

2. Kapitel: Grundlagen der Strategietransformation

Dem eingangs skizzierten Untersuchungsgang folgend, wird nachstehend zuerst der Prozess der strategischen Unternehmensführung als Rahmen der Strategietransformation detailliert analysiert. Dabei wird schrittweise hergeleitet, dass sich die strategische Unternehmensführung im Kern als ein Prozess definieren lässt, in dessen Mittelpunkt nicht die Formulierung, sondern vor allem die Transformation und die fortlaufende Kontrolle von Strategien über strategische Projekte im Zentrum steht. Aus diesem Grund werden anschließend die Grundlagen des strategischen Projektportfoliomanagement diskutiert und unterschiedliche Verfahren zur Priorisierung strategischer Projekte überblicksartig vorgestellt.

2.1 Strategische Unternehmensführung

Der Begriff der „strategischen Unternehmensführung“ wird in der Literatur – ähnlich dem Begriff der Komplexität oder Dynamik – nicht einheitlich verwendet.⁷⁷ Terminologisch synonym wird häufig auch von Unternehmenspolitik, strategischem Management oder strategischem Performance Management gesprochen.⁷⁸ Während in einem funktional-prozessualen Sinn unter strategischer Unternehmensführung oder strategischem Management die Funktionen und Tätigkeiten wie Planung, Organisation sowie Führung und Kontrolle subsumiert werden, können die Begriffe auch institutionell gedeutet werden und so Organisationseinheiten oder Personengruppen bezeichnen, die die entsprechenden funktionalen Tätigkeiten durchführen.⁷⁹

In der klassischen Führungslehre werden unter „Führung“ Prozesse „zielorientierter interpersoneller Verhaltenssteuerung“⁸⁰ verstanden, in denen der Mensch als Individuum im Zentrum steht.⁸¹ „Unternehmensführung“ konzentriert sich demgegenüber auf die Gestaltung und Lenkung des Unternehmens als Ganzem.⁸² Nach GÄLWEILER geht es dabei primär um die aktive

⁷⁷ Vgl. BRÄNDLE (2007), S. 17 ff.

⁷⁸ Vgl. THOMMEN (2000), S. 669 f., BRÄNDLE (2007), S. 17 ff., und MACHARZINA/WOLF (2008), S. 36 ff. Daneben finden sich inhaltliche Überschneidungen insbesondere in den Veröffentlichungen zum strategischen Controlling, in denen zwar terminologisch keiner der hier zitierten Begriffe Verwendung findet, gleichwohl aber dieselben Inhalte innerhalb der fachspezifischen Controllingtermini subsumiert werden, vgl. BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2007), S. 4 ff.

⁷⁹ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2008), S. 36 f.

⁸⁰ Vgl. WUNDERER/GRUNWALD (1980), S. 7.

⁸¹ Teils findet sich diese Personenorientierung auch noch in den Basisprämissen von klassischen Controllingphilosophien, in denen Führung als „Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen“ konzeptioniert wird, vgl. HORVÁTH (2008), S. 97.

⁸² Vgl. MALIK (2003 b), S. 23 und 25.

Steuerung des strategischen Erfolgspotenzials, d. h. um die „Schaffung und Erhaltung der besten Voraussetzungen für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten.“⁸³ Unternehmensführung zielt in diesem Verständnis explizit auf die Sicherung der langfristigen Unternehmensexistenz ab, was auch als „konsensfähige Zielsetzung ... von einer großen Mehrheit der Unternehmensführungsansätze propagiert wird.“⁸⁴ Nach *WILMS* handelt es sich bei der Unternehmensführung damit um eine aktive Steuerungshandlung, weil Steuerung insbesondere im betriebswirtschaftlichen Kontext die „Tätigkeit der Sicherung der gegenwarts- und zukunftsorientierten Zielerreichung“⁸⁵ bezeichnet⁸⁶ und der Zielbezug zur Überlebenssicherung praktisch in allen Unternehmensführungsansätzen adressiert wird.⁸⁷

