



Bernhard Ungericht

Strategiebewusstes Management

Konzepte und Instrumente für
nachhaltiges Handeln

Strategiebewusstes Management



Bernhard Ungericht

Strategiebewusstes Management

**Konzepte und Instrumente für
nachhaltiges Handeln**

PEARSON

Higher Education

München • Harlow • Amsterdam • Madrid • Boston
San Francisco • Don Mills • Mexico City • Sydney
a part of Pearson plc worldwide

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Informationen in diesem Produkt werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht. Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt. Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Herausgeber dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Produktbezeichnungen und weitere Stichworte und sonstige Angaben, die in diesem Buch verwendet werden, sind als eingetragene Marken geschützt. Da es nicht möglich ist, in allen Fällen zeitnah zu ermitteln, ob ein Markenschutz besteht, wird das ®-Symbol i. d. R. nicht verwendet.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

14 13 12

ISBN 978-3-86894-148-7

© 2012 Pearson Studium
ein Imprint der Pearson Deutschland GmbH
Martin-Kollar-Straße 10-12, D-81829 München
Alle Rechte vorbehalten
www.pearson.de
A part of Pearson plc worldwide

Lektorat: Martin Milbradt, mmilbradt@pearson.de
Alice Kachnij, akachnij@pearson.de
Korrektorat: Birgit Mühlbauer, München
Einbandgestaltung: Thomas Arlt, tarlt@adesso21.net
Herstellung: Elisabeth Prümm, epruemm@pearson.de
Satz: mediaService, Siegen (www.media-service.tv)
Druck und Verarbeitung: Print Consult GmbH, München

Printed in Slovakia

Inhaltsübersicht

Vorwort		9
Teil I	Theoretische Grundlagen strategiebewussten Managements	13
Kapitel 1	Wozu Strategie?	15
Kapitel 2	Theorien: Licht ins Dunkel der Strategiekonzeptionen	25
Kapitel 3	Paradigmen strategischen Denkens	47
Teil II	Handlungsfelder strategiebewussten Managements	99
Kapitel 4	Managementfeld 1: Analyse und Prognose	101
Kapitel 5	Managementfeld 2: Markt und Wettbewerb	151
Kapitel 6	Managementfeld 3: Organisationskultur und Organisationsklima	233
Kapitel 7	Managementfeld 4: Das Management von Stakeholder-Beziehungen	277
Kapitel 8	Managementfeld 5: Das Management der Veränderung: Komplexität – Unsicherheit – Wandel – Lernen	353
Literaturverzeichnis		431
Register		445

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Teil I Theoretische Grundlagen strategiebewussten Managements	13
Kapitel 1 Wozu Strategie?	15
Kapitel 2 Theorien: Licht ins Dunkel der Strategiekonzeptionen	25
2.1 Strategisches Management als wissenschaftliche Disziplin	26
2.2 Denkschulen und die Funktion von Theorien.	34
2.3 Operatives Management versus strategisches Management	40
2.4 Strategisches Management: Die Bedeutung von Zielen und Leitbildern . .	44
Kapitel 3 Paradigmen strategischen Denkens	47
3.1 Das klassisch-rationalistische Paradigma	50
3.2 Das verständnisorientierte Paradigma strategischen Managements	61
3.3 Klassisch-rationalistisches Paradigma versus verständnisorientiertes Paradigma: Eine Zusammenschau	86
Teil II Handlungsfelder strategiebewussten Managements	99
Kapitel 4 Managementfeld 1: Analyse und Prognose	101
4.1 Die analyse- und prognoseorientierte Sichtweise des strategischen Managements.	102
4.2 Analyse-Instrumente und ihre Grenzen im Umgang mit „Gegenwartsunsicherheit“	103
4.3 Prognose-Instrumente und ihre Grenzen im Umgang mit „Zukunftsunsicherheit“	119
4.4 Analyse und Prognose aus klassisch-rationalistischer und verständnisorientierter Perspektive	141

Kapitel 5	Managementfeld 2: Markt und Wettbewerb	151
5.1	Der marktorientierte Ansatz strategischen Managements	152
5.2	Märkte und Branchen	153
5.3	Die Branchenstrukturanalyse	156
5.4	Erweiterung der Branchenstrukturanalyse	165
5.5	Nachhaltige Wettbewerbsvorteile	177
5.6	Der Positionierungsansatz	179
5.7	Neue Rahmenbedingungen und Kritik am Positionierungsansatz	195
5.8	Der Hyperwettbewerbsansatz	199
5.9	Markt und Wettbewerb aus klassisch-rationalistischer bzw. verständnisorientierter Perspektive	222
Kapitel 6	Managementfeld 3: Organisationskultur und Organisationsklima	233
6.1	Von Market Based View zu Resource Based View	234
6.2	Hinführung zum Managementfeld	236
6.3	Was ist Kultur?	238
6.4	Die Bedeutung von Kultur für das Management	242
6.5	Das Management von Organisationskultur	245
6.6	Integritätskultur, Organisationsklima und soziomoralische Atmosphäre.	270
Kapitel 7	Managementfeld 4: Das Management von Stakeholder-Beziehungen	277
7.1	Stakeholder-Theorie – ein neues Bild vom Unternehmen?	278
7.2	Stakeholder-Management	286
Kapitel 8	Managementfeld 5: Das Management der Veränderung: Komplexität – Unsicherheit – Wandel – Lernen	353
8.1	Der evolutionsorientierte Ansatz	354
8.2	Die Basis: Komplexität und Unsicherheit	354
8.3	Wandel	361
8.4	Lernen	388
8.5	Ein Theorie-Exkurs	406
	Literaturverzeichnis	431
	Register	445

Vorwort

Ich freue mich sehr, dass dieses Lehr- und Lernbuch auf Ihr Interesse stößt. Ziel des Buches ist es, Manager¹ und Studierende der Unternehmensführung mit den wesentlichen Konzepten, Modellen und Instrumenten des strategischen Managements vertraut zu machen. Es war mir darüber hinaus wichtig, dass das vorliegende Lehr- und Lernbuch in einigen Aspekten von anderen Strategielehrbüchern abweicht. Dies betrifft insbesondere die folgenden Aspekte:

- **Reflexionsorientierung:** Unterschiedliche Theorien des (strategischen) Managements und die daraus entwickelten Instrumente haben eine Entwicklungsgeschichte. Sie beruhen mitunter auf höchst unterschiedlichen Grundannahmen, verfolgen mitunter höchst unterschiedliche Interessensperspektiven und haben unterschiedliche Auswirkungen auf Prozesse im Inneren einer Organisation und auf die Beziehungen zum Organisationsumfeld. Managementtheorien und Managementinstrumente sind deshalb nie neutral. Eine kritische Reflexion unterschiedlicher theoretischer Zugänge ist daher nicht nur aus Gründen der intellektuellen Redlichkeit geboten, sondern auch aus praktischen Gründen: Nur wer weiß, was er tut, kann das tun, was er will. Aus diesem Grund wird in diesem Buch die Reflexion von Denkmustern, Interessen und möglichen Handlungskonsequenzen betont.
- **Anwendungsorientierung und Gestaltungsorientierung:** Ziel dieses Buches ist es, neben einem reflexionsorientierten Nutzen auch einen anwendungsorientierten Nutzen zu stiften. Deshalb habe ich versucht, so weit wie möglich auf sehr sophistiziertes Detailwissen zu verzichten, mit dem der Student oder der Praktiker wenig anfangen kann. Ebenso habe ich darauf verzichtet, Fallbeispiele ausschließlich aus dem Bereich großer US-amerikanischer Unternehmen zu wählen. Stattdessen beschreibe ich fünf Managementfelder, die für jede Organisation und für Unternehmen jeder Größe relevant sind. Diese Managementfelder betonen die Akteursperspektive und die Leser sollen mit Instrumenten und gestaltungsorientierten Handlungsoptionen vertraut gemacht werden. Besonders betont werden dabei soziale Prozesse. Management ist immer zuerst das Management von sozialen Beziehungen.
- **Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsorientierung:** Wenn es keinen „one best way“ strategischen Managements und keine „unschuldig-neutralen“ Managementinstrumente gibt, dann sind Managemententscheidungen immer begründungspflichtig – vor dem Hintergrund des eigenen Berufsethos und gegenüber Anderen. Diese Verantwortung bezieht sich darauf, einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Organisation zu leisten, die sozial und ökologisch negativen Auswirkungen des eigenen Handelns zu minimieren und einen positiven Beitrag für eine nachhaltige, sprich zukunftsfähige gesellschaftliche Entwicklung zu leisten.

1 Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in diesem Buch auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und weiblichen Personenbezeichnung verzichtet.

Mein Dank gilt all jenen, die auf irgendeine Weise zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben. Hervorheben möchte ich Frau Almina Besic und Herrn Dirk Raith, die mir mit ihren Kenntnissen der Textverarbeitung und Gestaltung bei früheren Versionen dieses Buches geholfen haben, bei Sabine Allgeier für die Mühe, die unterschiedlichen Dokumente zusammenzuführen, bei Herrn Martin Milbradt und Frau Alice Kachnij von Pearson Education für ihre Unterstützung und das Lektorat sowie bei Frau Birgit Mühlbauer für ihr Korrektorat und ihre Recherche. Besonderer Dank gilt Herrn Reinhard Ribitsch, ohne dessen Unterstützung und Engagement mein Buch nicht in dieser Form denkbar wäre.



Bernhard Ungericht

Graz, September 2011

Bernhard.Ungericht@domino.uni-graz.at



Zusatzmaterialien für Studenten und Dozenten

Auf der Companion Website zu diesem Lehrbuch unter www.pearson-studium.de erhalten Sie Zusatzmaterialien, die Sie effektiv in Ihrer Vorbereitung und Arbeit mit diesem Lehrbuch unterstützen. Dozenten stehen dort Powerpoint-Foliensätze sowie alle Abbildungen für den Einsatz in der Lehre zur Verfügung.

Studenten finden auf der Companion-Website Links zu weiterführenden Themen sowie führenden Zeitschriften und Fach-Magazinen.

Zweck und Aufbau des Buches

Das vorliegende Buch soll zur reflektierten Auseinandersetzung mit Fragen des strategischen Managements anregen. Das Ziel ist keinesfalls, einen Kanon an unumstößlichen „*Weisheiten und Wahrheiten*“ zum Thema zu präsentieren, sondern, ganz im Gegenteil, einen Ausschnitt aus der Vielfalt an möglichen theoretischen Perspektiven zu zeigen. Es geht nicht um die Produktion von „*Sicherheiten*“, sondern um das Gewinnen von Einsichten in die Komplexität des Themas, in die Vielfalt von Lösungsansätzen und in die Unterschiedlichkeit von Perspektiven und deren möglichen Konsequenzen.

Während *Teil I* dieses Buches eine **theoretische Einführung** in den Strategiebegriff und in unterschiedliche Strategieverständnisse unternimmt, wendet sich *Teil II* **ausgewählten praxisbezogenen Handlungsfeldern** strategiebewussten Managements zu.

