

**IWW-Studienprogramm**

**Vertiefungsstudium**

**Modul I**  
**Strategisches Management**

von

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm



# I. Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Der Autor des Kurses.....	4
Lehr-/Lernziele und Literaturrempfehlung .....	5
1 Grundlagen des strategischen Managements .....	7
1.1 Entwicklung des strategischen Managements .....	7
1.2 Strategie und strategisches Management.....	8
1.3 Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen .....	11
Übungsaufgaben zu Kapitel 1 .....	14
Literatur zu Kapitel 1 .....	14
2 Theoretische Grundlagen .....	15
2.1 Von Theorien nur das Nötigste.....	15
2.2 Marktorientierter Ansatz: die Positionierung am Markt .....	15
2.3 Ressourcenorientierter Ansatz: der Blick ins Unternehmen .....	17
Übungsaufgaben zu Kapitel 2 .....	21
Literatur zu Kapitel 2 .....	21
3 Informationen als Grundlage strategischen Handelns.....	23
3.1 Analysefelder und grundsätzliche Probleme .....	23
3.2 Die Umwelt.....	25
3.2.1 Globale Umwelt .....	25
3.2.2 Stakeholder.....	27
3.2.3 Branche .....	29
3.2.4 Brancheninterne Struktur .....	32
3.2.5 Konkurrenten.....	33
3.2.6 Chancen und Risiken.....	36
3.3 Das Unternehmen .....	36
3.3.1 Funktionsbezogene Ressourcen .....	36
3.3.2 Wertschöpfungsaktivitäten.....	37
3.3.3 Ressourcen und Kompetenzen .....	39
3.3.4 Stärken und Schwächen .....	40
Übungsaufgaben zu Kapitel 3 .....	42
Literatur zu Kapitel 3 .....	42
4 Strategieentscheidungen.....	43
4.1 Strategien und Geschäftsmodelle .....	43
4.2 Entscheidungen über existierende Geschäftsfelder .....	44
4.3 Entscheidungen über neue Geschäftsfelder .....	49
4.4 Entscheidungen über Technologien und Kompetenzen .....	52
4.4.1 Technologie-Portfolio .....	52
4.4.2 Kompetenzorientierte Portfolios .....	53
4.5 Entscheidungen über die Nutzung von Synergien.....	55
4.6 Entscheidungen über Unternehmensgrenzen.....	57
4.6.1 Grad der vertikalen Integration .....	57
4.6.2 Kooperationen als Veränderung der Unternehmensgrenzen.....	60

4.7	Strategische Entscheidungen in den Geschäftsfeldern.....	62
4.7.1	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien .....	62
4.7.2	Porters generische Strategien und deren Unvereinbarkeit.....	63
4.7.3	Hybride Strategien .....	67
4.7.4	Wettbewerbsstrategien als Anpassungsmuster .....	71
4.8	Entscheidungen mit funktionalem Schwerpunkt.....	73
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	76
	Literatur zu Kapitel 4.....	77
5	Implementierung der Strategieentscheidungen.....	79
5.1	Vom Handlungsmuster zur Implementierung .....	79
5.2	Bewertung strategischer Alternativen .....	80
5.3	Operationalisierung der Strategie.....	83
5.3.1	Strategische vs. operative Planung .....	83
5.3.2	Ziel- und Kennzahlensystem .....	85
5.3.3	Budgetierung.....	87
5.4	Organisation und Strategie .....	89
5.5	Personal und Strategie .....	91
5.6	Strategieimplementierung als organisatorischer Wandel.....	95
5.6.1	Wandel und organisationale Trägheit.....	95
5.6.2	Change Management als komplexer Prozess.....	97
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....	100
	Literatur zu Kapitel 5.....	100
6	Reflexion strategischen Handelns .....	101
6.1	Ziele des reflexionsorientierten Controllings.....	101
6.2	Aufgaben der Managementfunktion Controlling .....	102
6.3	Aufgaben der Managementunterstützungsfunktion Controlling.....	105
6.4	Grundfragen der Institutionalisierung des Controllings.....	107
6.5	Manager vs. Controller.....	109
6.6	Controllerorganisation.....	112
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6.....	115
	Literatur zu Kapitel 6.....	115
	Fallstudie: Das Planungssystem der Bayer AG .....	117
	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	121
	Lösungen zu der Fallstudie.....	129