2.1.1 Strategische Führungsdimensionen

Aufbauend auf dem erfolgspotenzialzentrierten Führungsverständnis von *GÄLWEILER* teilt sich der Unternehmensführungsprozess in eine unmittelbare (operative) und eine langfristorientierte (strategische) Führung.⁸⁸ Während die operative Führung auf die unmittelbare Erfolgserzielung ausgerichtet ist („Bestandserhaltung des Unternehmens“⁸⁹), zielt die strategische Führung auf die langfristige Erfolgserzielung („Sicherung und Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung“⁹⁰) i. S. einer organisierten und systematischen „Vorsteuerung“⁹¹ der operativen Führung. Insbesondere von Vertretern der sogenannten „St. Galler Schule“⁹² wird zusätzlich noch eine dritte Führungsdimension differenziert, die sich mit begründend-normativen Aspekten der Unternehmensführung befasst.⁹³ Andere Autoren ordnen Funktion

⁸³ *GÄLWEILER* (2005), S. 24.

⁸⁴ *LATTWEIN* (2002), S. 20.

⁸⁵ *WILMS* (2008), S. 38.

⁸⁶ Dabei ist jedoch zu konstatieren, dass der Begriff der Steuerung terminologisch undifferenziert verwendet wird und keine Abgrenzung der Steuerung gegenüber der Regelung stattfindet. Eine differenzierte Bestimmung und Interpretation des Steuerungsbegriffs findet im Rahmen der systemtheoretischen Analyse zur Lenkungs-fähigkeit komplexer Systeme in Abschnitt 3.3, S. 105 ff., statt.

⁸⁷ *LUHMANN* bezeichnet den Auf- oder Abbau von Differenzen (im Sinne eines Zielbezugs) zwar ebenfalls als Steuerung [vgl. *LUHMANN* (1997), S. 68], problematisiert die unterstellte Handlungsorientierung aber an anderer Stelle explizit und stellt die Notwendigkeit der Handlung als unentbehrliche Komponente des Begriffs Steuerung in Frage, vgl. *LUHMANN* (2006), S. 403. Für eine kritische Auseinandersetzung mit der auf *PARSON* zurückgehenden handlungstheoretischen Systemtheorie vgl. *WILLKE* (1978), S. 380 ff., und *LUHMANN* (1992), Band 01A, ab 24:38 min.

⁸⁸ Vgl. *GÄLWEILER* (2002), S. 23.

⁸⁹ *MACHARZINA/WOLF* (2008), S. 378.

⁹⁰ *MACHARZINA/WOLF* (2008), S. 378.

⁹¹ *GÄLWEILER* (2005), S. 24, Kursivdruck nicht übernommen.

⁹² *BEA/HAAß* (2005), S. 32. Zum St. Galler Managementkonzept vgl. *RÜEGG-STÜRM* (2003), S. 21 ff.

⁹³ Vgl. *BLEICHER* (1992), S. 72 ff., und *BLEICHER* (1995), S. 21.

und Inhalt der normativen Unternehmensführung dagegen dem Bereich der strategischen Unternehmensführung zu, ohne dabei die Bedeutung und Relevanz der normativen Dimension bewusst zu reduzieren.⁹⁴

Die eingeführte Unterteilung in eine normativ/strategische und eine operative Unternehmensführung orientiert sich inhaltlich an der Zielsetzung des Aufbaus (= normativ/ strategisch) oder der Realisierung (= operativ) von Erfolgspotenzialen.⁹⁵ Erfolgspotenziale lassen sich jedoch nur dann in Erfolg transformieren, wenn sie vorher aufgebaut wurden, was eine zeitliche Verzahnung beider Führungsdimensionen indiziert.⁹⁶ Daraus schließen einige Autoren (fehlerhaft), dass die Temporalität der angestrebten Wirkung das konstituierende Merkmal der Differenzierung zwischen normativ/strategischer und operativer Führung bzw. Charakteristik derselben darstellt.⁹⁷ Diese Argumentationslogik fortführend, wird die operative Unternehmensführung noch weiter ausdifferenziert und eine noch kurzfristiger wirkende Unternehmensführung unterschieden, die als „taktische“ Unternehmensführung bezeichnet wird.⁹⁸ Kombiniert sich diese Feststellung dann zusätzlich mit einer Zuordnung zu den ausführenden Führungsorganen einer Unternehmung, d. h. den Trägern der Führungsprozesse, wird die normative/strategische Führung dem Top-Management und die taktische/operative Führung dem mittleren bzw. unteren Management zugeschrieben. Final kulminieren die einzelnen Argumentationslinien in der Schlussfolgerung, dass sich die strategische Unternehmensführung mit den langfristigen und grundsätzlichen Aspekten, die Operative Unternehmensführung dagegen mit den kurzfristigen und am unmittelbaren Arbeitsergebnis orientierten Aspekten befasst und dass die strategische Unternehmensführung ausschließlich vom Top-Management, die Operative Unternehmensführung dagegen ausschließlich vom unteren Management betrieben wird.