Nicht zufällig beginnt das *erste Kapitel* mit der Frage „Wozu Strategie?“. Es wird sich zeigen, dass die Antwort darauf mehr Fragen aufwirft, als sie beant-

worten kann. Auch in den nachfolgenden Kapiteln wird dieser Eindruck nicht beseitigt: Die Geschichte des strategischen Managements, unterschiedliche Definitionen und Denkschulen werden bei dem Leser kaum das Gefühl wecken, nun „ganz sicher zu wissen“, was strategiebewusstes Management ist. Dies ist auch nicht beabsichtigt, da eine derartige Scheinsicherheit mit der realen Komplexität nicht Schritt halten kann und damit höchst praxisfern ist. Allerdings soll eine *idealtypische Unterscheidung* zwischen einem klassisch-rationalistischen Paradigma und einem verständnisorientierten Paradigma strategischen Managements für Orientierung sorgen.

Auf **Basis dieser Unterscheidung** sollen in den nachfolgenden Kapiteln wichtige Handlungsfelder strategiebewussten Managements reflektiert werden: Die strategische Analyse und Prognose; Markt, Branche und Wettbewerb; Beziehungen (im Innen- und Außenverhältnis); strategisches Lernen und Wandel. „Nachdenk“-Exkurse und Fallbeispiele sollen dabei helfen, klassische Annahmen strategischen Managements in Frage zu stellen.

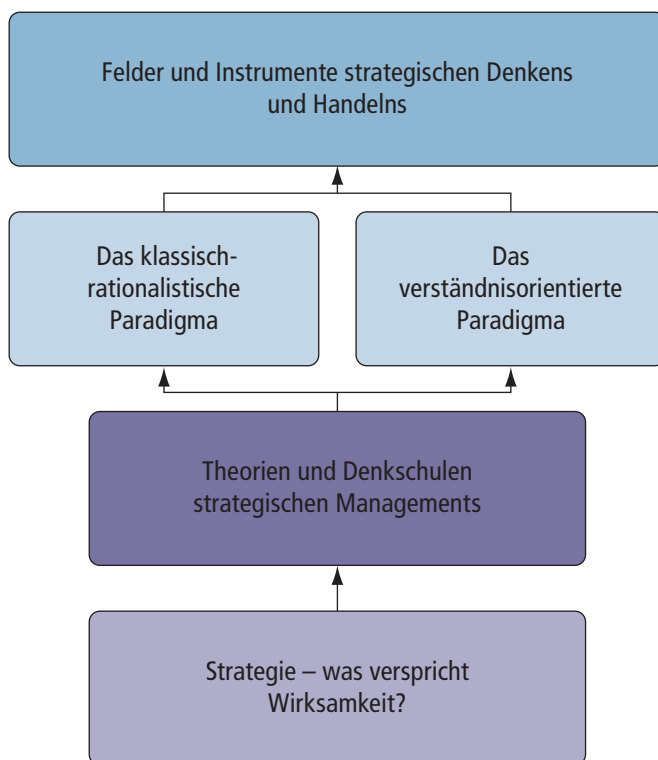


Abbildung 1: Der Aufbau des Buches

Dem **Aufbau** dieses Lehrbuches liegt die Überlegung zu Grunde, dass die (bewusste oder unbewusste) Wahl des Basiskonzepts von Strategie die Wahrnehmung der Handlungsfelder strategischen Managements und die Wahl bzw. Anwendung von Instrumenten beeinflusst.

Die unterschiedlichen Konzepte, Schulen und Denkparadigmen strategischer Unternehmensführung bilden somit die Basis, auf der die Bearbeitung der Handlungsfelder und die Wahl der Instrumente beruhen. Die zentrale Frage strategischen Managements „Was wirkt?“ wird höchst unterschiedlich beantwortet.

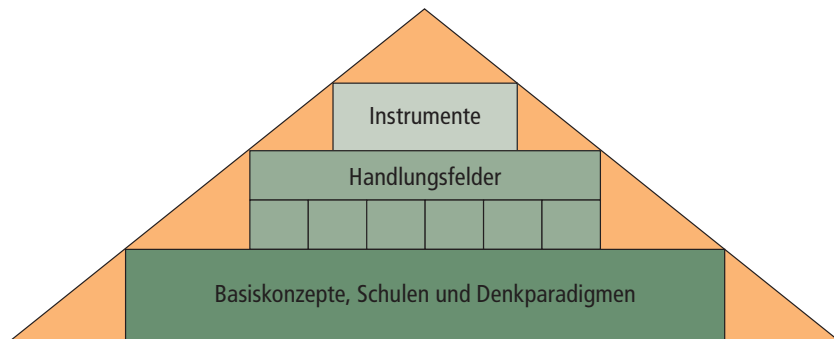


Abbildung 2: Bedingungs- und Instrumentenpyramide des strategischen Managements

Eine Antwort auf die Frage, warum gerade *diese* Handlungsfelder strategischen Managements ausgewählt wurden, soll vorangestellt werden:

Die *strategische Analyse* und die *Position in der Branche* waren und sind zentrale Aspekte strategischen Managements. Die *Erhöhung der Wettbewerbsintensität* und die *Internationalisierung der Märkte* im Zuge der Globalisierung haben der *Marktperspektive* strategischer Unternehmensführung zusätzliche Bedeutung verschafft. Doch muss die Frage gestellt werden, ob die Marktperspektive allein bereits ausreicht. Je intensiver man sich mit der Frage der marktlichen Wettbewerbsfähigkeit beschäftigt, umso deutlicher wird dabei, dass im Grunde ganz andere Felder strategischen Denkens von Bedeutung sind: Die Qualität von Beziehungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch die Beziehungen zum Unternehmensumfeld und den vielfältigen Anspruchsgruppen. Strategisches Management bedeutet stets auch „*Management von Beziehungen*“. Mit dieser Beziehungsperspektive treten wiederum Aspekte wie Wissen, Kommunikation und Vertrauen in das strategische Blickfeld. Mit der zunehmenden Komplexität des Unternehmensumfeldes steigt die Notwendigkeit, auf Veränderungen in diesem Umfeld schnell genug und adäquat reagieren zu können. Hiermit sind die *Lern- und Wandelperspektiven* strategischen Denkens angesprochen.

Diese unterschiedlichen Perspektiven und Felder strategischen Managements sollten nicht gegeneinander ausgespielt werden. Die „*Kunst des Managements*“ beinhaltet gerade die Fähigkeit, die genannten Aspekte und ihre Interdependenz wahrzunehmen und zu produktiven Schnittmengen zu gelangen.

TEIL I

Theoretische Grundlagen strategiebewussten Managements

1	Wozu Strategie?	15
2	Theorien: Licht ins Dunkel der Strategiekonzeptionen.	25
3	Paradigmen strategischen Denkens	47

In diesem ersten Teil des Lehrbuches sollen die theoretischen Grundlagen erläutert werden, die – wie sich noch zeigen wird – große Auswirkungen auf die Art der Instrumente und ihrer Anwendung haben:

- Der Begriff der *Strategie* wird diskutiert,
- die *Entwicklungsgeschichte* des strategischen Managements und *unterschiedliche Schulen* werden skizziert und
- *zwei* grundlegend *unterschiedliche Zugänge* zum strategischen Management werden vorgestellt.

Lernziele

Nachdem Sie diesen Teil durchgearbeitet haben, sollten Sie in der Lage sein, folgende Fragen zu beantworten:

- Wozu dient strategisches Denken?
- Wie hat sich „Strategisches Management“ als betriebswirtschaftliches Thema entwickelt?
- Was sagt die Vielfalt von Definitionen strategischen Managements aus?
- Welche Funktion erfüllen unterschiedliche Theorien strategischen Denkens?
- Wodurch unterscheidet sich ein klassisch-rationalistischer Ansatz strategischen Denkens von einem verständnisorientierten Ansatz?

Wozu Strategie?

1

Handlungsfähigkeit in einer komplexen Welt

Es scheint naheliegend, die Frage „*Was ist eine Strategie?*“ zu Beginn dieses Lehrbuchs zu stellen und zu beantworten. Bereits an dieser Stelle eine Definition¹ anzubieten, würde jedoch die Vielfalt an Bedeutungsmöglichkeiten von vornherein begrenzen und einhergehend damit Reflexions- und Handlungsmöglichkeiten beschränken. Zunächst soll daher einer anderen Frage nachgegangen werden, welche das Feld von vornherein nicht beschränkt, sondern zu einem breiteren Überblick verhelfen kann: „*Wozu eigentlich Strategie?*“

Strategie kann als *Versuch* interpretiert werden, auf ein komplexes Umfeld zu reagieren. Zudem kann Strategie auch als eine *Möglichkeit* verstanden werden, mit jener Unsicherheit und Komplexität umzugehen, die aus sich permanent verändernden (ökonomischen, gesellschaftlichen, rechtlichen etc.) Rahmenbedingungen und aus komplexen Interaktionen vernetzter sozialer Akteure mit unterschiedlichen Interessen resultieren. Die allgemeinste Antwort auf die Frage „*Wozu Strategie?*“ lautet, Handlungsfähigkeit in einer von Unsicherheit und Komplexität bestimmten Situation zu gewährleisten. **Strategiebewusstes Management** hat somit die *Wahrnehmung* und *Erweiterung von Handlungsspielräumen* angesichts *permanenter Wandels* zum Gegenstand.

Die Art und Weise, auf welche versucht wird, dieses allgemeine Ziel strategischen Handelns in Organisationen umzusetzen, unterscheidet sich jedoch je nachdem, welcher theoretische Ansatz zugrunde gelegt wird. In dem nachfolgenden Exkurs zeigt sich, dass Unterschiede in strategischem Denken auf einer viel tieferen Ebene angelegt sein können: Welche Herangehensweise als **strategisch** wirksam gilt, kann *je nach kulturellem Kontext* und den damit verbundenen Wahrnehmungsmustern höchst *unterschiedlich* ausfallen.



Nachgedacht! Was verspricht Wirksamkeit? Eine Antwort aus zwei Kulturkreisen

Variationen strategischen Denkens

Da Strategie als Eingriff in die Welt verstanden wird, wird von diesem Wirksamkeit erwartet. Aber damit ist die Frage noch nicht beantwortet *was* tatsächlich wirkt. Welche Art strategischen Denkens verspricht angesichts einer hochkomplexen Gesellschaft, angesichts einer hochkomplexen Ökonomie, angesichts der Komplexität von Organisationen und der menschlichen Psyche tatsächlich *Wirkung*? Hinsichtlich dieser Frage treten kulturell höchst unterschiedliche Vorstellungen auf.

1 „Definition“ von lat. *de fines* = ab-, begrenzen.

Francois Jullien, Ostasienexperte und Professor für ostasiatische Sprachen und Kulturen, ging in seinem Werk *Über Wirksamkeit*² den Unterschieden im Denken über strategische Wirksamkeit in Asien und Europa nach. *Jullien* zeigt, dass sich aus sehr unterschiedlichen kulturellen Ausgangssituationen mitunter konträre Vorstellungen von Strategie und Wirksamkeit herausbilden können.



Quelle: <http://de.fotolia.com> © XtravaganT

Ziel und Plan im strategischen Denken europäischer Tradition

Die europäische Vorstellung von Strategie ist Produkt der griechischen Antike. Wirksamkeit wird hier von einer abstrakten Idealform aus gedacht: Dem idealen Modell oder den angestrebten Zielzuständen. Diese ideale Form wird auf die Welt projiziert und mit Hilfe des Willens der Realität „aufgezwungen“. *Jullien* spricht diesbezüglich von einem „*Heroismus der Aktion*“ und bezeichnet damit die im europäischen Denken tief verwurzelte Vorstellung, dass die zielorientierte Handlung als solche Wirkung verspricht. Diesem Bild entsprechen die zentralen Rollenmodelle europäischen Denkens: Der Schöpfergott, der die Welt gemäß eines perfekten Planes erschuf; der Revolutionär, der das perfekte Gesellschaftssystem mit der revolutionären Handlung durchsetzt; der Feldherr, der auf Grund der überlegenen Strategie den Sieg davon trägt; der Manager, der in einer schwierigen Situation das Ruder herumreißt und das Unternehmen planmäßig auf Erfolgskurs bringt.