## II. Lehr-/Lernziele

Nach der Lektüre dieses Moduls sollten Sie

- verschiedene Strategiekonzepte und Sichtweisen des strategischen Managements kennen.
- die grundlegende Argumentation des marktorientierten und des ressourcenorientierten Ansatzes verstanden haben.
- verstanden haben, warum das Relevanzproblem bei der Analyse größer ist als das Grenzproblem.
- die globale Umwelt segmentieren können.
- die Bedeutung der Stakeholder-Analyse erkannt haben.
- die Branchenstrukturanalyse und die jeweilige Grundidee ihrer Erweiterungen verstanden haben.
- begründen können, warum strategische Gruppen analysiert werden müssen.
- eine Vorstellung von der Analyse der Konkurrenten haben.
- wissen, warum die Analyseergebnisse permanent reflektiert werden müssen.
- funktionsbezogene Ressourcen kennen.
- in der Lage sein, die Wertkettenanalyse darzustellen.
- sich der Probleme der Analyse von Ressourcen und Kompetenzen bewusst sein.
- wissen, welche wesentlichen Strategieentscheidungen.
- die grundsätzlichen Probleme von Portfolioanalysen kennen.
- sich der strategischen Bedeutung von Synergieeffekten bewusst sein.
- technologie- und kompetenzorientierte Portfolioüberlegungen skizzieren können.
- das Vorgehen bei der Entscheidung über ein Outsourcing beschreiben können.
- in der Lage sein, verschiedene Kooperationsformen zu systematisieren.
- zwei Typologien generischer Wettbewerbsstrategien beschreiben können.
- grundsätzliche Formen hybrider Strategien kennen.
- funktionale Strategien nicht mehr ausschließlich als nachgelagerte Strategien ansehen.
- erkannt haben, wann die Implementierung von Bedeutung ist.
- die Aufgaben der operationalen Planung und der Budgetierung kennen.
- wissen, Organisation, Personal und Strategie stimmig sein sollen.

- sich bewusst sein, dass bei strategischen Änderungen mit Akzeptanzbarrieren zu rechnen ist.
- die Notwendigkeit der Reflexion von Managemententscheidungen erkannt haben.
- verschiedene Arten der Reflexion beschreiben können.
- wissen, warum ein managementunterstützendes Controlling erforderlich ist.
- alternative Modelle der Zusammenarbeit von Managern und Controllern beurteilen können.
- die Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen des Controllings aufzeigen können.

Zur Vertiefung der hier nur knapp behandelten Aspekte und weitergehender, hier ausgeblendeter Themen empfehle ich Ihnen das Lehrbuch, auf dem dieses Modul basiert:

Scherm, Ewald/Julmi, Christian: Strategisches Management, Berlin, Boston 2019

Sollten Sie Anmerkungen zum Modul haben oder mich auf Fehler hinweisen wollen, bitte E-Mail an [lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de](mailto:lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de).

## III. Leseprobe

### 1 Grundlagen des strategischen Managements

#### 1.1 Entwicklung des strategischen Managements

Seit den 1950er Jahren lässt sich eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Strategie in der Managementforschung bzw. Managementlehre, aber auch in der Unternehmenspraxis feststellen. Vor allem in amerikanischen Unternehmen schien eine **systematische, längerfristige Planung** angesichts der Größe und Komplexität, die sie erreicht hatten, unerlässlich. Nur so glaubte man, diese großen Unternehmen kontrollieren und koordinieren zu können.

Da das Umfeld der Unternehmen noch relativ stabil war und sich die Wirtschaft auf Wachstumskurs befand, wurde das Long Range Planning bzw. Corporate Planning in den 1960er Jahren vorangetrieben. Es handelte sich dabei vor allem um Fünfjahrespläne, die aufbauend auf Prognosen der ökonomischen Entwicklung und der Marktentwicklung die Unternehmensziele festlegten. Aus diesen wurden die Investitionen, Budgets und Produktpolitik abgeleitet.

Fünfjahrespläne

Diese Pläne zu erstellen, war Aufgabe von Spezialisten in Planungsabteilungen, die sich verschiedener Instrumente bedienten, deren Entwicklung zu dieser Zeit vorangetrieben wurde. Man ging davon aus, dass nur alle entscheidenden Variablen und Einflussfaktoren hinreichend genau analysiert und prognostiziert werden mussten, um dann die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Planungsspezialisten

Die Kritik an dieser Grundhaltung und Veränderungen der Unternehmensumwelt (z. B. die Sättigung einzelner Märkte, erste Konkurrenz aus Übersee, die beschleunigte Technologieentwicklung und nicht zuletzt die Ölkrise) führten zu einem Entstehen der **strategischen Planung**. Die klassische Sichtweise, dass das Management vor dem Hintergrund der prognostizierten Umweltentwicklung die Produktionsfaktoren „nur noch“ optimal kombinieren müsste, war angesichts der zunehmenden Komplexität und abnehmenden Berechenbarkeit der Entwicklungen nicht mehr aufrecht zu erhalten. Der Wettbewerb gewann an Bedeutung und der Wettbewerbsvorteil rückte in den Mittelpunkt längerfristiger unternehmenspolitischer Überlegungen.

