

Franz Xaver Bea, Jürgen Haas

Strategisches Management

XL-Ausgabe
9. Auflage



Unternehmensführung

Herausgegeben von
Franz Xaver Bea
Steffen Scheurer

Franz Xaver Bea / Jürgen Haas

Strategisches Management

XL-Ausgabe

9., überarbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

1. Auflage 1995
2. Auflage 1997, ND 1999
3. Auflage 2001, ND 2003 und 2004
4. Auflage 2005, ND 2008
5. Auflage 2009
6. Auflage 2013
7. Auflage 2015
8. Auflage 2016

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

Das 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.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2017

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Einbandmotiv: iStockphoto.com, SamiSuni
Druck und Bindung: CPI - Clausen & Bosse, Leck

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstraße 24 · 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

ISBN 978-3-86764-811-0 (Print)
ISBN 978-3-7398-0362-3 (EPDF)

Einführung

1 Zielgruppe

Dieses Buch wendet sich an drei Zielgruppen:

- [1] **Praktiker**, die eine Aktualisierung ihres Wissenstandes zum Strategischen Management anstreben.
- [2] **Forscher**, die durch kritische Reflexion der hier vertretenen Konzeption vom Strategischen Management Impulse für die Weiterentwicklung ihres Forschungsgebietes erhalten können.
- [3] **Studenten**, die sich
 - mit den Grundlagen und den vertiefenden Aspekten des Strategischen Managements insgesamt oder
 - mit einzelnen Elementen des Strategischen Managements, wie etwa der Portfolio-Analyse, dem Wissensmanagement oder der Unternehmenskultur, gezielt auseinandersetzen wollen.

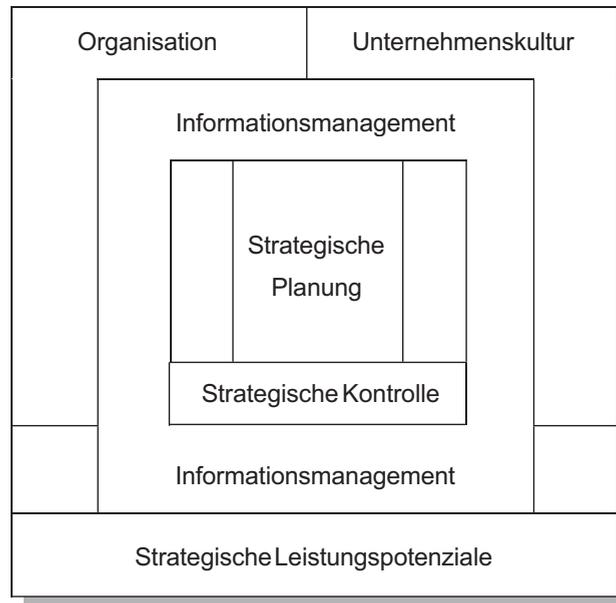
2 Aufbau

Die vorliegende Arbeit besteht aus **sieben Teilen**:

- Im ersten Teil wird das Fundament für dieses Buch gelegt. Der Identifikation des **Gegenstandes** des Strategischen Managements folgt eine Beschreibung der Aufgaben des Strategischen Managements. Die **Aufgaben** lassen sich nur dann erledigen, wenn eine Theorie zur Verfügung steht. Diese **Theorie** wird im Rahmen der Strategieforschung erarbeitet. Es werden daher die wichtigsten Ansätze der Strategieforschung erläutert.
- In den folgenden Teilen 2 bis 7 werden die einzelnen Bausteine der Konzeption des Strategischen Managements beschrieben. Neben einer ausführlichen und fundierten Darstellung der jeweiligen spezifischen Inhalte wird ein besonderes Augenmerk auf ihre Integration in das Gesamtkonzept des Strategischen Managements gerichtet. Folgende **Bausteine** des Strategischen Managements werden beschrieben:
 - Strategische Planung,
 - Strategische Kontrolle,
 - Informationsmanagement,
 - Organisation,

- Unternehmenskultur,
- Strategische Leistungspotenziale.

Der integrative Charakter der Konzeption des Strategischen Managements wird durch die folgende Abbildung zum Ausdruck gebracht. Sie führt als „Logo“ durch das Buch und leitet den jeweiligen Teil ein.



Jeder Teil wird mit einer Zusammenfassung abgeschlossen. Am Ende des Buches findet sich ein kurzer Ausblick auf zukünftige Entwicklungen auf dem Gebiet des Strategischen Managements.

3 Empfehlungen für die Benutzung

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Spektrum des Strategischen Managements in seiner ganzen Breite zu erschließen und die einzelnen Aspekte und Elemente in eine geschlossene Konzeption einzufügen.

Trotz der Geschlossenheit ist es für den Leser ohne weiteres möglich, einzelne Teile, bspw. die Organisation oder die Unternehmenskultur, separat und isoliert zu bearbeiten. Da zu Beginn jedes Teils seine strategische Bedeutung im Rahmen der Konzeption des Strategischen Managements erläutert wird, kann trotz **Quereinstieg** der Gesamtzusammenhang erfasst werden. Wir empfehlen dem Leser in diesem Fall dennoch, vorab den Abschnitt 2.2 in Teil 1 (S. 17) zu lesen, um sich mit der Fit-Konzeption des Strategischen Managements vertraut zu machen.

Um das Lernen mit diesem Buch interessanter und effizienter zu gestalten, möchten wir dem Leser folgende **Anregungen und Hinweise** geben:

[1] Die einzelnen Teile weisen die folgende **identische Struktur** auf:

- **Einführung** durch
 - ein „Logo“ und einen Kurzausblick,
 - eine Inhaltsübersicht und
 - aktuelle Beispiele aus der Unternehmenspraxis.
 - **Hauptteil** mit optischer Hervorhebung von Definitionen und Kernaussagen, weiteren Praxisbeispielen und einer Zusammenfassung.
 - **Schluss** mit
 - Fragen zur Wiederholung, die anhand der Abschnittsangaben eine Überprüfung des Wissens ermöglichen,
 - Fragen zur Vertiefung, die dem interessierten Leser weitere Zusammenhänge und offene Probleme erschließen und
 - Literaturempfehlungen, welche die wichtigste Literatur zum intensiven Studium sachlich geordnet umfassen.
- [2] **Lernen Sie nicht auswendig**, sondern versuchen Sie zu verstehen. Die Fragen zur Wiederholung und zur Vertiefung sowie die Beispiele aus der Unternehmenspraxis sollen dieses Verstehen unterstützen und erleichtern.
- [3] Suchen Sie anhand des Lehrtextes nach **Erklärungen** für aktuelle in der Wirtschaftspresse veröffentlichte Nachrichten über strategisch relevante Entscheidungen in Unternehmen.

4 Veränderungen gegenüber der 8. Auflage

Die 8. Auflage war rasch vergriffen. Wir haben uns daher entschlossen, schnell eine Neuauflage folgen zu lassen und – abgesehen von der Vertiefung aktueller Themen wie Industrie 4.0 – lediglich korrigierend zu überarbeiten.

Das Verzeichnis jener Firmen, auf die in diesem Buch Bezug genommen wird, wurde aktualisiert. Diese Zusammenstellung macht erneut deutlich, dass nicht nur die wichtigsten Konzepte und Theorien des Strategischen Managements behandelt, sondern auch die Verzahnungen mit der Unternehmenspraxis sichtbar gemacht werden.

5 Die Verfasser

Das Buch wurde von uns in mehrjähriger Teamarbeit geschrieben. Wenngleich zunächst Schwerpunkte bei der Bearbeitung der einzelnen Teile gesetzt wurden, so ist das Endprodukt letztlich doch ein Gemeinschaftswerk geworden.

Es basiert auf Erfahrung, die in einer langen Reihe von Lehrveranstaltungen mit Studenten und Seminaren mit Praktikern gesammelt worden ist. Wichtige Erkenntnisse lieferte uns auch eine Vielzahl von theoretisch wie empirisch ausgerichteten Diplomarbeiten und Dissertationen, die wir im Laufe der Jahre betreut haben. Schließlich baut dieses Buch auf der inzwischen reichhaltigen Literatur zum Strategischen Management auf. Insofern ist es notwendig, den Kreis der Verfasser weiter zu ziehen und ihnen allen zu danken.

Herzlichen Dank sprechen wir auch Frau Professorin Dr. Elisabeth Göbel, den Herren Professor Dr. Jochen Schellinger und Professor Dr. Steffen Scheurer für die kritische Durchsicht des Manuskripts aus. Besondere Verdienste hat sich Frau Diplom-Kauffrau Sabine Hesselmann erworben. Sie hat nicht nur den Werdegang des Manuskripts kritisch begleitet, sondern alle schreibtechnischen Arbeiten mit großer Sorgfalt übernommen. Ihr sei besonders gedankt. Schließlich danken wir unserem Lektor, Herrn Dr. Jürgen Schechler, für den hervorragenden Start und die fruchtbare Fortsetzung unserer Zusammenarbeit.

Wir hoffen, dass es uns gelungen ist, ein Buch zu verfassen, das den Anforderungen der einzelnen Zielgruppen entspricht. Für Hinweise und Verbesserungsvorschläge jeglicher Art bedanken wir uns im Voraus.

Franz Xaver Bea (geb. 1937): Früherer Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Planung und Organisation, an der Universität Tübingen. Forschungsschwerpunkte: Strategisches Management, Projektmanagement, Organisation.

Adresse: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Tübingen,
Nauklerstr. 47, 72074 Tübingen, Fax: 07071/68 77 98

e-mail: franz-xaver.bea@uni-tuebingen.de

Jürgen Haas (geb. 1965): Seit 1996 bei der Deutschen Telekom in leitender Funktion in den Bereichen Strategieentwicklung und -implementierung, Unternehmensplanung und -reporting, Zielemanagement/Balanced Scorecard sowie im IP-Transformationsprogramm. Von 1992 bis 1995 Mitarbeiter am Lehrstuhl von Professor Bea, Forschungsschwerpunkt: Management des Wandels von Unternehmen.

Adresse: Noldestraße 1, 53340 Meckenheim

e-mail: haas.jo@t-online.de

Inhaltsübersicht

Einführung

Teil 1: Grundlagen	1
Teil 2: Strategische Planung	45
Teil 3: Strategische Kontrolle	241
Teil 4: Informationsmanagement	273
Teil 5: Organisation	379
Teil 6: Unternehmenskultur	455
Teil 7: Strategische Leistungspotenziale	505
Rückblick und Ausblick	564
Literaturverzeichnis	567
Unternehmensverzeichnis	583
Stichwortverzeichnis	587

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Grundlagen	1
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis	2
1 Gegenstand des Strategischen Managements	7
1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt	7
1.2 Anforderungen an die Unternehmen	11
2 Aufgaben des Strategischen Managements	12
2.1 Von der Planung zum Strategischen Management	12
2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements	17
2.2.1 Varianten des strategischen Fit	17
2.2.2 Eigener Ansatz	19
2.3 Strategisches Controlling	23
3 Ansätze der Strategieforschung	25
3.1 Die drei Ziele einer Wissenschaft	25
3.2 Aufgaben und Arten von Ansätzen	26
3.3 Der marktorientierte Ansatz (Market-based View)	29
3.4 Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)	30
3.5 Der evolutionstheoretische Ansatz	33
4 Aufgaben künftiger Strategieforschung	36
4.1 Probleme der Forschung	36
4.2 Empfehlungen für die Forschung	37
5 Zusammenfassung	40
* Fragen zur Wiederholung	42
* Fragen zur Vertiefung	43
* Literaturempfehlungen	44
Teil 2: Strategische Planung	45
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis	46
1 Grundlagen der strategischen Planung	55
1.1 Begriffe	55
1.2 Komponenten des strategischen Planungsprozesses	58

1.3	Techniken der strategischen Planung.....	59
1.3.1	Aufgaben	59
1.3.2	Arten	62
1.4	Strategisches Planungssystem.....	62
1.4.1	Aufgaben	62
1.4.2	Elemente.....	64
1.4.2.1	Planungsträger	64
1.4.2.2	Planungsprozess.....	66
1.4.2.3	Planungstechniken.....	66
1.4.2.4	Planungsbereiche	66
1.4.2.5	Ablauforganisation der Planung.....	68
1.4.2.6	Planungsrechnung.....	69
2	Strategische Zielbildung.....	70
2.1	Funktionen der strategischen Zielsetzung	72
2.2	Zielhierarchie	73
2.3	Kennzahlen	78
2.4	Shareholder Value	85
2.4.1	Definition.....	85
2.4.2	Praktische Bedeutung.....	87
2.4.3	Kritik.....	90
2.5	Ziele von Nonprofit-Organisationen.....	91
3	Umweltanalyse.....	94
3.1	Aufgaben	94
3.2	Outside-in Approach.....	98
3.3	Relevante Umwelt.....	99
3.3.1	Begriff und Arten	99
3.3.2	Der Markt.....	100
3.3.2.1	Abgrenzung des Marktes.....	101
3.3.2.2	Marktdynamik.....	103
3.3.2.3	Marktattraktivität.....	106
3.3.2.3.1	Marktanalyse	106
3.3.2.3.2	Branchenstrukturanalyse nach <i>Porter</i>	109
3.3.3	Weitere Unternehmensumwelt.....	113
3.3.3.1	Indikatorenanalyse	115
3.3.3.2	Stakeholder-Ansatz	117
3.4	Risikomanagement	120

4 Unternehmensanalyse	126
4.1 Aufgaben.....	126
4.2 Stärken- und Schwächenanalyse.....	126
4.2.1 Wertkette nach <i>Porter</i>	127
4.2.2 Ansatz des Strategischen Managements.....	129
4.2.3 Konkurrentenanalyse.....	132
4.3 Performance Measurement	133
4.4 Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse	134
4.5 Empirische Studien.....	136
4.5.1 PIMS-Programm	136
4.5.2 Produktlebenszyklus	141
4.5.3 Erfahrungskurve.....	145
4.6 Portfolio-Analyse	150
4.6.1 Konzeption.....	150
4.6.2 Istportfolio	152
4.6.3 Strategische Geschäftsfelder.....	154
4.6.3.1 Abgrenzung Strategischer Geschäftsfelder.....	154
4.6.3.2 Positionierung der Strategischen Geschäftsfelder	159
4.6.4 Varianten von Portfolios.....	160
4.6.4.1 Absatzmarktorientierte Portfolios.....	161
4.6.4.1.1 Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix).....	161
4.6.4.1.2 Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (<i>McKinsey</i> -Matrix).....	162
4.6.4.1.3 Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Portfolio	166
4.6.4.2 Ressourcenorientierte Portfolios.....	166
4.6.4.2.1 Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio	167
4.6.4.2.2 Technologie-Portfolio	169
4.6.5 Zielportfolio	171
4.6.6 Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse.....	171
5 Strategiewahl.....	175
5.1 Lückenanalyse.....	176
5.2 Arten von Strategien	178
5.3 Unternehmensstrategien	180
5.3.1 Wachstumsstrategien	181
5.3.1.1 Produkt-Markt-Strategien	181
5.3.1.2 Lokale, nationale, internationale und globale Strategien...	184

5.3.1.3	Autonomie-, Kooperations- und Integrationsstrategien...	188
5.3.2	Stabilisierungsstrategien	191
5.3.2.1	Aufgaben	191
5.3.2.2	Stabilisierungsstrategien in schrumpfenden Märkten	192
5.3.3	Desinvestitionsstrategien.....	193
5.3.3.1	Motive und Barrieren für Desinvestitionen	193
5.3.3.2	Desinvestitionsformen	194
5.4	Geschäftsbereichsstrategien.....	196
5.4.1	Kostenführerschaftsstrategie	197
5.4.2	Differenzierungsstrategie	198
5.4.3	Nischenstrategie.....	200
5.5	Funktionsbereichsstrategien.....	201
5.6	Bewertung von Strategien	202
5.6.1	Normstrategien	202
5.6.2	Planungsmodelle	203
5.6.2.1	Analytische Modelle	204
5.6.2.1.1	Discounted Cash Flow-Methode	204
5.6.2.1.2	Realoptionen	205
5.6.2.1.3	Nutzwertanalyse	205
5.6.2.2	Heuristische Modelle.....	209
5.7	Soziale Verantwortung bei der Strategiewahl.....	210
5.7.1	Corporate Social Responsibility.....	210
5.7.2	Nachhaltigkeit als Aufgabe der unternehmerischen Verantwortung	213
6	Strategieimplementierung	215
6.1	Aufgaben	215
6.2	Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt)	216
6.2.1	Mittelfristplanung und Budgetierung	216
6.2.2	Balanced Scorecard.....	218
6.3	Ablauforganisation der Implementierung (organisatorischer Aspekt).....	220
6.3.1	Reihenfolgeproblem	221
6.3.2	Koordinationsproblem	223
6.4	Personale Voraussetzungen für die Implementierung (personaler Aspekt).....	224
6.5	Projektmanagement	226
6.5.1	Strategien als Projekte	226