2 *Jullien, Francois: Über Wirksamkeit, Berlin 1999.*

Die Grenzen methodischen Denkens in einer unbestimmten sozialen Welt

Der europäische Denkweg der Modellbildung ist von einer Mittel-Zweck-Logik durchdrungen: Ein Plan ist ein Handlungskonzept zur Ergreifung von Mitteln, um einen bestimmten Zweck zu erreichen. Es geht hierbei darum, nach denjenigen geeigneten Mitteln zu *suchen*, die ein Ziel erreichbar machen und darum, diese Mittel auch *anzuwenden* – so als stünden Ziel und Mittel in einer natürlichen Beziehung und als Folge aus den Mitteln notwendigerweise das Erreichen des Ziels. Dieses methodische Vorgehen (griech. *methodos*) folgt dabei einer ganz spezifischen Rationalität: Dem rationalen Denken, wie es in der Geometrie angewendet wird. Von der fertigen Figur – beispielsweise von einem Kreis oder Dreieck – ausgehend gelangt man durch eine rückläufige Analyse zu den notwendigen Operationen, um die Figur entstehen zu lassen. Das europäische Denken geht also von dem zu erreichenden Ziel aus und versucht *retrograd*, sprich rückwärtsgerichtet, eine Reihe von Mitteln bzw. Handlungen auszumachen, die zu dem angestrebten Ziel führen. Diese Denkweise ist tief verwurzelt im europäischen Denken und zeigt sich in der Vorliebe für Quantifizierung, für mathematische Modelle oder auch für Soll-Ist-Vergleiche. Diese methodische Herangehensweise entspricht dem Denkmodell der Technik (griech. *techné*), welches tatsächlich³ im Sinne einer Naturbeherrschung „erfolgreich“ war. Es stellt sich jedoch die Frage, *inwieweit* diese technische Denkform als Modell für den Bereich sozialer Beziehungen und Interaktionen geeignet ist. Hier sind Zweifel angebracht: Menschliches Handeln beruht auf Unbestimmtheit, es entzieht sich der völligen Planbarkeit und es bleibt stets eine Kluft zwischen dem Modell, das geschaffen wird, um zu handeln und dem, das realisiert wird. Zudem kann menschliches Verhalten nicht zeitlich rückwärtsgerichtet durchlaufen werden wie die Konstruktionsprinzipien einer geometrischen Figur. Jeder Handlung folgen Auswirkungen, die wiederum die Rahmenbedingungen für weiteres Handeln setzen. Mittel können darüber hinaus auch andere Wirkungen (Nebenwirkungen) besitzen oder das Ziel gänzlich verfehlen. Zwischen dem Mittel und dem Ziel können zu jeder Zeit unvorhersehbare Ereignisse auftreten, die das Mittel wirkungslos machen: Immer wieder entzieht sich die Lebendigkeit sozialen Lebens der Planbarkeit, der methodischen Rationalität sowie der Logik von Zweck und Mittel. Variablen und Veränderungen werden deshalb in dem von der griechischen Antike geprägten strategischen Denken als Bedrohung empfunden: Sie werden als Störfaktoren betrachtet, die jede Formalisierung zunichtemachen können. Zwar sollen Variablen und Veränderungen mittels Ratio und Methode überwunden bzw. „gezähmt“ werden, doch gelingt dies meist nicht so wie gewünscht.

3 Abgesehen von den in der Ökonomie externalisierten und aus dem kollektiven und individuellen Bewusstsein gerne verdrängten Nebenwirkungen.

Die Denkfigur des Zufalls

Die europäische Denktradition hinsichtlich Strategie und Wirksamkeit musste also Antworten auf das vielfältige Scheitern finden: Antworten darauf, warum trotz Planungsrationalität, trotz der logischen Ableitung von Zweck-Mittel-Beziehungen die Ist-Ergebnisse nicht den Soll-Zielen entsprechen. Hierauf gibt die griechische Mythologie und Sagenwelt eine Antwort: Die *Denkfigur des Zufalls* bzw. *des Glücks* wird als Erklärung für das Scheitern eingeführt.



Abbildung 1.1: Aristoteles (384-322 v. Chr.)

Quelle: <http://de.fotolia.com>

Wagemutiges strategisches Handeln

Aristoteles stellte nicht zufällig die Kunst der Strategie neben die Kunst der Navigation. Der Stratege ähnelt laut *Aristoteles* einem Steuermann, der in See sticht. Es bleibt ungewiss, ob dieser sein Ziel erreicht: Rückschläge sind möglich, die Hilfe der Götter⁴ ist notwendig. Der Navigator muss sich daher auf *sein Können* und den *glücklichen Zufall* bzw. auf die *Gunst der Götter* verlassen. Neben der eigenen Kunst und dem Zufall gibt es das wagemutige, fintenreiche Handeln, das in einer Welt, die als instabil, unvorhersehbar und chaotisch konstruiert wird, Wirksamkeit verspricht. Es ist nicht verwunderlich, dass angesichts dieser „Welt“ strategisches Handeln als Herausforderung, als Kampf, als gefährlich begriffen wird. Ebendiese Ansicht kommt deutlich in den Aussagen zweier Theoretiker strategischen Denkens zum Ausdruck, *Niccolò Machiavelli* und *Carl von Clausewitz*, durch welche das moderne europäische Strategie-Denken nachhaltig geprägt wurde.

4 An dieser Stelle sei auf die Irrfahrten des Odysseus verwiesen.

Der neue Herrscher erringt seine Souveränität nur mit großer Mühe, denn nichts ist schwieriger, zweifelhafter im Erfolg und gefährlicher, als die Einführung von neuen Gesetzen. Er stößt dabei auf große Hindernisse und gerät bei jedem Schritt in Gefahr.

Niccolò Macchiavelli (1469-1527)



Abbildung 1.2: Niccolò Macchiavelli (1469-1527)

Quelle: <http://de.fotolia.com>

Es gibt kein ruhmvolles Unternehmen, was nicht mit unendlicher Anstrengung, Mühe und Not zustande gebracht würde.

Carl von Clausewitz (1780-1831)

Die *abendländische Philosophie* hing dem Bild an, eine große Wirkung müsse Ergebnis einer spektakulären Handlung sein. Das Bild von dem Willen, der die Realität verändert, ist in der *westlichen Philosophie* von großer Bedeutung. Mit der europäischen Denktradition hinsichtlich Strategie und Wirksamkeit sind weitreichende **Implikationen** verbunden:

- Die Neigung, den *Plan als zentralen Erfolgsfaktor* zu betrachten, selbst dann noch, wenn sich seine Unbrauchbarkeit längst abzeichnet;
- Die handlungsleitende Vorstellung, dass – trotz realer Komplexität – *Ziele* und *Mittel* gewählt werden können, deren Wirkungen vorhersehbar wären;
- Die Neigung, die Aktion bzw. Handlung als einzigen *Modus des Eingriffs* in die Realität zu verstehen;
- Die handlungs- und erkenntnisleitende Neigung, *Rationalität* über Intuition und Erfahrung zu stellen;
- Die Übertragung und Gleichsetzung *militärischer Metaphern* und *Denkmuster* auf den Bereich der Strategie.

Da die westliche Denkweise seit Jahrhunderten von diesen Mustern und Voraussetzungen geprägt ist, erscheint es selbstverständlich, in dieser Weise über Wirksamkeit bzw. Strategie nachzudenken. Die kulturelle Besonderheit der Strategie wird dann deutlich, wenn sie mit Denkformen konfrontiert wird, die auf anderen kulturellen Fundamenten fußen.

Jullien beschreibt die Unterschiede zwischen der traditionellen chinesischen Vorstellung und der von der griechischen Antike geprägten europäischen Vorstellung von strategischer Wirksamkeit entlang **dreier Differenzen**:

1. Die Differenz zwischen *Plan* und *Situationspotenzial*
2. Die Differenz zwischen *Ziel* und *Konsequenz*
3. Die Differenz zwischen *Handlung* und *Transformation*

Jullien weist darauf hin, dass im alten China eine völlig andere Konzeption von Wirksamkeit vorherrschte. Anders als im europäischen Denken herrschte keine Tradition, welche sich auf die Welt von idealen Modellen und Zuständen, die sich von der Realität unterscheiden, stützte. Der griechische Philosoph sinniert, um das „reine Wesen“ der Wirklichkeit zu erkennen. Der chinesische Philosoph hingegen strebt nach *Jullien* danach, den „Lauf der Dinge“ zu erhellen, indem er sich diesem anpasst: Ihm ist die Trennung zwischen Theorie und Praxis fremd. Anstatt des Versuchs, eine ideale Form bzw. einen vollständigen Plan zu entwerfen, um die Realität dementsprechend umzugestalten, bemüht sich der chinesische Strategie darum, günstige Faktoren aufzuspüren. Das Ziel der Wirksamkeit wird darin gesehen, vom Ablauf der Situation zu profitieren bzw. sich „tragen zu lassen“. Die strategische Intelligenz stützt sich auf die „Entwicklung der Dinge“. Die Wirkung wird nicht direkt anvisiert, sondern als Konsequenz einbezogen. Es gilt, das Potenzial einer spezifischen Situation zu erkennen und dieses so zu nützen, dass sich der Erfolg „von selbst“ einstellen muss: Der chinesische Strategie entwickelt keine Pläne, sondern zieht Nutzen aus dem, was in der Situation als Potenzial vorhanden ist. Folgt man dieser Denklogik, so wäre ein Plan eine absurde Vorstellung, da das Potenzial nicht vorhergesehen, sondern lediglich aufgespürt werden kann.

Das Situationspotenzial in der chinesischen Vorstellung von Strategie

Während das europäische Denken über Strategie von Zweck-Mittel-Relationen und von dem Begriff *methodos* – als systematische Suche nach geeigneten Mitteln, die vorgegebenen Ziele zu erreichen – ausgeht, folgt die chinesische Vorstellung von Strategie der Idee der Konsequenz. Anstelle der vielleicht magischen Vorstellung, man könnte angesichts realer Komplexität die Mittel entsprechend dem Ziel wählen und ihre zukünftige Wirkung vorhersehen, steht im chinesischen Verständnis der Begriff *Tao* im Zentrum: *Tao*, „der Weg“, statt *methodos*, „der Weg zu etwas hin“. Da Umstände meist unvorhersehbar sind, ist es nicht möglich, einen Plan zu entwerfen. Ausgangspunkt des Begriffs Strategie ist hier die Einschätzung der im Spiel befindlichen Kräfteverhältnisse. Die chinesische Vorstellung von Strategie sorgt sich darum, dass sich eine Situation so entwickelt, dass sich der Vorteil von selbst ergibt. Die Wirkung ist somit nicht nur wahrscheinlich – wie in einer konstruierten Zweck-Mittel-Beziehung, sondern wird als unvermeidlich angesehen.

In der chinesischen Tradition gibt es daher keinen Zufall, das Ergebnis ist immer im Situationspotenzial enthalten. Die Strategie wird je nach Situation entwickelt, Variantenreichtum ersetzt jedes Modell und nichts gilt als unwirksamer, als das wiederholen zu wollen, was früher einmal zum Erfolg geführt hat: Da die Situation stets neu ist, gilt dies ebenfalls für das Situationspotenzial.

