

# 1 Konzept des strategischen Managements

Das erste Kapitel dieses Buchs vermittelt die Grundlagen, die man kennen muss, um über strategisches Management sprechen zu können. Im Einzelnen sollen in diesem Kapitel die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Was ist strategisches Management und durch welche Merkmale zeichnet es sich aus?
- Mit welchen Fragestellungen beschäftigt sich das strategische Management und wie wird bei ihrer Bearbeitung vorgegangen?
- An welchen Stellen befasst man sich in einem Unternehmen mit den Aufgaben des strategischen Managements?

## 1.1 Merkmale des strategischen Managements

Die Frage, was strategisches Management ist, scheint auf den ersten Blick nicht ganz einfach zu beantworten zu sein. Obwohl sich der Begriff **strategisches Management** erst relativ spät – etwa seit Anfang der 70er-Jahre – in der Betriebswirtschaftslehre etabliert hat, hat sich nämlich bis heute eine kaum überschaubare Zahl von Wissenschaftlern und Praktikern mit diesem Thema beschäftigt. Ihr Verständnis von strategischem Management unterscheidet sich inhaltlich und methodisch teilweise ganz erheblich. Anschaulich zeigt sich die Vielfalt des strategischen Managements, wenn man, nur um ein Beispiel zu nennen, die Inhalte des „Strategic Management Journal“ betrachtet, das sich in der relativ kurzen Zeit seines Bestehens zur führenden wissenschaftlichen Zeitschrift des Fachgebiets entwickelt hat (vgl. MacMillan, I. [1991] S. 161 ff.).

Trotz der vorhandenen Breite und Vielfalt ist es aber keinesfalls so, dass strategisches Management ein Sammelbegriff für völlig unzusammenhängende Themengebiete und Ansätze wäre. Die Arbeiten, die sich mit strategischem Management auseinandersetzen, unterscheiden sich zwar dadurch, dass sie dieses aus verschiedenen Perspektiven heraus betrachten, durchaus auch abweichende theoretische Ausgangspositionen einnehmen und dabei

*Begriff  
strategisches  
Management*

### *Merkmale des strategischen Managements*

unterschiedliche Fragestellungen hervorheben. Zugleich gehen sie aber von einem gemeinsamen Grundverständnis der Besonderheiten des strategischen Managements aus, das die verschiedenen Ansätze und Perspektiven verbindet.

Dieses gemeinsame **Grundverständnis des strategischen Managements** lässt sich anhand der folgenden Merkmale verdeutlichen, die im Allgemeinen mit dem Attribut „strategisch“ verknüpft werden (vgl. auch Hahn, D., Hungenberg, H. [2001] S. 100 f.; Johnson, G., Scholes, K. [2005] S. 16 ff.; Müller-Stewens, G., Lechner, C. [2005] S. 15 ff.; Welge, M., Al-Laham, A. [2004] S. 12 ff.):

- Als strategisch gelten solche Entscheidungen des Managements, die die **grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung** bestimmen oder maßgeblich beeinflussen. Da es meist nicht ganz einfach ist, die grundsätzliche Unternehmensausrichtung zu verändern, beanspruchen strategische Festlegungen langfristige Gültigkeit. Dies bedeutet nicht, dass eine strategische Entscheidung in jedem Fall langfristig bestehen bleibt, da es durchaus möglich ist, dass eine einmal erfolgte Neuausrichtung bereits nach kurzer Zeit durch Veränderungen im Markt oder Unternehmen obsolet wird. Es ist aber der Anspruch einer strategischen Entscheidung, unsichere Ereignisse so gut es geht zu antizipieren und einen gegebenenfalls auch unter veränderten Bedingungen stabilen Entwicklungspfad zu wählen.
- Ziel strategischer Entscheidungen ist es, den **langfristigen Erfolg eines Unternehmens** zu sichern. Da die Unternehmen in einer wettbewerblich organisierten Wirtschaft in Konkurrenz zueinander stehen, ist dies nur möglich, wenn es dem Unternehmen gelingt, Vorteile gegenüber seinen Wettbewerbern aufzubauen und zu erhalten. Solche Vorteile drücken sich letztlich immer darin aus, dass ein Unternehmen einzelne Leistungen so erbringt, dass sie von den Kunden seiner Zielgruppe gegenüber der Konkurrenz bevorzugt werden.
- Strategische Entscheidungen versuchen, den zukünftigen Erfolg zu sichern, indem sie die **externe und interne Ausrichtung des Unternehmens** bestimmen. Sie beziehen sich also auf die Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt, speziell seinem Markt, und auf die Ausgestaltung seiner Ressourcenbasis. Dabei sind einzelne Fragestellungen bezüglich Marktpositionierung und Ressourcenausstattung ebenso von Bedeutung wie die Frage, in welchen Märkten und mit welchen Ressourcenbündeln ein Unternehmen überhaupt agieren möchte. Beide Aspekte – Marktpositionierung und Ressourcenbasis – werden dabei als veränderlich angesehen. Dies heißt nicht zwingend, dass jede strategische Entscheidung tatsächlich die Marktausrichtung oder Ressourcen-

ausstattung des Unternehmens verändern muss – aber die Möglichkeit einer solchen Veränderung wird stets in die Entscheidung einbezogen.

### Der Strategiebegriff

### Infobox 1-1

Der Begriff der Strategie hat in den vergangenen Jahren eine geradezu inflationäre Verwendung erfahren. Man spricht von Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie, aber auch von Angriffs- und Verteidigungsstrategie, von Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfungsstrategie, von Absatz-, Produktions-, Umweltschutz- und Personalstrategie. Und auch außerhalb des Unternehmensbereichs wird der Begriff verwendet – etwa wenn man von Spiel- oder Berufsstrategie spricht. Aber woher kommt dieser Begriff eigentlich?

