vorstandspräsentation war, dass auf Corporate-Ebene zwei direkt miteinander konkurrierende Projektteams gebildet wurden. Deren Aufgabe war es, Ideen für neue, webbasierte Geschäftsmodelle im Unternehmen ausfindig zu machen und konzeptionell aufzubereiten. Vom Vorstand wurden gleich zu Anfang Kriterien vorgegeben, nach denen man die in einer ersten Runde zusammengetragenen Ideen bewerten und auswählen werde. Über einen mehrstufigen Selektionsprozess wurden dann aus etwa 150 Ideen insgesamt sieben ausgewählt und zur Umsetzung freigegeben und mit Budgets ausgestattet. Für jedes der sieben Geschäftsmodelle wurde ein Team gebildet, das die Ideen in den Markt zu bringen hatte. Im unabhängigen Forrester-Brief konnte man später anerkennend lesen: »There is no doubt now that Allianz Group has the concepts ready to lead the market with innovations in the age of internet as well.«

(c) Bei der **(Re-)Vitalisierung** geht es darum, zuerst einmal eine verkrustete Organisation aufzubrechen und zu mobilisieren, um dann darauf aufbauend nach neuen strategischen Optionen zu suchen. Ohne die Verankerung neuer Werte sieht man hier kaum eine Chance, das Unternehmen nachhaltig strategisch neu zu gestalten. Ist der kulturelle Wandel genügend weit fortgeschritten, dann werden im Fall (c1) die Wertschöpfungsprozesse und die organisatorischen Strukturen, in denen sie stattfinden, unter die Lupe genommen. Es wird z.B. gefragt, ob bislang die Strategien mit der gegebenen Organisationsstruktur den richtigen Bezugspunkt hatten oder ob es einer Reorganisation bedarf. Erst wenn die Frage geklärt ist, welche organisatorischen Einheiten überhaupt positioniert werden sollen, macht es Sinn, die Positionierungsaufgabe anzugehen. Es kann nun davon ausgegangen werden, dass auf der Basis veränderter Werte und innerhalb veränderter struktureller Rahmenbedingungen inhaltlich andere Strategien entstehen, als wenn man z.B. den klassischen Pfad (a1) gewählt hätte. Im Fall (c2) sieht man dagegen nach der kulturellen Mobilisierung keinen Reorganisationsbedarf und geht deshalb direkt in die Positionierung und passt erst danach die Strukturen an.

Der Pfad (c) ist oft mühsam. Meist dauert er viele Jahre, da eine Kulturveränderung ein langwieriger und kaum zielorientiert-steuerbarer Prozess ist. Nicht selten ist es sogar so, dass es einer Führungsmannschaft nur gelingt, eines der Arbeitsfelder abzuarbeiten, und der nächste Arbeitsschritt unter neuer Führung stattfindet. Derartige Fälle einer Revitalisierung hat man häufig dort gesehen, wo ganze Branchen liberalisiert und dereguliert wurden (z.B. Telekommunikationsindustrie), wo es sich für die betroffenen Wettbewerber um fundamentalen Wandel handelt, der nahezu alles im und am Unternehmen verändert.



Fallbeispiel: Revitalisierung bei IBM

IBM durchlief in ihrer Geschichte bereits mehrere strategische Transformationen. Seit dem Ende der 1990er-Jahre bis heute entwickelte sich IBM von einer Hardware-Computer-Firma zu einem Service- und Software-Anbieter. Dieser strategische Wandel vollzog sich ursprünglich aufgrund der Notwendigkeit, dem Trend des immer mehr zum Massenprodukt werdenden klassischen Hardware-Geschäfts und dessen abnehmender Profitabilität entgegenzuwirken. Die Kerngeschäfte der IBM, wie beispielsweise der Verkauf von Großrechnern, verloren zunehmend an Umsatz und Profitabilität. Bereits 2000 kündigte Louis Gerstner (damaliger CEO) an, IBM müsse einmal gründlich durchgeschüttelt werden, um ihr Wachstum anzukurbeln und um ihrem Ziel gerecht zu werden, der führende Anbieter von Technologie und Services der Internetökonomie zu sein. Daher kündigte Gerstner grundlegende Veränderungen im Management an, wodurch vor allem Vertreter der jüngeren Generationen nach oben rückten. Zwei Jahre später bekam die strategische Vision erhebliches Momentum, als IBM, nun unter der Führung von Samuel Palmisano, die Business-Consulting Division von PRICE-WATERHOUSECOOPERS übernahm. Durch diesen Kauf konnte IBM sein Angebot im Servicebereich rasant ausbauen und wurde zum größten Anbieter in diesem Bereich.