6.5.2	Strategieimplementierung durch Projektmanagement	226
6.5.2.1	Implementierung einer Einzelstrategie durch Projektmanagement	226
6.5.2.2	Implementierung eines Strategieportefeuille durch Multiprojektmanagement	227
7	Zusammenfassung.....	229
* Fragen zur Wiederholung.....		230
* Fragen zur Vertiefung.....		234
* Literaturempfehlungen		239
 Teil 3: Strategische Kontrolle		241
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis		242
1	Grundlagen der strategischen Kontrolle	246
1.1	Begriff und Arten der Kontrolle.....	246
1.2	Funktionen der Kontrolle im traditionellen Management	247
1.3	Funktionen der Kontrolle im Strategischen Management	248
2	Konzeptionen der strategischen Kontrolle.....	251
2.1	Überblick.....	251
2.2	Die Kontrollkonzeption nach <i>Schreyögg/Steinmann</i>	251
2.2.1	Strategische Prämissenkontrolle	252
2.2.2	Strategische Durchführungskontrolle	252
2.2.3	Strategische Überwachung.....	253
2.3	Die Kontrollkonzeption des Strategischen Managements	254
2.3.1	Grundzüge.....	254
2.3.2	Kontrolle der Potenziale.....	255
3	Strategisches Kontrollsystem.....	259
3.1	Aufgaben.....	259
3.2	Elemente	259
3.2.1	Kontrollträger	259
3.2.2	Kontrollprozess	261
3.2.3	Kontrolltechniken	261
3.2.4	Kontrollbereiche.....	264
3.2.5	Ablauforganisation der Kontrolle	265

4 Probleme der Realisierung	266
5 Zusammenfassung	268
* Fragen zur Wiederholung	269
* Fragen zur Vertiefung	270
* Literaturempfehlungen	272
Teil 4: Informationsmanagement	273
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	274
1 Strategische Bedeutung der Information	278
2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements	281
2.1 Elemente eines strategischen Informationsmanagements	281
2.2 Informationsbedarf	283
2.3 Informationsbeschaffung.....	288
2.4 Informationsverarbeitung.....	291
3 Management externer Informationen	295
3.1 Umweltveränderungen.....	295
3.2 Prognosen.....	297
3.2.1 Aufgaben und Arten von Prognosen.....	297
3.2.2 Prognoseverfahren.....	298
3.3 Projektionen	303
3.3.1 Szenario-Analyse.....	303
3.3.2 Früherkennungssysteme	310
3.4 Konzept der Schwachen Signale.....	315
3.4.1 Thesen	315
3.4.2 Konzeption	317
3.4.3 Bewertung	320
3.5 Diskontinuitätenmanagement.....	321
3.5.1 Aufgaben	321
3.5.2 Instrumente.	323
3.5.3 Implementierung	324

4 Management interner Informationen	327
4.1 Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung.....	327
4.2 Strategische Projektrechnung.....	329
4.3 Strategische Potenzialrechnung.....	330
4.3.1 Aufgaben.....	330
4.3.2 Verfahren	331
4.4 Strategische Prozessrechnung.....	334
4.4.1 Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis	336
4.4.2 Target Costing.....	339
4.4.2.1 Begriff und Ziele	339
4.4.2.2 Verfahren	342
4.4.3 Strategische Prozesskostenrechnung.....	344
4.4.3.1 Begriff und Ziele	344
4.4.3.2 Verfahren	346
4.4.3.3 Anwendungen im strategischen Kostenmanagement.....	347
4.4.4 Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung.....	349
4.4.4.1 Vorgehensweise	349
4.4.4.2 Strategische Entscheidungen	352
5 Wissensmanagement	354
5.1 Begriff	354
5.2 Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement.....	354
5.3 Gestaltung des Wissensprozesses.....	357
6 Computergestützte Informationssysteme	360
6.1 Begriff und Aufbau	360
6.2 Entwicklungsstufen.....	361
6.2.1 Management-Informationssysteme (MIS).....	361
6.2.2 Decision Support Systems (DSS)	362
6.2.3 Executive Information Systems (EIS)	364
6.2.4 Data Warehouse	367
6.3 Bewertung.....	368
7 Zusammenfassung.....	370
* Fragen zur Wiederholung.....	371
* Fragen zur Vertiefung.....	374
* Literaturempfehlungen	376

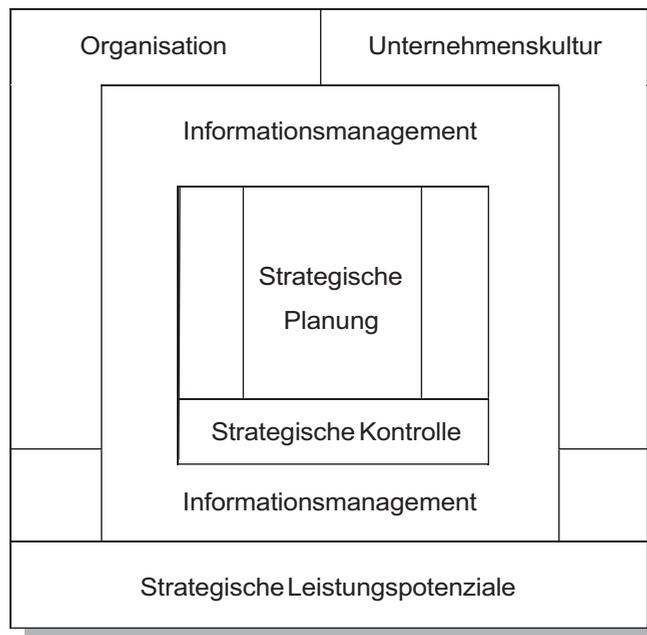
Teil 5: Organisation	379
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	380
1 Strategische Bedeutung der Organisation.....	383
2 Organisationstheoretische Ansätze	386
2.1 Situativer Ansatz	386
2.2 Institutionenökonomischer Ansatz	391
2.2.1 Property-Rights-Ansatz	391
2.2.2 Principal-Agent-Ansatz.....	392
2.2.3 Transaktionskostenansatz	392
2.3 Selbstorganisationsansatz	395
3 Traditionelle Organisationsmodelle	398
3.1 Funktionale Organisation.....	399
3.1.1 Grundmodell	399
3.1.2 Strategische Bedeutung.....	399
3.2 Divisionale Organisation	401
3.2.1 Grundmodell	401
3.2.2 Strategische Bedeutung.....	401
3.2.3 Die Holding	404
3.2.3.1 Begriff und Arten.....	404
3.2.3.2 Management-Holding	406
3.2.3.3 Strategische Bedeutung	410
3.3 Matrixorganisation.....	413
3.3.1 Grundmodell	413
3.3.2 Strategische Bedeutung.....	414
4 Neue Organisationsmodelle.....	416
4.1 Prozessorganisation.....	416
4.1.1 Begriff	416
4.1.2 Business Reengineering	418
4.1.3 Strategische Bedeutung.....	419
4.2 Teamorganisation.....	421
4.2.1 Begriff	421
4.2.2 Formen.....	422
4.2.3 Strategische Bedeutung.....	424

4.3	Lernende Organisation.....	425
4.3.1	Begriff.....	425
4.3.2	Prozess des organisationalen Lernens.....	425
4.3.3	Strategische Bedeutung.....	428
4.4	Kooperationen.....	430
4.4.1	Begriff.....	432
4.4.2	Horizontale Kooperationen.....	433
4.4.2.1	Strategische Bedeutung.....	433
4.4.2.2	Kooperation versus Akquisition.....	434
4.4.2.3	Formen von horizontalen Kooperationen.....	436
4.4.3	Vertikale Kooperationen.....	439
4.4.3.1	Strategische Bedeutung.....	439
4.4.3.2	Formen von vertikalen Kooperationen.....	440
5	Organisatorischer Wandel.....	443
5.1	Reorganisation.....	443
5.1.1	Modelle der Projektorganisation.....	443
5.1.2	Organisationsformen des Multiprojektmanagements.....	445
5.2	Change Management.....	447
6	Zusammenfassung.....	448
*	Fragen zur Wiederholung.....	449
*	Fragen zur Vertiefung.....	451
*	Literaturempfehlungen.....	453
	Teil 6: Unternehmenskultur.....	455
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	456
1	Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur.....	460
2	Das Phänomen Unternehmenskultur.....	463
2.1	Begriff und Kennzeichen einer Kultur.....	463
2.2	Begriff der Unternehmenskultur.....	464
2.3	Ebenen der Unternehmenskultur.....	466
2.4	Typen der Unternehmenskultur.....	469
3	Einflüsse auf die Unternehmenskultur.....	473
3.1	Einflussbereiche.....	473
3.1.1	Individuum.....	475

3.1.2	Gesellschaft und Branche	476
3.1.3	Führungsverhalten, Strategie und Organisation	477
3.2	Empirische Forschung.....	478
4	Wirkungen der Unternehmenskultur.....	480
4.1	Grundlegende Wirkungen.....	480
4.2	Spezielle Wirkungen	481
4.2.1	Strategische Planung.....	482
4.2.2	Strategische Kontrolle.....	488
4.2.3	Informationsmanagement	489
4.2.4	Organisation	490
5	Gestaltung der Unternehmenskultur	492
5.1	Grundfragen der Gestaltung.....	492
5.2	Aufgabenfelder der Gestaltung	494
5.2.1	Sollkultur	494
5.2.2	Istkultur	495
5.2.3	Realisation	496
6	Zusammenfassung.....	500
*	Fragen zur Wiederholung.....	501
*	Fragen zur Vertiefung	502
*	Literaturempfehlungen.....	504
Teil 7: Strategische Leistungspotenziale		505
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	506
1	Strategische Bedeutung der Potenziale	511
2	Strategisches Beschaffungsmanagement.....	515
2.1	Aufgaben	515
2.2	Beschaffungsstrategien.....	518
3	Strategisches Produktionsmanagement.....	524
3.1	Aufgaben	524
3.2	Produktionsstrategien.....	524

4 Strategisches Marketing	529
4.1 Aufgaben.....	529
4.2 Marketingstrategien.....	531
5 Strategisches Finanzmanagement.....	536
5.1 Aufgaben.....	536
5.2 Finanzierungsstrategien	537
6 Strategisches Personalmanagement	541
6.1 Aufgaben.....	541
6.2 Personalstrategien.....	544
7 Strategisches Technologiemanagement	550
7.1 Aufgaben.....	550
7.2 Technologiestrategien.....	553
8 Zusammenfassung	558
* Fragen zur Wiederholung.....	559
* Fragen zur Vertiefung	560
* Literaturempfehlungen.....	562
Rückblick und Ausblick	564
Literaturverzeichnis.....	567
Unternehmensverzeichnis.....	583
Stichwortverzeichnis.....	587

Teil 1: Grundlagen



- Die Unternehmensumwelt hat sich in den letzten Jahren rasch und grundlegend verändert. Dieser neuen Wirklichkeit verdankt das Strategische Management seine Existenz.
- Eine passive Reaktion auf Umweltveränderungen führt erfahrungsgemäß nicht zum Erfolg. Eine Erfolg versprechende, aktive Gestaltung der Unternehmung und ihrer Beziehungen zur Umwelt kann nicht ausschließlich intuitiv erfolgen, sondern muss rational vollzogen werden. Dies ist die Aufgabe des Strategischen Managements.
- Der Einsatz des Strategischen Managements bedarf der theoretischen Fundierung. Theoretische Aussagen werden auf der Basis von verschiedenen Ansätzen der Strategieforschung gewonnen.

Teil 1: Grundlagen

1 Gegenstand des Strategischen Managements

2 Aufgaben des Strategischen Managements

3 Ansätze der Strategieforschung

4 Aufgaben künftiger Strategieforschung

5 Zusammenfassung

Beispiele aus der Unternehmenspraxis

[1] Strategische Herausforderungen durch Liberalisierung, Globalisierung und technologischen Wandel: *Deutsche Telekom*

Die Liberalisierung und Öffnung nationaler Märkte, der technologische Fortschritt und nachhaltige Veränderungen der Kundenanforderungen haben mit starker Dynamik neue Märkte entstehen lassen. So ist beispielsweise aus den vormals separaten Märkten „Informationstechnologie“ und „Telekommunikation“ eine **integrierte Informations-, Medien- und Telekommunikationsindustrie** hervorgegangen, die sich zunehmend an globalen Anforderungen und Standards orientieren musste und muss. Der Siegeszug des IP-Protokolls, die so genannte **IP-Revolution**, verändert bisherige Produktionsstandards (Stichwort „All IP“) ebenso, wie sie das Entstehen neuer Märkte und Dienste forciert (Bsp. Voice und Messaging over IP, IP TV). Die klassischen Telekommunikationsunternehmen wie *Deutsche Telekom*, *Telefonica*, *British Telecom* oder *AT&T* stehen zudem immer stärker mit global agierenden Service-Anbietern wie *Google* oder *Facebook* im Wettbewerb, die ihre Services häufig kostenlos für den Nutzer auf den Infrastrukturen der TelCos anbieten. Man spricht deshalb auch von OTT-Playern (Over The Top).

Der *Deutschen Telekom AG*, ehemaliger Monopolist auf dem Heimatmarkt, ist es gelungen, auf den neuen Informations-, Medien- und Kommunikationsmärkten eine bedeutende Position einzunehmen. Anhand wesentlicher Stationen kann gezeigt werden, dass dieser Erfolg neben einer klaren Vision auch ein hohes Maß an strategischer Flexibilität erforderte, die Fähigkeit, sich auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt einzustellen und dabei Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Die **strategischen Schwerpunkte** der *Deutschen Telekom* seit Mitte der 1990er-Jahre:

- Privatisierung, Restrukturierung, beginnender Kulturwandel und Investitionen in nationale Infrastruktur
- Wachstum und Internationalisierung
 - Kooperationen und Allianzen (Vorteile: Flexibilität, geringe Bindungs-

intensität, begrenzter Einfluss), Bsp.: *Global One* (Joint Venture von *Deutsche Telekom*, *France Telecom* und *Sprint*)

- Akquisitionen (Vorteile: strategische Steuerungshoheit bei hoher Bindungsintensität), Bsp.: Übernahme *Debis Systembaus* und Integration in *T-Systems*, Kauf *Voicestream* und Ausbau zu *T-Mobile US*, Übernahme von bzw. Beteiligung an ehemaligen Monopolisten und neuen „Attackern“ in Ost- und Westeuropa.

■ Divisionalisierung und Konsolidierung

- Konzentration auf vier Divisionen: Festnetz (*T-Com*), Mobilfunk (*T-Mobile*), Online (*T-Online*) und Systemlösungen (*T-Systems*); Stärkung dezentraler Entscheidungskompetenz
- Organisches Wachstum durch Innovationen und Effizienzsteigerungen; Entschuldung und Verzicht auf weitere Akquisitionen
- Verkauf nicht-strategischer Beteiligungen und Geschäfte (z.B. Kabelnetz, *Telecash*)

■ Re-Integration, konsequente Kunden- und Wertorientierung

- Fokussierung auf Bedürfnisse von Privat- und Geschäftskunden, u.a. für konvergente und integrierte Produkte und Lösungen, führt zu Re-Integration technologie- und produktorientierter Divisionen zu „integrierten Anbietern“ auf nationalen Märkten. Beispiel Deutschland: Zunächst Rückkauf *T-Online*, später Integration von Mobilfunk (*T-Mobile*) und Festnetzgeschäft (*T-Home*) zur *Telekom Deutschland GmbH*
- Gleichzeitig Stärkung funktionaler Kompetenzen wie „Technik/IT“ oder „Produkt/Innovation“ zur Sicherstellung konzernweiter Konsistenz und Synergien
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch nachhaltiges Kostenmanagement und Verbesserung der Servicequalität
- Weiterentwicklung der wertorientierten Steuerung inkl. Portfoliomanagement
- Nutzung von Wachstumschancen im Kerngeschäft (z.B. Mobile Data, TV, Security) und Entwicklung von neuen Wachstumsfeldern (z.B. Energie, Automotive, Gesundheit)
- Zusammenarbeit mit Partnern, u.a. zur Steigerung der Attraktivität des Service-Portfolios und Verkürzung der sog. Time-To-Market (z.B. *Sportify*, *Evernote*)

■ Fokussierung auf Europa: Mit dem Wechsel an der Konzernspitze von René Obermann zu *Timotheus Höttges* wurde die Strategie nochmals geschärft: „Leading Telco“ bekam einen klaren Bezug zu Europa (für die US-Tochter *T-Mobile US* wird ein starker Partner gesucht). Vier Handlungsfelder stehen im Mittelpunkt: Integrierte IP-Netze, Kunden begeistern, Mit Partnern gewinnen, Führend bei Geschäftskunden.