Anders als in der europäischen Tradition gibt es in der chinesischen Denktradition keine Genesis. Ebenso wenig entwickelten sich in China Heldenepen oder die Kunstform des Theaters. „Handlungen“ als wirksames Mittel des Eingreifens in die Realität wird eine geringere Bedeutung beigemessen. Während in der europäischen Denktradition die Aktion das Reale hervorbringt, und das Reale ausmacht, waren die chinesischen Strategietheoretiker, unter anderem auch *Sun Tsu*, der Konzeption des (gewagten) Eingriffs gegenüber äußerst skeptisch: Handeln wird als Fremdkörper im Verlauf der Dinge betrachtet: Handeln ragt heraus, ist sichtbar und wird bemerkt. Obwohl das Handeln Stoff für Erzählungen ist, wird diesem allein nur beschränkte Wirkung zugeschrieben. Die Wirkung entsteht aus der steten Transformation der Verhältnisse und diese Transformation wird am besten dadurch bewirkt, indem man sich mit den Veränderungen in Einklang bringt. Wie klein der Ausgangspunkt auch sein mag, durch permanentes Einwirken auf das Situationspotenzial wird Erfolg sichergestellt. Der Raum zwischen den Handlungen wird als sehr viel wichtiger betrachtet als die Handlungen selbst. Der chinesische Strategie hat ein Konzept von Wirksamkeit, das nicht nur auf Handlung beruht. Der Idee der Transformation wird im chinesischen Denken der Vorzug gegenüber der (immer punktuellen und theatralischen) Handlung gegeben. Transformation gilt als überlegen, da sie sich an allen Punkten äußert und keinen konkreten Ort hat. Die Wirksamkeit ist umso größer, je diskreter und unauffälliger sie ist. Eine gute Strategie wirkt unbemerkt im Untergrund und äußert sich nicht als herausragende und auffällige Aktion.

Während das europäische Denken den Strategen als Subjekt konstruiert, welches entscheidet und handelt und dieses Handeln als mühsames und anstrengendes „Ringens“ mit den Umständen begreift, läuft die chinesische Vorstellung von Strategie auf ein „Lob der Leichtigkeit“ hinaus: Eine Strategie ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, dass man „wie das Wasser der Linie des geringsten Widerstandes folgt“⁵. Die Strategie besteht darin, sich der Situation in einem Stadium zu nähern, in dem sie leicht zu beeinflussen ist.

5 Jullien (1999), S. 261.



Abbildung 1.3: Konfuzius (551-479 v. Chr.)

Quelle: <http://de.fotolia.com> ©christian straub

Die schwierigen Dinge, die in der Welt gemacht werden müssen, müssen im Stadium der Leichtigkeit unternommen werden, ebenso wie die großen Dinge der Welt im Stadium ihrer Winzigkeit unternommen werden müssen.

Zhongyong des Konfuzius (551-479 v. Chr.)

Anstatt sich mit den Schwierigkeiten auseinanderzusetzen, werden minimale Eingriffe getätigt, die die gewünschte Dynamik in Gang setzen. Der europäische Strategie versucht der Welt seinen Plan aufzuzwingen, der chinesische Strategie bereitet den Boden auf. Er unternimmt keine großen Anstrengungen, weil er das Potenzial nützt, er macht nichts Großes, weil er sich darauf beschränkt, unauffällig Prozesse auszulösen.

Die unterschiedlichen Herangehensweisen zeigen sich in der Darstellung der zentralen Helden des jeweiligen Kulturkreises: *Herakles* war der große Held der Antike, der die gefährlichsten Situationen durch seine Tatkraft bezwang. *Yü der Große* hingegen befreite die Erde von der Sintflut, indem er das Bett der Flüsse an der Stelle grub, an der es am leichtesten war. So konnte das Wasser in das Meer fließen. Letzterer unternahm keine spektakuläre Tat, sondern machte sich das natürliche Gefälle zu nutze.

Es wird hieraus ersichtlich, dass es *höchst unterschiedliche Vorstellungen* darüber gibt, was Wirksamkeit verspricht, wie ein „Ziel“ erreicht werden kann.

Theorien: Licht ins Dunkel der Strategiekonzeptionen

2.1	Strategisches Management als wissenschaftliche Disziplin.....	26
2.2	Denkschulen und die Funktion von Theorien	34
2.3	Operatives Management versus strategisches Management	40
2.4	Strategisches Management: Die Bedeutung von Zielen und Leitbildern.....	44

Der Zweck von Strategie wurde bisher sehr allgemein interpretiert: Strategie dient dazu, in einer komplexen und unsicheren Umwelt handlungsfähig zu werden bzw. zu bleiben. Es ließ sich feststellen, dass kulturell höchst unterschiedliche und auch gegensätzliche Auffassungen darüber auftreten, auftreten, was tatsächlich „Wirkung“ verspricht. Des Weiteren besteht eine Vielzahl von Theorien und Konzeptionen strategischer Unternehmensführung, welche ähnliche Bereiche auf sehr unterschiedliche Weise betrachten oder gänzlich unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund rücken. Im Feld des strategischen Managements bewegt man sich nie auf „sicherem Boden“. In diesem Kapitel wird nun der Versuch unternommen, „Ordnung“ in die Vielfalt der Vorstellungen über strategische Unternehmensführung zu bringen, indem wesentlichen Fragen nachgegangen werden soll:

- Wie hat sich strategisches Management als wissenschaftliche Disziplin entwickelt?
- Wie wird „Strategisches Management“ in der Fachliteratur definiert?
Worin liegt der Nutzen, wenn ebendiese Definitionen offensichtlich einen jeweils anderen Gegenstand unter dem Begriff des strategischen Managements konstruieren?
- Welche Denkschulen können unterschieden werden und worin liegt die Funktion von Theorien?
- Wodurch unterscheidet sich die klassisch-rationalistische von der verständnisorientierten Konzeption strategischen Managements?

2.1 Strategisches Management als wissenschaftliche Disziplin

Ursprung strategischen Managements

Nicht zufällig begann eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Begriff „Strategie“ in der Managementforschung und -lehre in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts. Vor allem amerikanische Unternehmen erreichten zu dieser Zeit eine Größe und Komplexität, welche eine systematische und längerfristige Planung zukünftiger Entwicklungspfade unerlässlich erscheinen ließen.

Aufrechterhaltung von Kontrolle

Die Entwicklung der Disziplin des strategischen Managements war insbesondere durch den US-amerikanischen Kontext und durch die praktischen Bedürfnisse der Manager großer Unternehmen geprägt. In den 1950er und 1960er Jahren bedeutete dies, Lösungen für die *Aufrechterhaltung der Kontrolle* über zunehmend größer werdende Unternehmenskomplexe und die Koordination unzähliger Einzelentscheidungen in einer Organisation zu finden. Da das ökonomische Unternehmensumfeld zu dieser Zeit noch relativ stabil und von Expansion geprägt war, wurde *langfristige Planung* in den 60er Jahren zum dominierenden Thema.

Dieses so genannte „*Long Range Planning*“ bzw. „Corporate Planning“ beinhaltete typischerweise einen Fünfjahresplan, der die unternehmerischen Ziele vorgab und auf Prognosen hinsichtlich der ökonomischen Entwicklung und der Entwicklung des Marktes aufbaute. Aus den Zielen und Prognosen

wurden Entscheidungen bezüglich der Investitionen und der Produktpolitik abgeleitet.¹

Die meisten der großen Unternehmen schufen Planungsabteilungen im Glauben, auf Basis von wissenschaftlichen, quantifizierenden Techniken optimale Entscheidungen treffen zu können. Der Ansatz des „Corporate Planning“ bzw. der „Langfristplanung“ war beeinflusst durch eine fortschritts- und technikgläubige Grundhaltung. Ebendiese Grundhaltung war durch den Glauben charakterisiert, dass es möglich sein müsste, alle entscheidenden gegenwärtigen und zukünftigen Variablen und Einflüsse auf eine Organisation rational zu analysieren und systematisch zu Informationen zu verarbeiten, welche zu den „richtigen“ Entscheidungen führen sollten. Wie jede Modeströmung scheiterte auch dieser Ansatz an der Realität und brachte konkurrierende Ansätze hervor, welche die „blinden Flecken“ des Planungsansatzes beleuchteten.

Der Ansatz des
„Corporate
Planning“

In den 1970er Jahren änderte sich die Umwelt für die Unternehmen: Der Wettbewerb auf Inlands- wie auf Auslandsmärkten wurde verschärft, da einige Märkte sich zu sättigen begannen und erste Konkurrenten aus Übersee auf den Märkten Fuß fassen konnten. Die technologische Entwicklung beschleunigte sich, zudem sorgte der so genannte „Ölschock“ in den 1970er Jahren für makroökonomische Instabilität: Die Umwelt gewann an Bedeutung und gestaltete sich zugleich komplexer und daher wenig berechenbar. Die klassische Sichtweise, die vornehmliche Aufgabe des Managements würde in der optimalen Kombination von Produktionsfaktoren liegen, konnte ebenso wenig aufrecht erhalten werden wie der Glaube an eine umfassende Planbarkeit in turbulenten Umwelten. Das Ergebnis dieser Umweltveränderungen war eine Verschiebung vom „Corporate Planning“ hin zu „Strategic Management“ in der Management-Theorie und -Praxis.² Wettbewerb und Wettbewerbsvorteil wurden damit zu einem neuen Definitionszentrum längerfristiger unternehmenspolitischer Überlegungen. *Ohmae* (1983) bringt diese Verlagerung folgendermaßen auf den Punkt:

Von „Corporate
Planning“ zu
„Strategic
Management“

What business strategy is all about is, in a word, competitive advantage ... The sole purpose of strategic planning is to enable a company to gain, as efficiently as possible, a sustainable edge over its competitors. Corporate strategy thus implies an attempt to alter a company's strength relative to that of its competitors in the most efficient way.

Ohmae (1983), S. 36.

In den 1980er Jahren wurden diese Wettbewerbsvorteile – beeinflusst durch die Studien von *Michael Porter* – vor allem aus der (Branchen-)Umwelt des Unternehmens abgeleitet.³ *Porter* ortet in der Industriestruktur und der Wettbewerbsintensität (und der auf die Analyse dieser Determinanten des Unternehmenserfolges folgenden strategischen Positionierung) die Quelle

1 Siehe hierzu Ansoff (1985), Wrap (1957) und Ewing (1956).

2 Siehe Knyphausen-Aufsess (1995).

3 Beispielsweise Wettbewerber, Rivalität, Macht von Abnehmern und Lieferanten.

von Wettbewerbsvorteilen. Insbesondere sein „*Five Forces Framework*“ erfuhr, nicht zuletzt aufgrund seiner Einfachheit, weite Verbreitung in der Strategie-Forschung und der Strategie-Praxis.⁴

Die 1980er und 1990er Jahre waren durch eine Reihe von Umweltveränderungen – zum Beispiel zunehmende Marktsättigung, die Etablierung der Mikroelektronik als neue Leittechnologie und die Verschärfung des Wettbewerbs – geprägt. Der strategische Blick verlagerte sich hin zur Suche nach organisationsinternen *Wettbewerbsvorteilen*: Anstatt der Suche nach externen Determinanten von Wettbewerbsvorteilen wurde nun die Bedeutung des Innenraums der Organisation stärker hervorgehoben.