Wettbewerb(svorteil)

Beeinflusst durch die Studien bzw. Veröffentlichungen von Michael E. Porter, leitete man diese Wettbewerbsvorteile in den 1980er Jahren vor allem aus den Bedingungen der Branche ab, in der das Unternehmen tätig war. Während spätestens in den 1990er Jahren die Suche nach den unternehmensinternen Quellen von Wettbewerbsvorteilen forciert wurde. Diese sogenannte ressourcenorientierte Sicht erweiterte die marktorientierte Sicht. Es wurden die Unterschiede zwischen

Quellen von Wettbewerbsvorteilen

den Unternehmen (einer Branche) betont und die Bedeutung des Brancheneinflusses relativiert.

kein Primat der Planung

Im Zuge dessen verlor die Planung ihre dominierende Rolle. Es ging nicht mehr nur darum, Strategien zu entwerfen, sondern auch, diese erfolgreich umzusetzen, wodurch die übrigen Managementfunktionen an Bedeutung gewannen. Zunehmend wurde auch die Möglichkeit einer vollständig rationalen strategischen Führung des Unternehmens in Frage gestellt. Weitere Einflussfaktoren gerieten in den Blick, so z. B. individuelle Erfahrungen und Wahrnehmungsmuster, politisches Verhalten, kollektive Werte und Normen, historisch „Gewachsenes“. Wer ein Geburtsjahr des **strategischen Managements** sucht, könnte beispielsweise das Jahr 1980 nehmen, in dem das Strategic Management Journal und das Journal of Business Strategy gegründet wurden.

## 1.2 Strategie und strategisches Management

kein einheitliches Verständnis

Die Bandbreite der Verständnisse von Strategie und strategischem Management ist erheblich. Was jeweils konkret damit verbunden wird, hängt sehr stark von der theoretischen Perspektive ab, aus der man darauf blickt. Nicht zuletzt lässt sich darin auch eine Veränderung der Sicht im Zeitablauf erkennen. Unabhängig davon ist das strategische Management in Folge bestimmter Herausforderungen entstanden, denen Unternehmen ausgesetzt waren.

komplexe, dynamische Umwelt

Diese Herausforderungen bestehen außerhalb und innerhalb der Unternehmen. So führt die komplexe und dynamische Umwelt dazu, dass weder alle Einflussfaktoren bekannt noch deren Entwicklungen prognostizierbar sind. Die Vielfalt der relevanten Faktoren kann nicht erfasst bzw. analysiert werden und je weiter man in die Zukunft zu blicken versucht, desto ungewisser stellt sie sich dar. Nicht selten kommt es dabei zu widersprüchlichen Zukunftsvorstellungen, so dass kein logisch konsequentes Handeln abzuleiten ist.

Menschen in Unternehmen

Man hat auch erkannt, dass gleiche Ereignisse von Menschen sehr unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden. Scheinbar eindeutige Sachverhalte stellen sich aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich dar. Als Folge dieser Mehrdeutigkeit gibt es keine klaren Problembeschreibungen, Ziele oder Wirkungszusammenhänge und keine eindeutigen Lösungen; es lässt sich nicht sagen, was richtig oder falsch ist. Hinzu kommen Eigeninteressen der Beteiligten, die die Mehrdeutigkeit erhöhen und es vielfach unmöglich machen, „Objektives“ von subjektiver Interpretation zu unterscheiden. Spätestens seit dem ressourcenorientierten Blick in die Unternehmen hinein steht außer Frage, dass sich komplexe Probleme nicht einfach zerlegen lassen und bei deren Lösung nicht von klaren und isolierten Wirkungsmechanismen ausgegangen werden kann.

Die Fragen „Was ist Strategie?“ oder „Was kennzeichnet strategisches Management?“ sind nicht unabhängig voneinander zu beantworten, so dass man mit jeder anfangen könnte. In der Lehrbuchliteratur wird häufig mit der ersten begonnen.