[2] Strategische Herausforderungen in einem schrumpfenden Markt: Bier

Der Markt für Bier befindet sich in Deutschland – im Gegensatz zum weltweiten Trend – weiterhin in einer Stagnations- bzw. Schrumpfungsphase. So ist laut statistischem Bundesamt in Deutschland der Bierverbrauch je Einwohner von 125,6 Liter in 2000 auf den historischen Tiefststand von 106,6 Liter in 2013 gesunken (2015: 107 Liter). Auslöser dieser Entwicklung war zunächst eine Veränderung des Verbraucherverhaltens: Der Gesundheitsaspekt tritt hierbei immer mehr in den Vordergrund und überlagert saisonale, konjunkturelle und modebedingte Schwankungen der Trinkgewohnheiten. Die Nachfrage nach alkoholfreien Getränken und hier insbesondere nach Wasser und Erfrischungsgetränken stieg kontinuierlich an. Inzwischen sind die Trinkgewohnheiten, gerade im jüngeren Segment, deutlich differenzierter, nicht zuletzt eine Folge der Unternehmenspolitik der Brauereien selbst (s.u.). Diese reagierten auf diese Entwicklung mit unterschiedlichen Strategien:

- **Horizontale Diversifikation und Erweiterung der Produktpalette** um nicht-alkoholische Getränke wie Erfrischungsgetränke, Fruchtsäfte, Mineralwasser. Während das hohe Wachstum der Biermischgetränke abgeflacht ist, verzeichnen alkoholfreie Biere nach wie vor gute Wachstumsraten. In diesen Kontext fällt auch die Wiederbelebung der „Fassbrause“ durch die *Kölner Gaffelbrauerei*, einer Mischung aus Zitronenlimonade und alkoholfreiem Bier, die inzwischen von vielen anderen Getränkeherstellern übernommen wurde.
- **Internationalisierung und Export:** Viele Bierbrauer versuchen, nationale Umsatzverluste auf internationalen Märkten zu kompensieren. So stieg der Anteil des Exports an der gesamten Produktionsmenge in Deutschland von ca. 8% in 1998 auf über 15% in 2010, ca. 80% davon gingen in EU-Länder. Der Exportanteil ist seither weiter gestiegen, insbesondere der Anteil in Nicht-EU-Länder steigt sprunghaft, im ersten Quartal 2014 bspw. um über 40% gegenüber dem Vorjahresquartal. Umgekehrt wurden signifikante Anteile der Bierproduktion ins Ausland verlegt. *Beck's* bspw. produzierte 2012/13 rd. 30% seines Bierausstoßes an 15 Standorten weltweit außerhalb Deutschlands.
- **Konzentration/Economies of scale:** Durch den Zusammenschluss von Brauereien und die Übernahme von Brauereien durch internationale Getränkekonzerne werden Größenvorteile in Produktion und Vertrieb genutzt. Die etablierten Marken bleiben dabei in der Regel erhalten. Beispielsweise ist die belgische *AB InBev* mit über 200 Biermarken, 43 Mrd. US\$ Umsatz 2013 und 116.000 Mitarbeitern weltweit der größte Brauereikonzerne mit einem globalen Marktanteil von rd. 20% (2013). So gehören die global brands *Budweiser*, *Corona*, *Stella Artois* und in Deutschland *Beck's*, *Hasseröder*, *Franziskaner* und *Löwenbräu* zum Markenportfolio. Die Plätze 2 bis 5 auf der weltweiten Skala belegen *Miller* (USA), *Heineken* (Niederlande), *Carlsberg* (Schweden) und *China Resources Brewery* (Sitz in Hongkong). Zur größten deutschen Brauereigruppe, der *Radeberger-Gruppe*, gehören

u.a. die Biermarken *Radeberger*, *Jever*, *Dortmunder Kronen Export*, *Sion Kölsch*, *Schlösser Alt*, *Berliner Pilsner* aus der Hauptstadt, *Ur-Köstritzer* aus dem Raum Leipzig, hessisches *Römer Pils*, *Tucher* aus Franken, *Stuttgarter Hofbräu* oder *Altenmünster Brauer Bier* aus dem Allgäu sowie im Nicht-Biersegment die Marken *Selters Mineralquelle* und *Bionade*.

[3] Strategische Ziele und Nachhaltigkeit in einem globalen Markt: *Daimler*

Die *Daimler AG* zählt mit rd. 282.000 Beschäftigten (31.12.2016) zu den Giganten unter den global agierenden Automobilunternehmen. Die Strategie von *Daimler* basiert auf folgenden **Dimensionen** (Geschäftsbericht 2013):

- Exzellente Produkte mit hervorragendem Kundenerlebnis
- Führende Marken
- Innovations- und Technologieführerschaft
- Globale Präsenz und Vernetzung
- Herausragende Umsetzung und Nachhaltigkeit
- Hoch motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter

Als **Grundwerte** sind seit Jahren definiert: Begeisterung, Wertschätzung, Integrität und Disziplin. Diese Dimensionen und Werte sind in ein Zielsystem eingebettet, welches die Erreichung des obersten Unternehmensziels, nämlich nachhaltiges profitables Wachstum und damit Steigerung des Unternehmenswertes sicherstellen soll.

Daimler hat **vier Wachstumsfelder** definiert: Kerngeschäft stärken, in neuen Märkten wachsen, bei grünen Technologien führend sein und neue Mobilitätsdienstleistungen gestalten. Ergänzend zu den Wachstumszielen in diesen Feldern hat *Daimler* klare Rendite-, EBIT- und Value Added-Ziele für die einzelnen Geschäftsfelder definiert.

Nachhaltigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie von *Daimler*. *Dieter Zetsche*, Vorsitzender des Vorstands der *Daimler AG*, dazu (Nachhaltigkeitsbericht 2010 und 2013): „2010 haben wir den Begriff der Nachhaltigkeit auch „offiziell“ in unser strategisches Zielsystem aufgenommen. Damit unterstreichen wir noch einmal klipp und klar: Ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung gehören zusammen. ... Wir wollen den Wert unseres Unternehmens nachhaltig steigern. Deshalb verstehen wir Wertschöpfung in einem umfassenden Sinn: Wirtschaftliche, ökologische und soziale Verantwortung bilden eine Einheit.“

So wurden ein konzernweites Management für Nachhaltigkeit implementiert und messbare Zielwerte und Maßnahmen in folgenden Nachhaltigkeitsdimensionen definiert:

- **Ökonomische Nachhaltigkeit:** Profitables Wachstum und langfristiger ökonomischer Erfolg sichern unser Engagement für eine nachhaltige Entwicklung.
- **Ökologische Nachhaltigkeit:** Umweltschutz, Innovation und Sicherheit sind die größten Herausforderungen auf unserem Weg zur Nachhaltigkeit.
- **Soziale und gesellschaftliche Nachhaltigkeit:** Wir verstehen uns als „mitgestaltender Akteur in der Gesellschaft.“

1 Gegenstand des Strategischen Managements

„It is probably safe to say that strategic management is one of the least developed and least mature of all the disciplines in the business school“.

Jay B. Barney, Professor am Fisher College of Business der Ohio State University (2007)

Das Strategische Management ist relativ jung. Es hat sich erst in den 1980er-Jahren in Praxis und Wissenschaft etabliert. Im Jahre 1976 veröffentlichten *Ansoff, Declerck* und *Hayes* ein Buch mit dem Titel „From Strategic Planning to Strategic Management“. Diese Publikation könnte als Geburtsstunde des Strategischen Managements gewertet werden. Als Geburtsjahr kommt auch 1980 in Frage, weil in diesem Jahr die Zeitschriften „Strategic Management Journal“ und „Journal of Business Strategy“ gegründet wurden (vgl. *Göbel* [Forschung] 3).

Welche Trends haben die Etablierung des Strategischen Managements als Forschungsgebiet und als Führungskonzeption begünstigt? Es sind

- die Veränderungen der Unternehmensumwelt und
- die mit ihnen verbundenen Anforderungen an die Unternehmen.

Die einleitenden Beispiele demonstrieren diesen Zusammenhang eindrücklich.

1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt

„Früher hatten wir einen Zustand, dann kam die Veränderung, dann ein neuer Zustand. Jetzt ist die Veränderung der Zustand.“

Michael Urban, Verleger

Veränderungen der Unternehmensumwelt haben verschiedene Ursachen und erfassen eine Vielzahl von Feldern eines Unternehmens. Abb. 1-1 vermittelt ein Bild von dieser Dynamik im Laufe der Entwicklung von der vorindustriellen Zeit um 1900 bis zur heute aktuellen nachindustriellen Ära. Die Aussagen beziehen sich auf die Verhältnisse in den westlichen Industrieländern. Selbstverständlich sind die Zeiten für die einzelnen Phasen länderspezifisch verschieden.

Produktionsverfahren

Die industrielle Fertigung von Massengütern wurde mit der Einführung des Fließbandes durch *Henry Ford* (1863-1947) in Detroit für das „Modell T“ eingeleitet. Weiterentwicklungen stellen die elektronisch gesteuerte Fertigungsanlage und die Roboter-Fertigung dar. Die Produktionsverfahren der 1990er-Jahre zeichnen sich durch integrierte und flexible Fertigungssysteme und die computerintegrierte Fabrik aus. Deren Einführung wurde durch Fortschritte in der Mikro-Elektronik stark

gefördert. Das Zusammenwachsen von Informationsverarbeitung und Telekommunikation schließlich schafft die Voraussetzung für weltweit vernetzte Verbundsysteme in der Produktion.

	vorindustrielle Zeit um 1900	industrielle Zeit um 1930	nachindustrielle Zeit um 2000
Produktionsverfahren	handwerkliche Produktion	industrielle Massen- produktion; elektro- nisch gesteuerte Fertigungsanlagen	integrierte und flexible Fertigungssysteme; computerintegrierte Fabrik; globale, tem- poräre Produktions- netzwerke; Industrie 4.0; Digitalisierung
Art der Produkte	Individualprodukte	homogene Massen- produktion	heterogene und neu- artige Produkte; Zu- nahme der Dienstleis- tungen; intelligente Produkte
Kaufkraft	Privilegien	Massenkaufkraft	Wohlstand
geographische Ausdehnung	Heimatorientierung	Internationalisierung	Weltorientierung (Globalisierung)
Einfluss der Ge- sellschaft auf die Unternehmung	Reglementierung	Liberalismus	wachsende Einfluss- nahme der Politik und von Interessengruppen

Abb. 1-1: Veränderungen der Unternehmensumwelt

Auf der Hannover-Messe 2014 wurden die Ergebnisse der 4. Industriellen Revolution präsentiert: Maschinen, die lernen können, flexibel sind und mit Hilfe von Daten aus den Internetclouds mit den Menschen kommunizieren. Dieser als „Industrie 4.0“ bezeichneten Entwicklungsphase gingen drei industrielle Revolutionen voraus: Mechanisierung durch Dampfmaschine, Massenfertigung durch Fließband, Einsatz der Informationstechnologie.

Art der Produkte

Mit der Entwicklung der Massenfertigung im Industriezeitalter war die Herstellung homogener Massenprodukte verbunden. Als typisches Beispiel kann der *VW-Käfer* genannt werden. Heute ist aufgrund des technologischen Fortschritts und eines stärkeren Differenzierungsgrades bei den Nachfragern das Angebot an verfügbaren Produkten sehr variantenreich und stark wandlungsfähig. Der Konsument entwickelt ein Feingefühl für seinen Lebensstil, verbunden mit einer Zunahme des Selbstbewusstseins. Beispielsweise gibt es heute in Deutschland mehr als 300 verschiedene Brotsorten, in Frankreich mehr als 500 Käsesorten. Es findet also eine Verlagerung von der Produktionsorientierung zur Marktorientierung, vom Verkäu-

fermarkt zum Käufermarkt statt. Das gehobene Anspruchsniveau führt auch zu einer wachsenden Nachfrage nach immateriellen Gütern, insbesondere Dienstleistungen in den Bereichen Finanzen, Gesundheit/Fitness, Reisen/Tourismus und zu den sog. intelligenten Produkten, wie bspw. Navigationssystemen, Sicherheitssystemen (z.B. intelligentes Lichtsystem) und Einparkhilfen in Automobilen (vgl. S. 355f.).

Kaufkraft

Die Kaufkraft der Bevölkerung hat heute ein Niveau erreicht, das mit allgemeinem Wohlstand bezeichnet werden kann. Die Sorge um die Existenzsicherung rückt in den Hintergrund, stattdessen findet eine Hinwendung zu Bedürfniskategorien außerhalb des ökonomischen Bereiches statt. Die Entstehung der ökologischen Bewegung ist u.a. auf dieses Phänomen zurückzuführen.

Geographische Ausdehnung

Die Zunahme der Internationalisierung bis in die 1970er-Jahre wird in wachsendem Umfang durch eine Globalisierung abgelöst. Globalisierung heißt, es besteht ein weltweit freier Verkehr für Waren, Dienstleistungen, Kapital und Arbeit. Die Unternehmen verstehen sich als Global Player, und die Nachfrager geben sich weltoffen, d.h. nicht mehr die Herkunft der Produkte steht im Vordergrund, sondern deren Funktionserfüllung. Die Globalisierung der Unternehmen erstreckt sich nicht nur auf die geographische Ausdehnung des Absatzmarktes, sondern auch auf die Beschaffung (Global Sourcing), die Produktion (Wertkettenmanagement), die Kapitalbereitstellung (Listing des Unternehmens an weltbekannten Börsenplätzen) und das Personal (Globale Rekrutierung des Personals, Diversity).

Beispiel: *Andreas Renschler*, bis Anfang 2014 im Vorstand der *Daimler AG* verantwortlich für das Geschäftsfeld „Truck Group“ (und ab 2015 in den Vorstand der Volkswagen AG für das Ressort Nutzfahrzeuge berufen), schrieb Mitte der 1990er-Jahre zur Standortplanung des neuen *Mercedes-Benz*-Werkes in Tuscaloosa/Alabama: «Basis für die Standortplanung waren die Erfahrungen der Kollegen aus der Nutzfahrzeugsparte. Sie haben aufgezeigt, dass heute eine Internationalisierung der Aktivitäten durchaus ohne Qualitätseinbußen realisierbar und damit eine Weiterentwicklung der Philosophie von «Made in Germany» zu «Made by Mercedes-Benz» möglich ist. Grundvoraussetzung für jede dieser Überlegungen zum Thema «going international» ist, dass die Kunden mit dem Stern auch in Zukunft die bestmögliche Qualität an Produkt und Service erwarten können, unabhängig vom Produktionsstandort.» (*Renschler, A.*: Standortplanung für Mercedes-Benz in den USA. In: *Gassert, H.* u.a.: Den Standort richtig wählen, Stuttgart 1995, S. 39).

Globale Präsenz ist bei *Daimler* wie bei allen anderen Automobilherstellern heute selbstverständlich: „Der internationale Produktionsverbund sowie die global aufgestellte Forschung und Entwicklung spielen bei unserer Wachstumsstrategie eine Schlüsselrolle ... China ist weltweit der größte Automobilmarkt – mit weiterhin hervorragenden Aussichten. Unser Engagement in diesem Erfolgsmarkt stellen wir daher auf ein noch breiteres Fundament. So erweiterte Mercedes-

Benz nicht nur die Produktionskapazitäten im Werk Beijing Benz Automotive Company (BBAC), sondern errichtete auch ein neues Forschungs- und Entwicklungszentrum. Außerdem wurde das erste Pkw-Motorenwerk außerhalb Deutschlands exklusiv für die lokale Produktion eröffnet.“

(Geschäftsbericht *Daimler* 2013)

Einfluss der Gesellschaft auf die Unternehmung

Die Gesellschaft und in ihr bestimmte Interessengruppen nehmen immer mehr Einfluss auf die Unternehmen. Sie betrachten die Wirtschaft und damit die Unternehmen als Teil ihrer selbst. So sind bspw. Störfälle in Chemieunternehmen, Forschungsaktivitäten biologisch und medizinisch ausgerichteter Unternehmen (etwa Gentechnologie), Standortentscheidungen von Automobilunternehmen sowie Banken Krisen keine ausschließlich unternehmerische Angelegenheit mehr, sondern im selben Maße werden sie auch zum Gegenstand öffentlicher Diskussionen gemacht.

Als Beispiele seien Protestbewegungen aus der jüngeren Vergangenheit genannt:

- *Energiewende Deutschland*: Proteste für eine Beschleunigung der Energiewende und des Ausstiegs aus Atomkraft und Kohleverbrennung einerseits, ebenso Proteste von Bürgern gegen Neubau und Erweiterung von Energietrassen/Überlandleitungen zum Transport von Windkraft-Strom aus der Küstenregion in den Süden des Landes
- Die *Occupy Wall Street*-Aktion und der deutsche Ableger *Occupy Frankfurt* als Aktionsbündnisse gegen Banken und Börsen.
- „*Stuttgart 21*“ als Aktionsbündnis gegen das Stuttgarter Bahnprojekt der *Deutschen Bahn AG*.

Ein weiteres Beispiel: Im Januar 2012 teilte der weltgrößte Chemiekonzern *BASF* mit, er kapituliere vor der anhaltenden Kritik an der Gentechnik in Europa sowie „neuen Formen der Gewalt“ und verlege deshalb seine Zentrale für Pflanzenbiotechnologie nach Raleigh im US-Bundesstaat North Carolina.