Ressourcenbasierte Sicht versus Markt-basierte Sicht

Diese so genannte *ressourcenbasierte Sicht des Unternehmens* („*Resource Based View of the Firm*“) betont, dass die firmenspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten die primäre Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellen und daher die Basis für die Formulierung von längerfristigen Strategien bilden sollten. Diese Sichtweise stellte eine bedeutende Rückorientierung und Erweiterung des Denkens über Strategie dar. Nun wurden die Unterschiede zwischen Unternehmen derselben Branche stärker betont. Die „*Resource Based View*“ wurde zum Gegenkonzept der von Porter (1980) bzw. der Industrieökonomie propagierten *Marktbasierten Sicht* („*Market Based View*“). Die Betonung von unternehmensinternen Erfolgsdeterminanten war jedoch nicht neu: Bereits im Jahr 1959 formulierte Edith Penrose die Idee einer ressourcen- oder fähigkeitsorientierten Betrachtung von Wettbewerbsvorteilen. Offensichtlich führten jedoch erst die Veränderungen in der Unternehmensumwelt in den 1980er Jahren dazu, dass die Lösung für strategische Probleme stärker im Innenleben von Organisationen gesucht wurde.

Berücksichtigung wichtiger Einflussfaktoren

Das bislang dominante Bild einer vollständig rationalen strategischen Unternehmensführung wurde damit erschüttert und zurechtgerückt: Das organisationale Leben wurde als Gegenstand strategischen Denkens entdeckt. Somit konnten nun auch Erfahrungen, politisches Verhalten, Interessen, kollektive Werte und Wahrnehmungsmuster, historisch gewachsene Organisationskulturen, Beziehungen und „irrationales“ Verhalten als wichtige Einflussfaktoren „realen“ strategischen Denkens und Handelns wahrgenommen werden.

Neue Fragen und Perspektiven

Mit zunehmender Komplexität und weiteren Umweltveränderungen⁵ traten wiederum neue Fragen und Perspektiven strategischen Managements auf: Wissen, Lernen und Wandel, Umgang mit Komplexität und Risiken sowie die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

⁴ Siehe Kapitel 6.

⁵ Beispielsweise ökonomische Globalisierung, Hyperwettbewerb, New Economy oder auch neue Technologien.

Tabelle 2.1

Evolution Strategischer Managementansätze

Periode	1950er Jahre	1960er Jahre	1970er Jahre	1980er Jahre	1990er Jahre	Aktuelle Trends?
Schwerpunkt	Budgetplanung und Kontrolle	Langfristige Unternehmensplanung	Unternehmensstrategie	Branchen- und Wettbewerbsanalyse	Unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile	Umgang mit Wandel und Komplexität
Hauptaspekte	Budgetplanung und finanzielle Kontrollmechanismen	Planung von Wachstum	Diversifizierung und Portfolioplanung	Auswahl generischer Strategien, Positionierung eines Unternehmens in einer Branche	Unternehmensinterne Wettbewerbsvorteile erkennen und entwickeln	Wettbewerbsvorteile durch Innovation, Wandelfähigkeit, Wissenstransfer und Wissenswettbewerb
Kernkonzepte und Techniken	Investitionsplanung	Investitions- und Unternehmensplanung, Prognosen	Synergieeffekte, Portfolioplanung	Branchen, Wettbewerbs-, Konkurrenzanalyse, Umweltanalyse, Erfahrungskurve	Ressourcenanalyse, Beeinflussung von Unternehmenskultur, Personalentwicklung	Flexibilität, Beziehungen
Implikationen für die Organisation	Finanzmanagement als Definitionszentrum	Planungsabteilungen als Definitionszentren	Diversifizierte und multidivisionale Strukturen	Restrukturierung der Branche und aktives Asset Management	Unternehmensrestrukturierung, Business Reengineering, Outsourcing	Virtuelle, wissensbasierte Organisation, Allianzen und Netzwerke

Quelle: in Anlehnung an R. Grant (2006).

Mintzberg (2004) unterschied **fünf Konzepte von Strategie („5 Ps“)**, die den Definitionen von strategischem Management zugrunde liegen können: Plan, Pattern, Position, Perspective und Ploy.

- **Plan:** *Strategie als **Plan** ist die Beschreibung wie ein vorgegebenes Ziel erreicht werden soll.*

Der „Strategie“ blickt in die Zukunft bzw. auf einen in der Zukunft zu realisierenden Idealzustand und sucht nach Wegen, um diesen zu erreichen. Diese Strategiekonzeption ist vorausblickend ausgerichtet.

- **Pattern:** *Strategie als **Muster** blickt zurück.*

Hier geht es darum, Muster in vergangendem Verhalten zu sichten. Diese Muster werden als „Strategie“ bezeichnet. Es wird nach Regelmäßigkeiten gesucht, unabhängig davon, ob sich diese als erfolgreich erwiesen haben oder nicht, unabhängig davon, ob diese Muster bewusst oder unbewusst erfolgten.

- **Position:** *Strategie als **Position** richtet sich nach außen.*

Der strategische Blick ist auf eine zu erreichende günstige Position des Unternehmens in der jeweiligen Branche gerichtet. Strategie als Position bezeichnet eine bewusste Selbstverortung bzw. Identitätswahl. Eine Organisation entscheidet sich dafür, eine unverwechselbare Position einzunehmen und sich damit von Konkurrenten zu unterscheiden.

- **Perspective:** *Strategie als **Perspektive** richtet sich nach innen.*

Der strategische Blick richtet sich auf die Organisation selbst. Es geht hier um eine Vision, um das kollektive Bewusstsein („Organisationskultur“) bzw. um die Entwicklungsfähigkeit der Organisation. Folgende Fragen stehen diesbezüglich im Fokus: Wo wollen wir uns hin entwickeln? Was ist möglich?

- **Ploy:** *Strategie als **List** rückt die Spielzüge des Managements in den Mittelpunkt.*

Ähnlich der Strategie in einem Schachspiel ist Strategie hier so zu verstehen, dass andere Akteure – beispielsweise Konkurrenten, Politiker, Lieferanten, Beschäftigte oder auch Öffentlichkeitsarbeiter – durch überraschende Aktionen, Finten oder (Des-) Information getäuscht werden.

Definitionsversuche

Angesichts dieser Perspektiven auf das strategische Management ist es wenig verwunderlich, dass „Strategisches Management“ auf vielfältige Weisen definiert werden kann. Die nachfolgenden Zitate zeigen die Unterschiedlichkeit dieser Definitionen:

Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.

Chandler (1962), S. 13.

The basic characteristics of the match an organization achieves with its environment is called a strategy.

Hofer und Schendel (1978), S. 4.

What business strategy is all about is, in a word, competitive advantage ... The sole purpose of strategic planning is to enable a company to gain, as efficiently as possible, a sustainable edge over its competitors. Corporate strategy thus implies an attempt to alter a company's strength relative to that of its competitors in the most efficient way.

Ohmae (1983), S. 36.

Strategic decisions are primarily concerned with external rather than internal problems of the firm and specifically with the selection of the product-mix that the firm will produce and the markets to which it will sell.

Ansoff (1985), S. 18.

Strategien können metaphorisch als „Weg-Beschreibungen“ interpretiert werden. „Weg-Beschreibungen“ können zwar auch das Ziel benennen, sie können aber auch darin bestehen, dass man zum Ausdruck bringt, von welchem Zustand man wegkommen will und welche der von diesem Ausgangspunkt wegführenden alternativen Wege man beschreiten will.

Kirsch (1991), S. 301.

Strategien sind die Pläne des Topmanagements, um jene Ergebnisse zu erreichen, die sich mit der Mission und den Zielen der Unternehmen decken.

Wright (1992), S. 3.

Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities ... The essence of strategy is to choose activities that are different from rivals.

Porter (1996a), S. 53.

Strategien können als Verhaltensmuster beschrieben werden, die unter Beachtung der Umwelt und der Ressourcen bestrebt sind, Erfolgspotenziale zu erschließen und zu sichern.

Corsten (1998), S. 5.

Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.

Bea und Haas (2001), S. 50.

Strategie beschreibt die langfristige Ausrichtung und Aufgabenbereiche einer Organisation, die in einem sich verändernden Umfeld Wettbewerbsvorteile durch ihren Einsatz von Ressourcen und Kompetenzen erlangt, mit dem Ziel, die Erwartungen der Interessensgruppen zu erfüllen.

Johnson und Scholes (2011), S. 22.

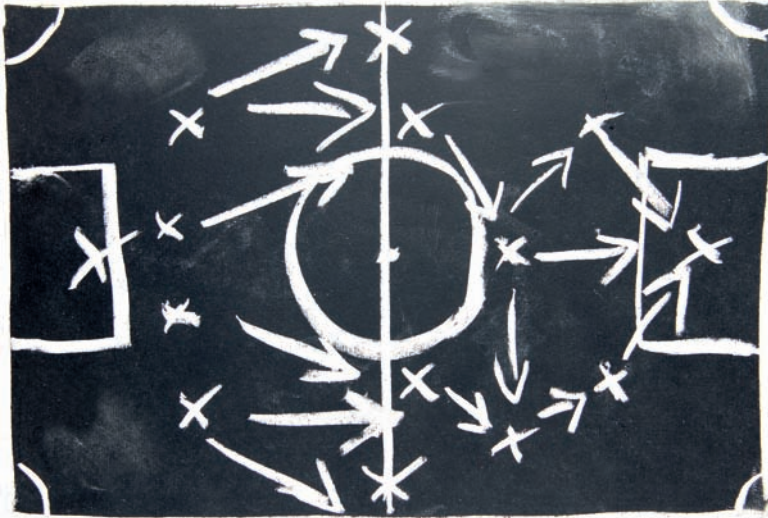
Diese Definitionen reflektieren unterschiedliche Konzeptionen von Strategie und stellen unterschiedliche, von dem jeweiligen historischen Kontext, von den persönlichen Neigungen der Theoretiker und von dem gewählten theoretischen Hintergrund geprägte Aspekte in den Vordergrund.

**Unterschiedliche
theoretische
Zugänge**

Ansoff versteht Strategie vor allem als Diversifizierungsentscheidung hinsichtlich der Produktpalette. *Ohmae* sieht die Aufgabe strategischen Managements darin, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erreichen. In der Sichtweise *Ohmaes* spiegelt sich der zunehmende Wettbewerb in den 1980er Jahren wider, der zu einer zentralen Herausforderung für das Management wurde. *Wright* setzt Strategie mit einem rationalen Plan gleich, der dazu dienen soll, die Visionen und Ziele zu erreichen. Dabei wird so getan, als ob die Ziele natürlicherweise vorhanden sind, wer diese Ziele festlegt und wie diese legitimiert werden können – darüber informiert *Wright* jedoch nicht. *Porter* versteht Strategie als Wahl einer günstigen Position und als Fähigkeit, sich von der Konkurrenz zu unterscheiden. Während *Bea* und *Haas* die Sicherstellung des langfristigen Erfolges betonen, stellen *Hofer* und *Schendel*, entsprechend den Vorstellungen der Umweltschule der strategischen Unternehmensführung, die Übereinstimmung einer Organisation mit deren Umwelt in den Mittelpunkt. *Corsten* und *Kirsch* betrachten Strategien nicht als Pläne, sondern als Verhaltensmuster. Im Gegensatz zu *Chandler*, der unter Strategie die Zielvorgabe und Maßnahmenfestsetzung versteht, ist für *Kirsch* nicht einmal die Benennung eines Zieles Voraussetzung für eine Strategie. *Johnson* und *Scholes* definieren Strategie als eine Richtung, die ein Unternehmen über einen längeren Zeitraum einschlägt. Hinsichtlich des Zieles ist deren Definition breiter: Weder ist von Profitmaximierung, noch von Wettbewerbsfähigkeit die Rede, sondern von dem Ziel, die Erwartungen der Stakeholder (Anspruchsgruppen) zu befriedigen. *Johnson* und *Scholes* bleiben sowohl für die „Strategie als Plan“ als auch für das Konzept „Strategie als Handlungsmuster“ offen. Im Mittelpunkt steht hierbei das Ziel, durch die Befriedigung der Erwartungen von Stakeholdern in einer sich wandelnden Umwelt überlebensfähig zu bleiben.