Etymologisch geht der Begriff Strategie auf das griechische Wort „Strategos“ zurück, das die Kunst der Heeresführung bezeichnet. Auch im deutschen Sprachraum wurde der Begriff zunächst im militärischen Bereich genutzt und dort vor allem VON CLAUSEWITZ zugeschrieben. Er bezeichnete eine Strategie als „den Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges“. Eingang in die Wirtschaftswissenschaften fand der Strategiebegriff über die ökonomische Spieltheorie, wo eine Strategie als „Planung einer bestimmten Folge von Spielzügen (von Handlungen)“ bezeichnet wird, wobei jede Handlung in Abhängigkeit von den möglichen eigenen und fremden Spielzügen durchdacht wird. Hierauf aufbauend nahm sich die Betriebswirtschaftslehre des Strategiebegriffs an, wo er zunächst an den amerikanischen Hochschulen – vor allem der Harvard Business School – in Kursen zum Thema „Business Policy“ verwendet wurde. Erste originäre Forschungsaktivitäten, die dann auch dazu führten, dass sich der Begriff Strategie in der Betriebswirtschaftslehre durchsetzte, fanden erst in den 60er- und 70er-Jahren statt – CHANDLER (1962), ANSOFF (1965) und ANDREWS (1971) sind die Namen, die hier vor allem zu nennen sind.

Andrews, K. (1971); Ansoff, H. (1965); Chandler, A. (1962); Clausewitz, C. von (1952); Neumann, J. von, Morgenstern, O. (1944)

- Strategische Entscheidungen zielen nicht darauf ab, einzelne, konkrete Handlungen im Markt oder im Unternehmen anzustoßen. Vielmehr sollen mit den Entscheidungen über die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens Handlungsmöglichkeiten geschaffen werden, von denen der zukünftige Erfolg eines Unternehmens abhängt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass **Erfolgspotenziale** geschaffen werden (vgl. Gälweiler, A. [1986] S. 146 ff.; Kirsch, W. [1991] S. 17 ff.). Sie stellen Chancen (Potenziale) für zukünftigen Erfolg dar, die es im „täglichen Handeln“ des Unternehmens zu nutzen gilt.
- Strategische Entscheidungen müssen aus einer **übergreifenden Perspektive** heraus getroffen werden, da die Ausrichtung eines Unternehmens nur dann grundlegend beeinflusst werden kann, wenn über Organisationseinheiten hinweg gedacht wird. Strategische Entscheidungen werden damit zu relativ komplexen Aufgaben, die sich nicht einzelnen Organisa-

**Strategische  
Entscheidungen**

tionseinheiten zuordnen lassen, sondern in erster Linie durch das Top-Management des Unternehmens zu erfüllen sind.

„Strategisch“ sind also solche Entscheidungen des Managements, die aus einer übergeordneten Perspektive die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens bestimmen. Sie determinieren seine Position im Markt und die Ausgestaltung seiner Ressourcenbasis mit dem Ziel, Vorteile im Wettbewerb zu erlangen und auf diesem Weg den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.

Die hier genannten Merkmale, die mit strategischen Entscheidungen verbunden sind, lassen die grundsätzlichen Herausforderungen des strategischen Managements deutlich erkennen: Es geht darum, langfristig in die Zukunft wirkende Entscheidungen zu treffen, was angesichts der schwierigen Prognostizierbarkeit der Zukunft, aber auch angesichts der vielfältigen, komplexen und oft widersprüchlichen Einflussfaktoren von Strategieentscheidungen, alles andere als trivial ist. Strategische Entscheidungen beruhen daher in weit stärkerem Maße auf einem Abwägen von Argumenten und auf plausibler Schlussfolgerung als auf eindeutigen (gesetzmäßigen) Zusammenhängen. Vor diesem Hintergrund kann strategisches Management nicht bedeuten, die Zukunft des Unternehmens deterministisch auszugestalten. Vielmehr geht es darum, diese zu durchdenken, Einflüsse und Handlungsmöglichkeiten sichtbar zu machen, den Entscheidungsträgern die Auswirkungen von Handlungsoptionen zu verdeutlichen und aus Entwicklungen für zukünftige Entscheidungen zu lernen. Strategisches Management ist „geplante Evolution“ – die Alternative dazu wäre eine ungesteuerte, rein zufällige Entwicklung (vgl. Kirsch, W. [1997] S. 290).

**Infobox 1-2****Die „fünf Ps der Strategie“**

MINTZBERG, einer der führenden Vertreter der Strategieforschung, hat die Auseinandersetzung mit den Merkmalen des strategischen Managements durch eine weitere Systematik bereichert. Er unterscheidet fünf verschiedene Interpretationsmöglichkeiten von Strategie – die „Five P's for Strategy“.

Die erste Interpretationsmöglichkeit einer Strategie sieht er darin, dass mit der Strategie ein Plan für die Zukunft beschrieben wird (strategy as *plan*). Strategie beschreibt einen angestrebten Sollzustand und den Weg dorthin – ob dieser erreicht worden ist, kann im Nachhinein beurteilt werden. Im Nachhinein erscheint eine Strategie auch als ein Bündel von Einzelentscheidungen, die stringent auf ein angestrebtes Ziel führen (strategy as *pattern*). Ob die Strategie vorher in dieser Form formuliert worden ist, oder ob sich aus der Summe der Einzelentscheidungen ein konsistentes Muster ergeben hat, ist nicht immer zu erkennen. Strategie kann aber auch als Festlegung einer Position begriffen werden, die ein Unternehmen im Markt einnehmen möchte (strategy as *position*). In diesem Sinne geht es vorrangig darum, attraktive Positionen zu erkennen und durch geeignete Maßnahmen zu erschließen. Ferner besitzt eine Strategie auch den Charakter einer übergeordneten Festlegung, die der gesamten

Unternehmensentwicklung Begründung und Perspektive bieten soll (strategy as *perspective*). Und schließlich beinhaltet Strategie auch Elemente eines Spiels, einer speziellen Tour oder Masche, mit der Konkurrenten „ausgetrickst“ werden sollen (strategy as *ploy*).

Mintzberg, H. (1987) S. 11 ff.