Einen weiteren Höhepunkt erlangte IBMs strategische Neuausrichtung mit dem Verkauf ihrer Personal Computer Division an den chinesischen Computerhersteller Lenovo. Damit besiegelte IBM ihren Ausstieg aus dem produzierenden Gewerbe; die Zukunft sah man nun im Bereich Technologieservice, Consulting und Software – alles Bereiche, die sich als deutlich profitabler gezeigt haben, als die Personal-Computersparte. IBMs Produkt- und Serviceangebot hat sich aufgrund der strategischen Revitalisierung stark verändert. Zwischen 2000 und 2009 wurden 108 strategische Akquisitionen unternommen, die zu einer starken Verschiebung der Segmenterträge führten. Von 2000 bis 2009 hat sich der Vorsteuerertrag der Hardwaresparte von 2,7 Mrd. USD auf 1,4 Mrd. USD fast halbiert. Die Servicessparte konnte ihr Ergebnis hingegen von 4,5 Mrd. USD auf 8,1 Mrd. USD fast verdoppeln und die Softwaresparte von 2,5 Mrd. USD auf 8,1 Mrd. USD sogar mehr als verdreifachen. Mit dieser Transformation vom Industrie- zum Dienstleistungsunternehmen ging natürlich auch ein erheblicher kultureller Wandel einher, den es zu bewältigen galt.

Es gibt aber auch Unternehmen, die sich genau diesen Pfadtyp auch bei kleinen Veränderungen zu ihrem kontinuierlichen Grundmuster gemacht haben. Sie gehen davon aus, dass, bei einer permanente Pflege und Weiterentwicklung der zentralen Werte des Unternehmens, die Strukturen sich so anzupassen haben, dass die Werte sich optimal entfalten können und dann auch erfolgreiche Strategien daraus emergieren werden: »structure follows culture« und »strategy follows structure«.

Damit ist die Einführung in den generellen Bezugsrahmen dieses Buches, den »Strategic Management Navigator«, abgeschlossen. In der Zusammenfassung wollen wir nochmals die Besonderheiten dieses Bezugsrahmens hervorheben, da er dem gesamten Buch zu Grunde liegt. Mit diesem Bezugsrahmen des SMN verlassen wir die klassische Strukturierung der Disziplin in »Strategieentwicklung – Strategieimplementierung«. Generelles Anliegen des SMN ist eine integrierte Strategiearbeit in Unternehmen.

Zusammenfassung

- Jede Strategiebildung basiert auf einer spezifischen Betrachtung der Umwelt durch ein Unternehmen (bzw. deren Akteure). Dabei kommt es zu einer Selektion der Anspruchsgruppen (Stakeholder) am Unternehmen in Relation zu ihrer wahrgenommenen Bedeutung.
- Der Strategic Management Navigator (SMN) stellt einen Bezugsrahmen zur Strukturierung des Strategischen Managements in *vier plus eins modularartigen Arbeitsfeldern* dar: Initiierung, Positionierung, Wertschöpfung, Veränderung plus Performance-Messung.
- Der SMN verbindet die *Inhalts- und Prozessforschung*, indem er sowohl die inhaltlichen als auch prozessualen Aspekte von strategischen Initiativen thematisiert. Ebenso differenziert er in Fragen der Genese (Entstehung) und der tatsächlichen Wirksamkeit von Strategien.
- Der SMN bietet eine *zusammenhängende Betrachtung des Strategischen Managements* über seine vier plus eins Felder, ohne dabei durch eine bestimmte Prozessvorstellung die Betrachtung vorschnell zu verengen. So können seine modularartigen Arbeitsfelder – je nach Gestaltungskontext – in unterschiedlichen Abfolgen zu alternativen Arbeitsprozessen (SMN-Pfadtypen) aneinandergereiht werden.
- Die Arbeitsstruktur des SMN ist weitgehend universal bzgl. der Einsatzfelder und -formen. Er weist eine *rekursive Grundlogik* auf, d.h., seine Struktur der vier plus eins Felder ist auf verschiedene Ebenen unternehmerischer Einheiten anwendbar, wie z.B. Netzwerke, Gesamtunternehmen, Geschäftseinheiten oder einzelne Abteilungen.
- Die einzelnen Gestaltungsebenen bieten dabei unterschiedliche Ansatzpunkte zur Realisierung von Vorteilen als Grundlage zur Erzielung einer überdurchschnittlichen Performance.
- Der SMN bewegt sich im Spannungsfeld von *grundlagen- und anwendungs-orientierter Forschung* und nutzt daher sowohl wissenschaftliche Theorien als auch auf praktische Anwendung zielende Instrumente.

Anmerkungen

- 1 Vgl. zu einer Übersicht über die verschiedenen theoretischen Perspektiven eines Strategischen Managements Jenkins/Ambrosini/Collier 2016.
- 2 Vgl. Penrose 1959, S. 75 f.
- 3 Vgl. Chandler 1962.
- 4 Vgl. Andrews 1971, S. 36.
- 5 Vgl. Ansoff 1965.
- 6 Vgl. Mintzberg/Waters 1985.
- 7 Man vergleiche dazu unsere vertiefende Fallstudie Lechner/Marx/Müller-Stewens (2006).