Nachgedacht! Strategie: Wer definiert die Ziele?



Quelle: <http://de.fotolia.com> © Stauke

Obwohl in dem traditionellen Verständnis von Strategie das „Ziel“ als zu erreichender Fixpunkt am Zukunftshorizont fungiert und Ausgangspunkt aller (rationalen und systematischen) Überlegungen darstellt, findet kaum eine Debatte darüber statt, *welche Ziele* wünschbar sind, *wer* diese Ziele setzen soll, *wie* diese Ziele gesetzt werden⁶ und *welche Interessen*⁷ damit befördert werden sollen. Sollen Unternehmen nur im Interesse der Eigentümer oder aber im Interesse aller Anspruchsgruppen⁸ geführt werden? Ist das Unternehmen ausschließlich eine ökonomische Institution oder eine gesellschaftliche Institution? Und wie verhält es sich mit dem strategischen Management von Organisationen, die keine Unternehmen sind?⁹

6 Beispielsweise kann eine Zielsetzung autokratisch oder demokratisch erfolgen.

7 Beispielsweise partikulare Interessen der Anteilseigner, der Manager oder der Beschäftigten; oder aber auch gesellschaftliche Interessen.

8 Beispielsweise im Interesse der Beschäftigten, der Kapitalgeber, der Lieferanten oder der Kommune.

9 Zur Vertiefung dieser Diskussion siehe u. a. Freeman et. al. (2004); Sundaram und Inkpen (2004).

2.2 Denkschulen und die Funktion von Theorien

Das Fundament der unterschiedlichen Definitionsversuche strategischen Managements liegt in den unterschiedlichen theoretischen Zugängen und Denkschulen. *Mintzberg, Ahlstrand* und *Lampel* (2004) fassen die vielfältige Literatur zu strategischen Management in *zehn Schulen* zusammen und unterscheiden dabei *präskriptive* Schulen, die eine (einzig) „richtige“ Strategie propagieren, von *deskriptiven* Schulen. Letztere zielen nicht darauf ab vorzuschreiben, auf welche Weise Strategien „richtigerweise“ entwickelt werden, sondern beabsichtigen zu beschreiben, auf welche Weise sich Strategien in der Praxis herausbilden.

Tabelle 2.2

Zehn Strategieschulen nach Mintzberg, Ahlstrand und Lampel

präskriptiv (SOLL)

Designschule: Strategieentwicklung als *konzeptioneller Prozess*

Planungsschule: Strategieentwicklung als *formaler Prozess*

Positionierungsschule: Strategieentwicklung als *analytischer Prozess*

deskriptiv (IST)

Unternehmensschule: Strategieentwicklung als *visionärer Prozess*

Kognitive Schule: Strategieentwicklung als *mentaler Prozess*

Lernschule: Strategieentwicklung als *sich herausbildender Prozess*

Machtschule: Strategieentwicklung als *Verhandlungsprozess*

Kulturschule: Strategieentwicklung als *kollektiver Prozess*

Umweltschule: Strategieentwicklung als *reaktiver Prozess*

Konfigurationsschule: Strategieentwicklung als *Transformationsprozess*

Vielfältige perspektivische Zugänge

Man könnte sich nun die Frage stellen, warum es derart viele unterschiedliche Zugänge zu strategischem Management gibt und ob diese Tatsache nicht zu einer überflüssigen Verwirrung beiträgt. Was hier verwirrend erscheinen mag, ist nichts anderes als die Darstellung der vielen Facetten eines derart komplexen Untersuchungsgegenstandes wie der strategischen Unternehmensführung. Die unterschiedlichen Zugänge entsprechen möglichen Perspektiven auf diesen Gegenstand. Jede Perspektive ist in der Lage, einen bestimmten Aspekt zu beleuchten. Die Kehrseite ist, dass jede dieser „theoretischen Brillen“ bzw. „theoretischen Scheinwerfer“ notwendigerweise viele Aspekte ausblenden muss, um zugleich einen anderen besonders hervorheben zu können. Um die Vielfältigkeit des Gegenstandes „strategisches Management“ erahnen zu können, ist es notwendig, auf diese Vielfalt unterschiedlicher theoretischer Zugänge hinzuweisen.



Nachgedacht! Was haben Ichthyologen, Fische und Netze mit Theorien zum Strategischen Management zu tun?



Quelle: <http://de.fotolia.com> © CSPStock

Der Physiker *Hans-Peter Dürr* schildert in seinem Werk „*Das Netz des Physikers*“ (1988) eine Parabel, die dem berühmten Astro-Physiker *Arthur Eddington* zugeschrieben wird.

Eddington vergleicht einen Naturwissenschaftler mit einem Ichthyologen, einem Fischkundler, der seine Welt erforschen will. Dessen Tätigkeit besteht darin, dass er täglich auf das Meer hinausfährt und Fische fängt. Nach vielen Fischzügen und sorgfältigen Überprüfungen seiner Beute gelingt ihm die Entdeckung des ersten Grundgesetzes der Ichthyologie: „*Alle Fische sind größer als fünf Zentimeter!*“ Er nennt dies ein Grundgesetz, weil er bei keinem Fang jemals einen Fisch fand, der kleiner als fünf Zentimeter war, und schließt daraus auf eine Allgemeingültigkeit des Befundes. Auf dem Heimweg trifft er seinen besten Freund, den ich den Metaphysiker nennen will, und erzählt ihm von seiner großen wissenschaftlichen Entdeckung. Dieser entgegnet ihm: „*Das ist doch gar kein Grundgesetz! Dein Netz ist einfach so grob, dass dir die kleineren Fische stets durch die Maschen gehen.*“ Aber der Ichthyologe ist von diesem Argument nicht beeindruckt und antwortet entschieden: „*Was ich mit meinem Netz nicht fangen kann, liegt prinzipiell außerhalb fishkundlichen Wissens, es bezieht sich auf kein Objekt der Art, wie es in der Ichthyologie als Objekt definiert ist. Für mich als Ichthyologe gilt: Was ich nicht fangen kann, ist kein Fisch!*“

Dürr (1988), S. 30.

Was als „Strategische Unternehmensführung“ bezeichnet wird, ist also abhängig davon, was mit den „Netzen“¹⁰ erfasst wird. Die jeweiligen Schulen des strategischen Managements konstruieren damit unterschiedliche Bilder dessen, was Strategie definiert und wie Probleme gelöst werden.

Die unterschiedlichen Schulen der Strategieforschung¹¹ besitzen somit eine Art „Scheinwerferfunktion“: Sie beleuchten bestimmte Aspekte und mögliche Instrumentarien und lassen andere notwendigerweise im Dunkeln.

In der **Designschule** liegt der primäre Fokus auf dem (kreativen) Entwickeln einer Strategie durch den Vergleich von Stärken und Schwächen einer Organisation mit den Chancen und Risiken, die sich aus dem Umfeld der Organisation und seinen Veränderungen ergeben. Strategieentwicklung wird diesbezüglich als *rationaler Prozess* betrachtet, wobei Kontrolle und Verantwortung für diesen Prozess in den Händen des Top-Managements liegen. Damit geht einher, dass derartige Strategien relativ einfach sein müssen, um von einer Person entwickelt werden zu können. Eine genaue Kenntnis des Unternehmens und seines Umfeldes sind unabdingbare Voraussetzungen. Erst wenn die Strategie als *fertige Perspektive* vorliegt, kann mit der *Implementierung*, welche die Strategie nicht mehr verändern darf, begonnen werden. Dies setzt voraus, dass die Situation, in welcher sich die Organisation befindet, stabil ist und dass innerhalb der Organisation eine Bereitschaft vorhanden ist, sich der Idee des Strategen unterzuordnen. Die Instrumente, die hierbei hervorgebracht werden sind beispielsweise Stärken-Schwächen-Analysen oder auch Zukunftsszenarien.

Die **Positionierungsschule** rückt Aspekte wie die Branche und deren Wettbewerbsintensität in den Vordergrund und bringt dementsprechend Instrumente wie die Branchen- und Konkurrenzanalyse hervor. Der strategische Blick ist auf eine zu wählende günstige – profitable und gegenüber Konkurrenten leicht zu verteidigende – Position des Unternehmens in einer Branche gerichtet.

Für die **Planungsschule** ist Strategie nicht das Ergebnis eines grandiosen Designs oder einer günstigen Positionierung, sondern das Ergebnis eines analytischen Planungsprozesses. Ausgehend von der Formulierung klarer und quantifizierbarer Ziele und Umweltanalysen werden möglichst *exakte Budget- und Zeitpläne* ausgearbeitet, welche wiederum zu einem großen *Masterplan* zusammengefasst werden. Nach *Mintzberg* (2004) betont die Planungsschule folgende Aspekte:

- Den Planern bzw. den Planungsabteilungen kommt eine Schlüsselrolle zu: Sie konstruieren die Strategie (Zerlegung, Formalisierung, Operationalisierung, Zeitpläne, Aktionspläne, Budgetierung); das Top-Management muss die Strategie nur mehr unterstützen und bestätigen.
- Die exakte Vorgabe von Budgets, Zeitrahmen und Handlungen: „*All strategies must be broken down into substrategies for successful implementation.*“¹² Die Operationalisierungsphase der Strategie wird damit extrem detailliert, ausführlich und ausschweifend.

10 „Netze“ bezeichnen theoretische Analyse-Instrumente bzw. begriffliche Konzepte.

11 Für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Schulen siehe *Mintzberg, Ahlstrand und Lampel* (2004).

- Die Verarbeitung einer Unmenge von quantitativen Daten als Basis der Strategieentwicklung und -implementierung.
- Die Finanzanalyse nimmt eine Schlüsselrolle ein; nicht-quantifizierbare Ziele werden vernachlässigt.

Die Planungsschule bringt entsprechend ihrer „theoretischen Brille“ vor allem Analyse-, Planungs- und Kontrollinstrumente hervor. Der rationale Schein der Planungsschule besitzt vor allem eine Kommunikationsfunktion. Er erleichtert die Vermittlung der Strategie nach innen sowie nach außen und kann der Organisation das Gefühl von Sicherheit und Rationalität geben: Derjenige, der von sich behaupten kann, einen Plan gefasst zu haben, dem wird zugetraut, dass er weiß, was er tut.