## 1.2 Objekte und Prozess des strategischen Managements

Das strategische Management befasst sich also mit Entscheidungen über die beiden zentralen Bestimmungsfaktoren des Erfolgs von Unternehmen: seine Positionierung im Markt und die Ausgestaltung seiner Ressourcenbasis. Diese werden in der Realität von einer Vielzahl von möglichen Einzelentscheidungen geprägt, die in unterschiedlicher Form getroffen und umgesetzt werden können. Es kann deshalb nicht verwundern, dass in der Literatur zum strategischen Management ganz unterschiedliche Ansätze zu finden sind, was im Konkreten die **Objekte** strategischer Entscheidungen sind und wie der **Prozess** der strategischen Entscheidungsfindung im Einzelnen strukturiert ist.

Betrachtet man bei den verschiedenen Ansätzen zunächst die Frage, welche Sachverhalte konkret Gegenstand von strategischen Entscheidungen sind, so fallen kaum fundamentale Unterschiede ins Auge: Die Ansätze unterscheiden sich in erster Linie dadurch, wie sie einzelne Sachverhalte, die die Marktposition und die Ressourcenbasis des Unternehmens prägen, zu **Objekten des strategischen Managements** bündeln. Dies ist (aus wissenschaftlicher Sicht) in erster Linie eine Frage der Zweckmäßigkeit.

Dementsprechend wird es in diesem Buch für zweckmäßig gehalten, drei **Arten von strategischen Entscheidungen** zu unterscheiden, welche die Objekte des strategischen Managements bilden: Entscheidungen über die Strategien, Strukturen und Systeme von Unternehmen (Abbildung 1-1).

- **Strategien** sind der Ausgangs- und Mittelpunkt des strategischen Managements. Sie bestimmen die geschäftliche Ausrichtung eines Unternehmens, indem sie die langfristigen Geschäftsziele definieren, indem sie festlegen, wie sich das Unternehmen in seinen Märkten positionieren soll, und indem sie dafür Sorge tragen, dass die wettbewerbsrelevanten Ressourcen identifiziert und aufgebaut werden.
- Unter dem Begriff **Strukturen** sollen solche (grundlegenden) Regelungen verstanden werden, die die Zusammenarbeit der Menschen im Unter-

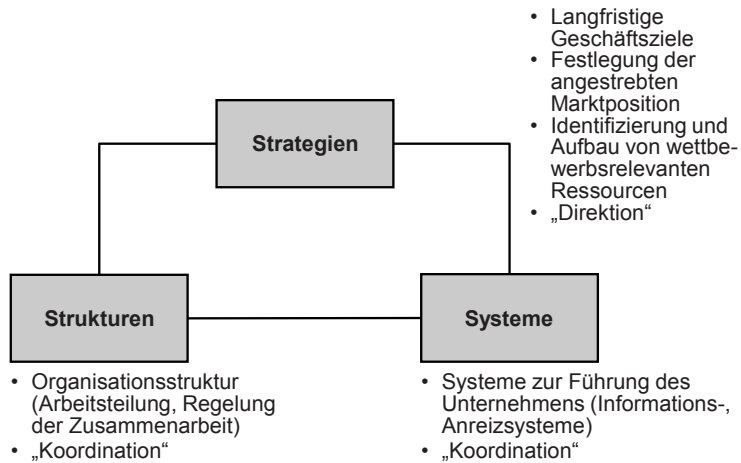
*Objekte des  
strategischen  
Managements*

*Arten von  
strategischen  
Entscheidungen*

nehmen bestimmen. Sie determinieren die Art der Arbeitsteilung zwischen den Unternehmensangehörigen und legen fest, wie diese bei der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung koordiniert werden sollen. Sie haben damit Einfluss auf den Ressourceneinsatz im Unternehmen.

Abbildung 1-1

Objekte des strategischen Managements



- Als **Systeme** schließlich sollen jene Instrumente bezeichnet werden, die benötigt werden, um das Unternehmen zu führen. Man spricht deshalb auch von der „Infrastruktur des Managements“. Im Wesentlichen geht es dabei um solche Systeme, die das Management mit den notwendigen Informationen ausstatten (Management-Informationssysteme) bzw. die Motivation und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen sollen (Management-Anreizsysteme). Auch sie prägen maßgeblich den Einsatz der Unternehmensressourcen.

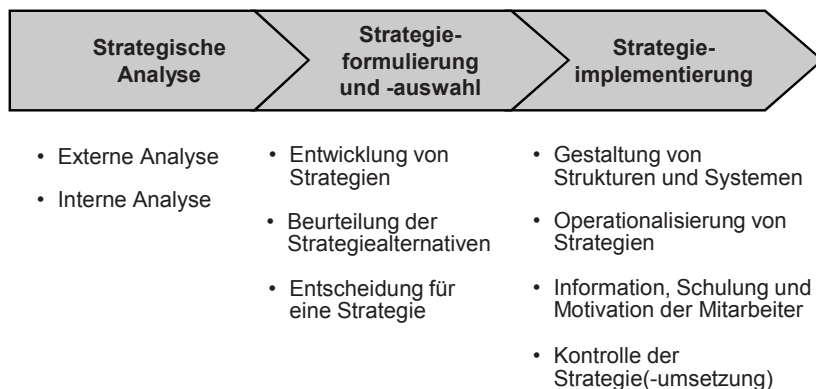
Objekte des strategischen Managements sind demnach solche Entscheidungen, die die Zielrichtung der Unternehmensentwicklung bestimmen und die wichtigsten Grundlagen und Instrumente schaffen, mit deren Hilfe der Ressourceneinsatz im Unternehmen so gesteuert wird, dass auch in die angestrebte Richtung gearbeitet werden kann. Dabei sind es Strategien, die die Richtung für das zukünftige Unternehmenshandeln vorgeben („Direktion“), während Systeme und Strukturen dazu dienen, das Handeln im Unternehmen im Interesse der verfolgten Strategie zu beeinflussen („Koordination“).