Kapitel 2

Initiierung



Kapitel 2

Initiierung

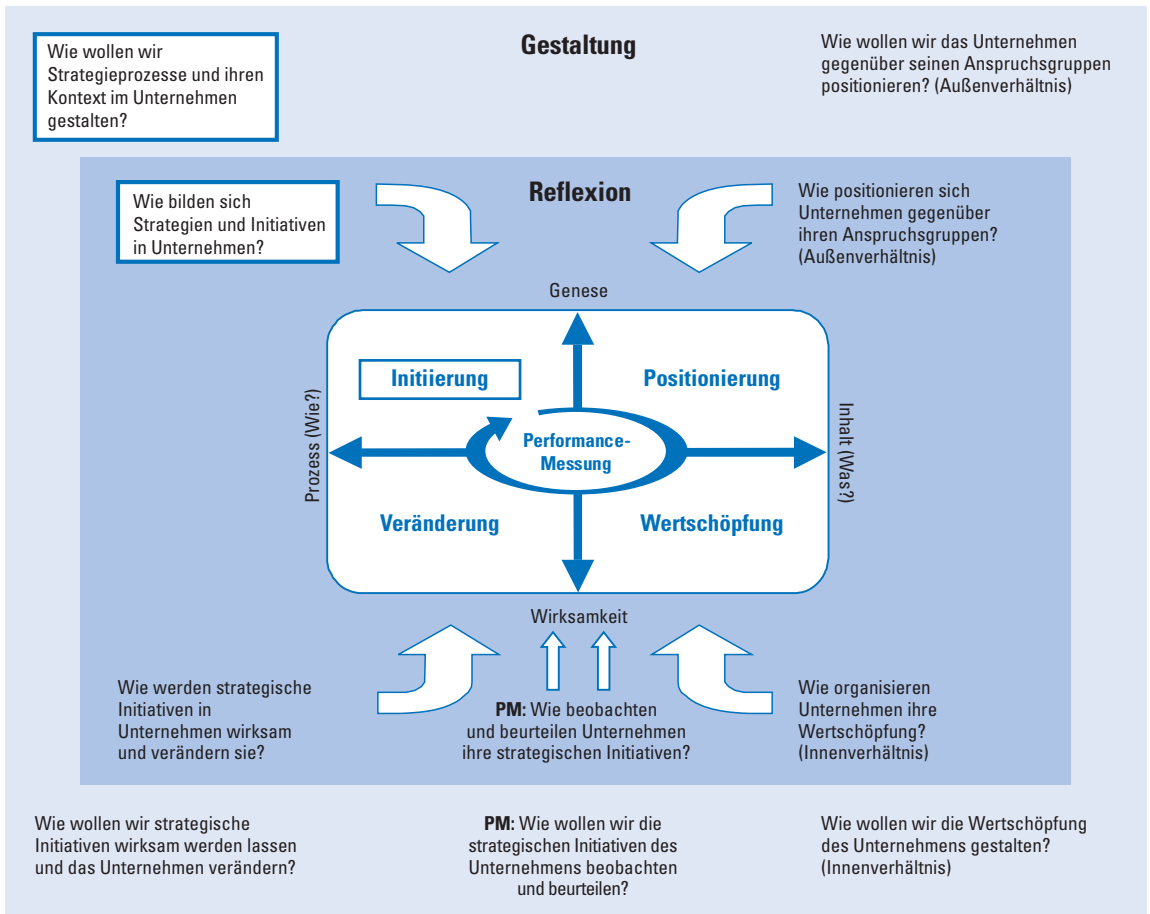
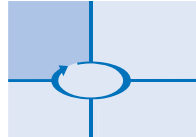


Abb. 2-1: Initiierung im SMN

Stellt man Führungskräften die Frage, wie stark sich ihre Branche in den letzten fünf bis zehn Jahren verändert hat, so erhält man überwiegend die Antwort, dass hier dramatische Verschiebungen erfolgt seien und mit ihnen auch in Zukunft zu rechnen wäre. Wirft man anschließend die Frage auf, ob sich in diesem Zeitraum auch die Strategien ihrer Unternehmen verändert hätten, so wird zwar prinzipiell in Richtung Umbruch argumentiert, allerdings in abgeschwächter Form. Begründet wird dies mit der natürlichen Trägheit von Organisationen und einer oft inkrementellen Anpassung von Strategien. Geht man einen Schritt weiter und fragt zuletzt, ob sich innerhalb des gleichen Zeitraumes der Prozess der Strategiebildung bzw. ihre Strategieprozesse verändert hätten, fallen die Antworten noch spärlicher aus. Meist hat sich hier eine Vorgehensweise etabliert, an der man mehr oder weniger unverändert festhält und die kaum bewusst reflektiert wird.