Eine ganz andere Interessengruppe beteiligt sich in zunehmendem Maße an der Gestaltung der Unternehmenspolitik: Die aktuellen und die potenziellen Kapitalgeber. Mit dem Begriff „Shareholder Value-Orientierung“ wird dieser Trend plakatartig charakterisiert (vgl. S. 85ff.).

Wir können festhalten:

Dynamik und **Komplexität** von **Umweltveränderungen** haben zugenommen. Die Unternehmen geraten in immer stärkerem Maße in die **Abhängigkeit** von der Umwelt. Daraus erwachsen neue **Anforderungen** an die Unternehmen.

1.2 Anforderungen an die Unternehmen

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.“

Chinesisches Sprichwort

Die Anforderungen an die Unternehmen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen:

- [1] Anforderungen an die Beziehungen zur Umwelt (Außenorientierung),
- [2] Anforderungen an die Binnenstruktur des Unternehmens (Binnenorientierung).

Eine stärkere **Außenorientierung** ist deshalb geboten, weil auf die Dynamik der Umweltveränderungen grundsätzlich und schnell reagiert werden muss. Diese Fähigkeit setzt eine Umweltsensibilität voraus, die ein Unternehmen in die Lage versetzt, Veränderungen in einem Stadium geringer Konkretisierung wahrzunehmen. Offenheit, Marktnähe, Kundenorientierung und Kooperationsfähigkeit sind jene Eigenschaften, die in wachsendem Maße gefragt werden. Problemlösungen schlagen sich u.a. in Früherkennungssystemen, flexiblen Organisationsmodellen, unternehmensübergreifenden Kooperationsmodellen und der Pflege der Investor Relations nieder.

Eine starke Umfeldsensibilität verlangt als Äquivalent eine entsprechende **Binnenorientierung**, die sich auf die Felder der Flexibilität, der Kreativität und der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft richtet. Diese Anforderungen an das Fähigkeitsprofil eines Unternehmens sind die Konsequenz eines Mangels an Voraussetzungen für eine rationale Durchdringung künftiger Entwicklungen, also der Planbarkeit der Zukunft. In einer instabilen und unsicheren Umwelt muss Ex ante-Rationalität durch Ex post-Flexibilität und -Kreativität ersetzt werden. Sie verlangen die Entwicklung leistungsstarker Ressourcen, Potenziale und Kompetenzen.

2 Aufgaben des Strategischen Managements

Die Aufgaben des Strategischen Managements sind:

- eine erfolgreiche Positionierung des Unternehmens in der Umwelt, speziell im Markt,
- der Aufbau von Potenzialen und Kompetenzen des Unternehmens.

Die Bewältigung dieser Aufgaben hat einen Wandel in der Managementpraxis ausgelöst. **Vier Entwicklungsphasen** dieses Wandlungsprozesses lassen sich grob unterscheiden (vgl. auch *Ansoff/McDonnell* [Implanting] 3ff.):

Die Phasen

- der Planung,
- der Langfristigen Planung,
- der Strategischen Planung und
- des Strategischen Managements.

Diese Phasen unterscheiden sich als Folge der Veränderung der Umweltsituation und der Unternehmenssituation auch hinsichtlich des Forschungsschwerpunktes, des Forschungsansatzes und der Forschungsergebnisse. Vgl. hierzu Abb. 1-2, S. 15 und 16.

2.1 Von der Planung zum Strategischen Management

1. Phase: Planung (1945-1960)

Die in der Nachkriegszeit beginnende Phase war vorwiegend auf die Planung der **Finanzströme** ausgerichtet. Sie wird daher auch als Phase des „budgeting“ bezeichnet. Ausgehend von der Vorstellung, dass sich wirtschaftliche Aktivitäten grundsätzlich in Geld niederschlagen und sich das Unternehmensgeschehen über Finanzströme lenken lässt, wurde in der **Budgetierung** das Planungshandeln schlechthin gesehen. Das Budget lieferte außerdem eine geeignete Grundlage für die Kontrolle. Kontrolle wurde dabei i.S. einer Ergebniskontrolle (Ermittlung einer Soll-Ist-Abweichung) verstanden.

Im **Leistungsbereich** wandte man sich einzelnen Entscheidungen zu. So entstanden insbesondere Planungsmodelle für die Beschaffung (z.B. Bestellmengenoptimierung), die Produktion (z.B. Optimierung des Produktionsprogramms) und den Absatz (z.B. Optimierung des Marketing Mix). Die Verfahren des **Operations Research** (OR) wurden intensiv gepflegt und weiterentwickelt.

2. Phase: Langfristige Planung (1960 – 1973)

Die Konzeption der langfristigen Planung (engl.: long range planning), die in den 1960er-Jahren einsetzte, bemühte sich aus dem Bedürfnis einer weitsichtigen Planung heraus um die Gewinnung langfristiger Prognosen. Die **Langfristprognosen** be-

ruhten auf einer Verlängerung des bisherigen Trends weit in die Zukunft hinein. Sie dienten der Aufstellung von Mehrjahres-Budgets.

Zudem wurde versucht, in Erweiterung der OR-Modelle die **gesamte Unternehmung** modellhaft abzubilden, um zu optimalen Management-Entscheidungen zu gelangen. Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt wie der Ölschock des Jahres 1973 stellten jedoch die Tauglichkeit von Extrapolationsverfahren, Gesamtunternehmensmodellen und rein quantitativen Kennzahlensystemen in Frage.

3. Phase: Strategische Planung (1973 – 1980)

Die Ölkrise legte die Frage nahe, ob man solchen Trendbrüchen wehrlos ausgesetzt sei oder ob sie vorhersehbar wären. Es wurde in einer nun einsetzenden Aufbruchstimmung die Vorstellung entwickelt, an die Stelle einer Beschäftigung mit der Vergangenheit und deren Verlängerung in die Zukunft eine systematische **Analyse der zukünftigen Chancen und Risiken** treten zu lassen. Da die Ursprünge von Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt lokalisiert sind, rückte die strategische Planung die **Umweltanalyse** in den Vordergrund der Betrachtung. Aus einem Vergleich von Anforderungen aus der Unternehmensumwelt mit den Fähigkeiten des Unternehmens, auf die Umwelt zu reagieren, resultierten die Vorstellungen von einer Planung des langfristigen Erfolgspotenzials. Sie beruhen auf einer

- Analyse der zukünftigen Chancen und Risiken,
- Analyse der eigenen Stärken und Schwächen,
- Suche nach Zielen,
- Ableitung von Strategien auf der Grundlage von Portfolio-Analysen.

Einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der strategischen Planung hat die **Krisenforschung** geliefert. Unter den Bezeichnungen „**Strategic Issue Management**“, „**Strategic Surprise Management**“ und „**Diskontinuitätenmanagement**“ wurden Konzepte der raschen Identifikation von Gefahren und einer adäquaten Reaktion auf Bedrohungen entwickelt. Einen Beitrag zur Lösung dieser Aufgaben haben die Entwürfe für Frühwarnsysteme (vgl. S. 310ff.) und das Konzept der Schwachen Signale nach *Ansoff* geliefert (S. 315ff.).

Ebenso wurden wichtige Techniken zur Unterstützung der einzelnen Phasen des strategischen Planungsprozesses entwickelt. Zu nennen sind u.a. das Produktlebenszyklus-Konzept, die Portfolio-Analyse, die Szenario-Analyse und die Erfahrungskurve (vgl. S. 141ff., 150ff., 303ff., 145ff.).

4. Phase: Strategisches Management (1980 – ...)

In den 1980er-Jahren setzte die Globalisierung ein und mit ihr die Verstärkung der Position des Nachfragers. Diese Veränderungen in den Beziehungen zwischen der Unternehmung und der Unternehmensumwelt erhöhten die Anforderungen an die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit einer Unternehmung und lenkten damit die Aufmerksamkeit auf soziale und gesellschaftliche Aspekte.

Außerdem machte sich als Folge praktischer Erfahrungen mit der Umsetzung und Durchsetzung von Strategien die Erkenntnis breit, dass eine Strategie nur dann erfolgreich sein kann, wenn deren Implementierung von den Mitgliedern des Unternehmens akzeptiert wird. Unter diesem Gesichtspunkt erlangten das Personal, die Organisation, die Unternehmenskultur und das Informationsmanagement (die sog. **soft facts**) eine ganz neuartige, nämlich eine eigenständige strategische Bedeutung. Auch öffneten sich die Grenzen der Unternehmen für Kooperationen und Integrationen. Mit all diesen Entwicklungen untrennbar verbunden war eine Erweiterung des Planungskonzepts zu einem Managementkonzept. Ein Forum der wissenschaftlichen Auseinandersetzung bildeten seit dem Jahre 1980 die Zeitschriften „Strategic Management Journal“ und „Journal of Business Strategy“ (vgl. S. 39).

In **neuester Zeit** (in Abb. 1-2 ab 2000) gewinnen Schlagworte wie „Wissensgesellschaft“, „virtuelle Märkte“, „grenzenloses Unternehmen“, „virtuelle Organisation“, „Selbstorganisation“, „die Unternehmung als lernende Organisation“, „Nachhaltigkeit“ an Bedeutung. Sie skizzieren die Richtung der Umweltveränderungen und der aus ihnen resultierenden Anforderungen an die Unternehmungen. Die Forschungsschwerpunkte der Wissenschaft liegen in der Selbstorganisation, dem Lernen in Unternehmen, dem Wissensmanagement und dem Projektmanagement.

Ein u.a. durch den Klimawandel beförderter Trend macht sich immer mehr bemerkbar: Die Orientierung des strategischen Verhaltens an der **sozialen Verantwortung** („Corporate Social Responsibility“). Die Bereitschaft, Zukunftsverantwortung zu übernehmen und die **Nachhaltigkeit** in das Zielsystem zu integrieren, ist für viele Unternehmen bereits zur Selbstverständlichkeit geworden.

Es fällt auf, dass das integrativ-systemische Denken noch mehr an Bedeutung gewinnt. Damit wird die Grundidee des Strategischen Managements, nämlich der **Fit-Gedanke**, auf eine neue moderne Grundlage gestellt.

Das Strategische Management verlangt eine Koordination aller Führungssysteme. Der **Fit-Gedanke** steht im Mittelpunkt.

Die Bemühungen von Praxis und Forschung, eine immer bessere Abstimmung von Umwelt und Unternehmung zu realisieren, brachten in den letzten Jahren zahlreiche neue, tendenziell ganzheitliche Management-Konzepte hervor (vgl. Abb. 1-2). Gleichzeitig setzte sich aber zunehmend die Erkenntnis durch, dass der gezielten Gestaltung der Unternehmens-Umwelt-Beziehungen i.S. eines rationalen Optimierungsansatzes komplexitätsbedingte Grenzen gesetzt sind.

Phasen	Zeit- raum	Umweltsituation	Unternehmens- situation	Forschungs- schwerpunkt	Forschungs- ansatz	Forschungsergebnisse	Forscher/ Autoren
Planung	1945- 1960	Wiederaufbau nach dem 2. Weltkrieg → Umwelt ist deterministisch, begrenzt linear-dynamisch, einfach	Ressourcenknappheit, Verkäufermarkt, Angebotsorientierung	Finanzplanung und -steuerung, Budgetierung, Optimierung von Entscheidungen	Modellanalyse	Operations Research-Modelle, (Finanz-) Planungsmodelle, Entscheidungs-/Optimierungsmodelle	Churchman, Ackoff, Arnoff
Langfristige Planung (long-range planning)	1960- 1973	Wirtschaftswachstum → Umwelt ist weitgehend deterministisch, linear-dynamisch, begrenzt komplex	Unternehmenswachstum, neue Märkte, Verkäufermarkt, Angebotsorientierung	Extrapolation bisheriger Entwicklungen, Steuerung und Kontrolle von Unternehmen, Verhaltensaspekte	Modellanalyse, verhaltensorientierte Forschung	Prognosemodelle, Wachstumsmodelle, mehrjährige Planungsmodelle (z.B. PPBS), Gesamtunternehmensmodelle, Kennzahlensysteme	Ansoff Agthe Gälweiler Wild
Strategische Planung	1973- 1980	Ölkrise und Destabilisierung → Umwelt ist stochastisch, turbulent-dynamisch, komplex	Wachstumskrisen, Käufermarkt, Nachfrageorientierung, Diversifikation	Frühwarnung, Erkennung von Chancen und Risiken bzw. von Stärken und Schwächen, Diskontinuitätenmanagement, Zielforschung, Corporate Identity, IT-Unterstützung des Managements, Bedeutung der Zeit (Time-Management); Controlling	Situativer Ansatz, empirische Forschung	Frühwarnsysteme, Szenario-Analyse, Marktforschung, Strategisches Marketing, Ziel- und Planungsmodelle, Stakeholder- und Shareholderanalyse, Portfolio-Analyse, Erfahrungskurvenkonzept, Lebenszykluskonzept, PIMS, Wertkette, Management-Informationssysteme	Ansoff, Boston Consulting Group, Cyert/March, Henderson, Mintzberg, Porter, Williamson Ulrich, Hahn

Phasen	Zeitraum	Umweltsituation	Unternehmenssituation	Forschungsschwerpunkt	Forschungsansatz	Forschungsergebnisse	Forscher/Autoren
Strategisches Management (1)	1980-2000	Wachstumsgrenzen, Globalisierung, Gesellschaftliche Verantwortung, Dienstleistungsgesellschaft → Umwelt ist hyper-turbulent, komplex	Internationalisierung, Käufermarkt, Nachfrageorientierung, Differenzierungsstrategien, Reengineering und Kostensenkung, Integration und Kooperation (strategische Allianzen)	Erfolgspotenziale, Kernkompetenzen, Umsetzungsstärke, Outsourcing, (Unternehmens-) Kultur, Institutionales Lernen, Strategisches Controlling	Marktorientierter Ansatz, Fit-Konzepte, integrativ-systemisches Denken, Human Resource-Ansatz	Integration aller Führungssysteme, Benchmarking, Business Reengineering, Lean Management, Shareholder Value, Desinvestitionsmanagement	Ansoff, Chandler, Hammer, Champy, Mintzberg, Peters, Porter, Rappaport, Senge, Ohmae, Ouchi, Hinterhuber, Kirsch, Probst, Scholz
Strategisches Management (2)	Ab 2000	Zunehmende Bedeutung globaler Finanzmärkte: globale Wissensgesellschaft: Wissen als Produktionsfaktor Nr. 1, virtuelle Märkte → Umwelt ist hyper-turbulent, komplex; Notwendigkeit zur Übernahme von Zukunftsverantwortung durch Unternehmen	Kundenorientierung, weltweite Fusionen, Entstehung von Global Players, von grenzenlosen Unternehmen. Auf der anderen Seite: „Small is beautiful“: Virtuelle, polyzentrische Unternehmensstrukturen; Aufbruch und Zusammenbruch der New Economy (2003); Weltweite Finanzkrise (2009, 2011), Energiewende (2011/2014) in Deutschland	Selbstorganisation, Unternehmenssteuerung und Menschenführung in virtuellen polyzentrischen Unternehmen, Lernen/Wissensmanagement, Projektmanagement, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsmanagement	Fit-Konzepte, systemisches Denken, ressourcen-orientierter Ansatz, Konzept der Kernkompetenzen, wissensorientierter Ansatz, evolutionstheoretische Ansätze, institutionenökonomischer Ansatz, Konstruktivismus, Strukturationsansatz	Ganzheitliches Wertmanagement „objektorientierte“ Steuerungs- und Führungsansätze, Balanced Scorecard, Entwicklung der Unternehmensethik, Business Eco-Systeme, Blue Ocean Strategy	Nonaka, Polanyi, Grant Kaplan, Norton Horvath, Malik, Probst, Sydow, Wilke, Picot, Ulrich, Giddens, Moore

Abb. 1-2: Von der Planung zum Strategischen Management

2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements

Die Zeit der Vorstände, die Strategien erfinden und durchsetzen, ist vorbei. Sie verlangt heute vielmehr einen Wandel vom Top-Manager als Entscheider zum Gestalter einer Organisation und Unternehmenskultur für kreative und implementierungsfähige Strategien.

Aussage des Vorstands einer AG

2.2.1 Varianten des strategischen Fit

Die strategische Planung verdankt ihre Existenz der Erkenntnis, dass das Kompetenzprofil einer Unternehmung konsequent auf die Anforderungen aus der Unternehmensumwelt auszurichten ist. Als Erster hat *Harry Igor Ansoff* (1918-2002) in seinem Buch „Corporate Strategy“ im Jahre 1965 auf diesen Sachverhalt hingewiesen. Damit war das „concept of fit“ i.S. des **System-Umwelt-Fit** geboren.

Bereits im Jahre 1962 formulierte *Alfred Chandler* (1918-2007) in seinem Buch „Strategy and Structure“ die berühmte Hypothese: „Structure follows strategy“. Beobachtungen von Organisationsänderungen in Großunternehmen der USA (*Sears, General Motors, Du Pont* und *Standard Oil*) zwischen 1850 und 1920, also der Entstehungszeit des modernen Kapitalismus, brachten den Historiker *Chandler* zu der Erkenntnis, dass eine Strategieänderung häufig der Auslöser für Reorganisationen ist. Amerikanische Großunternehmen, die sich zu diversifizierten Multis entwickelten, passten sich nach seiner Feststellung mit ihrer Organisation durch Divisionalisierung an (vgl. S. 401ff.).