Strategisches Management trifft also Entscheidungen über Strategien, Strukturen und Systeme von Unternehmen. Es kann daher – wie anderes Führungshandeln auch – als Entscheidungsprozess beschrieben werden (vgl. Heinen, E. [1971] S. 429 ff.). Typischerweise verwendet man für die Beschreibung von Entscheidungsprozessen einfache Phasenmodelle, die davon ausgehen, dass der strategische Entscheidungsprozess nicht nur die letztliche Entscheidungsfällung umfasst, sondern auch die Vorbereitung und die Umsetzung getroffener Entscheidungen einschließt. In diesem Buch soll der **Prozess des strategischen Managements** deshalb in den folgenden drei Teilschritten beschrieben werden (Abbildung 1-2):

- **Strategische Analyse:** Im Mittelpunkt des strategischen Managementprozesses steht die Auswahl einer konkreten Strategiealternative. Um diese (Auswahl-)Entscheidung treffen zu können, muss jedoch zunächst die dafür notwendige Informationsbasis erarbeitet werden. Sie besteht im Wesentlichen aus Informationen über die gegenwärtige und zukünftige Stellung eines Unternehmens in seinen Umfeldern, in seiner Branche und im Verhältnis zu seinen Kunden und Wettbewerbern. Hierzu sind eine (externe) Analyse und Prognose der Unternehmensumwelt sowie eine (interne) Analyse und Prognose des Unternehmens selber durchzuführen.

Prozess des strategischen Managements

Abbildung 1-2



- **Strategieformulierung und -auswahl:** Hierauf aufbauend werden dann Strategiealternativen erarbeitet, die geeignet erscheinen, das Unternehmen dauerhaft erfolgreich in seinen Umfeldern zu positionieren. Ergebnis der Formulierungsphase sind (im Regelfall) mehrere, prinzipiell

zweckmäßig erscheinende Strategiealternativen. Unter diesen ist im nächsten Schritt des strategischen Managementprozesses jene Alternative auszuwählen, die am besten geeignet ist, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Zu diesem Zweck sind zuvor alle Strategiealternativen hinsichtlich ihrer Zielwirksamkeit zu beurteilen. Die Beurteilung der Strategiealternativen und die Entscheidung über die letztlich zu realisierende Strategie sollen hier unter dem Begriff Auswahl einer Strategie zusammengefasst werden.

- **Strategieimplementierung:** Um eine Strategie zu verwirklichen, müssen in einem Unternehmen konkrete Handlungen geschehen. Im Rahmen der Implementierungsphase des strategischen Managements wird sichergestellt, dass diese Handlungen auch erfolgen. Anders ausgedrückt: Die Implementierung sorgt dafür, dass die angestrebte Strategie umgesetzt wird. Zu diesem Zweck sind Strukturen und Systeme – die beiden anderen Objekte des strategischen Managements – in Abstimmung mit der gewählten Strategie zu gestalten. Hierauf aufbauend sind dann die angestrebten Veränderungen von Strategien, Strukturen und Systemen zu operationalisieren, indem ihre Konsequenzen in nachgeordnete, weniger langfristige Planungen des Unternehmens umgesetzt werden (Mittel- und Kurzfristplanungen). So wird sichergestellt, dass die Ressourcen des Unternehmens tatsächlich nach den strategischen Prioritäten verteilt und verwendet werden. Zudem sind die Veränderungen auch gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens durchzusetzen. Information, Schulung und Motivation der Mitarbeiter dienen diesem Zweck. Abschließend sind die Umsetzung der Strategie, die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen und der Erfolg der Strategie insgesamt zu kontrollieren.

*Beziehungen  
zwischen den  
Objekten des  
strategischen  
Managements*

In dieser Prozessstruktur kommt der Grundgedanke zum Ausdruck, dass unter den Objekten des strategischen Managements die Strategie das originäre Element ist. Sie gibt die Richtung für das strategische Handeln vor, und die anderen Elemente – Strukturen und Systeme – sollen dazu beitragen, dass diese Richtung auch eingehalten und somit letztlich die Strategie verwirklicht wird. Man spricht daher im strategischen Management auch davon, dass Strukturen und Systeme „strategiegerecht“ auszugestalten sind, damit die von ihnen ausgehenden Koordinationseffekte das Handeln im Unternehmen auf die strategischen Ziele lenken. Dieser Grundgedanke wurde erstmals von CHANDLER in der berühmten These „structure follows strategy“ formuliert (vgl. Chandler, A. [1962]), auf die später noch näher eingegangen wird (siehe Teil 2, Kapitel 4.2.1.1).

Auch wenn Abbildung und Beschreibung des Strategieprozesses zunächst diesen Eindruck erwecken, so ist ein strategischer Entscheidungsprozess keinesfalls eine einmalige, lineare Abfolge einzelner Tätigkeiten. In der Realität sind vielmehr immer verschiedene strategische Entscheidungsprozesse

miteinander verknüpft und die einzelnen Aktivitäten bauen aufeinander auf. So stoßen unbefriedigende Ergebnisse der Strategieimplementierung in der Regel neue strategische Überlegungen an, die zu einer veränderten Ausrichtung des Unternehmens führen können. Zudem bestimmt die Strategieimplementierung die (aktuelle) Marktposition und die Ressourcenbasis eines Unternehmens – und damit die inhaltliche Ausgangsbasis, von der die nachfolgenden strategischen Überlegungen ausgehen müssen. In diesem Sinne prägen vergangene strategische Entscheidungen auch die zukünftigen strategischen Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens. Anders ausgedrückt: Die zukünftige Entwicklungsrichtung eines Unternehmens hängt immer auch von seinem vergangenen Entwicklungspfad ab – ein Sachverhalt, der auch unter dem Begriff der „**Pfadabhängigkeit**“ von Strategien diskutiert worden ist (vgl. Nelson, R., Winter, S. [1982]) S. 15 ff.; Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. [1997] S. 509 ff.).