Diese Unterscheidung ist jedoch in mehrfacher Hinsicht problematisch:⁹⁹ Zum einen, weil bei der begrifflich vorgenommenen Trennung von normativer, strategischer und operativer Unternehmensführung nicht übersehen werden darf, dass es sich hierbei in erster Linie um dimensionale Unterschiede im Prozess der Unternehmensführung handelt, die erst in zweiter Linie

⁹⁴ Vgl. *WELGE/AL-LAHAM* (1992), S. 96 f.

⁹⁵ Vgl. *GÄLWEILER* (1987), S. 26.

⁹⁶ Vgl. *GÄLWEILER* (2005), S. 26 f. und 158 f.

⁹⁷ Vgl. *TARLATT* (2001), S. 15 f.

⁹⁸ Vgl. *LOBRISER/ABPLANALP* (2005), S. 31.

⁹⁹ Vgl. *LOBRISER/ABPLANALP* (2005), S. 31.

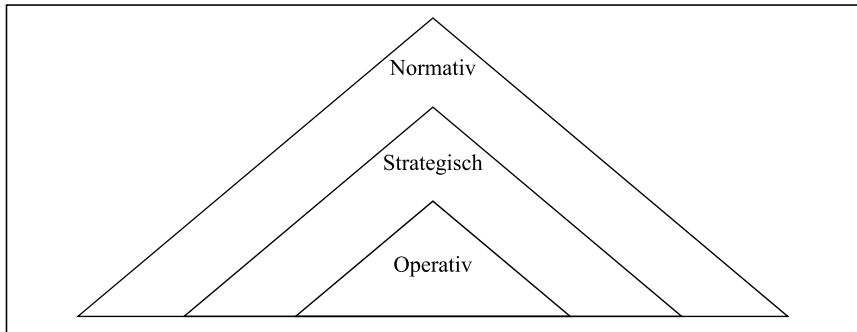


Abbildung 3: Differenzierung der Führungsdimension

zu einer Zuordnung von Trägern führen.¹⁰⁰ Zum anderen ist die unterstellte Verlinkung des Zeitbezugs der Wirkungen in dem Sinne, dass alles was eine langfristige Wirkung hervorruft, strategisch ist und alles, was eine kurzfristige Wirkung entfaltet, taktisch oder operativ ist, ein Fehlschluss. Denn auch ein ausgeprägtes passives Verhalten oder im Extremfall ein Nichtstun von Organisationsmitgliedern, bspw. eines Mitarbeiters im Posteingang oder in der Qualitätsprüfung, kann eine langfristige Wirkung entfalten und müsste der Argumentationslogik folgend konsequenterweise als strategisches Verhalten interpretiert werden.¹⁰¹

Für die folgende Detaillierung der einzelnen Führungsdimensionen ist deshalb festzustellen, dass zwar zum Zwecke einer differenzierten Betrachtung an einer dimensional Unterscheidung zwischen normativer, strategischer und operativer Unternehmensführung festgehalten wird, die Führungsdimensionen sich allerdings primär über ihren Bezug zum Aufbau oder der Realisierung von Erfolgspotenzialen respektive über ihren vergleichsweise signifikanten Einfluss auf das System-Umsystem-Verhältnis differenzieren und erst nachgelagert über zeitliche oder institutionell-trägerschaftliche Kriterien. Die einzelnen Führungsdimensionen werden in diesem Verständnis auch nicht scharf voneinander abgegrenzt, sondern ergeben eng miteinander verbundene Führungsspektren, in denen die einzelnen Führungsdimensionen ineinander eingehen, d. h. vollumfänglich in die jeweils nächsthöheren Ebene eingeschlossen werden.