Ansoff griff diese Erkenntnis auf und brachte sie in dem programmatischen Titel seines Lehrbuches „Strategic Management“ (1979) zum Ausdruck. Dort findet sich der Satz (S. 7): “This book, like Chandler's, is built on the basic hypothesis that environment, external strategic behavior, and the internal ‘structure’ are interrelated”. Aus der Forderung nach einem System-Umwelt-Fit entwickelte sich so der Gedanke eines Fit zwischen den Elementen des Systems „Unternehmen“, eines sog. **Intra-System-Fit**. *Ansoff* rückte vor allem die Struktur, die Kultur und das Verhalten in den Vordergrund der Betrachtung. Alle drei stellen nicht nur die Voraussetzungen für die Umsetzung einer Strategie dar, sondern auch jene für die Generierung von Strategien. Starken Einfluss auf *Ansoff* übten *Cyert* und *March* aus, die mit ihrer Arbeit „A Behavioral Theory of the Firm“ (1963) die Aufmerksamkeit auf Verhaltensweisen in Unternehmen richteten (vgl. *Cyert/March* [Theory]). *Hax/Majluf* ([Management] 94) sehen die Aufgabe des Strategischen Managements in einer Integration von Planungssystem, Führungskontrollsystem, Kommunikations- und Informationssystem, Motivations- und Belohnungssystem, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur.

Der Gedanke des Intra-System-Fit fand in dem viel zitierten **7-S-Modell** des Beratungsunternehmens *McKinsey* seinen praxisorientierten Ausdruck. Es verlangt die Abstimmung der in Abb. 1-3 dargestellten sieben Subsysteme, die in ihrer Gesamtheit nach Meinung von *McKinsey* das Strategische Management ausmachen (vgl. *Peters/Waterman* [Excellence] 10).

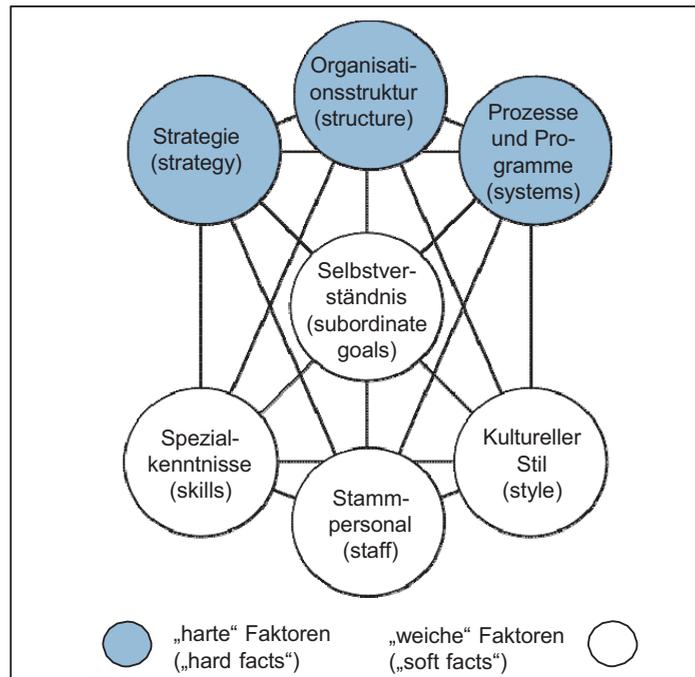


Abb. 1-3: Das 7-S-Modell von *McKinsey*

Die Unterteilung in „harte“ und „weiche“ Faktoren soll zum Ausdruck bringen, dass es Subsysteme gibt, die eher rational-quantitativer Natur sind, und solche, die vorwiegend einen emotional-qualitativen Charakter aufweisen.

In der deutschsprachigen Literatur sind insbesondere *Hahn*, *Kirsch* und *Hinterhuber* mit umfassenden Ansätzen der strategischen Unternehmensführung hervorgetreten.

Für *Hahn* ([Unternehmensführung] 28ff.) besteht das Strategische Management aus folgenden Elementen: Unternehmensphilosophie, Ziele, Strategische Planung, Organisationsplanung, Führungskräfteplanung, Implementierung, Kontrolle und Unternehmenskultur.

Kirsch entwickelte eine „konzeptionelle Gesamtsicht der Unternehmenspolitik“ für die Formulierung von Zielen, Grundsätzen und Strategien sowie deren Implementierung. Seiner Sichtweise liegt eine Philosophie der „geplanten Evolution“ zu Grunde (vgl. *Kirsch/Esser/Gabele* [Management], vgl. auch S. 34ff.).

Hinterhuber ([Unternehmensführung I] 41ff.) unterscheidet sieben Komponenten der strategischen Unternehmensführung: Die unternehmerische Vision, die Unternehmenspolitik, die Formulierung der Strategien, Ziele und Rahmenbedingungen, die Organisation und die Geschäftsprozesse, die Umsetzung und die Unternehmenskultur. Diese sieben Komponenten machen nach ihm die Gesamtkonzeption für die strategische Führung einer Unternehmung aus.

2.2.2 Eigener Ansatz

Wir gehen in diesem Buch vom Fit-Ansatz aus und unterscheiden folgende Teilsysteme (Subsysteme) des Strategischen Managements:

- Strategische Planung,
- Strategische Kontrolle,
- Informationsmanagement,
- Organisation,
- Unternehmenskultur,
- Strategische Leistungspotenziale.

Diese Konzeption folgt dem Wandel in der praktischen Bedeutung der einzelnen Teilsysteme: Während ursprünglich der strategischen Planung die zentrale Aufgabe zugesprochen wurde und sowohl Organisation wie auch Unternehmenskultur als bloße Umsetzungshilfen verstanden wurden, kommt heute **allen Komponenten eine gleichberechtigte und eigenständige strategische Funktion** zu. Anders ausgedrückt: In traditioneller Sicht sind alle Teilsysteme am Effizienzkriterium ausgerichtet. In neuerer Sicht richten sich alle Subsysteme am Effektivitätskriterium aus (zu den Begriffen „Effizienz“ und „Effektivität“ vgl. S. 75).

Henry Mintzberg (kanadischer Professor, geb. 1939) hat die Relativierung der Strategischen Planung und die Aufwertung der übrigen Subsysteme in seiner Konzeption der geplanten und nicht geplanten, der ungeplanten und realisierten Strategien zum Ausdruck gebracht.

Nach *Mintzberg* [Patterns] sind Strategien nicht immer das Ergebnis eines rationalen Planungsprozesses (deliberate strategy). Es gibt vielmehr häufig sog. emergente Strategien (emergent strategy), also ungeplante Strategien.

Nach *Mintzberg* sind die ungeplanten Strategien als ein Muster in einem Strom von Entscheidungen („as pattern in a stream of decisions“) zu begreifen ([Patterns] 935). Nach dem von uns entwickelten Ansatz könnte man auch formulieren: Ungeplante Strategien (emergent strategies) entstehen dann, wenn aus der Organisation und der Unternehmenskultur heraus Vorstellungen entwickelt werden, die vom Planungssystem nicht intendiert waren. Geplante Strategien (intended strategies) werden dann nicht realisiert, wenn die übrigen Subsysteme mit der strategischen Planung nicht harmonieren (z.B. wegen Ressourcenmangel) (vgl. Abb. 1-4).

Die Konzeption, der wir folgen, ist in Abb. 1-5 dargestellt. Sie umfasst **drei Ebenen**, nämlich

- die Koordination innerhalb eines Subsystems (z.B. Intra-Planungs-Fit, wie etwa Abstimmung von strategischen Zielen und Strategiearten),
- die Abstimmung zwischen den einzelnen Subsystemen (etwa zwischen Organisation und Unternehmenskultur) (Intra-System-Fit) sowie
- die Abstimmung zwischen dem System „Unternehmung“ und seiner Umwelt (System-Umwelt-Fit).

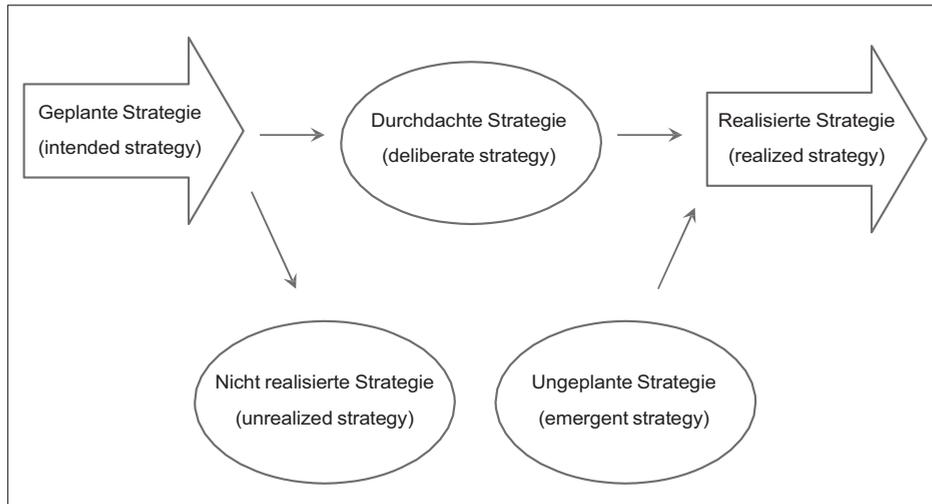


Abb. 1-4: Zusammenhänge zwischen geplanten und realisierten Strategien nach Mintzberg (Quelle: Mintzberg/McHugh [Strategy])

Im Mittelpunkt des System-Umwelt-Fit stehen die Anforderungen an die Beziehungen zur Umwelt (Außenorientierung). Intra-System-Fit und Intra-Subsystem-Fit sind auf die Anforderungen an die Binnenstruktur des Unternehmens (Binnenorientierung) gerichtet.

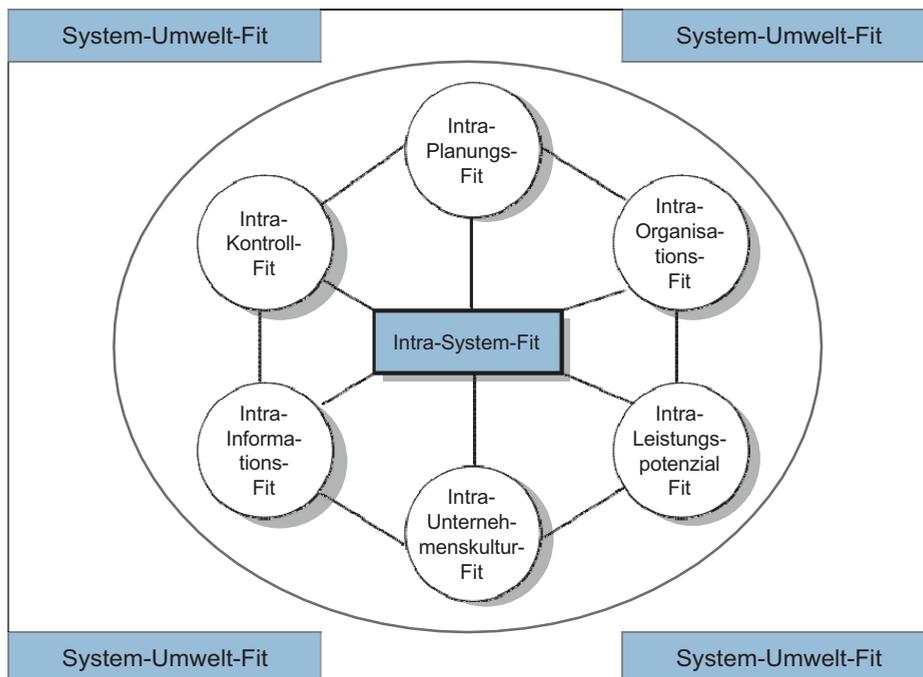


Abb. 1-5: Ansatz des Strategischen Managements

Am Beispiel der von Porter entwickelten Geschäftsbereichsstrategien „Strategie der Kostenführerschaft“ und „Differenzierungsstrategie“ (vgl. S. 196ff.) sollen Inhalt

und Notwendigkeit des strategischen Fit demonstriert werden. Das Beispiel macht deutlich, dass mit der Formulierung einer Strategie das Problem der strategischen Planung nicht gelöst, sondern erst ausgelöst wird (vgl. Abb. 1-6).

Eine Abrundung des Fit-Ansatzes durch die Einbeziehung staatlicher Institutionen in den Abstimmungsprozess wird in neuester Zeit verstärkt diskutiert: Unternehmen fordern einen **Staat-Unternehmens-Fit**, und zwar verstärkt auf den Feldern der Infrastruktur, der Steuerpolitik und der Arbeitsmarktpolitik. Da Staaten aufgrund der Globalisierung immer stärker in einen Wettbewerb um Standortvorteile geraten, sind sie auch in verstärktem Maße bereit, diesem Fit-Aspekt Rechnung zu tragen. Weil Unternehmen sich immer mehr zu Global Players entwickeln, dürfte die Abstimmung zwischen Unternehmen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen künftig immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Die Finanzkrisen der Jahre 2009 und 2011 haben die Bedeutung des Staates für die Existenz und den Erfolg von Unternehmen deutlich vor Augen geführt.

Weiteres Beispiel: In Deutschland sollen nach den Vorstellungen der Bundesregierung bis zum Jahre 2020 eine Million Elektroautos zugelassen sein.

Beispiele für Eingriffe der Gesellschaft/Politik in interne Entscheidungen:

- *Energiewende Deutschland*: Proteste für eine Beschleunigung der Energiewende und des Ausstiegs aus Atomkraft und Kohleverbrennung einerseits, ebenso Proteste von Bürgern gegen Neubau und Erweiterung von Energietrassen/Überlandleitungen zum Transport von Windkraft-Strom aus der Küstenregion in den Süden des Landes
- Demonstrationen im Rahmen von „Stuttgart 21“
- Proteste gegen eine Teststrecke der *Daimler AG* auf dem Einsiedel, einer am Waldrand gelegenen Landschaft in der Nähe von Stuttgart
- Kürzung der Subventionierung von Solaranlagen im April 2012

Alle Elemente des Strategischen Fit haben eine **eigenständige Bedeutung** und keines der Elemente erfüllt eine bloße Hilfsfunktion. „Eigenständig“ ist aber nicht als getrennt von den anderen zu interpretieren, sondern so, dass jedes Element eine wichtige, nicht durch andere Elemente ersetzbare Funktion erfüllt. Die Eigenständigkeit der Elemente zeigt sich gerade darin, dass nur in deren Zusammenführung eine Gesamtheit entsteht.

Bei allen Vorteilen, die sich mit der Anwendung des Strategischen Fit als Leitgedanken des Strategischen Managements ergeben, soll eine **Gefahr** nicht übersehen werden. Mit der umfassenden und ganzheitlichen Perspektive des Ansatzes geht es unweigerlich „um alles“. Es besteht daher die Gefahr, dass die Überlegungen zu Gemeinplätzen und inhaltsleerer Beliebigkeit führen.

Strategie	Kontrolle	Informationsmanagement	Organisation	Unternehmenskultur	Potenziale
Strategie der Kostenführerschaft = Strategie des Billiganbieters	Fokus auf traditioneller Kontrolle i.S. einer Fremdkontrolle durch zentrale Einheit(en) ⇒ Zentrale Fremdkontrolle; Kostenkontrolle	Betonung des internen Informationsmanagements; z.B. Plankostenrechnung, Target Costing ⇒ Kostenmanagement	Hierarchisch und zentralistisch ausgerichtete Fremdorganisation ⇒ Eher effizienzorientierte Funktionale Organisation	Grundwerte: Innenorientierung, Sparsamkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Disziplin ⇒ „Geschlossene Effizienzkultur“	z.B. Beschaffung: Outsourcing / Produktion: Rationalisierung / Absatz: Preis als Erfolgsfaktor / Personal: Quantitative Leistungsorientierung (variable Entlohnung, „Hire and Fire“) ⇒ Potenzialeinsatz zur Effizienzsteigerung
Differenzierungsstrategie = Strategie des Qualitätsführers	Fokus auf strategischer Kontrolle i.S. einer dezentralen Eigenkontrolle ⇒ Dezentrale Eigenkontrolle; Qualitätskontrolle; Kontrolle der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens	Betonung des externen Informationsmanagements; z.B. Marktforschung, Trendanalysen ⇒ Marktorientiertes Informationssystem	Dezentral ausgerichtete Selbstorganisation ⇒ Eher marktnahe Divisionale Organisation / Teamorganisation	Grundwerte: Außenorientierung, Innovationsbereitschaft, Lernbereitschaft, Kooperationsbereitschaft, Null-Fehlertoleranz, Qualitätsbewusstsein ⇒ „Offene Qualitätskultur“	z.B. Beschaffung: Zuverlässigkeit der Lieferanten / Produktion: Gruppentfistung / Absatz: Kommunikation und Qualität als Erfolgsfaktoren / Personal: Qualitatives Leistungsbewusstsein (Qualitätsprämien, Personalbindung und -entwicklung) ⇒ Potenzialeinsatz zur Qualitätsverbesserung

Abb. 1-6: Strategie der Kostenführerschaft und Differenzierungsstrategie im System des Strategischen Managements

Das **Strategische Management** befasst sich mit der zielorientierten Gestaltung von Unternehmen unter strategischen, d.h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten. Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Informationsmanagement, Organisation, Unternehmenskultur und Strategischen Leistungspotenzialen.