Kapitelübersicht

- Klärung, was unter Strategieprozessen zu verstehen ist
- Theoretische Ansätze zur Beschreibung und Erklärung von Strategieprozessen
- Darstellung wichtiger Dimensionen und Parameter von Strategieprozessen
- Typen von Strategieprozessen
- Corporate Governance und Strategieprozesse



Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen Fragestellungen, die auf den ersten Blick einfach erscheinen, jedoch komplexe Herausforderungen darstellen: Wie bilden sich in Unternehmen Strategien? Wie gestaltet man effektive Strategieprozesse? Welche Rolle spielt dabei die Corporate Governance? Beginnen wir die Exkursion mit der Frage, was Strategieprozesse denn überhaupt sind.

Strategieprozesse werden definiert als alle in einer unternehmerischen Einheit stattfindenden Entscheidungen und Handlungen, durch die sich die Strategien dieser Einheit bilden. Konzeptionell umfassen sie einerseits das Spektrum von spontanen ad-hoc-Aktivitäten, bis hin zu wiederholbaren, eingeübten Routinen, die fest in der Organisation etabliert sind. So kann z.B. ein Strategieprozess ad hoc initiiert werden, wenn Führungskräfte sich treffen, um die Konsequenzen aus der Fusion zweier Konkurrenten zu besprechen. Ein Strategieprozess kann aber auch in Form einer fest eingeübten Routine stattfinden, wie dies z.B. bei den meist jährlich stattfindenden strategischen Planungsübungen der Fall ist. Eine weitere Variante findet sich in den intensiven Auseinandersetzungen um Investitionen eines Unternehmens und deren anschließender Realisierung. Durch diese und weitere Aktivitäten, die wir im Rahmen des Kapitels noch kennenlernen werden, bilden sich die Strategien einer unternehmerischen Einheit heraus.

Definition von
Strategieprozessen

Warum sind Strategieprozesse wichtig? Wie empirische Studien zeigen, wirken sich Strategieprozesse signifikant auf die Performance von Unternehmen aus. So kann z.B. die Beteiligung bestimmter Personen nicht nur die inhaltlichen Entscheidungen in Strategieprozessen beeinflussen, sondern auch die Akzeptanz dieser Entscheidungen innerhalb einer Organisation. Ebenso können durch den Einbezug externer Anspruchsgruppen Einsichten gewonnen werden, auf die man im Unternehmen nicht von selbst gekommen wäre. Des Weiteren bestimmt die Auswahl der eingesetzten Methoden und Instrumente, welche Themen untersucht und welche Lösungsansätze generiert werden. Und zuletzt spielen auch Faktoren wie die Geschwindigkeit von Strategieprozessen eine Rolle, ob man z.B. rechtzeitig in eine neue Technologie investiert oder einen neuen Markt betritt.

Wer nun denkt, dass es nur *einen* Strategieprozess gebe, um mit solchen Herausforderungen umzugehen, der irrt. In der Praxis findet man diverse Pfade, durch die sich die Strategien unternehmerischer Einheiten formieren. Es gibt nicht ein einzelnes, einheitliches Muster, dem man immer folgen sollte, vielmehr kann man auf eine reichhaltige Palette an Ansätzen zugreifen, die diesem Zwecke dienen. Sie sind jeweils mit Vor- und Nachteilen verbunden. Einige passen besser zu einer bestimmten Unternehmung oder zu einer Marktkonstellation, andere weniger. Wenn sich in allen Unternehmen der gleiche Strategieprozess finden würde, wäre es für das einzelne Unternehmen nicht möglich, sich dadurch von seinen Wettbewerbern zu unterscheiden. Und die Prozesse beeinflussen letztendlich auch die Inhalte, und dies meist mehr, als man oft vermutet.

Workshop: Quellen von Strategien

Blicken Sie einmal mit ein paar Kollegen auf die letzten fünf Jahre ihres Unternehmens zurück. Fragen Sie sich dann, welche Strategien bzw. strategischen Initiativen Ihre Organisation nachhaltig geprägt und verändert haben. Listen Sie diese in der Reihenfolge ihrer Bedeutung auf.