Eine wichtige Einschränkung darf in diesem Zusammenhang nicht übersehen werden: Der Prozess des strategischen Managements, wie er hier mit den Teilschritten Analyse, Formulierung und Auswahl sowie Implementierung beschrieben worden ist, stellt eine **idealtypische Struktur strategischen Denkens und Handelns** dar, die unter logischen Gesichtspunkten abgeleitet worden ist. Damit ist nicht gesagt, dass jeder strategische Entscheidungsprozess in Unternehmen zwingend diesem Ablauf folgt. In der Realität kann es zum Beispiel zwischen den einzelnen Teilschritten des Prozesses Rückkoppelungen und Überlappungen geben – beispielsweise dann, wenn während der Implementierung Erkenntnisse gewonnen werden, die eine erneute Prüfung der Strategiealternativen (und unter Umständen eine Anpassung der gewählten Strategie) erforderlich machen. Außerdem können einige Aktivitäten – etwa die Strategieentwicklung und Strategiebeurteilung – teilweise auch parallel erfolgen.

Abgesehen von diesen geringfügigen Abweichungen kann man in der Realität aber auch strategische Entscheidungsprozesse beobachten, bei denen gar keine eindeutige Abfolge von Teilaktivitäten erkennbar ist. Dieser Sachverhalt hat dazu geführt, dass es auch grundsätzlich **andere Interpretationen des strategischen Managementprozesses** gibt. Diese sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

*Interpretationen  
des strategischen  
Management-  
prozesses*

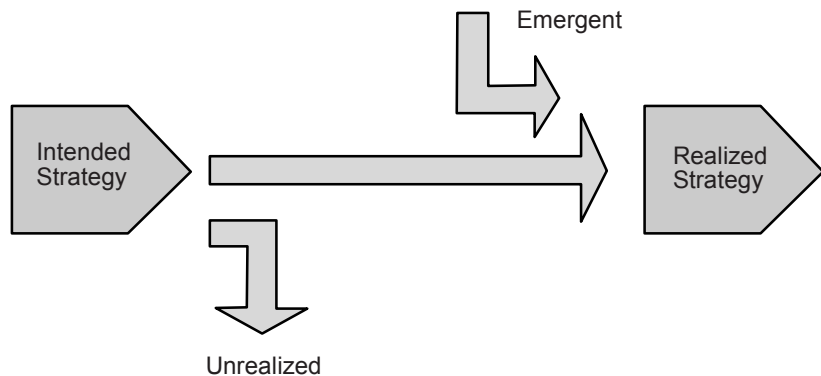
### ■ Strategisches Management als unbewusster Prozess

Idealtypisch betrachtet geht man davon aus, dass es sich bei dem Prozess des strategischen Managements um einen „bewussten Prozess“ handelt. Bestimmte Personen sehen diesen Prozess als eine zu bearbeitende Aufgabe an und gehen bei der Lösung dieser Aufgabe planvoll vor. Ergebnis ihres Handelns wäre eine sogenannte „Deliberate Strategy“ – eine bewusst definierte Zielrichtung der Unternehmensentwicklung. In der Realität ist es aber

durchaus beobachtbar, dass Unternehmen eine konsistente strategische Ausrichtung besitzen, ohne zuvor einen strukturierten strategischen Managementprozess durchlaufen zu haben. Die strategische Ausrichtung ist dann das Ergebnis einer Folge von Einzelentscheidungen, die in sich stimmig sind, ohne dass sie in einem planmäßigen Prozess entwickelt worden sind. Eine bestimmte strategische Entscheidung (zum Beispiel die Einführung einer neuen Produktreihe) führt das Unternehmen auf einen Weg, auf dem die weiteren Entscheidungen (zum Beispiel Akquisitionen zur Programmabrundung, internationale Expansion zur besseren Marktabdeckung) fast zwangsläufig getroffen werden und sich wechselseitig zu einer konsistenten Strategie ergänzen. In diesem Fall wird strategisches Management als „unbewusster Prozess“ betrieben – man spricht im Ergebnis auch von einer „Emergent Strategy“. Es ist dann auch möglich, dass in einem Unternehmen eine bestimmte strategische Stoßrichtung angestrebt, aber eine andere verwirklicht wird. „Intended Strategy“ und „Realized Strategy“ können auseinanderfallen (Abbildung 1-3: vgl. Mintzberg, H. [1978] S. 44 ff.; Mintzberg, H., Waters, J. [1985] S. 257 ff.).

Abbildung 1-3

## Arten von Strategien



### ■ Strategisches Management als politischer Prozess

Die idealtypische Beschreibung des strategischen Managements geht davon aus, dass Strategien in einem formal-analytischen Prozess entwickelt und umgesetzt werden. Das bedeutet, dass im Rahmen dieses Prozesses alle Aktivitäten darauf ausgerichtet werden, ein definiertes Ziel zu erreichen. Analytische Methoden, mit deren Hilfe versucht wird, Sachverhalte objektiv zu verstehen und ihre Konsequenzen auf die Zielerreichung zu erfassen,

besitzen bei diesem Grundverständnis eine große Bedeutung. Abweichend hiervon kann man den Prozess des strategischen Managements aber auch als politischen Prozess interpretieren (vgl. zum Beispiel Buchanan, D., Boddy, D. [1992]). In diesem Sinne stellt strategisches Management einen Prozess dar, an dem mehrere Individuen und Gruppen beteiligt sind, die versuchen, ihre unterschiedlichen Interessen in diesem Prozess durchzusetzen. Inwieweit dies gelingt, hängt von den (relativen) Machtpositionen und den Einflussmöglichkeiten der Beteiligten ab. Nicht so sehr die Analyse, sondern Kommunikation und Verhandlung kennzeichnen die Durchführung dieses Prozesses.

### ■ Strategisches Management als inkrementeller Prozess

Idealtypisch wird strategisches Management als ein Prozess interpretiert, der zu einer grundsätzlichen Neuausrichtung eines Unternehmens führt. In diesem Sinne wäre der Strategieprozess ein Prozess des fundamentalen Wandels. In der Realität dürfte ein fundamentaler Wechsel der strategischen Ausrichtung jedoch eher selten sein. Vielmehr ist es oft so, dass sich ein Unternehmen vor dem Hintergrund der gegenwärtig gültigen Strategie in diesem Prozess nur zu einer graduellen Veränderung seiner strategischen Ausrichtung entschließt. Dies kann zum einen daran liegen, dass auch die Umwelt des Unternehmens sich nur graduell verändert hat und deshalb auch nur eine relativ geringfügige Anpassung erforderlich ist. Es kann aber auch sein, dass der Strategieprozess selber nur einen graduellen Wandel gestattet, da Manager in diesem Prozess dazu neigen, die Grundrichtung einer einmal als richtig eingeschätzten Strategie beizubehalten, im Regelfall nur geringfügige Veränderungen daran vorzunehmen und strategische Anpassungen, die notwendig werden, graduell zu erproben. Man spricht in diesem Zusammenhang daher auch davon, dass strategisches Management ein inkrementeller Prozess ist (vgl. Quinn, J. [1978] S. 7 ff.; Quinn, J. [1980]).