Das Strategische Management stellt sowohl ein spezifisches Betätigungsfeld des Managements als auch eine Teildisziplin im Rahmen der Managementlehre dar.

Als Namensgeber des Strategischen Managements gilt *Ansoff*.

2.3 Strategisches Controlling

Strategische Entscheidungen sind äußerst komplex, da sie sich i.d.R. auf die gesamte Unternehmung beziehen und weit in eine unsichere Zukunft weisen. Unter diesen Bedingungen ist es notwendig, die einzelnen Aktivitäten des Entscheidungsprozesses auf spezialisierte Organisationseinheiten zu übertragen. In der Regel ist mit einer derartigen Spezialisierung auch eine Dezentralisation verbunden.

Zur Erfüllung des Unternehmensziels ist eine Koordination der durch Spezialisierung und Dezentralisation gebildeten Einzelaktivitäten erforderlich. Dies wiederum setzt die Koordination aller Führungssysteme voraus. Die Unternehmensführung ist jedoch bei der Koordination der einzelnen Führungssysteme häufig überfordert. Es ist daher in der Managementpraxis das Controlling zur Unterstützung der Unternehmensführung entwickelt worden.

Die Hauptaufgabe des **Strategischen Controlling** besteht in der Koordination der Teilsysteme der Unternehmensführung. Teilsysteme sind: Planung, Kontrolle, Organisation, Unternehmenskultur und Informationsmanagement.

Küpper ([Controlling 1995] 12) beschreibt die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption folgendermaßen: Die Controlling-Funktion besteht im Kern in der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung. Sie sieht in dieser Koordinationsaufgabe die grundlegende und das Controlling charakterisierende Problemstellung.

Was versteht man unter Koordination? Welche Koordinationsinstrumente lassen sich unterscheiden?

Koordination ist die Abstimmung von Einzelaktivitäten zu einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung. Der **Controller** hat die Aufgabe, die entsprechenden **Instrumente** zur Wahrnehmung der Koordinationsfunktion bereitzustellen. Controllinginstrumente sind u.a. Kennzahlensysteme, die Portfolio-Analyse und die Balanced Scorecard.

- Mit Hilfe von Kennzahlensystemen werden die Entscheidungen des Unternehmens auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet. Zu den einzelnen Kennzahlen vgl. die Zusammenstellung auf S. 78ff.
- Die Grundidee der Portfolio-Analyse besteht darin, dass einzelne strategische Entscheidungen nicht isoliert, sondern in Verbindung mit anderen Entscheidungen zu sehen sind.
- Die Balanced Scorecard ist ein Instrument zur Umsetzung von Strategien in das Tagesgeschäft. Die Erstellung der Balanced Scorecard verlangt einen internen Kommunikationsprozess zwischen allen Unternehmensebenen.

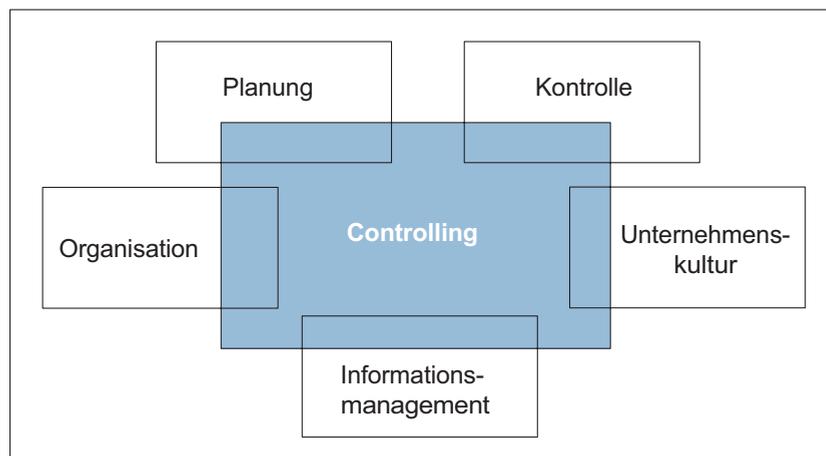


Abb. 1-7: Abstimmung der Führungssubsysteme im Rahmen des strategischen Controlling

Dem **Informationsmanagement** kommt im Rahmen des Strategischen Controlling eine besondere Bedeutung zu. Seine Aufgabe besteht darin, die einzelnen Teilsysteme mit Informationen zu versorgen und so die Voraussetzungen für die Koordination zu schaffen.

Der Bedarf an Informationen aus der **Unternehmensumwelt** wird u.a. befriedigt durch Prognosen, die Szenario-Analyse, Früherkennungssysteme, das Konzept der Schwachen Signale nach *Ansoff*.

Der Bedarf an Informationen aus der **Unternehmung** wird u.a. gedeckt durch verschiedene Verfahren der Kostenrechnung (Target Costing, Prozesskostenrechnung, Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung), die Balanced Scorecard und das Wissensmanagement. Diese Instrumente und darüber hinaus in anderem Zusammenhang relevante Techniken werden in diesem Lehrbuch ausführlich beschrieben (vgl. Abb. 2-4, S. 63).

Zum Controlling allgemein und speziell zu der hier zugrunde gelegten Controlling-Konzeption vgl. *Friedl* [Controlling] und *Küpper/Friedl/Hofmann u.a.* [Controlling].

3 Ansätze der Strategieforschung

„Die Theorie ist ein Netz, das wir auswerfen, um die Welt einzufangen. Wir arbeiten daran, um die Maschen dieses Netzes immer enger zu machen.“

Karl R. Popper (1902-1994), österreichischer Philosoph

3.1 Die drei Ziele einer Wissenschaft

Die Betriebswirtschaftslehre verdankt ihre Existenz dem Bemühen von Wissenschaftlern, Werkzeuge zu entwickeln, mit deren Hilfe das Wirtschaften in Betrieben unter Beachtung ihrer Beziehungen zur Umwelt systematisch beschrieben, erklärt und gestaltet werden kann. Die Aufgabe der Beschreibung wird auch als **deskriptives Wissenschaftsziel**, jene der Erklärung als **theoretisches Wissenschaftsziel** und die Aufgabe der Gestaltung als **pragmatisches Wissenschaftsziel** bezeichnet. Ein maßgeblicher Einfluss auf den Entwurf der wissenschaftlichen Instrumente geht von der Beschaffenheit jener Probleme aus, die wissenschaftlich zu analysieren und praktisch zu gestalten sind. Die Probleme des Strategischen Managements stellen besondere Anforderungen an die Wissenschaft. Sie sollen im Folgenden diskutiert werden.

Beschreibung

Die Umwelt, in die Unternehmen eingebettet sind, hat in den letzten Jahrzehnten in wachsendem Maße an Übersichtlichkeit, Berechenbarkeit und Stabilität verloren. Aus **Dynamik und Komplexität** der Umwelt erwachsen neue Herausforderungen für die Unternehmen. Sie verlangen nicht nur punktuelle Maßnahmen, etwa auf dem Gebiet des Absatzmarketing oder der Beschaffung, sondern eine Anpassung des Planungssystems, der Organisation, der Informationswirtschaft, der Unternehmenskultur, kurzum der ganzen Unternehmung mit ihren verschiedenen Subsystemen.

Eine Bestandsaufnahme von Herausforderungen der Umwelt und Anforderungen an die Unternehmung ist die erste Aufgabe des Strategischen Managements. Damit im Ergebnis kein Sammelsurium von Daten entsteht, müssen **zweckorientierte Instrumente** der Beschreibung zur Verfügung gestellt werden. Gehen wir von unseren drei Beispielen aus der Unternehmenspraxis aus (S. 2ff.), so sind in diesen Fällen u.a. Techniken der deskriptiven Statistik (z.B. Varianz, arithmetisches Mittel) bereitzustellen, mit deren Hilfe sich die Situation beschreiben lässt.

Erklärung

Gelingt es, die in der Wirklichkeit zu beobachtenden Phänomene zu erklären, werden **Bausteine für eine Theorie** bereitgestellt. Eine Theorie wiederum ist die Voraussetzung für die Problemlösung. Erklärungen geben eine Antwort auf Warum-Fragen. Werden diese gefunden, lassen sich die Ursachen und damit Ansatzpunkte für die Gestaltung identifizieren.

In den Beispielen aus der Unternehmenspraxis (S. 2ff.) ist eine Problemlösung nur dann möglich, wenn eine Nachfragetheorie erarbeitet wird, also ein System von empirisch gehaltvollen Aussagen, die das Verhalten der Nachfrager z.B. gegenüber Preis- oder Qualitätsänderungen, in Abhängigkeit vom Einkommen usw. erklären. Stehen nämlich solche Aussagen zur Verfügung und kann von einer gewissen Verhaltensstabilität der Nachfrager ausgegangen werden, so lässt sich das Verhalten in der Zukunft vorhersagen und die Prognosen lassen sich für die Gestaltung nutzen.

Gestaltung

Das Strategische Management ist letztlich auf die Bewältigung der aus den Herausforderungen der Umwelt resultierenden Anforderungen an die Unternehmung ausgerichtet. Die damit verbundenen Maßnahmen dürfen nicht dem Zufall oder dem Gefühl überlassen bleiben, sondern müssen – soweit möglich – geplant werden. **Die Grundlagen dafür liefert die Theorie.** Steht bspw. eine Nachfragetheorie zur Verfügung, lässt sich das Verhalten der Nachfrager prognostizieren. Die Prognosen wiederum liefern die Grundlage für die Bereitstellung von Maßnahmen im Rahmen des Strategischen Managements. Gehen wir in unseren Beispielen von der theoretisch gesicherten Erkenntnis aus, dass die neuen Produkte den Präferenzen der Nachfrager entgegenkommen, lassen sich daraus Produkt- und Marktstrategien ableiten.

Mit diesem Verständnis von strategischer Gestaltung ist die Vorstellung verbunden, dass Strategien das Ergebnis eines **rationalen Entscheidungsprozesses** sind. Mit dem hier vertretenen Fit-Ansatz wird jedoch zum Ausdruck gebracht, dass die Strategiewahl auch mitbestimmt werden kann von der Organisation, der Unternehmenskultur, der Information und damit eben auch von Bedingungen, die im persönlichen und irrationalen Bereich der Entscheidungsträger angesiedelt sind.

In Abb. 1-8 sind die Ziele einer Wissenschaft und ihre jeweiligen Einsatzbereiche im Strategischen Management skizziert. Gegenstand und Aufgaben des Strategischen Managements sind in den beiden vorausgehenden Abschnitten bereits erörtert worden. Nun wenden wir uns der Theorie zu.

Betrachtet man den gegenwärtigen wissenschaftlichen Status des Strategischen Managements, so bietet sich ein verwirrendes Bild von unterschiedlichen Ansätzen und Paradigmen. Statt einer geschlossenen Theorie liegt eine Vielzahl unverbundener Einzelaussagen vor (vgl. *Knyphausen-Aufseß* [Theorie], *Göbel* [Forschung]), die auf der Basis unterschiedlicher Ansätze gewonnen worden sind. Mit diesen Ansätzen werden wir uns im Folgenden beschäftigen.

3.2 Aufgaben und Arten von Ansätzen

Befasst sich ein Wissenschaftler mit einem ihn interessierenden Gegenstand oder Sachverhalt, so geschieht dies immer unter einer ganz bestimmten Sichtweise. Diese Perspektive nimmt Einfluss – bewusst oder unbewusst – auf die Wahl des Er-

kenntnisobjektes und die Interpretation der Wirklichkeit. Da jede Forschungsaufgabe, so auch die theoretische Fundierung des Strategischen Managements, sehr viel Freiheit zulässt, bleibt es nicht aus, dass eine Vielzahl von **forschungsleitenden Ideen**, also Ansätzen oder Paradigmen, im Hause der Wissenschaft präsent ist. Da jeder Ansatz dazu beiträgt, den Forschungsgegenstand besser zu verstehen, sollte Wissenschaft als „aktive Ideenkonkurrenz – als Konkurrenzpluralismus – organisiert sein“ (*Schanz* [Wissenschaftsprogramme] 92). Durchforstet man die Literatur zum Strategischen Management, so begegnet man einer Fülle – um nicht zu sagen einem Dickicht – von Ansätzen. *Mintzberg* ([Schools] 111ff.) etwa unterscheidet bereits im Jahre 1990 „Ten schools of thought“. Vgl. dazu auch *Knyphausen-Aufseß* [Theorie], *Bea/Göbel* [Organisation] 55ff.



Abb. 1-8: Die drei Ziele einer Wissenschaft

Eine Unterscheidung in inhaltsorientierte und prozessorientierte Ansätze hat sich relativ früh durchgesetzt. Zu nennen sind die Arbeiten von *Chandler* 1962 [Chapters], *Ansoff* 1965 [Strategy] und *Andrews* 1971 [Concept].

- [1] Die **inhaltsorientierte** Forschung (strategy content research) konzentriert sich auf den Zusammenhang zwischen der Strategie und dem strategischen Erfolg. Die Performance von Strategien steht also im Mittelpunkt der Analyse. Ansätze der Erklärung des Zusammenhanges zwischen Performance und Strategie sind der Market-based View und der Resource-based View.

[2] Die **prozessorientierte** Perspektive ist auf die Frage gerichtet, wie Strategien zustande kommen und welche Teilprozesse dabei abgewickelt werden. In Abb. 2-6 (S. 67) ist der Planungsprozess nach *Hofer/Schendel* dargestellt. In unserem Lehrbuch gehen wir von folgendem vereinfachten Schema aus: Zielbildung, Umweltanalyse, Unternehmensanalyse, Strategiewahl und Strategieimplementierung.

Welge/Al-Labam ([Management] 25ff.) gehen bei ihrer Systematik der Ansätze von den wissenschaftlichen Disziplinen aus, denen die einzelnen Ansätze verhaftet sind. Sie unterscheiden

- stärker **betriebswirtschaftlich** fundierte, rational-entscheidungsorientierte Perspektiven (zu ihnen zählt u.a. der Prozessansatz von *Ansoff*),
- stärker **volkswirtschaftlich** fundierte ökonomische Perspektiven (zu ihnen zählen u.a. der Ansatz der Industrial Organization nach *Porter*, die Ansätze der Spieltheorie, Ansätze der Neoinstitutionenökonomik (mit Property Rights-Theorie, Transaktionskostentheorie, Principal Agent-Theorie) und der ressourcenorientierte Ansatz),
- stärker **interdisziplinär** fundierte Perspektiven (z.B. wird das Strategische Management von der „Münchener Schule“ um *Kirsch* als evolutionärer Prozess verstanden).

Rücken wir die Frage nach den strategischen Wettbewerbsvorteilen in den Mittelpunkt der Betrachtung, stehen **drei Ansätze** zur Beantwortung dieser Frage zur Verfügung:

- Marktorientierter Ansatz (Market-based View),
- Ressourcenorientierter Ansatz (Resource-based View),
- Evolutionstheoretischer Ansatz.

Das Gemeinsame dieser drei Ansätze besteht darin, dass die Aufgabe der Strategieforschung in der **Identifikation von strategischen Erfolgsfaktoren** gesehen wird. Anders ausgedrückt: Diese drei Ansätze befassen sich zuallererst mit der Frage, wie sich der Erfolg erklären lässt und demzufolge eine Unternehmung ihren Erfolg im Lichte der Umweltdynamik nachhaltig steigern kann und daher wettbewerbsfähig bleibt.

Der marktorientierte und der ressourcenorientierte Ansatz gehen davon aus, dass der strategische Erfolg das Ergebnis **rational planbarer Gestaltungsprozesse** ist. Im Gegensatz dazu schließt der evolutionstheoretische Ansatz eine unmittelbar zielorientierte Gestaltbarkeit des strategischen Erfolgs aus („das Unternehmen als Spielball der Umwelt“). Das Management kann demnach den **Evolutionprozess** zwar nicht beherrschen, aber doch **kanalisieren**.

In Abb. 1-9 werden daher gestaltungsorientierte Ansätze und zwei Ausprägungen des evolutionstheoretischen Ansatzes unterschieden, die wir im Folgenden näher betrachten werden.