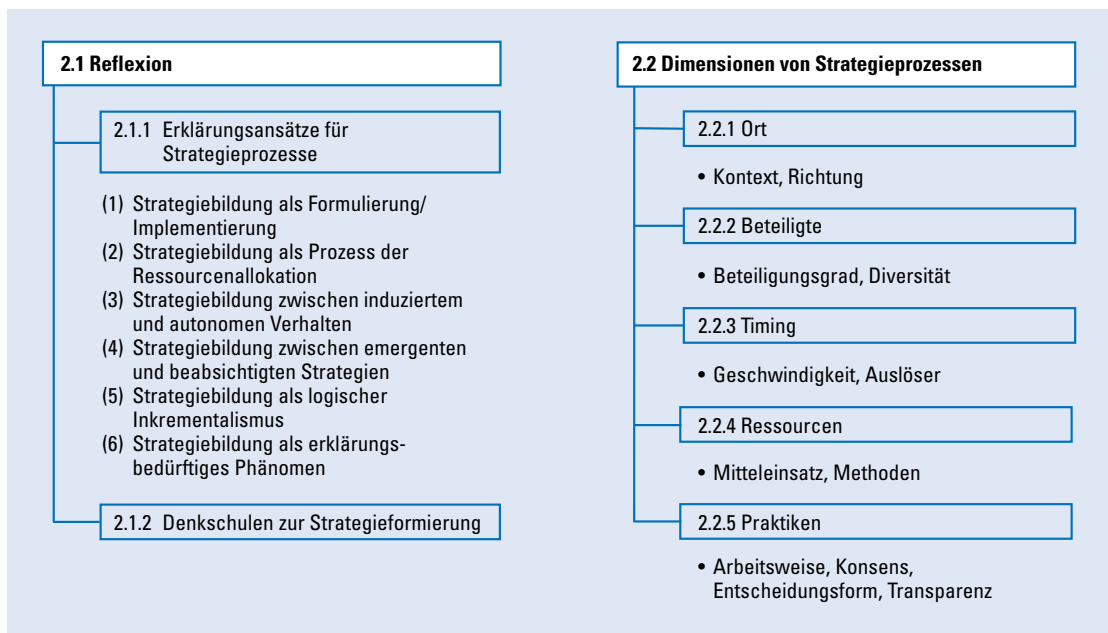


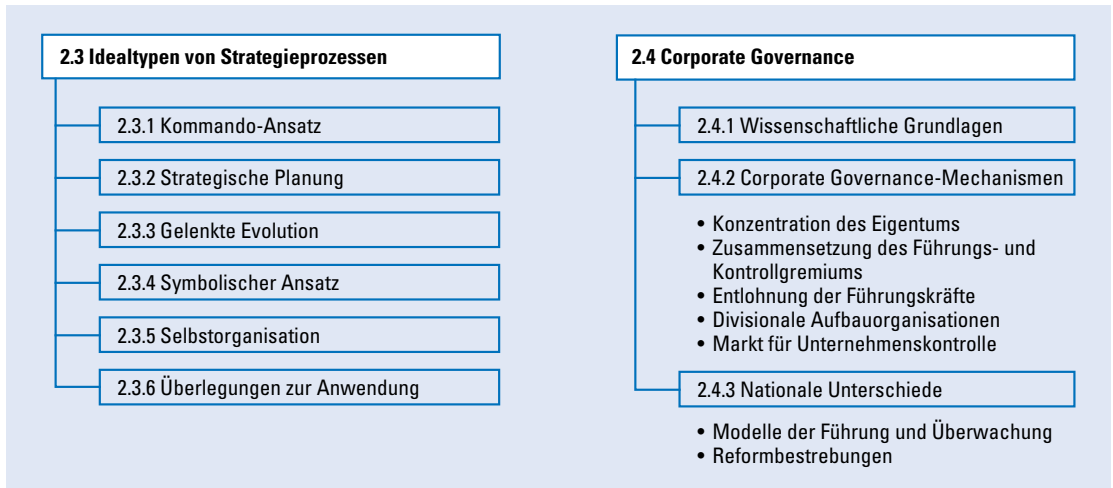
Stellen Sie sich nun folgende Fragen:

1. Wo hatte jede einzelne dieser Strategien ihren Ursprung? Wer hatte die ursprüngliche Idee? Welche Gruppe hat sie vertreten? Wie ist die Gesamtorganisation damit umgegangen?
2. Wenn Sie nun auf diese Liste schauen: Welche Quellen hatten anscheinend für die Entwicklung Ihrer Organisation eine besondere Bedeutung? Passt diese Liste der wichtigen Quellen auch zu den dominanten Denkmustern in Ihrer Führungsmannschaft oder werden dort eher andere Quellen als wichtig eingestuft? Schenkt Ihre Organisation den wichtigen Quellen in der Strategiearbeit auch ausreichend Beachtung?
3. Sollte Ihre Organisation über eine formelle strategische Planung verfügen: Welche Rolle hatte diese als Quelle wichtiger Initiativen? Was schließen Sie daraus?
4. Konnten Sie bei dieser Analyse auch Quellen strategischer Initiativen entdecken, die noch viel ergiebiger sein könnten, wenn man dort die organisatorischen Rahmenbedingungen verbessern würde?
5. Betrachten Sie einmal die Liste der erfolgreichen strategischen Initiativen: Warum konnte sich jede dieser Initiativen erfolgreich durchsetzen? Können Sie daraus generelle Erfolgsfaktoren bzgl. der Prozessgestaltung solcher Initiativen ableiten? Wenn ja, welche sind es?