---

#### *Wie entstehen Strategien? – Die älteste Kontroverse des strategischen Managements*

---

Die Art und Weise, wie Strategien in Unternehmen entstehen, war eine der ersten Kontroversen, die in der Literatur zum strategischen Management ausgetragen worden ist. Es gab (und gibt) hierüber ganz unterschiedliche Ansichten. Manchmal spricht man von zwei, vier oder gar zehn unterschiedlichen Denkrichtungen oder Schulen. Abstrahiert man ein wenig von der Vielfalt, so bleiben zwei grundsätzlich unterschiedliche Modelle übrig, die man auch als das „Modell der synoptischen Planung“ und das „Modell des Inkrementalismus“ bezeichnen kann.

Das „Planungsmodell“ stammt aus der frühesten Entwicklungsphase des strategischen Managements und ist eng mit dem Namen ANSOFF (1965) verbunden. Dieser Ansatz ist präskriptiv – das heißt, er macht Gestaltungsempfehlungen darüber, wie der Prozess des strategischen Managements ablaufen sollte, um möglichst effizient zu sein. Zentrale Annahme ist dabei, dass der strategische Entscheidungsprozess in einer systematischen Abfolge von Teilschritten besteht, die nacheinander durchlaufen

---

#### **Infobox 1-3**

---

werden. Das „Inkrementalmodell“ entwickelte sich demgegenüber aus der empirischen Analyse von strategischen Entscheidungsprozessen; es handelt sich folglich um einen deskriptiven Ansatz. Seine Hauptvertreter sind MINTZBERG (1978) und QUINN (1980). Anders als von den Vertretern des „Planungsmodells“ postuliert, konnten die Vertreter des „Inkrementalmodells“ bei der Beobachtung strategischer Entscheidungsprozesse keine eindeutige, phasendeterminierte Folge von Aktivitäten nachweisen. Vielmehr fand man ganz andere Wege, wie Strategien entstehen: unregelmäßig, dezentral, nicht nach einem strengen Muster ablaufend.

Die meisten Lehrbücher zum strategischen Management nehmen heute die Perspektive des „Planungsmodells“ ein, und auch in der Unternehmenspraxis finden sich durchgängig Planungsansätze, die auf diesem Modell basieren. Dennoch konnte die Kontroverse zwischen „Planern“ und „Inkrementalisten“ bis heute nicht geklärt werden – was eigentlich auch gar nicht vorstellbar ist. Um Strategien zu verstehen, braucht man nämlich beide Sichtweisen: das Intendierte, das im „Planungsmodell“ beschrieben wird, und das Beobachtbare, das im „Modell des Inkrementalismus“ im Vordergrund steht.

Ansoff, H. (1991) S. 449 ff.; Mintzberg, H. (1990) S. 171 ff.; Quinn, J. (1980)

---

Welche dieser Perspektiven man einnimmt, wenn man über strategisches Management spricht, ist wieder eine Frage der Zweckmäßigkeit. Jene Ansätze des strategischen Managements, die vom idealtypischen Strategieprozess abweichende Perspektiven einnehmen, sind vor allem geeignet, reale Strategieprozesse in Unternehmen zu untersuchen. Sie tragen dazu bei, beobachtbare Verhaltensmuster der Unternehmen zu beschreiben und ihre Hintergründe zu erklären. Sie finden daher vor allem in der empirischen Strategieforschung breite Anwendung.

In einem Lehrbuch, das fachliche Fähigkeiten zur Problemlösung vermitteln soll, empfiehlt es sich jedoch, die erste – idealtypische – Perspektive einzunehmen. Eine solche Darstellung des strategischen Managements gestattet es, die Besonderheiten und die Zusammenhänge der strategischen Managementaufgaben transparent und damit leichter verständlich zu machen. Die beiden folgenden Hauptteile des Buchs (Teil 2 und Teil 3) orientieren sich daher an diesem idealtypischen Prozessablauf des strategischen Managements. Hiervon abweichende Perspektiven werden nur vereinzelt eingenommen (und jeweils besonders kenntlich gemacht), wo dies für ein anwendungsorientiertes Verständnis des strategischen Managements sinnvoll ist.

## 1.3 Ebenen des strategischen Managements

Strategisches Management ist eine Aufgabe, die aus einer übergreifenden Perspektive heraus wahrgenommen werden muss, da die Ausrichtung eines Unternehmens nur dann grundlegend beeinflusst werden kann, wenn über Organisationseinheiten hinweg gedacht wird. Die Frage, wo in einem Unternehmen die Aufgaben des strategischen Managements erfüllt werden, ist daher im Zusammenhang mit dem organisatorischen Aufbau des Unternehmens zu sehen.

Ein Unternehmen, das nur ein Produkt oder eine relativ homogene Produktgruppe anbietet – also nur in einem „Geschäft“ (oder, wie man auch sagt, einem Geschäftsfeld) aktiv ist –, ist im Regelfall unterhalb der Unternehmensführung funktional gegliedert. Die Organisationseinheiten, die der Unternehmensführung unmittelbar nachgeordnet sind, sind sogenannte Funktionsbereiche. In einem solchen Unternehmen sind die Aufgaben des strategischen Managements auf der Ebene der Unternehmensführung angesiedelt. Nur sie kann das Geschäft des Unternehmens über alle Funktionsbereiche hinweg strategisch ausrichten.