Gestaltungsorientierte Ansätze	Evolutionstheoretischer Ansatz
Marktorientierter Ansatz (Market-based View of Strategy)	St. Galler Ansatz
Ressourcenorientierter Ansatz (Resource-based View of Strategy)	Die evolutionäre Führungslehre nach <i>Kirsch</i>

Abb. 1-9: Arten von Ansätzen der Strategieforschung

3.3 Der marktorientierte Ansatz (Market-based View)

Grundlage des marktorientierten Ansatzes ist das **Structure-Conduct-Performance-Paradigma** nach *Mason/Bain*. Nach ihm werden Wettbewerbsvorteile (also die Performance) durch die Branchenstruktur (Industry Structure) und das strategische Verhalten (Conduct) eines Unternehmens erklärt. Diese Betrachtungsweise ist der Industrieökonomik (**Industrial Organization**) entlehnt. Sie beschäftigt sich mit den Beziehungen zwischen der Marktstruktur (Anzahl und Größe der anbietenden und nachfragenden Unternehmen, Grad der Produktdifferenzierung), dem Marktverhalten (Preissetzung, Forschung und Entwicklung, Produktstrategien) und dem Marktergebnis (Profitabilität des Marktes).

Wesentliches Kennzeichen des marktorientierten Ansatzes ist die Betrachtung des Unternehmens aus der Perspektive des Absatzmarktes (**Outside-in-Perspektive**). Erfolgsfaktoren werden aus den Anforderungen des Marktes bzw. der Umwelt abgeleitet. Um auf die Chancen und Bedrohungen aus der Umwelt adäquat reagieren zu können, werden Produkt-Markt-Strategien konzipiert. Der marktorientierte Ansatz ist also durch den synoptischen Planungsprozess geprägt, d.h. der Erfolg gilt als planbar.

Unter den Pionieren des Strategischen Managements ist der bekannteste Vertreter des marktorientierten Ansatzes der Harvard-Professor *Michael Porter* (geb. 1947). Seine Pionierleistung fällt in die beginnenden 1980er-Jahre. Drei seiner Publikationen sind Klassiker geworden:

- “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, New York 1980,
- “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York 1985, und
- “The Competitive Advantage of Nations”, London 1990.

Porter wandte den industrieökonomischen Ansatz an, um den Wettbewerb in einer Branche zu erklären. Er geht davon aus, dass der Erfolg eines Unternehmens von der Branchenattraktivität und der relativen Position des Unternehmens in dieser Branche abhängt.

Die Branchenattraktivität wird durch die Intensität folgender **fünf Wettbewerbskräfte** bestimmt:

- Bedrohung durch neue Anbieter,
- Verhandlungsstärke der Lieferanten,
- Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und
- Intensität der Rivalität der Wettbewerber innerhalb einer Branche (vgl. S. 109ff.).

Je stärker diese Wettbewerbskräfte ausgeprägt sind, umso höher ist die Wettbewerbsintensität und umso geringer sind die Erfolgsaussichten. Durch die sog. generischen Wettbewerbsstrategien (generic strategies) lassen sich nach *Porter* Wettbewerbsvorteile aufbauen. Er unterscheidet zwei **Grundstrategien** zur Befriedigung von Kundenwünschen:

- Die Strategie der Kostenführerschaft und
- die Differenzierungsstrategie.

Beide Strategien können sich auf die gesamte Branche beziehen oder nur ausgewählte Segmente abdecken (Nischenstrategie). Zur Beschreibung dieser Strategien vgl. S. 196ff.

Die Bedeutung der durch den Markt bestimmten Erfolgsfaktoren wird durch **empirische Untersuchungen** fundiert. Zu nennen sind u.a. der Produktlebenszyklus, die Erfahrungskurve und das PIMS-Programm.

Anlass zur Kritik am Market-based View bietet die reaktive, defensive Grundposition. Ein Ansatz, der die Ermittlung der Branchenattraktivität in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, orientiert sich zwangsläufig an etablierten Branchen. Strategien dagegen, die bisherige Marktgrenzen verschieben oder neue Märkte schaffen, also aktiv in den Wettbewerbsprozess eingreifen und bisherige Trends brechen, werden systematisch vernachlässigt. Beispiel: In einer Zeit der sog. New Economy, welche klassische Branchen (z.B. Automobilindustrie) durch neue Märkte (z.B. E-Business, Biotechnologie) auf den zweiten Platz verweist, sind Wettbewerbsvorteile nicht ausschließlich extern, sondern in unternehmensinternen Ressourcen (z.B. Forschungskapazität) zu suchen. Sie stellt der sog. ressourcenorientierte Ansatz in den Vordergrund (vgl. Abb. 1-10).

3.4 Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)

Mit dem ressourcenorientierten Ansatz findet ein Perspektivenwechsel gegenüber dem eher reaktiven Market-based View statt. Im Vordergrund steht nun die eher aktiv ausgerichtete **Inside-out-Perspektive**. Quelle des dauerhaften Erfolges eines Unternehmens ist nach dem ressourcenorientierten Ansatz die Qualität der Ressourcen. Die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung besteht demzufolge darin, den Aufbau und die Weiterentwicklung von Ressourcen zu fördern. Als Begründerin des ressourcenorientierten Ansatzes kann *Edith Penrose* gelten. In dem Werk „The Theory of the Growth of the Firm“, 1959, wird die Unternehmung als

ein System produktiver Ressourcen definiert. Ähnlich wie *Schumpeter* (1934) („Prozess der schöpferischen Zerstörung“) sieht *Penrose* die Aufgabe des Unternehmens in der Schaffung von Innovationen. Diese Innovationen werden bei *Penrose* durch neuartige Ressourcen ermöglicht.

Ressourcen bzw. **Potenziale** stellen Speicher spezifischer Stärken dar, die es ermöglichen, die Unternehmung in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

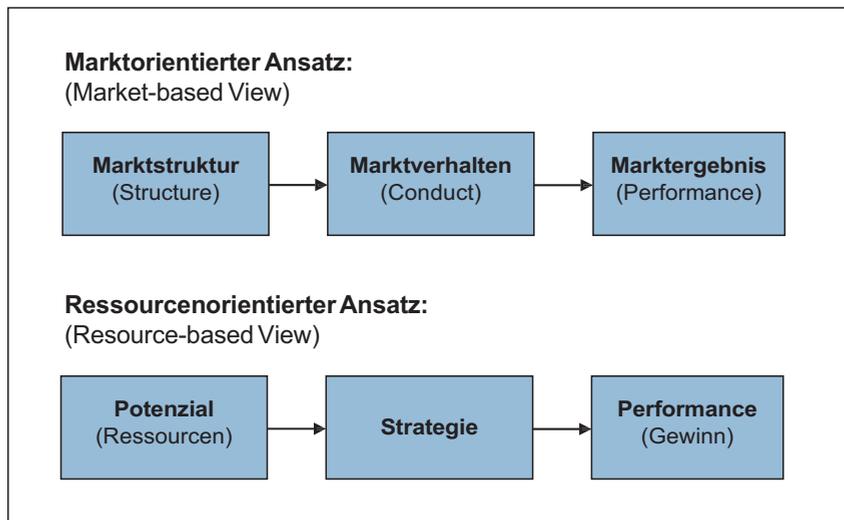


Abb. 1-10: Marktorientierter und ressourcenorientierter Ansatz
(vgl. *Corsten* [Wettbewerbsstrategie] 17)

Grant ([Strategy] 139ff.) hat sich ausführlich mit der Klassifikation von Ressourcen (assets) beschäftigt. Er unterscheidet:

- **Tangible** (greifbare) **Ressourcen**. Zu ihnen zählen physische Güterbestände (z.B. Fertigungsanlagen).
- **Intangible** (nicht greifbare) **Ressourcen**. Sie umfassen jene immateriellen Vermögensgegenstände wie Image, Unternehmenskultur, Technologie-Know How, die sich nur schwer quantifizieren lassen.
- **Human-Ressourcen**. Sie repräsentieren das Humankapital des Unternehmens und umfassen das Know How, die Fähigkeiten, die Erfahrung sowie die Motivation der Mitarbeiter.

Neben diesen drei Klassen von Ressourcen kennt *Grant* noch die sog. „Organizational Capabilities“. Nach *Grant* sind Ressourcen nämlich nicht von sich aus produktiv, sondern ihr Beitrag zum strategischen Erfolg hängt vom richtigen Einsatz und der geeigneten Kombination dieser Ressourcen, also von der Führung ab.

Teece entwickelt diesen Gedanken weiter: In einer dynamischen Umwelt müssen schwer imitierbare „**Dynamic Capabilities**“ aufgebaut werden. Dabei handelt es

sich um Fähigkeiten, die es dem Unternehmen erlauben, sich ständig zu erneuern und sich den veränderten Marktbedürfnissen flexibel anzupassen. Da einzigartige Ressourcen v.a. aus Wissen bestehen, betont Teece die wichtige Rolle der Wissensträger und die Bedeutung des konsequenten Managements dieser Wissensträger (Teece [Dynamic Capabilities] 224ff.).

Eine Klassifikation, die wir in diesem Lehrbuch verwenden, unterscheidet zwischen **Leistungspotenzialen** und **Führungspotenzialen**. Zu den Leistungspotenzialen zählen Leistungsprozess, Kapital, Personal und Technologie. Die Führungspotenziale bestehen aus Planung, Kontrolle, Informationsmanagement, Organisation und Unternehmenskultur. Die Führungspotenziale, auch „soft facts“ genannt, gewinnen im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes zunehmend an Bedeutung als Quelle für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.

Wir unterscheiden folgende **Varianten des ressourcenorientierten Ansatzes**:

- Das Konzept der Kernkompetenzen,
- den wissensorientierten Ansatz (Knowledge-based View).

Das Konzept der Kernkompetenzen

Das Konzept der Kernkompetenzen ist von *Prabalad/Hamel* [Core Competence] entwickelt worden (1990). Im Mittelpunkt steht hier nicht die einzelne Ressource, sondern die Aggregation mehrerer Ressourcen zu spezifischen Fähigkeiten bzw. Kernkompetenzen. Das Unternehmen wird als „center of competence“ angesehen.

Eine **Kernkompetenz** ist ein Bündel von Fähigkeiten, welche (zusammen mit anderen Kernkompetenzen) die Grundlage für die Kernprodukte und die darauf aufbauenden Endprodukte eines Unternehmens darstellen und welche sich durch schwierige Erzeugbarkeit, Imitierbarkeit und Substituierbarkeit auszeichnen.

Zur Verdeutlichung der Bedeutung des Konzepts der Kernkompetenzen ist eine Unterteilung des Wettbewerbs in drei Ebenen sinnvoll: Zum einen die **Ebene der Endprodukte**. Sie wird überlagert von der (zweiten) **Ebene der Kernprodukte**, welche entscheidende Bestandteile des Endprodukts darstellen.

Ein Beispiel hierfür wäre der Laserdrucker als Kernprodukt des Endproduktes „Laserdrucker“. Die Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich dieser Kernprodukte ist folglich besonders wichtig, obgleich sie vom Endnachfrager nicht unbedingt registriert wird. So mag es überraschen, dass nicht *Hewlett Packard*, sondern *Canon* beim Kernprodukt Laserdrucker einen Marktanteil von 85% innehat. Canon beliefert auch den Marktführer Hewlett Packard (36% Marktanteil, Canon 18% Marktanteil).

Die dritte, grundlegende Wettbewerbsebene stellt schließlich die **Ebene der Kernkompetenzen** dar. Sie spiegelt die Fähigkeiten wider, welche für eine entsprechende Wettbewerbsposition bei den Kernprodukten notwendig sind.

So mag in unserem Beispiel *Canon* über eine Kernkompetenz in Qualitätssicherung und Innovation verfügen.

Der Wert einer solchen Fähigkeit bemisst sich unter der Prämisse einer Nutzenstiftung für den Kunden danach, wie schwierig sie zu erzeugen, wie schwierig sie durch andere zu imitieren und wie schwierig sie letztlich durch eine andere Fähigkeit substituierbar ist. Nur wenn diese Forderungen in hohem Maße erfüllt sind, kann von einer wirklichen Kernkompetenz gesprochen werden.

Die Identifikation der Kernkompetenzen als Voraussetzung für ein zielgerichtetes und effektives strategisches Handeln sowie deren anschließende Kultivierung und Nutzung werden als entscheidende Fähigkeiten der Zukunft angesehen.

Der wissensorientierte Ansatz (Knowledge-based View)

Die wissensorientierte Ausprägung des ressourcenorientierten Ansatzes ist relativ neu. Wesentliche Vertreter dieses Ansatzes sind die Japaner *Nonaka* (vgl. *Nonaka/Takeuchi* [knowledge-creating], 1995) und *Polanyi* ([Knowledge], 1958) sowie der Amerikaner *Grant* ([knowledge-based theory], 1996). Nach ihnen ist das Wissen in einer dynamischen Umwelt die entscheidende und beständige **Quelle für Wettbewerbsvorteile**. Wissen ist danach jene Ressource, die neben Arbeit, Boden und Kapital den vierten Produktionsfaktor darstellt, ja diese Faktoren in ihrer Bedeutung immer mehr ablöst. Der Grund für die zunehmende Bedeutung der Ressource „Wissen“ ist darin begründet, dass Produkte heute ein beträchtliches Maß an Intelligenz enthalten (z.B. Autos, Unternehmensberatung), das durch Wissen erzeugt wird. Wissen lässt sich in Unternehmen generieren, transferieren, speichern und nutzen. Mit diesen Teilprozessen des Wissensprozesses beschäftigt sich das sog. **Wissensmanagement**. Es ist ab S. 354ff. ausführlich dargestellt.

Kombination von marktorientiertem und ressourcenorientiertem Ansatz

Der marktorientierte Ansatz und der ressourcenorientierte Ansatz stellen letztlich keine Gegensätze dar. Strategische Erfolge lassen sich am Markt nur dann erzielen, wenn die Ressourcen den Anforderungen der Nachfrager entsprechen. Andererseits findet mit einer Fokussierung auf die Ressourcen lediglich eine sachliche und zeitliche Vorverlagerung des Wettbewerbsgedankens statt. Ressourcen stellen nur in Verbindung mit der Aussicht auf die Erzeugung marktfähiger Produkte einen Wert dar.

3.5 Der evolutionstheoretische Ansatz

Beim evolutionstheoretischen Ansatz wird das Unternehmen als ein System verstanden, das aufgrund der **Komplexität** und **Dynamik** von Unternehmen und Umwelt nur begrenzt steuerbar ist („das Unternehmen als Spielball der Umwelt“). Eine plandeterminierte Unternehmensführung ist daher wenig geeignet, Wettbewerbsvorteile einer Unternehmung aufzubauen. An ihre Stelle treten **Versuchs-Irrtums-Prozesse**, die ihrerseits Lernaktivitäten auslösen. Die Analogie zu der

von *Charles Darwin* (1809-1892) entwickelten Evolutionstheorie liegt auf der Hand. Nach ihr findet eine natürliche Auslese statt: „Acts by life and death – by the survival of the fittest“ (*Darwin* [Species] 245).

Damit Versuchs-Irrtums-Prozesse im Unternehmen möglich sind, muss Starrheit durch Variation überwunden werden (vgl. *Bea/Göbel* [Organisation] 159ff.). Die Aufgabe der strategischen Unternehmensführung besteht dabei darin, **die Entwicklung eines Unternehmens** durch Selbstorganisationsprozesse **zu kanalisieren**. Neben der strategischen Planung müssen daher die strategischen Subsysteme des Informationsmanagements, der Organisation und der Unternehmenskultur als gleichberechtigte Partner im Strategischen Management gelten.

Zwei Forschungsrichtungen im Rahmen des evolutionstheoretischen Ansatzes seien im Folgenden erörtert:

- der St. Galler Ansatz und
- die evolutionäre Führungslehre nach *Kirsch*.

Der St. Galler Ansatz

Grundlage des St. Galler Ansatzes sind die Systemtheorie nach *Ulrich* (1919-1997) und das Konzept der spontanen Ordnung nach *von Hayek* (1899-1992). Eine spontane Ordnung zeichnet sich dadurch aus, dass sie zwar das Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht das Ergebnis menschlichen Entwurfs ist. Die *Ulrich*-Schüler *Malik* und *Probst* haben in ihren Arbeiten „Strategie des Managements komplexer Systeme“ (1989) bzw. „Selbst-Organisation“ (1987) ihre Konzeption erläutert.

Oberstes Ziel der Unternehmensführung ist nach *Malik* die Sicherung der **Überlebensfähigkeit** eines Unternehmens. Er beschäftigt sich besonders intensiv mit der Problematik der Komplexität von Systemen. Zu ihrer Lösung schlägt er die Gewährung von Freiräumen für spontane Ordnungsprozesse vor. Komplexität lässt sich nach ihm also nicht durch plandeterminiertes Handeln bewältigen. Die Mitarbeiter müssen ihre Probleme vielmehr selber lösen. Das Management nimmt dabei lediglich eine Katalysatorfunktion wahr.