Andererseits liegen gerade hier die Beschränktheit und die blinden Flecken der Planungsschule: Sie folgt einer „one-best-way-Philosophie“ und geht von der Voraussetzung der Vorhersagbarkeit der Umweltentwicklung aus und davon, dass Umweltkomplexität durch intensivierte Planung, Kontrolle, Sammlung von Massendaten und durch komplexe Instrumente beherrschbar gemacht werden kann. Als Information wird hier nur wahrgenommen, was in Form von quantifizierbaren „hard facts“ auftritt. Doch können nicht alle wichtigen Informationen in „harte“ Informationen transformiert werden. „Weiche“ Informationen sind zum Beispiel gesellschaftliche Trends, die Stimmung der Beschäftigten, der Umgangston oder auch die Wahrnehmungen von Kunden. Zwar entwickeln so genannte hard facts eine enorme argumentative Kraft; Zahlen und Statistiken erwecken den Anschein der Objektivität und exakten Abbildung der Wirklichkeit, aber vieles geht dabei verloren: Ideen, weiche Informationen, Zwischentöne, Widersprüche, Missverständnisse und Lernchancen. Die Gefahr der Planungsschule besteht nach *Mintzberg* darin, dass sie leicht zu einer intellektuellen Übung werden kann, die wenig mit der Realität zu tun hat, da die Relevanz der nicht quantifizierbaren Erfahrungen tendenziell übersehen wird. Der Planungsansatz berücksichtigt darüber hinaus auch kaum die menschliche Seite der Organisation (kulturelle und politische Dimensionen) und steht damit hierarchischen und unflexiblen Organisationen näher bzw. weist eine Tendenz in diese Richtung auf.

Die
Beschränkungen
der Planungsschule

Kritiker führen gegen die Planungsschule das Argument an, dass eine effektive Strategiebildung keiner widerspruchsfreien, abstrakten Aggregation von Daten entspricht, sondern dass effektive Strategiebildung auf der Fähigkeit beruht, *unterschiedliche* und eventuell auch *widersprüchliche Informationen zu verknüpfen*.

An ebendiesem Defizit setzt die **Kulturschule** des strategischen Denkens an: Strategiebildung wird als ein *interaktiver Prozess* betrachtet. Die Kulturschule nimmt die Bedeutung der „Software“ einer Organisation stärker wahr: Hintergrundüberzeugungen, Werte, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster und deren strategischer Nutzen. In instrumentalistischen Varianten der Kulturschule steht die strategiekonforme Ausrichtung individueller und kollektiver Wahrnehmung im Mittelpunkt: Von der Idee einer Nutzbarmachung von

12 Steiner (1979), S. 177.

emotionalen Energien der Beschäftigten bis hin zu „Gehirnwäsche“.¹³ Der Hauptfaktor für den Unternehmenserfolg wird in der Unternehmenskultur einer Organisation verortet. Die Instrumente, die die Kulturschule hervorbringt zielen somit auf Kultursensibilität und Kulturveränderung (symbolische Führung) ab.

Die **Unternehmerschule** geht von dem Leitbild eines innovativen Unternehmers aus. Die unternehmerische Praxis als „kreative Zerstörung“ und Leitbegriffe wie „Innovation“ und „Vision“ nehmen hierbei eine zentrale Rolle ein. Der Erfolg von Unternehmen wird besonders auf die Merkmale individuellen unternehmerischen Handelns zurückgeführt.

Fragen von Macht und Politik wurden bei den bisherigen Schulen weitgehend außer Acht gelassen. Die **Machtschule** strategischen Denkens setzt ebendort an und betrachtet Unternehmen als soziale und damit politische Organisationen – und somit nicht als eine Organisation, die ausschließlich und widerspruchsfrei einer ökonomischen Logik entspricht. Strategiegestaltung wird als politischer Prozess betrachtet, der von höchst unterschiedlichen Interessen geprägt ist. Im Gegensatz zum Design-, Planungs-, oder Positionierungsansatz geht es nicht um *die* optimale Strategie, sondern um eine durchführbare Strategie. Begriffe wie „Kompromiss“, „Allianzen“, „Konflikt“ und „Verhandlung“ werden in die Welt der Strategie aufgenommen. Macht und Politik werden als zentrale Elemente angesehen, die Strategien hervorbringen bzw. die eingesetzt werden können, um bestimmte Interessen in organisationalen Prozessen durchzusetzen.

Im Rahmen der Machtschule können *zwei Ebenen* betrachtet werden: *Mikropolitische Beziehungen* im Inneren einer Organisation sowie eine *Makro-Machtschule*, die die Beziehungen zwischen der Organisation und anderen Organisationen bzw. Gruppen im Umfeld der Organisation betrachtet.

Die **Mikro-Machtschule** sieht Strategieentwicklung als politischen Prozess, der von folgenden Prämissen geprägt ist:

- Organisationen sind Koalitionen verschiedener Individuen und Interessensgruppen.
- Zwischen den Mitgliedern dieser Koalition bestehen dauerhafte Unterschiede in Bezug auf Wertvorstellungen, Überzeugungen, Informationsstand, Interessen und Wahrnehmung der Realität. Diese Differenzen sind sowohl auf Ebene der Individuen als auch auf Ebene von Gruppen vorhanden. So weisen beispielsweise „Arbeit“ und „Kapital“ strukturell unterschiedliche Interessen (hohe Löhne versus hohe Kapitalrendite) auf.
- Zumeist geht es um die Zuteilung knapper Ressourcen.
- Konflikt und Macht sind wichtige Instrumente der Verteilung von Ressourcen.
- Da sich die Gruppen gegenseitig benötigen, werden Ziele und Entscheidungen über Verhandlungen und Positionskämpfe getroffen.

13 Siehe Peters und Waterman (1990) bzw. *Kapitel 6*.

Die Organisation wird somit nicht als homogene „Einheit“ gesehen. Für die Vertreter einer stärker politischen Perspektive besteht die Organisation vielmehr aus Akteuren mit unterschiedlichen Eigeninteressen. Führungskräfte werden damit nicht (länger) als rationale Akteure betrachtet, die im Interesse des ganzen Unternehmens Strategien definieren (welche dann von loyalen Beschäftigten umgesetzt werden). Organisationen und Unternehmen werden als *politische Arenen* betrachtet und Management bedeutet in diesem Kontext, die daraus resultierenden Widersprüche produktiv zu gestalten.

Die Organisation
als politische Arena

Die kritische Perspektive innerhalb der Strategieforschung¹⁴ weist darauf hin, dass es durch diese theoretische Brille möglich ist aufzuzeigen, wie konkrete Strategien und bestimmte Konzeptionen von strategischem Management die Interessen der mächtigsten Gruppen widerspiegeln. Werden also in der Positionierungs-, Design- oder Planungsschule Managementstrategien mit Hinweis auf ihre Rationalität legitimiert, zeigt die politische Perspektive der Machtschule, dass diese „Rationalität“ immer auch spezifischen partikularen Interessen dient. Folgt man den Argumenten der Machtschule, sind konkrete Strategien jedenfalls nicht primär das Ergebnis rationaler Überlegungen, sondern primär von Machtrelationen und politischen Prozessen geformt. Damit sind weitgehende Konsequenzen verbunden: Wenn Strategie als Ergebnis eines politischen Prozesses betrachtet wird, rückt damit zugleich die Qualität dieses Prozesses in den Mittelpunkt des Interesses: Welche politischen Prozesse laufen ab? Welche politischen Prozesse und Grundhaltungen¹⁵ führen eher zu (für wen) wünschbaren Ergebnissen?

Eine kritische
Perspektive
verdeutlicht
partikulare
Interessen

Die so genannte **Makro-Machtschule**¹⁶ betrachtet die Einflüsse von externen Akteuren und die Beziehungen und Interaktionen mit diesen: Lieferanten, Abnehmer, Gewerkschaften, Konkurrenten, Banken, Behörden, Pressure Groups sowie Medien und der strategische Umgang mit diesen treten hier stark in den Vordergrund. Dies liegt darin begründet, dass es in komplexen Wirtschaftssystemen vielfältige Beziehungen zwischen Organisationen und institutionalisierten Gruppen gibt. Für Organisationen stellt sich somit die Herausforderung, dieses Beziehungsgeflecht zu managen.

Organisationen können die an sie herangetragenen Forderungen aufgreifen, zurückweisen oder sie nur symbolisch behandeln. Sie können Informationen zurückhalten, Gruppen gegeneinander ausspielen, Dialogprozesse fördern, Vertrauen stärken sowie kooperative Lösungen suchen.¹⁷ Die Organisation wird damit stärker als Bestandteil eines komplexen institutionellen Beziehungsgeflechtes gesehen und nicht als isolierte ökonomische Einheit. Die Instrumente, die hier entwickelt werden gehen in die Richtung der Analyse möglicher Stakeholder (Anspruchsgruppen), ihrer Ziele und ihres Verhaltens und in die Richtung der Entwicklung von dialogunterstützenden Instrumentarien¹⁸. Konzepte wie zum Beispiel kollektive Strategie oder

14 Bezüglich „Critical Management Studies“ siehe Alvesson und Wilmott (1996).

15 Grundhaltungen können beispielsweise demokratisch, bürokratisch, autoritär oder auch partizipativ ausgerichtet sein.

16 Siehe Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (2004).

17 Siehe Schneidewind (1998).

18 Beispielsweise der Multi-Stakeholder-Dialog; siehe *Kapitel 7*.

auch strategische Allianzen sind mit der politiksensiblen Betrachtung der Machtschule direkt verbunden.¹⁹ Mit dieser Perspektive wird sowohl eine realistischere Sicht von Unternehmen gewonnen, als auch die politische Dimension als Gestaltungsfeld bewusst gemacht. Hinsichtlich der Prozesse innerhalb von Organisationen gibt diese Perspektive Antworten darauf, auf welche Weise Entscheidungen zustande kommen bzw. warum Entscheidungen möglicherweise nicht umgesetzt werden. Im Außenverhältnis können Konzepte – beispielsweise Koalition, Verhandlung und List – als Elemente strategischer Prozesse erkannt werden.

Die **Umweltschule** sieht die Umweltkräfte als maßgeblich für die Herausbildung von Strategien an. Aufgabe der Unternehmensführung ist es hier, die Umwelt zu deuten und eine geeignete Anpassung der Organisation zu gewährleisten. Wo dies gelingt, ist – aus Sicht der Umweltschule – das Überleben der Organisation gesichert.

Die **Lernschule** knüpft an diesem Ansatz an und sieht in der Lernfähigkeit von Organisationen den zentralen Erfolgsfaktor. Sie betont die Bedeutung von Anpassungs- und Wahrnehmungsfähigkeit, die Fähigkeit neue Erfahrungen zu machen und alte Muster kritisch in Frage zu stellen. Organisationaler Wandel bildet hierbei das Kernthema strategischen Managements.

2.3 Operatives Management versus strategisches Management

Ausgangspunkt war bislang nicht die Eingrenzung, sondern die Erweiterung unserer Vorstellungen von Strategie und von strategischer Unternehmensführung. Die Hinweise auf unterschiedliche Konzeptionen von Strategie, auf unterschiedliche Definitionen von strategischem Management und auf unterschiedliche Schulen strategischen Managements mit ihren jeweiligen theoretischen Brillen sollen zeigen, wie vielfältig „Strategie“ wahrgenommen werden kann. Ausgehend von dieser breiten Basis muss die Frage gestellt werden, wodurch sich strategisches Management von dem „business as usual“ bzw. von operativem Management unterscheidet: Worin liegt die Besonderheit des strategischen Managements? Quer über die unterschiedlichen Schulen und ihre Vertreter hinweg werden folgende Charakteristika strategischen Managements genannt:

- Strategisches Management ist eine spezifische Denkform.
- Strategische Entscheidungen betreffen immer komplexe Problemfelder.
- Strategische Entscheidungen müssen zumeist in Situationen hoher Unsicherheit getroffen werden und zielen auf einen längeren Zeithorizont ab.
- Strategische Entscheidungen verlangen nach einem integrativen Ansatz.
- Strategische Entscheidungen führen zumeist zu einer Veränderung der Beziehungen mit dem betrieblichen Umfeld.