Mit zunehmender Differenzierung des Produktprogramms gehen Unternehmen meist dazu über, mehrere Geschäftsfelder zu unterscheiden, die oft auch organisatorisch getrennt werden, indem unterhalb der Unternehmensführung sogenannte Unternehmensbereiche (auch Divisionen oder strategische Geschäftseinheiten genannt) eingerichtet werden. Diese sollen als weitgehend unabhängige, marktorientierte Teilbereiche jeweils für ein Geschäftsfeld – das heißt vereinfacht: ein Produkt oder eine Produktgruppe – verantwortlich zeichnen. Die strategischen Aufgaben, die für jedes einzelne Geschäftsfeld anfallen, entsprechen denen in einem Unternehmen mit homogenem Produktprogramm. Neben den strategischen Aufgaben für die einzelnen Geschäftsfelder gibt es in einem solchen Unternehmen aber auch die Aufgabe, die Geschäftsfelder und Teilbereiche aus der Sicht des Gesamtunternehmens strategisch auszurichten und zu führen. Damit ergeben sich zwei eigenständige Ebenen des strategischen Managements: die **Ebene des Gesamtunternehmens** und die **Ebene einzelner Geschäftsfelder** (Abbildung 1-4: vgl. Vancil, R., Lorange, P. [1977] S. 22 ff.).

### ■ Strategisches Management auf Unternehmensebene

Die wichtigste strategische Fragestellung auf Unternehmensebene besteht darin, in welchen Geschäften das Unternehmen agieren will und wie diese untereinander zu priorisieren sind. Hier steht also die Perspektive des Unternehmens als Eigentümer einzelner Geschäfte im Vordergrund. Die zentra-

*Ebenen des strategischen Managements*

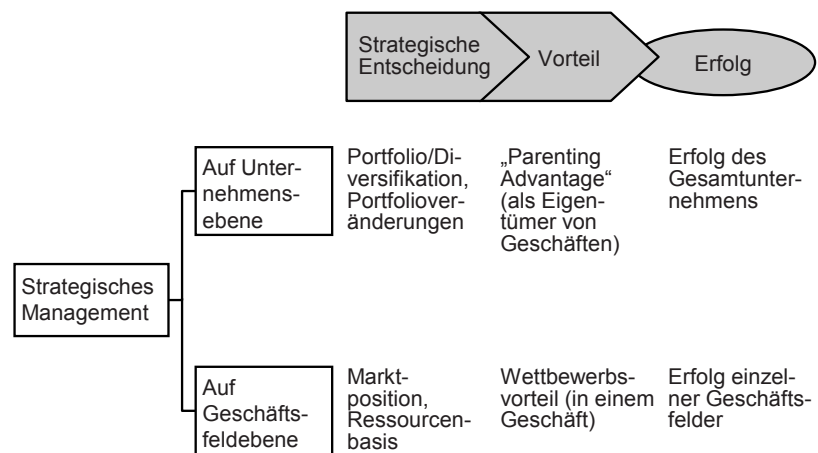
*Unternehmensstrategie*

le Idee ist dabei, dass ein Unternehmen, um dauerhaft erfolgreich zu sein, als Ganzes bestimmte Vorteile generieren muss, die es von anderen potenziellen Eigentümern bestimmter Geschäfte unterscheiden (sogenannte „Parenting Advantages“).

Zu diesem Zweck befasst sich das strategische Management auf Unternehmensebene vor allem mit der Gestaltung des Geschäftsfeldportfolios und der Verteilung von Ressourcen auf einzelne Geschäftsfelder innerhalb dieses Portfolios. Hierdurch wird der Grad der „Diversifikation“ eines Unternehmens bestimmt (siehe Teil 3, Kapitel 3.2.3). Außerdem wird der Frage nachgegangen, wie eventuell notwendige Veränderungen des Geschäftsfeldportfolios verwirklicht werden können. Man spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass eine **Unternehmensstrategie** (im englischen Sprachraum: „Corporate Strategy“) formuliert wird. Um diese umzusetzen, sind die Strukturen und Systeme des Gesamtunternehmens strategiegerecht auszugestalten. Aufgabe des strategischen Managements auf Unternehmensebene ist es daher auch, die Gesamtstruktur des Unternehmens zu entwickeln und solche Systeme bereitzustellen, die zur Führung des Unternehmens aus einer Gesamtsicht heraus erforderlich sind.

Abbildung 1-4

Ebenen des strategischen Managements



### ■ Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene

#### Wettbewerbsstrategie

Die strategische Fragestellung auf Geschäftsfeldebene besteht darin, wie das Unternehmen in jedem einzelnen Geschäft operieren will, um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Hier steht also die Perspektive des Unterneh-

mens als einer unter mehreren Wettbewerbern um bestimmte Kunden im Vordergrund. Damit ein Geschäftsfeld dauerhaft erfolgreich ist, muss es ihm gelingen, Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten aufzubauen und zu erhalten (sogenannte „Competitive Advantages“).

Wettbewerbsvorteile können auf der Marktposition eines Unternehmens, aber auch auf seiner Ressourcenbasis beruhen. Beide bilden die zentralen Aspekte einer sogenannten **Wettbewerbsstrategie** (im englischen Sprachraum: „Business Strategy“). Wettbewerbsstrategien müssen für jedes Geschäftsfeld einzeln entwickelt und umgesetzt werden. In einem Unternehmen, das mehrere Geschäftsfelder bedient, ist dies Aufgabe der Unternehmensbereiche – jeweils für das Geschäftsfeld, das sie im Unternehmen verantworten. Demzufolge verfügt ein Unternehmen für jedes seiner Geschäftsfelder über eine eigenständige Wettbewerbsstrategie, die durch die gemeinsame Klammer der Unternehmensstrategie zusammengehalten werden. Auch Wettbewerbsstrategien verlangen zudem nach einer adäquaten Struktur und entsprechenden Systemen. Daher sind auch auf der Ebene der einzelnen Geschäftsfelder (bzw. der Unternehmensbereiche, die diese verantworten) die Strukturen des Unternehmensbereichs und die Systeme zur Führung des Bereichs in Abstimmung mit der Wettbewerbsstrategie zu gestalten. Auch hier bilden aber die Struktur und die Führungssysteme des Gesamtunternehmens den Rahmen, innerhalb dessen diese Gestaltung stattfindet.

