

2 Abgrenzung und Definition zentraler Begriffe

In diesem Kapitel werden die für diese wissenschaftliche Arbeit wesentlichen Begriffe erklärt, welche sich aus der Hauptforschungsfrage ableiten. Dabei handelt es sich um CSV, SEP und Strategie.

2.1 Creating Shared Value

CSV basiert auf Innovationen (Michelini, 2012, S. 1) und beinhaltet Richtlinien und Praktiken, die die Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen erhöhen und gleichzeitig die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gemeinschaften verbessern, in denen sie tätig sind (Leandro, & Neffa, 2012, S. 485; Porter, & Kramer, 2011a, S. 66, 2011b, S. 60). Die Wertschöpfung von Unternehmen wird mit einer solchen zugunsten der Gesellschaft verbunden (Anker, 2012, S. 28). Dabei erfolgt eine Konzentration auf die Identifikation und Stärkung der Verbindungen zwischen gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt (Anker, 2012, S. 28; Porter, & Kramer, 2011a, S. 66, 2011b, S. 60); dies gelingt durch die Unternehmensstrategie (Aakhus, & Bzdak, 2012, S. 233; Leandro, & Neffa, 2012, S. 485; Michelini, & Fiorentino, 2012, S. 562; Osburg, 2013a, S. 110; Porter, & Kramer, 2012, S. 137). Wenn es um Wert geht, müssen sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Fragen gestellt werden. Ein Wert wird als der erzielte Vorteil im Verhältnis zu den Kosten verstanden (Porter, & Kramer, 2011a, S. 66, 2011b, S. 60). Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der gesellschaftliche Wohlstand stehen in Korrelation zueinander (Porter, & Kramer, 2012, S. 137). Mit CSV werden Probleme der Gesellschaft angenommen und als Chancen für Unternehmen angesehen (Leandro, & Neffa, 2012, S. 485). Es geht nicht um die Aufteilung bestehender Werte, sondern um die Schaffung neuer (Porter, 2011, S. 17), zum Ausgleich zwischen Wirtschaft und Gesellschaft (Wieland, & Heck, 2013, S. 16).

In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird CSV als ein strategisch ausgerichtetes Konzept verstanden, welches Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, basierend auf neuen Vorgehensweisen, Nutzen für sich selbst und für die Gesellschaft zu kreieren. Für beide Seiten entsteht Wertschöpfung.

2.2 Strategieentwicklungsprozess und Strategie

Strategieentwicklung ist ein Prozess (Nagel, & Wimmer, 2014, S. 105), wie die Umsetzung der Strategie. Diese Prozesse überlagern sich und lassen sich nicht klar voneinander trennen (Hinterhuber, 2011, S. 204). Nach Mintzberg und Lampel (1999, S. 27) ist der Prozess der Strategieentwicklung „... judgmental designing, intuitive visioning, and emergent learning: it is about transformation as well as perpetuation: it must involve individual cognition, and social interaction, cooperative as well as conflictive: it has to include analyzing before and programming after as well as negotiating during: and all this must be in response to what may be a demanding environment“. Das Ergebnis eines gelungenen SEPs sind die Neudefinitionen des Existenzgrundes des Unternehmens (Wozu gibt es uns? Welche Kundenprobleme lösen wir?) und der angestrebten Ziele (Ertrags- und Wachstumsziele) sowie die Festlegung der wesentlichsten Schritte auf dem Weg dorthin (neue Geschäftsfelder, Kooperationen, Produkt- und Marktpolitik etc.). Solche Prozesse erzeugen jene zentralen geschäftspolitischen Entscheidungsprämissen, die ein Unternehmen braucht, um zu jeder Zeit seine sinnstiftende Fokussierung erhalten zu können. Diese Entscheidungsprämissen müssen in periodischen Abständen immer wieder überprüft und, aufgrund von beobachteten Veränderungen, revisionsfähig gehalten werden. Strategieentwicklung ist keine anlassbezogene Veranstaltung von Fachleuten. Der SEP muss hierarchieübergreifend gestaltet werden, kontinuierliche Orientierung geben und mit dem operativen Geschäft verbunden sein (Nagel, & Wimmer, 2014, S. 17–18).