Bei *Probst* steht nicht die Überlebensfähigkeit der Unternehmung, sondern deren **Entwicklungsfähigkeit** im Vordergrund. Ebenso wie *Malik* geht *Probst* davon aus, dass soziale Systeme grundsätzlich selbstorganisierende Systeme sind, die sich durch Entwicklungsfähigkeit auszeichnen. Die Funktion der Unternehmensführung besteht darin, diese Selbst-Organisation zu organisieren. Erfolgsfaktoren im Wettbewerbsprozess sind demzufolge die Fähigkeit einer Organisation, sich **selbst zu organisieren** und **zu lernen** (vgl. *Haas* [Entwicklungsfähigkeit]). Die Unternehmen werden als eine lernende Organisation verstanden.

Die evolutionäre Führungslehre nach *Kirsch*

Nach *Kirsch* (geb. 1937) [Management] und seinen Schülern entwickeln sich Organisationen prinzipiell in eine offene Zukunft hinein. Wenn Unternehmen über bestimmte Fähigkeiten verfügen, sind sie in der Lage, diesen Entwicklungsprozess

besser zu gestalten. Besonders wichtig für ihn sind nicht die sog. Kernkompetenzen, sondern **Metakompetenzen**. Sie umfassen drei sog. Basisfähigkeiten:

- **Handlungsfähigkeit:** Sie besteht dann, wenn die Organisation über ausreichend Ressourcen verfügt, um auf Probleme angemessen zu reagieren.
- **Responsiveness:** Sie äußert sich in der Sensibilität der Organisation gegenüber den Interessen und Bedürfnissen von Betroffenen.
- **Lernfähigkeit:** Sie besteht in der Fähigkeit, Wissen zu erwerben. Dies setzt den Abbau von lernbehindernden Barrieren (z.B. hierarchische Struktur, die den Wissenstransfer behindert) voraus.

Nach *Kirsch* verläuft die Entwicklung einer Organisation nach einer gewissen Logik. Eine Höherentwicklung findet durch einen Wandel der Sinnmodelle statt. Sinnmodelle bringen zum Ausdruck, was als Sinn und Zweck der Unternehmung angesehen wird. So sorgt die Unternehmung beim „Überlebensmodell“ für die Erhaltung des Systems, beim „Fortschrittsmodell“ für die „Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen der vom Handeln der Organisation direkt oder indirekt Betroffenen“ (*Kirsch* [Führungslehre] 14).

Der Evolutionsprozess spiegelt sich im Übergang von einem Sinnmodell zum nächsthöheren wider. Das Strategische Management soll als Ausdruck einer evolutionären Führungskonzeption Unternehmen in ihrer Höherentwicklung vorantreiben (geplante Evolution). Letztendliches Ziel ist die Entwicklung zur **fortschrittlichen Organisation**. Eine fortschrittliche Organisation ist dann erreicht, wenn das höchstmögliche und gegenwärtig vorstellbare Entwicklungsniveau realisiert ist.

Vergleicht man den marktorientierten Ansatz und den ressourcenorientierten Ansatz auf der einen Seite mit dem evolutionstheoretischen Ansatz auf der anderen Seite, so wird deutlich, dass eine plandeterminierte Bestimmung der Erfolgsfaktoren beim evolutionstheoretischen Ansatz nicht zur Verfügung steht. Unternehmensführung findet hier vielmehr dergestalt statt, dass **günstige Rahmenbedingungen** für die Entwicklung von Fähigkeiten durch das Management geschaffen werden, also ein Entwicklungspfad vorgegeben wird. Eine Nähe zum ressourcenorientierten Ansatz ist insofern festzustellen, als einer Kompetenz, nämlich der sog. Metakompetenz, eine wesentliche Funktion bei der Kanalisierung der Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens zugesprochen wird.

4 Aufgaben künftiger Strategieforschung

Die Darstellung und kritische Bewertung der Ansätze der Strategieforschung hat gezeigt, dass ein wissenschaftlicher Standard, der den Namen „Theorie“ verdient, nur unvollkommen erreicht ist. Eine gründliche Bestandsaufnahme von Entwicklung und „state of the art“ der theoretischen Elemente des Strategischen Managements liefert zu *Knyphausen-Aufseß* [Theorie]. Er registriert eine Reihe von Krisenerscheinungen, darunter u.a. die mangelnde Praxisrelevanz und die Widersprüchlichkeit von theoretischen Aussagen.

Sollen die Schwachstellen im theoretischen Fundament des Strategischen Managements überwunden werden, so sind zum einen die Probleme der Forschung zu identifizieren und zum anderen soll die Richtung der Problemlösung sichtbar gemacht werden (vgl. auch *Göbel* [Forschung]). Mit diesen Aufgaben der Strategieforschung werden wir uns im Folgenden beschäftigen.

4.1 Probleme der Forschung

[1] Komplexität des Forschungsgegenstandes

Der Forschungsgegenstand des Strategischen Managements ist sehr komplex und nur wenig eingrenzbar, da er eine **ganzheitliche** und **disziplinübergreifende Perspektive** verlangt. Das Bemühen um empirische Hypothesentests hat daher zu einer unübersehbaren Anzahl von unterschiedlichen Partialanalysen geführt, die kaum vergleichbar und häufig widersprüchlich sind. Der Versuch, den Forschungsgegenstand in seiner gesamten Komplexität in den Griff zu bekommen, überfordert den einzelnen Wissenschaftler, da die erforderliche Anzahl von Untersuchungseinheiten schnell ins Gigantische steigt, wenn die Ergebnisse statistisch signifikant sein sollen und eine Vielzahl von Variablen mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen zu erfassen ist.

[2] Dynamik des Forschungsgegenstandes

Der Forschungsgegenstand entgleitet dem Forscher, da das Objekt der Forschung ständig in der Entwicklung begriffen ist. Die Erfahrung zeigt, dass die Unternehmenspraxis mit immer **neuen Problemen** konfrontiert wird, die auf schnelle Lösungen drängen. Im Gegensatz dazu hinkt die Forschung der Dynamik in der Praxis häufig hinterher.

[3] Methodische Schwierigkeiten

- Fast alle Zusammenhänge sind **wechselseitiger Natur**. Korrelationen können i.d.R. nicht als einseitige Kausalitäten interpretiert werden.
- Eine scharfe **Trennung** von Ursachen, Wirkungen und Symptomen ist schwer durchzuführen.

- Es ist äußerst schwierig, den **Erfolg** einer strategischen Handlung zu ermitteln und zu **messen**. Um Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, sollte diese Voraussetzung aber erfüllt sein. Die Probleme liegen insbesondere darin, dass sich zum einen die Wirkungen einer Handlung nicht isolieren lassen und zum anderen der Zeitpunkt der Wirkungen schwer zu identifizieren ist: Strategien wirken langfristig. Wie lange ist aber die Frist?
- Es besteht das Dilemma, dass die intensive Erforschung weniger Untersuchungseinheiten keine generalisierbaren Ergebnisse bringt, andererseits sehr groß angelegte Untersuchungen notwendigerweise Heterogenes zu **fragwürdigen** Durchschnitten verbinden.

[4] Fragwürdigkeit von „Gesetzen“

Die Suche nach „Gesetzen des richtigen Managens“ unterstellt einen Determinismus, der das Managen als aktive Gestaltungshandlung paradoxerweise wieder in Frage stellt. Entweder man unterstellt, dass man Gesetze finden kann (z.B. Wirkungen von Erfolgsfaktoren), die dann nur noch den passiven Vollzug erforderlich machen (Management ist dann eigentlich überflüssig), oder man betont das aktive, voluntaristische Moment des Managements, was dann die Suche nach Gesetzen sehr fragwürdig werden lässt. Dieser Konflikt mag erklären, warum in der Praxis gerade die Trendbrecher besonders erfolgreich sind, also jene Manager, die den bisher anerkannten Gesetzmäßigkeiten zuwiderhandeln („**distinctiveness**“ als strategischer Erfolgsfaktor).

[5] Einfluss des Forschers

Weil die Freiheitsgrade der Forschung groß sind, spielen der persönliche und kulturelle Hintergrund des Forschers eine wesentliche Rolle, was häufig nicht erkannt wird. Die Forscher sollten sich ihrer Subjektivität bewusst sein. Besonders bei interkultureller Managementforschung kann eine Verallgemeinerung des persönlichen Erfahrungshintergrundes zu großen Fehlinterpretationen führen.

Auf die Entwicklung von Managementkonzepten haben **Unternehmensberater** einen großen Einfluss. Dies kann dazu beitragen, dass kein großes Interesse am allmählichen Aufbau eines integrierten Gesamtkonzeptes besteht, sondern unter Vermarktungsgesichtspunkten immer wieder neue „Moden“ entwickelt werden. Außerdem haben Unternehmensberater sicherlich mehr Interesse daran, dass eine Empfehlung zum schnellen Erfolg führt, als an einer peniblen Begründung für den Zusammenhang zwischen Strategien und Erfolg. Nicht selten entspringen die „Erfolgsrezepte“ bekannter Erfolgsautoren einer Mischung von Erzählung und Erfahrungsbericht.

4.2 Empfehlungen für die Forschung

Aus dieser Problemdiagnose lassen sich folgende Empfehlungen für die Forschung ableiten:

[1] Theorie mit mittlerer Reichweite

Ernüchterung und teilweise Ratlosigkeit als Folge der identifizierten Probleme der Forschung (*Mintzberg* nennt eines seiner Bücher „The Rise and Fall of Strategic Planning“ 1994) verlangen eine Modifikation der Erwartungshaltung der Theoretiker. Dieser „Rückzug“ ist erforderlich, da wegen des Mangels an Prognostizierbarkeit von Veränderungen die Grenzen der rationalen Gestaltung sehr eng gezogen sind. Folgende Konsequenzen für die Forschung lassen sich daraus ziehen:

- Die Theoretiker sollten eher nach den Bedingungen für effiziente Strategien suchen als nach den effizienten Strategien selbst. Daraus ließen sich dann Erkenntnisse gewinnen für die Gestaltung und Lenkung von Unternehmungen in ihrer Umwelt (**Systemrationalität**).
- Die Suche nach generellen Verhaltensregeln ist der Suche nach spezifischen Handlungsanweisungen vorzuziehen (**Handlungsrationalität**).

Verhaltensempfehlungen nutzen das kreative Potenzial der Mitarbeiter. Der Beitrag der „Theorie“ kann hier darin bestehen, dass Erfahrungen gesammelt werden, die Aufschluss über die Effizienz von Verhaltensweisen liefern. Man sollte dabei akzeptieren, dass die Verhaltensempfehlungen im Strategischen Management eher **induktiv aus Erfahrungen „kondensiert“** gewonnen als hypothetisch-deduktiv abgeleitet werden.

[2] Kontingenz der Theoriebildung

Die Möglichkeiten zur Theoriebildung sind als „kontingent“ (d.h. als ungewiss und offen) anzusehen. Man müsste daher auf einer **Metaebene** erst einmal entscheiden, wo eine Suche nach deterministischen Zusammenhängen sinnvoll ist und wo nicht. So ist bspw. der Zusammenhang zwischen kumulierter Produktionsmenge und Erfahrungsvorteil (im Rahmen des Erfahrungskurvenkonzepts) vermutlich eher determiniert als jener zwischen Marktanteil und Erfolg (im Rahmen des PIMS-Programms). Auf den Erfolg wirkt nämlich ein Ursachenbündel ein, das in seiner Komplexität einzigartig ist und nicht quantifizierbare Größen und voluntaristische Elemente enthält. Gesetze sind dagegen nur da zu finden, wo isolierbare, messbare (quantitative) Größen in einem kaum zu beeinflussenden Ursache- Wirkungs-Verhältnis stehen.

[3] Kombination von Forschungsmethoden

Die Kontingenz der Theoriebildung legt es nahe, verschiedene Forschungsmethoden zu kombinieren. Im einen Fall sind Regressionsanalysen auf der Grundlage von Querschnittsanalysen sinnvoll, im anderen unstrukturierte Interviews, teilnehmende Beobachtung, Rollenspiele oder Fallstudien. Quantitative Studien können z.B. interessante statistische Invarianzen aufdecken, qualitative Studien können helfen, die Ursachen zu verstehen.

[4] Integration von Partialanalysen

Es ist zu empfehlen, die Vielzahl von empirisch ausgerichteten Partialanalysen wie z.B. die PIMS-Studie, das Erfahrungskurvenkonzept oder die Portfolio-Analyse zu **bündeln** und zu **integrieren**. Eine wichtige Vorarbeit dabei bestünde darin, die Einzelbeiträge zu ordnen und nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten zu suchen. Eine derartige Bestandsaufnahme könnte wertvolle Hinweise auf Forschungsdefizite liefern.

[5] Zusammenhang zwischen Theorie und Planungsmethodik

Der Zusammenhang zwischen Theorie und Planungsmethodik sollte stärker in das Problembewusstsein des Forschers gerückt werden. Je nach Stand der Theorie sind unterschiedliche Anforderungen an die Leistungsfähigkeit einer Planungsmethodik zu stellen. Im Extremfall ist die Lücke, die durch das Fehlen einer Theorie entsteht, durch den Einsatz einer Planungsmethodik auszufüllen. Lassen sich bspw. Krisen nicht identifizieren und damit auch nicht prognostizieren, verbleibt nur die Installation eines wirksamen strategischen Krisenmanagements.

[6] Theoriebildung als Lernprozess

Es sollte klar sein, dass der Prozess der Theoriebildung im Strategischen Management niemals abgeschlossen sein kann, weil der Forschungsgegenstand nicht „still hält“, sondern sich verändert und weiterentwickelt. Auch wenn auf einen Erkenntniszuwachs im Laufe der Zeit gehofft werden darf, so bleibt doch jede Erkenntnis vorläufig und erfordert permanentes Weiterlernen. Dabei lernt nicht nur die Praxis von der Theorie, sondern auch die Theorie von der Praxis sowie der eine Forscher vom anderen. Vom einzelnen Theoretiker erfordert dies, die Begrenztheit der eigenen Perspektive zu reflektieren und zugleich offen und verständigungsbereit gegenüber anderen Perspektiven zu werden („Von der Beobachter- zur Teilnehmerperspektive“; *Scherer* [Pluralismus]). *Popper* (1902-1994) drückt dies so aus: „Wir sind fehlbar und neigen zu Fehlern; aber wir können aus unseren Fehlern lernen.“ ([Objektive Erkenntnis] 19).

Englischsprachige Zeitschriften für Strategieforschung:

- Academy of Management Journal
- Academy of Management Review
- Harvard Business Review
- Journal of Business Strategy
- Long Range Planning
- Strategic Management Journal

Deutschsprachige Zeitschriften:

- Zeitschrift für Planung
- Die Unternehmung

5 Zusammenfassung

Das Strategische Management stellt ein spezifisches Betätigungsfeld des Managements sowie eine Teildisziplin im Rahmen der Managementlehre dar.

Gegenstand des Strategischen Managements sind die aus der Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt resultierenden Anforderungen an die Unternehmen:

- [1] Anforderungen an die Beziehungen zur Umwelt (Außenorientierung),
- [2] Anforderungen an die Binnenstruktur des Unternehmens (Binnenorientierung).

Die Aufgaben des Strategischen Managements haben sich in einer Entwicklungsgeschichte von der Phase der Planung über die Langfristplanung und die Strategische Planung zum heutigen Verständnis des Strategischen Managements herausgebildet. Das Strategische Management verlangt eine Koordination aller Subsysteme, also von Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und strategischen Leistungspotenzialen. Der **Fit-Gedanke** steht im Mittelpunkt.

Für die Koordination der Subsysteme ist das **Strategische Controlling** zuständig. Der Controller hat die Aufgabe, die entsprechenden Instrumente zur Wahrnehmung der Koordinationsfunktion bereitzustellen. Dem Informationsmanagement kommt im Rahmen des Strategischen Controlling eine besondere Bedeutung zu.

Wir unterscheiden **drei Ansätze** zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen:

- Den marktorientierten Ansatz (Market-based View),
- den ressourcenorientierten Ansatz (Resource-based View),
- den evolutionstheoretischen Ansatz.

Diese Ansätze dürfen jedoch nicht als Gegensätze verstanden werden, sie ergänzen sich vielmehr.

Der künftigen Strategieforschung bietet sich ein weites Feld bislang ungelöster Fragen einer theoretischen Fundierung des Strategischen Managements.

Probleme der Forschung sind

- Komplexität des Forschungsgegenstandes: Der Versuch, den Gegenstand der Forschung in seiner Gesamtheit in den Griff zu bekommen, überfordert den einzelnen Wissenschaftler.
- Dynamik des Forschungsgegenstandes: Das Objekt der Forschung ist ständig in der Entwicklung begriffen.
- Methodische Schwierigkeiten: Es ist sehr schwierig, den Erfolg einer Strategie zu messen, da sich die Wirkungen einer strategischen Maßnahme kaum isolieren lassen und der Zeitpunkt der Wirkungen schwer zu identifizieren ist.

- Fragwürdigkeit von „Gesetzen“: Die Suche nach Gesetzen des richtigen Managens unterstellt einen Determinismus, der die Möglichkeit eines aktiven Gestaltens wieder in Frage stellt.
- Einfluss des Forschers: Der personelle und kulturelle Hintergrund des Forschers nimmt häufig unbewusst Einfluss auf die Forschungsergebnisse.