Hier soll nicht auf einzelne Definitionen von Strategie eingegangen werden, wie sie in zahlreichen Lehrbüchern zu finden sind. Fünf Konzepte von Strategie (5 P), die auf Mintzberg zurückgehen, machen die unterschiedlichen Sichtweisen im strategischen Management deutlich. **Strategie** als

fünf Konzepte

- Plan (plan) blickt in die Zukunft und beschreibt, wie ein vorgegebenes Ziel erreicht werden soll.
- Muster (pattern) blickt in die Vergangenheit; es geht um Regelmäßigkeiten, die bewusst oder unbewusst entstanden sind und nachträglich als Strategie gesehen werden können.
- Position (position) ist nach außen gerichtet und legt fest, welche unverwechselbare Position man einnehmen möchte, um sich von anderen Unternehmen zu unterscheiden.
- Perspektive (perspective) ist auf das Unternehmen selbst gerichtet und fokussiert dessen Entwicklungsfähigkeit, das „was ist möglich“.
- List (ploy) betrachtet Spielzüge des Managements gegenüber anderen Akteuren, z. B. Konkurrenten, Mitarbeitern, Lieferanten, Politikern usw.

#### Relevanz strategischen Denkens und Führens

Burkhard Schwenker, Partner bei Roland Berger: „Eine neue These findet heute den Weg in den Managementmainstream. Sie lautet: Strategie braucht kein Mensch mehr. Die Kernkompetenz unternehmerischen Wirkens wird ersetzt durch Big Data, künstliche Intelligenz und agiles Management – die Paradigmen des digitalen Zeitalters schlechthin. Und die werden sämtliche Herausforderungen des betriebswirtschaftlichen Handelns schon lösen. Wirklich? Ich plädiere stattdessen dafür, zu den Ursprüngen strategischen Denkens und Führens zurückzukehren. Das heißt: sich im Sinne des Militärstrategen Carl von Clausewitz eben genau dann ein kritisch reflektierendes Bild aller Handlungsoptionen zu machen, wenn die Gefechtslage besonders unklar ist und die Ungewissheit groß.“

„Die Antwort auf Ungewissheit liegt nicht darin, auf Strategie zu verzichten, sondern darin, sich auf die wesentlichen Merkmale guter Strategie zu besinnen: Zukunftsbilder entwerfen und kreativ vorteilhafte Optionen abzuleiten“

Quelle: Schwenker, Burkhard: Was gute Strategie ausmacht, in: manager magazin 48 (12/2018), S. 78-79

Diese Sichtweisen hängen eng zusammen mit theoretischen Perspektiven oder Denkschulen, die verschiedene Zugänge zu strategischem Management kennzeichnen. Diese sollen nicht verwirren, sondern deutlich machen, dass es viele relevante Facetten gibt, wenn man sich mit einem so komplexen Gegenstand beschäftigt. Bekannt geworden sind die zehn Strategieschulen, die Mintzberg unterschieden hat. Sie sind aber nicht trennscharf und spiegeln die jeweilige Entwicklung der Strategieforschung in den Schulen auch nicht vollständig wider. Für die weiteren Ausführungen reicht es daher aus, in präskriptive und deskriptive Schulen zu unterscheiden. Erstere zielen darauf, Ansätze zu entwickeln, die es ermöglichen, die richtige Strategie in der richtigen Form zu entwickeln, Letztere wollen beschreiben, wie sich in Unternehmen Strategien herausbilden, und heben je nach theoretischer Brille unterschiedliche Aspekte des strategischen Managements hervor, während sie andere ausblenden.

Strategieschulen

## präskriptive Ansätze

Präskriptive Ansätze betrachten Strategieentwicklung als rationalen analytischen Prozess, bei dem es um eine systematische Analyse der Umwelt und des Unternehmens sowie klare Ziele zur Positionierung am Markt geht. Erst wenn die Strategie vorliegt, gilt es, diese zu implementieren. Die organisationale und menschliche Seite der Umsetzung werden ebenso ausgeblendet wie Zweifel an der Aussagefähigkeit der im Zuge der Analyse und Prognose gewonnenen Daten oder an den Gestaltungsmöglichkeiten des Managements.