In dieser Masterarbeit wird der SEP abgegrenzt vom Strategieumsetzungsprozess verstanden. Er basiert auf alle Hierarchiestufen übergreifenden und das Umfeld einbeziehenden Kollaborationen. Mit ihm werden erstrebenswerte Ziele definiert und der Weg zur Zielerreichung wird skizziert. Ein SEP ist ein kontinuierlicher Weg zur Erreichung gesteckter Unternehmensziele. Er ist von visionärem Denken, kreativen sowie intuitiven Praktiken und der Beachtung der gesellschaftlichen Verantwortung, die einem Unternehmen zukommt, geprägt. Die Ergebnisse eines SEPs sind Strategiealternativen bei einer Neuausrichtung des Unternehmens oder Anreicherungen einer bestehenden Strategie.

Jede Strategie ist endlich (Hamel, 2012, S. 105) und bezeichnet die Kreierung einer einzigartigen und wertvollen Position, welche sich klar von der Konkurrenz unter-

scheidet (Porter, 1996, S. 68; Porter, & Kramer, 2006, S. 87, 2011a, S. 66, 2011b, S. 72). Sie ist das Ergebnis der Entscheidungen darüber, was getan wird (Markides, 2004, S. 9) und was nicht getan wird (Porter, 1996, S. 70). Zusätzlich ist Strategie das Resultat jener Aktivitäten, welche vom betreffenden Unternehmen ausgezeichnet beherrscht werden und zueinander passen müssen. Aus der Beachtung dieser Punkte resultiert die notwendige Unverwechselbarkeit einer Strategie (Porter, 1996, S. 75). Strategie ist die Beschreibung des Weges zur Erreichung eines langfristigen Ziels (Venzin, Rasner, & Mahnke, 2010, S. 54). Mintzberg (1987a, S. 11) definiert Strategie als Plan, Muster, Position, Perspektive und List. Eine Strategie ist ein Plan (Intention) mit Blickrichtung in die Zukunft sowie ein Muster (Realität) mit dem Blick auf zurückliegendes Verhalten (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2012, S. 26–28). Strategie ist eine Position (Blick nach außen) in einen bestimmten Markt und eine Perspektive (Blick nach innen), die grundlegende Art, wie Organisationen vorgehen. Strategie als Perspektive ist ein Blick nach oben, auf die Vision eines Unternehmens und eine List, um sich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen (Mintzberg et al., 2012, S. 30–31). Chandler (1990, S. 13) beschreibt Strategie als die Festlegung langfristiger Ziele eines Unternehmens samt den zur Zielerreichung notwendigen Aktionsplänen und Ressourcenallokationen. Die Essenz guter Strategien liegt darin viele konsistente Entscheidungen zu treffen (Argyres, & McGahan, 2002, S. 45). Gute Strategien sind fokussiert, von Divergenz gekennzeichnet und durch einen einprägsamen überzeugenden Slogan artikuliert (Kim, & Mauborgne, 2005a, S. 35–36). Eine Strategie gibt die Richtung für ein Unternehmen vor, unterstützt fokussiertes und koordiniertes Agieren, gibt Identität und Konsistenz (Mintzberg, 1987b, S. 25–29).

Diese Masterarbeit versteht Strategie als einen, für jedes Unternehmen einzigartigen, langfristigen, aber endlichen Plan, der auf die Erreichung zukünftiger Unternehmensziele, durch den Aufbau von Potenzialen, angelegt ist. Dieser Plan ist flexibel genug formuliert, um auf aktuelle Ereignisse, die im Inneren und im Umfeld des Unternehmens stattfinden, reagieren zu können und gleichzeitig ausreichend bestimmend, um sich an den gesteckten Zielen zu orientieren.

Creating Shared Value

Eine Strategieinnovation auf Basis der Theorie U

Fichtenbauer, C.

2015, XII, 103 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07983-3