Im Detail ist das Kapitel wie folgt aufgebaut (siehe Wissenslandkarte in Abb. 2-2). Zunächst werden im Rahmen der **Reflexion** (Kap. 2.1) mehrere Ansätze vorgestellt, die ein Verständnis für Strategieprozesse schaffen und wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse präsentieren. Darauf aufbauend werden dann wichtige **Dimensionen von Strategieprozessen** (Kap. 2.2) vorgestellt. Diese Dimensionen können für eine aktive **Gestaltung** genutzt werden. Je nachdem, wie sie justiert sind, ergeben sich daraus in sich geschlossene **Idealtypen von Strategieprozessen** (Kap. 2.3). Das Kapitel schließt mit Ausführungen zur **Corporate Governance** (Kap. 2.4) eines Unternehmens, da sie einen starken Einfluss auf Strategieprozesse von Unternehmen hat.

Abb. 2-2:
Überblick über das
Kapitel »Initiierung«





2.1 Reflexion

Erklärungsansätze, wie sich Strategien bilden, waren von Anfang an ein wesentlicher Bestandteil der Disziplin des Strategischen Managements. Im Folgenden werden wir die wichtigsten Ansätze vorstellen und sie in sogenannte »Denkschulen« einteilen.

2.1.1 Erklärungsansätze für Strategieprozesse

Seit den Ursprüngen eines Strategischen Managements hat sich das Denken, wie es in Unternehmen zu Strategien kommt, stark geändert und ausdifferenziert. Insbesondere sind die Vorstellungen dazu näher an die betrieblichen Realitäten gerückt. Auch wurde klarer, welche Rollen die Akteure in diesem Prozess einnehmen können.

(1) Strategiebildung als Formulierung/Implementierung

Einer der ersten Ansätze wurde von Mitgliedern der General Management Group der Harvard Business School bereits im Jahre 1965 vorgelegt. Kernstück ihrer Überlegungen ist – wie in Abbildung 2-3 gezeigt – die Aufspaltung des Strategieprozesses in zwei zeitlich aufeinander folgende Phasen. Bei der **Formulierung** geht es um das Treffen strategisch wichtiger Entscheidungen: »Deciding what to do«. Faktoren wie die Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt, der Ressourcen des Unternehmens, der persönlichen Wertvorstellungen des Topmanagements sowie die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft beeinflussen dabei die zu fällenden Grundsatzentscheidungen. In ihrer Gesamtheit bilden sie die Unternehmensstrategie. Sie wird definiert als Muster von Entscheidungen eines Unternehmens, welches Zweck und Ziele des Unternehmens bestimmt, seine handlungsleitenden Richtlinien produziert sowie seine Pläne festlegt, wie die Ziele erreicht werden können; welches den Umfang der Ge-

Formulierung und
Implementierung

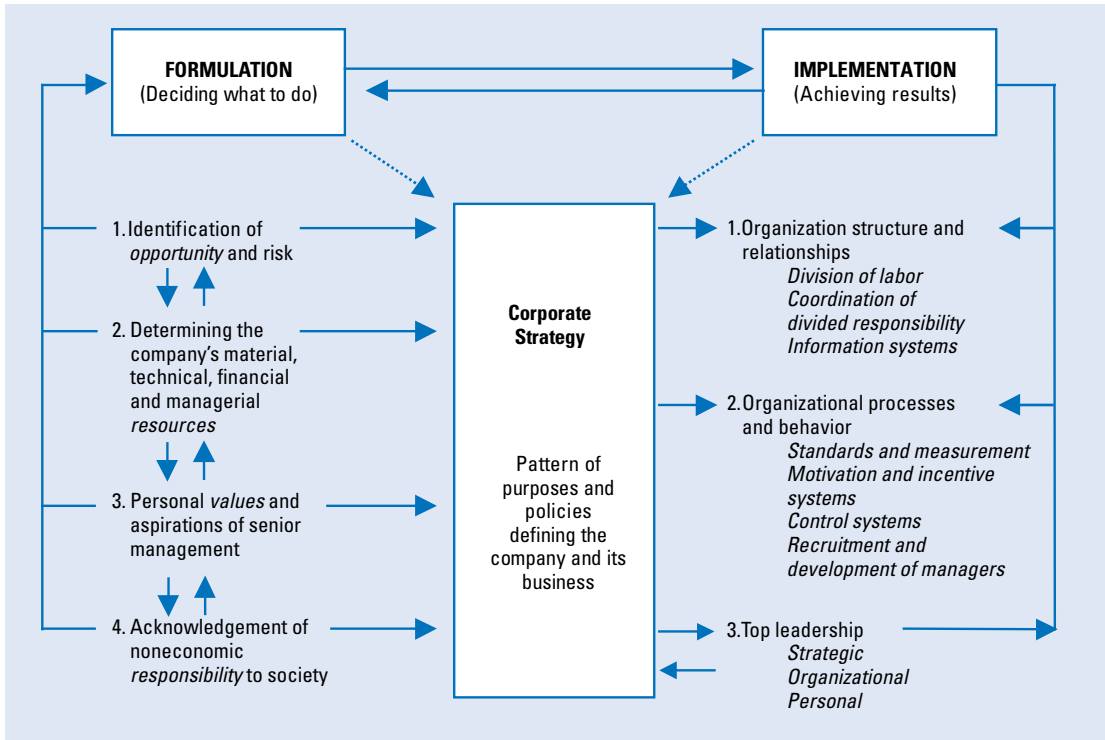


Abb. 2-3: Strategiebildung nach Learned/Christensen/Andrews/Guth (1965)