¹⁰⁰ Vgl. BLEICHER (1991), S. 30 f. Vorweggreifend auf Kapitel 3, S. 59 ff., ist zu konstatieren, dass auch aus systemtheoretischer Sicht eine Abgrenzung von Führungsebenen über trägerschaftliche Zuweisungen nicht zweckdienlich ist. Denn insbesondere die strategische Unternehmensführung darf sich nicht auf die „oberste“ Unternehmensleitung beschränken, sondern ist über mehrere Rekursionsstufen auf allen Ebenen des Unternehmens erforderlich. LOMPRISER/ABPLANALP weisen zusätzlich auf ein potenzielles „Häuptling-Indianer-Syndrom“ hin, das den hierarchisch tieferen Stufen ausschließlich ausführende Tätigkeiten zuweist, vgl. LOMPRISER/ABPLANALP (2005), S. 31.

¹⁰¹ Vgl. LOMPRISER/ABPLANALP (2005), S. 31.

Die von GÄLWEILER geforderte aktive Steuerung des strategischen Erfolgspotenzials umfasst in diesem Sinne auch die Operationalisierung bis hin zu den operativen Führungsebenen, bspw. durch die Dekomposition und Konkretisierung strategischer Ziele und Projekte bis auf tiefer gelegene Organisationsstufen.¹⁰²

2.1.1.1 Normative Führung

Die normative Führung beschäftigt sich mit den „generellen Zielen des Unternehmens, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu ermöglichen.“¹⁰³ Zentraler Inhalt sind unternehmerische Visionen¹⁰⁴ und daraus abgeleitetes unternehmenspolitisches Handeln und Verhalten („Unternehmenspolitik“), das sich seinerseits auf die Unternehmenskultur und -verfassung stützt.¹⁰⁵ Durch die Definition und Vorgabe der zweckorientierten Ziele des Unternehmens im Markt- und Gesellschaftsumfeld vermittelt sie den Mitgliedern der Organisation Sinn und Identität und wirkt begründend für die Handlungen des Unternehmens. Sie konkretisiert sich bspw. in den Vorgaben einer Mission oder eines Leitbilds für die Unternehmensentwicklung im Rahmen der Festlegung der Unternehmenspolitik.¹⁰⁶

Damit zielt die normative Führung nicht auf eine direkte und unmittelbare Verhaltensbeeinflussung der einzelnen Organisationsmitglieder, sondern definiert und beschränkt den Bereich akzeptierten Verhaltens durch die Vorgabe von überindividuellen Wertvorstellungen und allgemeinen Verhaltensgrundsätzen.¹⁰⁷ Für das Unternehmen als Ganzes konstruiert die normative Führung einen „wünschenswerten Zustandsraum“¹⁰⁸, zu dem dann entsprechende konkrete unternehmerische Ziele, die zu verfolgenden Strategien und Aktivitäten sowie die einzusetzenden Ressourcen bestimmt werden.¹⁰⁹ Durch die Produktion von erstrebenswerten Zukunftsbildern einerseits und den Ausschluss von Möglichkeiten und Spielräumen andererseits erfüllt die normative Führung eine Orientierung und Sinngebende Funktion, die das Unternehmen als Ganzes ordnet und leitet.¹¹⁰ Sie fungiert als Vorsteuerung für die strategischen und

¹⁰² Vgl. GÄLWEILER (2005), S. 23 ff.

¹⁰³ BLEICHER (2004), S. 80, Kursivdruck nicht übernommen.

¹⁰⁴ Vgl. WEGNER (2008), S. 244 ff.

¹⁰⁵ Vgl. BLEICHER (2004), S. 81.

¹⁰⁶ Vgl. BLEICHER (2004), S. 81.

¹⁰⁷ Vgl. THOMMEN (2006), S. 729 f.

¹⁰⁸ LATTWEIN (2002), S. 22.

¹⁰⁹ Vgl. THOMMEN (2006), S. 729.