In der Literatur wird neben diesen beiden Ebenen oft noch eine dritte Ebene des strategischen Managements genannt: strategisches Management auf Funktionsbereichsebene. Man spricht dann auch davon, dass **Funktionalstrategien** formuliert werden. In diesem Buch wird der Begriff Strategie (bzw. strategisches Management) jedoch bewusst nicht auf diese Ebene ausgedehnt. Natürlich können auch Sachverhalte, die nur einzelne Funktionsbereiche betreffen, für den Unternehmenserfolg sehr bedeutsam sein – beispielsweise die Frage, mit welchen Marketingkonzepten Kunden angesprochen und gewonnen werden sollen, oder die Frage, mit welchen Produktionsmitteln das Unternehmen möglichst flexibel und kostengünstig produzieren kann. Solche Fragen berühren jedoch nicht die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens – die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung. Sie sollen daher hier dem Bereich des operativen Managements zugerechnet werden (vgl. zum Beispiel Pearce, J., Robinson, R. [2004] S. 50 ff.; Wheelen, T., Hunger, D. [2004] S. 4 ff.).

Strategisches Management wird in diesem Buch also auf zwei Ebenen behandelt, die zugleich die weitere Grundstruktur des Buchs vorgeben:

- Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene (Teil 2) und
- Strategisches Management auf Unternehmensebene (Teil 3).

*Funktional-  
strategie*

## Infobox 1-4

## Strategieebenen bei Siemens

Die Siemens AG ist ein Unternehmen, das in sehr vielen, teils recht unterschiedlichen Geschäften tätig ist. Mitte des Jahres 2014 kündigte die Siemens AG eine neue Struktur für diese geschäftlichen Aktivitäten an. Die bisherigen vier Sektoren Industry, Energy, Healthcare sowie Infrastructure & Cities sollen demnach aufgelöst werden. Die darunter liegenden Geschäfte werden in zehn Divisionen zusammengefasst. Der Großteil dieser Geschäfte – insgesamt acht Divisionen – wird entlang einer Wertschöpfungsstruktur definiert (Energieerzeugung, Energieübertragung und -verteilung sowie effiziente Anwendung von Energie). Die neunte Division, die Medizintechnik (Healthcare), wird als weitgehend eigenständiges Geschäft geführt; Ähnliches gilt für die Division Financial Services. Innerhalb der Divisionen gibt es so genannte „Business Units“ – insgesamt besteht Siemens aus etwa 40 dieser Einzelgeschäfte.

Dieser geschäftlichen Hierarchie von Divisionen und Business Units folgend, findet man bei Siemens auch eine Hierarchie des strategischen Managements, in der die Aufgaben des strategischen Managements auf Unternehmens- und Geschäftsfeld-ebene abgebildet sind. An der Spitze dieser Hierarchie steht der Siemens Vorstand, der die Aufgaben des strategischen Managements für Siemens als Ganzes wahrnimmt. Seine strategischen Überlegungen beziehen sich vorrangig auf die Unternehmensstrategie von Siemens – also auf das grundsätzliche Portfolio und die Gesamtausrichtung des Unternehmens. Auch auf der Ebene der Divisionen stehen Portfolioüberlegungen im Mittelpunkt – dies aber nur bezogen auf die Geschäfte, die in den jeweiligen Divisionen eingeordnet sind. Das strategische Management auf Geschäftsfeld-ebene ist demgegenüber auf der Ebene der „Business Units“ (und ihrer Teileinheiten) angesiedelt. In seinem Mittelpunkt stehen Entscheidungen über die Wettbewerbsstrategien für einzelne Geschäfte, mit deren Hilfe diese erfolgreich im Wettbewerb positioniert werden sollen.

[www.siemens.com](http://www.siemens.com)

Bevor diese Kernbestandteile des strategischen Managements ausführlich behandelt werden, soll jedoch kurz auf die Beziehungen des strategischen Managements zu anderen Managementaufgaben und die Entwicklungsgeschichte des strategischen Managements eingegangen werden.

### Zusammenfassung

- Strategisches Management ist eine Führungsaufgabe, die von besonderer Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens ist. Das strategische Management zielt darauf ab, die Marktposition eines Unternehmens und die Ausgestaltung seiner Ressourcenbasis so zu bestimmen, dass das Unternehmen Vorteile im Wettbewerb aufbauen und langfristig erfolgreich bestehen kann.
- Im Rahmen des strategischen Managements sind Entscheidungen über Strategien, Strukturen und Systeme zu treffen. Diese sind die Objekte des strategischen Managements. Mit einer Strategie legt das Unternehmen

die Richtung seiner zukünftigen Entwicklung fest. Strukturen und Systeme sind die wichtigsten Grundlagen und Instrumente, um die im Unternehmen Handelnden auf die strategische Zielrichtung auszurichten.

- Strategisches Management kann idealtypisch als Entscheidungsprozess beschrieben werden, der in die Teilschritte Analyse, Formulierung und Auswahl sowie Implementierung von Strategien unterteilt werden kann. In der Struktur dieses Prozesses kommt der Grundgedanke zum Ausdruck, dass Strategien das originäre strategische Element sind, auf das Strukturen und Systeme auszurichten sind.
- Die Aufgaben des strategischen Managements werden in einem Unternehmen auf zwei Ebenen wahrgenommen: auf der Ebene einzelner Geschäftsfelder und auf der Ebene des Gesamtunternehmens. Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene zielt in erster Linie darauf ab, Wettbewerbsvorteile in einem Geschäft aufzubauen und umzusetzen; strategisches Management auf Unternehmensebene strebt danach, die richtigen Geschäfte auszuwählen und diese aus der Gesamtperspektive heraus zu führen.

Strategisches Management in Unternehmen

Ziele - Prozesse - Verfahren

Hungenberg, H.

2014, XXVII, 585 S. 188 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06680-2