schäfte definiert, in denen das Unternehmen tätig sein will, welches Aufschluss über die ökonomische und personelle Organisation gibt, die man ist oder anstrebt, und welches auch die Natur des ökonomischen und auch nichtökonomischen Beitrags bestimmt, den das Unternehmen gegenüber Aktionären, Mitarbeitern, Kunden und weiteren Anspruchsgruppen erbringen will.

An die Phase der Formulierung der Strategie, schließt sich die Phase der **Implementierung** an. Ihr kommt die Aufgabe zu, die jeweiligen Entscheidungen in administrative Teilaktivitäten zu überführen und Ergebnisse zu produzieren (»achieving results«). Dazu hat man die organisationale Struktur, Beziehungen, Prozesse, Verhalten sowie den Führungsstil adäquat anzupassen. Je besser dies getan wird, desto höher sind die Chancen, dass eine Strategie erfolgreich umgesetzt wird.

Zweifelsohne hat dieser Ansatz die Entwicklung des Strategischen Managements stark geprägt. Nach wie vor basieren Lehre und Praxis in weiten Teilen auf seinen Fundamenten. Da man sich mit der Verwendung eines Strategiemodells auch seine zentralen Annahmen zu eigen macht und diese in der Folge Denken und Handeln prägen, ist es wichtig, sich ihrer bewusst zu werden. Macht man dies, so werden folgende **Annahmen** sichtbar:

- *Entscheidungen* sind in diesem Modell das wahrhaft »Entscheidende«: Die Bildung einer Strategie ist ein Entscheidungsprozess, in dessen Verlauf richtungsweisende Vorgaben getroffen werden, die das Verhalten und die Entwicklung des Unternehmens prägen.

Modellannahmen

- Strategien sind das Resultat eines *wohl überlegten und bewussten Denkvorgangs*: Wenn Strategien Entscheidungen sind, müssen sie explizit formulierbar sein und dies ist nur dann der Fall, wenn es sich um einen aktiven, zielgerichteten Prozess logischen Denkens handelt.
- Strategien sind *einzelfallspezifisch* zu entwerfen: Sie haben zur individuellen Situation eines Unternehmens zu passen und entstehen in einem rational geprägten Akt, der die jeweiligen Umstände berücksichtigt. Allgemein gültige Leitlinien, die den Inhalt von Strategien betreffen, gibt es nicht. Vielmehr gilt es jeweils, die Einzigartigkeit einer Situation zu berücksichtigen und darauf aufbauend Entscheidungen zu fällen.
- Die Verantwortung für die Formulierung von Strategien liegt bei der *Unternehmensspitze*: Da Strategien für die Zukunft des Unternehmens richtungsweisend sind, fallen sie in den Aufgabenbereich des obersten Managements. Als »die« Strategen schlechthin verkörpern sie die Intelligenz des Unternehmens. Von ihr gehen richtungsweisende Impulse aus, sie kontrollieren die Umsetzung der Entscheidungen. Die Gesamtorganisation führt diese lediglich aus.
- Der strategische Prozess ist eine *sequenzielle Abfolge von zwei Phasen*: Erst wenn Strategien formuliert und damit kommunizierbar sind, können sie anschließend auch implementiert werden. Die Implementierung folgt dabei zeitlich und inhaltlich der Formulierung nach.

Kritisch ist u. a. zu bedenken, dass erstens die ausschließliche Fokussierung auf Entscheidungen zu einer theoretischen Verengung und Simplifizierung des Strategieprozesses führt. Alle Vorgänge, die nicht als Entscheidungen darstellbar sind, müssen notgedrungen ausgeblendet werden. Dies ist allerdings fragwürdig, denn nicht alle Ereignisse, die für die Formierung von Strategien von Relevanz sind, müssen explizite Entscheidungen sein. Wichtiges kann sich auch unbewusst oder im Diskurs z. B. aus Kundenkontakten ergeben, und trotzdem weitreichende Folgen nach sich ziehen. Zweitens ist die Beziehung zwischen Entscheidungen und Handlungen nicht nur eindimensional zu begreifen. In diesem Modell werden zunächst Entscheidungen getroffen (Formulierung), die dann durch Handlungen umgesetzt werden (Implementierung). Jedoch gehen Handlungen oft auch expliziten Entscheidungen zeitlich und inhaltlich voraus, werden ex post erst rationalisiert oder schaffen Fakten, die es nachträglich zu berücksichtigen gilt. Zudem sind nicht alle Strategien von Unternehmen auf explizite Entscheidungen zurückzuführen. Andere Quellen und Entstehungsmuster gilt es ebenfalls zu berücksichtigen. Drittens ist die Trennung in die Phasen der Formulierung und Implementierung zwar analytisch hilfreich, jedoch ist damit keineswegs gesagt, dass die tatsächliche Formierung von Strategien auch wirklich diesem linearen Schema folgt.