¹¹⁰ Vgl. HINTERHUBER (2004), S. 40 f.

operativen Aktivitäten des Unternehmens und muss daher in den Instrumenten der strategischen Unternehmensführung konzeptionell berücksichtigt werden.¹¹¹

2.1.1.2 Strategische Führung

Die strategische Führung zielt auf die dauerhafte Sicherung des Bestands und des Erfolgs eines Unternehmens und will durch die Vorgabe von Unternehmenszielen und strategischen Programmen richtend auf die Aktivitäten des Unternehmens einwirken.¹¹² Nach *WELGE/AL-LAHAM* handelt es sich dabei um einen „Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmen steht.“¹¹³ Eine Strategie¹¹⁴ repräsentiert in diesem Verständnis eine globale Wegbeschreibung, die deutlich macht, auf welche Weise strategische Erfolgspotenziale aufgebaut und erhalten werden können. In ihr werden „grundsätzliche, langfristige Verhaltensweisen (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“¹¹⁵ spezifiziert, wobei sich die zu verfolgenden langfristigen Ziele an den vorgegebenen unternehmenspolitischen Zielen der normativen Führung orientieren.¹¹⁶

2.1.1.3 Operative Führung

Im Rahmen der operativen Unternehmensführung werden die normativen und strategischen Vorgaben auf die Prozesse und Systeme des Unternehmens übertragen.¹¹⁷ Während die strategische Führung als „richtend“ charakterisiert wurde, kann die im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiter detaillierte operative Führung als „vollziehend“ deklariert werden.¹¹⁸ Sie zielt auf die unmittelbare Erfolgserzielung und damit auf die Bestandserhaltung des Unternehmens.¹¹⁹

¹¹¹ *LATTWEIN* (2002), S. 22.

¹¹² Vgl. *GOMEZ* (1993), S. 49.

¹¹³ *WELGE/AL-LAHAM* (1992), S. 19.

¹¹⁴ Der Begriff „Strategie“ ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einheitlich definiert, vgl. *WELGE/AL-LAHAM* (2007), S. 12. Die etymologischen Wurzeln leiten sich aus dem Griechischen ab und hielten über *CLAUSEWITZ* und die Spieltheorie Einzug in die Betriebswirtschaftslehre, vgl. *RAPS* (2004), S. 9 ff. Für eine detaillierte Analyse der historisch-evolutionären Entwicklung der Strategie als Begriff und als Konzept vgl. *O'SHANNASSY* (2001), S. 3 ff.

¹¹⁵ Vgl. *WELGE/AL-LAHAM* (1992), S. 19, sowie verkürzt ebenda S. 13.

¹¹⁶ Vgl. *BLEICHER* (2004), S. 82.

¹¹⁷ Vgl. *GOMEZ* (1993), S. 49.

¹¹⁸ Vgl. *BLEICHER* (2004), S. 82.

¹¹⁹ Vgl. *MACHARZINA/WOLF* (2008), S. 378.

2.1.2 Strategieebenen

Da die strategische Unternehmensführung als ein Prozess spezifiziert wurde, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien steht, ist es konsequent, neben der Differenzierung der Führungsdimensionen auch eine Differenzierung der organisatorischen Geltungsbereiche vorzunehmen. Grundsätzlich lassen sich (entsprechend dem organisatorischen Geltungsbereich der zu realisierenden Strategie) Unternehmensgesamtstrategien, Geschäftsbereichsstrategien und Funktionalstrategien unterscheiden und entsprechend nachfolgender Abbildung 4 in eine Strategiehierarchie stellen.¹²⁰