19 Siehe Schneidewind (1998).

- Strategische Entscheidungen bedürfen häufig eines organisationalen Wandels und betreffen die gesamte Organisation.
- Strategisches Management zielt auf die Sicherung und Entwicklung strategischer Erfolgspotenziale.

Einige Wissenschaftler, unter anderem *Kirsch* (1991) und *Kappler* (2000), betonen, dass strategisches Management eine *spezifische Denkhaltung* ist, welche sich mit der Entwicklung von Organisation befasst: Marktbearbeitungsstrategien können zwar Teil strategischen Managements (im Sinne einer Umsetzung der Globalstrategien) sein, doch geht es bei diesen stets um die Umsetzung einer umfassenderen strategischen Entwicklungsperspektive für das ganze Unternehmen.

Eine spezifische Denkhaltung

In strategischem Management stehen die Eingriffe in die Entwicklung der Organisation und die Reflexion gegenwärtiger und zukünftiger Einflussfaktoren im Fokus. *Müller-Stewens* und *Lechner* (2001) bringen diese Denkhaltung folgendermaßen auf den Punkt:

Strategisches Management dient dazu, den Zufall durch Irrtum zu ersetzen und darauf aufbauend Lernprozesse zu initiieren, die die Entwicklung des Unternehmens vorantreiben.

Müller-Stewens und Lechner (2001), S. 18.

Ein weiteres Merkmal, welches das strategische Management vom operativen Management unterscheidet, ist die Tatsache, dass strategische Entscheidungen stets *komplexe Problemfelder* betreffen. Komplexe Problemfelder sind dadurch charakterisiert, dass mehrere Einflussfaktoren wirksam sind bzw. dass Problemdefinitionen nicht sofort evident sind, sondern durch unterschiedliche Kontexte und Kontextinterpretationen geprägt sind. Ein solch komplexes Problem ist beispielsweise die Entscheidung darüber, ob die Produktion an chinesische Lieferanten ausgelagert werden soll: Gewerkschaften, Beschäftigte, Aktionäre, Behörden, Umwelt- oder Menschenrechtsorganisationen, aber auch das Management werden in diesem Fall – entsprechend ihrer Kontexte und Interessenspositionen – zu unterschiedlichen Problemdefinitionen kommen. Es können jedoch auch innerhalb eines Unternehmens unterschiedliche Wahrnehmungen aufeinandertreffen: So mag die Einkaufsabteilung in erster Linie die Chance auf einen kostengünstigen Bezug von Gütern wahrnehmen; die Abteilung für External Affairs oder für Public Relations wird möglicherweise das Risiko eines negativen Images sehen, wenn arbeits- oder menschenrechtliche Missstände in der Beschaffungskette publik werden. Die Abteilung für Produktsicherheit kann Fragen der Qualität in den Vordergrund rücken und eine (in einigen Unternehmen bereits vorhandene) Abteilung für „Global Social Responsibility“ könnte auf die problematische Situation der Arbeitnehmer- bzw. Gewerkschaftsrechte in China hinweisen.

Komplexe Problemfelder

- Merkmal hoher Unsicherheit** Ein weiteres Merkmal strategischer Entscheidungen ist, dass diese zumeist in Situationen mit *hoher Unsicherheit* getroffen werden müssen: Es müssen Entscheidungen mit Blick auf die Zukunft getroffen werden, ohne dass sicher ist, wie sich diese Zukunft gestalten wird.²⁰
- Notwendigkeit integrativer Ansätze** Strategische Entscheidungen verlangen nach einem *integrativen Ansatz*: Während funktionale Probleme mit Expertenwissen oder aus einer singulären Perspektive definiert bzw. gelöst werden können, ist dies bei strategischen Entscheidungen nicht möglich. Strategische Entscheidungen sind somit immer dadurch charakterisiert, dass sie funktionale Bereiche überschreiten und verknüpfen. Dies bedeutet zugleich jedoch auch, dass unterschiedliche Interessen und unterschiedliche Prioritäten unvermeidlich aufeinanderprallen werden.
- Veränderung der Beziehungen zum Umfeld** Strategische Entscheidungen können zu einer *Veränderung der Beziehungen mit dem betrieblichen Umfeld* führen. Lieferanten, Konkurrenten, Beschäftigte, Regionen können von strategischen Entscheidungen wie beispielsweise der oben genannten Standortverlagerung betroffen sein.
- Organisationaler Wandel** Strategische Entscheidungen *bedürfen häufig eines organisationalen Wandels* und haben *Auswirkungen auf die gesamte Organisation*: Veränderungen in einem Bereich verursachen Veränderungen in anderen betrieblichen Bereichen und bedingen Anpassungsschritte. Die Übernahme eines anderen Unternehmens ist meist verbunden mit einer Zusammenlegung von Abteilungen, der Reorganisation von Aufgabenbereichen, Fragen der Kompatibilität von unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Managementstilen.
- Strategische Erfolgspotenziale** Strategische Entscheidungen beziehen sich auf *strategische Erfolgspotenziale*. Liegt das *allgemeine Ziel* strategischen Managements darin, das langfristige Überleben in einer sich ständig ändernden Umwelt zu sichern, so liegt das *konkrete Ziel* in der Schaffung und Sicherung von strategischen Erfolgspotenzialen.
- Strategische Erfolgspotenziale* sind durch folgende Merkmale charakterisiert:
- Strategische Erfolgspotenziale besitzen einen nichtsubstituierbaren Kundennutzen.
 - Strategische Erfolgspotenziale sind nur schwer imitierbar.
 - Strategische Erfolgspotenziale erfordern einen erheblichen Einsatz von knappen Ressourcen.
 - Strategische Erfolgspotenziale sind identitätsbildend, sprich sie bestimmen die Identität und die Wahrnehmung der Organisation nach Innen wie Außen.
- Stellt man dem strategischen Management das operative Management gegenüber, so ergeben sich folgende Unterschiede:

20 Beispielsweise die zukünftige technologische Entwicklung oder die Entwicklung von Rechtsnormen.

Tabelle 2.3

Strategisches versus operatives Management	
strategisches Management	operatives Management
zielt auf Erfolgspotenziale ab	zielt auf Effizienz ab
Mehrdeutigkeit der Situation	Eindeutigkeit der Situation
komplexe Aufgaben, welche neue Lösungsansätze erfordern	bekannte Aufgaben, welche mit Routine zu lösen sind
betrifft die gesamte Organisation	betrifft spezifische Problemstellungen
beeinflusst die Beziehungen zur organisationalen Umwelt	betrifft interne Prozesse und Beziehungen
langfristige Implikationen	kurzfristige Implikationen
politische Rationalität als Entscheidungsgrundlage	technische Rationalität

Strategisches Management unterscheidet sich ganz offensichtlich von operativem Management, es gestaltet sich *grundsätzlich* anders. Management auf operationaler Ebene befasst sich damit,

- **wie** Güter effizient produziert werden,
- **wie** der Verkaufsapparat organisiert wird,
- **wie** die Güter am Markt beworben werden und
- **wie** Mitarbeiter geführt werden.

Auf *operativer Ebene* geht es zum Beispiel um die Überprüfung der finanziellen Aspekte, oder um die Organisation des Kundendienstes oder der Produktion. Hier werden Ressourcen genutzt, die bereits zugewiesen sind. Die Handlungen betreffen einen Teilbereich des Unternehmens, sie sind selbst Teil einer Strategie und sollen ebendiese unterstützen. Weder ein Marketingproblem, noch ein Kostenrechnungsproblem stellt ein strategisches Problem dar, doch können Marketing wie Kostenrechnung zur Umsetzung einer Strategie beitragen.

Strategisches Management befasst sich hingegen mit der Komplexität, welche sich aus mehrdeutigen, nicht über Routine lösbare Situationen mit Auswirkungen für die gesamte Unternehmung ergeben.²¹ Strategische Entscheidungen bedürfen eines Überblicks: Folgt das operative Management einer technischen Rationalität, so folgt die strategische Unternehmensführung einer politischen Rationalität. Beispielsweise ist die Frage, **wie** die Logistik internationaler Beschaffungsketten organisiert werden kann eine *technische Frage*. Die Frage, **ob** Beschaffungsketten internationalisiert werden sollen ist jedoch eine *unternehmenspolitisch-strategische Frage*.

²¹ Weder ein Marketingproblem, noch ein Kostenrechnungsproblem stellt ein strategisches Problem dar, doch können Marketing wie Kostenrechnung zur Umsetzung einer Strategie beitragen.

2.4 Strategisches Management: Die Bedeutung von Zielen und Leitbildern

Der normative Charakter

Die Betriebswirtschaftslehre und mit ihr das strategische Management sind nicht wertfrei. Die Vielfalt möglicher strategischer Ziele²², die Vielfalt möglicher Entscheidungsfindungsprozesse oder auch die prinzipiell unbeschränkte Vielfalt handlungsleitender Visionen ist ein deutlicher Hinweis auf den zutiefst normativen Charakter wirtschaftlicher Handlungen.

In den letzten Jahrzehnten hat die klassische Betriebswirtschaftslehre diesen Aspekt weitgehend unberücksichtigt gelassen. Es wird so getan, als wären die Ziele von „der Praxis“ vorgegeben oder würden „ganz natürlich“ aus dem Boden der wirtschaftspolitischen Verhältnisse wachsen. Von den wenigen Forschern, die diese Fragen bereits früh explizit thematisiert haben, soll an dieser Stelle *Peter Ulrich* (1977, 1993) hervorgehoben werden. Für *Ulrich* stellen „Normatives Management“, „Strategisches Management“ und „Operatives Management“ **drei ineinandergreifende Stufen des Managements** dar.

Während „Normatives Management“ die Philosophie, das Selbstverständnis bzw. die zentralen Werthaltungen benennt, nach denen ein Unternehmen geführt werden soll, beschäftigt sich „Strategisches Management“ mit Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet und deshalb von Unsicherheit begleitet sind. Auf Basis der Unternehmensphilosophie soll nach Wegen gesucht werden, wie diese Philosophie und die Unternehmensziele in Zukunft weiterhin gelebt und erreicht werden können. Angesichts der Bedeutung der Organisationsumwelt und deren permanenten Veränderung steht also nicht die Fortschreibung gegenwärtiger Praktiken in die Zukunft im Fokus, sondern die Frage des Wandels. Strategisches Management versucht dem – auf Effizienz ausgerichteten – operativen Management eine Richtung zu weisen.

Aus dieser allgemeinen Betrachtung des Ausgangspunktes von strategischem Management kann folgendes *Ziel* für das strategische Management formuliert werden: Ziel strategischen Managements ist die Erweiterung von Denk- und Handlungsspielräumen (und damit der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten), ohne dabei die Interessen der Gesellschaft als Ganzes und die Interessen zukünftiger Generationen zu verletzen.

²² Beispielsweise Wachstumsziele, Profitziele, ökologische Ziele, soziale Ziele oder auch Reputationsziele oder Versorgungsziele.