Kritik

(2) Strategiebildung als Prozess der Ressourcenallokation

Eine der ersten, empirischen Studien wurde von Bower (1970) erstellt. Er untersuchte zunächst den Planungsprozess in vier multidivisionalen Unternehmen und kam dabei zu der überraschenden Erkenntnis, dass die periodisch eingerichtete strategische Planung für die tatsächliche Formierung von Strategien eine wesentlich geringere Rolle spielte, als er zunächst erwartet hatte. Stattdessen dominierte der Prozess der Investitionsplanung, in dem über die Zuteilung wichtiger Res-

	Definition	Impetus	Structural Context
Corporate Management			
Division Management			
Business Unit Management			

Abb. 2-4:
Strategiebildung
nach Bower (1970)

sources entschieden wurde. Durch diese Beobachtung angeregt, entwickelte Bower den in Abbildung 2-4 dargestellten Bezugsrahmen, der die Allokation von Ressourcen nach folgendem Muster erklärt: In einer ersten Phase, die **Definition** genannt wird, werden die Anforderungen an ein neues Projekt bestimmt und eine Initiative wird lanciert. Treibende Kraft sind Manager

auf Ebene der Produkt- und Geschäftseinheiten, von denen die ursprüngliche Idee ausgeht.

Ob es ihrer Initiative gelingt, ausreichend Unterstützung zu finden, hängt in einer zweiten Phase, der des **Impetus** (*Antrieb*), von der Haltung der Manager auf der Ebene der Divisionsleitung ab. Sie entscheiden über den Fortgang oder die Unterbindung des Projektes. Dabei lassen sie sich von einer Reihe von Kriterien leiten wie z.B. den Status und der Erfahrung des Projektleiters, der Nützlichkeit des Projektes für ihre eigenen Zwecke sowie der Risikofreudigkeit der wiederum ihnen vorgesetzten Manager auf der Ebene der Unternehmensleitung. Die Divisionsleiter sind sich dabei vollkommen darüber im Klaren, dass ihre zukünftigen Karrierechancen größtenteils von der Auswahl der richtigen strategischen Projekte bestimmt werden. Sind sie erfolgreich, so verbessert sich ihre Position im Unternehmen, scheitern sie, so verschlechtern sich ihre Aufstiegsmöglichkeiten.

Der Einfluss der höchsten Managementebene (Unternehmensleitung) auf den gesamten Prozess ist nicht direkter, sondern indirekter Natur. Er erfolgt über den sogenannten **strukturellen Kontext**. Dieser wird von der Unternehmensleitung gesetzt und umfasst Elemente wie die organisatorische Struktur und die administrativen Systeme. Er legt einen Rahmen, innerhalb dessen strategische Initiativen nach oben hin wirksam werden können. Je nachdem, wie er im Einzelfall ausgestaltet ist, steuert die Unternehmensleitung die Art der Anträge, die sie schlussendlich erhält, damit vor.

Die Kriterien, nach denen eine strategische Initiative beurteilt wird, verändern sich bezüglich des Prozesses. In der Definitionsphase stehen technische und ökonomische Kriterien im Vordergrund, die Impetusphase ist von Machtfragen und politischen Verhandlungsrunden, die teils innerhalb, teils außerhalb des offiziellen Genehmigungsverfahrens ablaufen, geprägt und in der letzten Phase versucht die Unternehmensleitung, das Ganze in ihrem Sinne durch das Setzen administrativer Rahmenbedingungen zu beeinflussen. Definition und Impetus sind bottom-up-getriebene Prozesse, die Vorgabe des strukturellen Kontexts erfolgt top-down und die letztendlich gefällten Ressourcenallokationen folgen einem iterativen Muster, das aus dem Wechselspiel der einzelnen Teilprozesse entsteht. Insgesamt unterscheidet Bower also zwischen den Phasen der Definition, des Impetus und des strukturellen Kontexts auf der einen Seite und den Managementebenen der Geschäftseinheiten, der Divisionen sowie des Gesamtunternehmens auf der anderen Seite. Je nach Phase sind dabei unterschiedliche Schlüsselakteure von besonderer Relevanz.

In Fortführung dieser Überlegungen sehen Noda/Bower (1996) die Formierung von Strategien als iterative Prozesse der Ressourcenallokation. Am Beispiel der Unternehmen BELL SOUTH und US WEST zeigen sie, wie bottom-up-getrie-