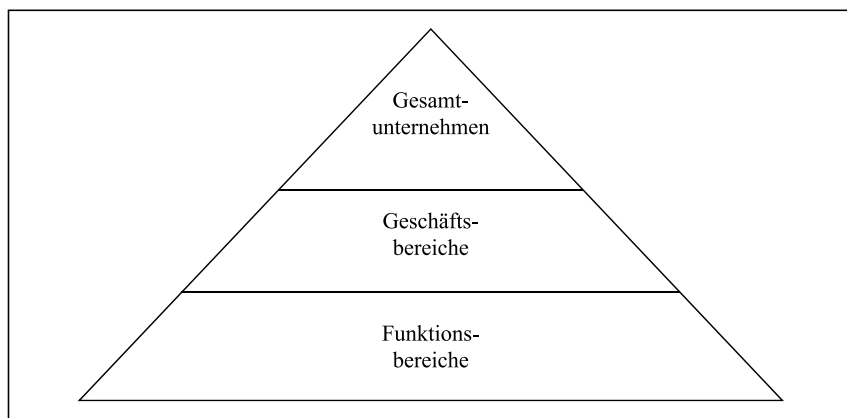


Abbildung 4: Differenzierung der Strategieebenen

2.1.2.1 Unternehmensgesamtstrategien

Strategien, deren Betrachtungsspektrum das gesamte Unternehmen umfasst, werden als Unternehmensgesamtstrategien bezeichnet.¹²¹ Sie zielen auf die Festlegung der grundlegenden Ausrichtung des Unternehmens, die Vorgabe der Unternehmensgesamtziele, die Definition und Selektion der Geschäftsbereiche, der Geschäftsfelder und Märkte, in denen das Unternehmen tätig sein möchte, die Allokation der kritischen Unternehmensressourcen sowie auf die Identifikation respektive Erschließung vorhandener Synergiepotenziale.¹²²

¹²⁰ Vgl. *RAPS* (2004), S. 13, und *LOMPRISE/ABLANALP* (2005), S. 54 f.

¹²¹ Vgl. *WELGE/AL-LAHAM* (2007), S. 382, und *MACHARZINA/WOLF* (2008), S. 261.

¹²² Vgl. *RAPS* (2004), S. 13.

Insgesamt soll eine vorteilhafte Wettbewerbsposition für das gesamte Unternehmen eingenommen werden.¹²³ Besteht das Unternehmen aus mehreren Geschäftseinheiten, steht die Unternehmensgesamtstrategie im Rahmen der Unternehmensführung zusätzlich vor der Aufgabe, einerseits die einzelnen Geschäftseinheiten zu koordinieren und zu steuern.¹²⁴ Die inhaltlichen Aufgaben der Unternehmensgesamtstrategie indizieren eine ressourcenorientierte Perspektive und implizieren die Forderung, dass die Ressourcen des Unternehmens durch entsprechend formulierte Strategien marktwirksam i. S. strategischer Wettbewerbsvorteile transformiert werden.¹²⁵ Bei Unternehmensgesamtstrategien geht es somit insgesamt um die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb der Unternehmen. Durch den grundsätzlichen und richtungsweisenden Charakter wirken Unternehmensgesamtstrategien begrenzend auf die Strategien der nachfolgenden Strategieebenen.

2.1.2.2 Wettbewerbsstrategien

Geschäftsbereichsstrategien begrenzen sich auf den Geltungsbereich abgegrenzter Geschäftsbereiche. Dabei unterliegen sie den Entscheidungsraum eingrenzenden Vorgaben aus der Unternehmensgesamtstrategie. Geschäftsbereichsstrategien konkretisieren Unternehmensgesamtstrategien, indem die gesamtunternehmerischen Strategien auf die Geschäftsbereiche herunter gebrochen werden¹²⁶ bzw. indem ganz grundsätzlich der Auftrag für die Bearbeitung der ausgewählten Geschäftsfelder vor dem Hintergrund entscheidungsraumlimitierender Vorgaben auf die Geschäftseinheiten übertragen wird. Die von den Geschäftsbereichen zu verfolgenden Ziele entstehen entweder im Prozess der „zunehmenden Konkretisierung ... im Rahmen der Hierarchiebildung und der Zuordnung von Zielbestandteilen zu organisatorischen Subsystemen“¹²⁷ oder werden in Form konkreter Ziele den Geschäftsbereichen vorgegeben.¹²⁸ Inhaltlich explizieren Geschäftsbereichsstrategien die Art und Weise, wie ein Unternehmen auf ausgewählten strategischen Geschäftsfeldern (Produkt-Markt-Kombination) mit Wettbewerbern konkurriert. D. h. dass dort die wettbewerbsstrategische Entscheidung getroffen wird, ob sich das Unternehmen im fokalen Geschäftsfeld als Kostenführer, Differenzierer oder hybrider Anbieter aufstellt. Aufgrund der Tatsache, dass die Geschäftsbereichsstrategien einen

¹²³ Vgl. BECKER (1996), S. 134 f.

¹²⁴ MÜLLER-STEWENS/LECHNER (2001), S. 187 ff.

¹²⁵ Vgl. BÖRNER (2000), S. 66.

¹²⁶ Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2007), S. 382 ff.

¹²⁷ TARLATT (2001), S. 28.

¹²⁸ Vgl. HORVÁTH & PARTNERS (2007), S. 243 ff.

klaren Produkt-Markt-Bezug aufweisen, wird im weiteren Verlauf der Arbeit daher einheitlich von Wettbewerbsstrategien gesprochen.¹²⁹

2.1.2.3 Funktionalstrategien

Funktionalstrategien, d. h. Strategien die sich primär auf die betrieblichen Funktionsbereiche wie bspw. Produktion oder Vertrieb beziehen, konkretisieren und operationalisieren die Strategien höherer Ebenen, d. h. insbesondere der Geschäftsbereiche und damit letztlich die Wettbewerbsstrategien in die einzelnen Funktionsbereiche. Zielvorgaben höherer Hierarchieebenen werden dabei der Zuständigkeit nach in die jeweiligen Funktionsbereiche übertragen und weiter konkretisiert.¹³⁰ Während die Unternehmensgesamtstrategien und abgestuft die Wettbewerbsstrategien noch meist auf vergleichsweise hoher Abstraktionsebene formuliert werden, zeichnen sich Funktionalstrategien dagegen durch einen hohen Detaillierungsgrad aus. Abstrakte oder unscharf formulierte Funktionalstrategien gefährden denn auch die effektive und effiziente Implementierung der übergeordneten Strategien, d. h. vor allem die Operationalisierung der Wettbewerbsstrategie und somit auch der Unternehmensgesamtstrategie, weil aufgrund der fehlenden oder unzureichenden Konkretisierung keine Operationalisierung und somit keine Umsetzung der Strategien in die Realität möglich ist.¹³¹

2.1.3 Strategieprozess

Nach der vorangegangenen Differenzierung der unterschiedlichen Führungsdimensionen und der geltungsbereichsbezogenen Führungs- bzw. Strategieebenen wird noch einmal auf die eingangs vollzogene Eingrenzung von *WELGE/AL-LAHAM* rekuriert, in der die strategische Unternehmensführung als Prozess definiert wurde, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategien in Unternehmen steht.¹³² Dabei steht jedoch nicht das Objekt der „Strategie“ und seine unternehmensebenenspezifische Ausgestaltung im Zentrum der Betrachtung, sondern der Strategieprozess als solcher. Initial wird dabei der klassischen Zweiteilung

¹²⁹ Vertreter der „St. Galler Schule“ unterscheiden auf Geschäftsbereichsebene grundsätzlich zwischen Markt- und Wettbewerbsstrategien [für eine weiterführende Analyse der proklamierten Abgrenzungsnotwendigkeit sowie der Ziele und Aufgaben von Markt- und Wettbewerbsstrategien vgl. *MÜLLER-STEWENS/LECHNER* (2001), S. 187 ff.]. Während Marktstrategien in dieser Differenzierung allein auf die Positionierung der Geschäftseinheit gegenüber einzelnen Marktsegmenten bzw. Zielgruppen abstellen, definieren die Wettbewerbsstrategien, wie der Wettbewerb im Geschäftsfeld bestritten werden soll, d. h. es steht die Positionierung gegenüber den Konkurrenten im Vordergrund, vgl. *MÜLLER-STEWENS/LECHNER* (2001), S. 198.

¹³⁰ Vgl. *TARLATT* (2001), S. 29.

¹³¹ Vgl. *SCHREYER* (2007), S. 23.

¹³² Vgl. *WELGE/AL-LAHAM* (1992), S. 19.

in die Phasen der Strategieformulierung und -implementierung gefolgt. Der anfängliche Bezug zu den beiden (Haupt-)Phasen der Strategieformulierung und der Strategieumsetzung bzw. -implementierung¹³³ ist insofern notwendig, als in der Literatur seit Mitte der 1980er Jahre¹³⁴ immer wieder die Kritikalität¹³⁵ des Implementierungsprozesses betont wird.¹³⁶ Es wird die These vertreten, dass die Mehrheit der Unternehmen nicht an den Herausforderungen im Zusammenhang mit der Formulierung oder am Inhalt von Strategien scheitert,¹³⁷ sondern im nachfolgenden Prozess der Strategieimplementierung.¹³⁸ Demzufolge wird der Erfolg oder Misserfolg der strategischen Unternehmensführung zum größten Teil im Prozess der Strategieimplementierung bestimmt. Insbesondere der Aspekt der Überführung einer definierten Strategie in die operativen Aktivitäten der Unternehmen wird dabei als erfolgskritisch hervorgehoben, jedoch als methodisch „disconnected“¹³⁹ und als wissenschaftlich „stiefmütterlich behandelt“¹⁴⁰ diagnostiziert.¹⁴¹

2.1.3.1 Strategieformulierung

Ausgehend von der eingeführten Phasenzuteilung untergliedert sich die Phase der Strategieformulierung je nach Autor in weitere Teilphasen oder Teilprozesse.¹⁴² Während *WELGE/AL-*

¹³³ Die im Text zitierte Zweiteilung wird in der angloamerikanischen Literatur als „strategy formulation-implementation dichotomy“ bezeichnet, vgl. *CESPEDES/PIERCY* (1996 c), S. 139.

¹³⁴ Vgl. *ALEXANDER* (1985), S. 91, und *NEUBAUER* (1985), S. 406 ff.

¹³⁵ Der Terminus Kritikalität erlaubt eine skalierbare Wertung der „Störung“ des Implementierungsprozesses, während mit dem Attribut „kritisch“ lediglich eine Ja/Nein-Aussage möglich wäre, vgl. *BSI* (2008), S. 6.

¹³⁶ Vgl. *RAPS* (2004), S. 321 f., und *MORGAN/LEVITT/MALEK* (2007), S. 1.

¹³⁷ Vgl. *MÜLLER-STEWENS/LECHNER* (1999), S. 26 ff.

¹³⁸ Vgl. *ZOOK/ALLEN* (2001). Die generalisierende Aussage, dass ein Großteil gescheiterter Strategien auf die mangelnde Effektivität der Implementierung zurückzuführen erfährt zunehmend Kritik. Der erfolgskritische Aspekt wird zunehmend in der Phase der Strategietransformation verortet, vgl. *MORGAN/LEVITT/MALEK* (2008), S. 1 ff., und *PWC* (2009 d), S. 7 ff.

¹³⁹ Vgl. *HUSSEY* (1997), S. 243 f. Während die fehlende oder unzureichende Verbindung von strategischen Zielen und operativem Handeln als „disconnect“ bezeichnet wird, rekurriert die im Zusammenhang mit der Kritik an wertorientierten Steuerungskonzepten vielfach diagnostizierte „vertikale Inkompatibilität“ auf die unzureichende Verbindung von strategischen Zielen und operativen Prozessen, vgl. *LATTWEIN* (2002), S. 3 ff.

¹⁴⁰ *SCHREYER* (2007), S. 22, unter Bezug zu *BEA/HAAAS* (2005), S. 175.

¹⁴¹ In einer Studie der WHU-Otto Beisheim School of Management in Koblenz-Vallendar über 227 Veröffentlichungen zu den Ergebnissen der strategischen Prozessforschung in den Jahren 1992 bis 2005 kommen *HUTZSCHENREUTER/KLEINDIENST* zu dem Ergebnis, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung vorrangig auf entscheidungsbasierte Aspekte in der Strategiefindung abzielt und der Umsetzungsprozess weitestgehend ausgeklammert wird, vgl. *HUTZSCHENREUTER/KLEINDIENST* (2006), S. 694. Zur gleichen Feststellung kommen *LANGLEY* (2007), S. 273, und *DAMMER* (2008), S. 37 f., sowie grundsätzlich *WELGE/ALLAHAM* (1997), S. 791 ff.

¹⁴² Auch wenn sich die einzelnen Autoren in der Unterteilung der Teilphasen oder Prozesse unterscheiden, so zielen alle Autoren letztlich auf eine durch interne und externe Analysen vorbereitete Identifikation und

Strategietransformation

Entwicklung eines Verfahrens zur effektiven Umsetzung
von Strategien

Stephan, M.B.

2014, XXIX, 457 S. 94 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05147-1