## deskriptive Ansätze

Deskriptive Ansätze sehen demgegenüber Strategiebildung als interaktiven Prozess, bei dem Überzeugungen, Werte, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster von Bedeutung sind, oder betrachten Unternehmen als politische Arena, in der mikro-politische Prozesse ablaufen. Sie blicken auch auf die Beziehungen mit externen Interessengruppen und deren Machtpotenziale oder betonen die Anpassungsfähigkeit an Umweltbedingungen bzw. die Lernfähigkeit der Organisation. Diese Ansätze bieten nicht unmittelbar Lösungen, sondern Einsichten, weisen auf mögliche Gefahren hin und zeigen Optionen auf, die sich aus rational-analytischer Sicht nicht ergeben.

zentrale Charakteristika  
des strategischen Managements

Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Ansätze, in denen sich der enge Zusammenhang mit der Organisationstheorie zeigt, kann nicht erwartet werden, dass es eine einfache Antwort gibt auf die Frage, was das **strategische Management** ausmacht. Jedoch lassen sich über die Schulen und deren Vertreter hinweg verschiedene Charakteristika erkennen, die immer wieder genannt werden:

- Strategisches Management kann als Denkhaltung verstanden werden, die viel mit Lernprozessen zu tun hat und bei der es um die Umsetzung einer umfassenden Entwicklungsperspektive für das Unternehmen geht.
- Entscheidungen, die in diesem Rahmen getroffen werden, betreffen komplexe Problemfelder und erfolgen unter hoher Unsicherheit, da höchstens vage Vorstellungen von der Zukunft bestehen.
- Entsprechend der Komplexität der Probleme erfordern auch die Lösungen eine integrative, gesamtorganisatorische Perspektive; sie sind häufig mit organisationalem Wandel verbunden und verändern auch die Beziehungen zur bzw. die Interaktionen mit der Umwelt.
- Meist wird das strategische Management in Abgrenzung vom operativen Management dadurch charakterisiert, dass es auf die Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen abzielt. Dabei handelt es sich um Voraussetzungen des Erfolges, die produkt-, markt-, technologie- oder sonstiger ressourcen- bzw. kompetenzbezogener Natur sein können. Da Erfolgspotenziale den Erfolg des Unternehmens erst ermöglichen, spricht man auch von Vorsteuergrößen.

normatives vs. strategisches  
vs. operatives  
Management

Selbst wenn die Differenzierung nicht trennscharf möglich ist, kann man neben dem strategischen das normative und das operative Management unterscheiden. Ersteres gibt mit Vision, Mission, Leitbild, Unternehmensgrundsätzen und den

obersten Unternehmenszielen die grundsätzliche Richtung vor und steckt den Rahmen des Entscheidens und Handelns ab; es sollen das Selbstverständnis und die Kultur des Unternehmens geprägt werden. Letzteres dient auch, aber nicht nur der Umsetzung strategischer Entscheidungen und bezieht sich auf spezifischere Problemstellungen und konkretere finanzielle, technische, organisatorische und personelle Aspekte mit tendenziell kürzerem Planungshorizont.

### 1.3 Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen

Es mag auf den ersten Blick überzeugend wirken, dass ein formaler Prozess, der mit der Analyse des Umfelds und des Unternehmens beginnt, um darauf aufbauend Ziele und Maßnahmen systematisch und detailliert zu planen, die schließlich (nur noch) umgesetzt werden müssen, eine notwendige Voraussetzung für den längerfristigen Erfolg eines Unternehmens darstellt. Jedoch muss man sich der Realität stellen. Unternehmen sind keine isolierten Gebilde und funktionieren nicht wie Maschinen. Eine Ursache dafür sind nicht zuletzt die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Es kann daher nicht überraschen, dass empirische Untersuchungen weder zuverlässige Aussagen zulassen, wie ein effektiver und effizienter Prozess aussehen sollte, noch die Überlegenheit formal und analytisch planender Unternehmen bestätigen konnten.

#### Strategieformulierung bei Volkswagen

„Seit 1. November ist Thomas Sedran, 51, nun Strategiechef in Wolfsburg. Es ist ein neues Amt, das extra für ihn geschaffen wurde. (...) Der Manager hat keine Zeit verloren. In nur zwei Monaten entwarf er eine neue Konzernstruktur mit mehr lokaler Entscheidungskompetenz, stärker auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Seit Januar arbeitete er dann mit gut 200 Leuten an einer Strategie für die Zukunft. Er ist der Kopf hinter dem, was Volkswagen in dieser Woche als „Strategie 2025“ präsentiert. Weg vom zentralistischen Blechbieger mit Welteroberungsfantasien, hin zum digitalen Mobilitätsanbieter des 21. Jahrhunderts. Am besten mit autonom fahrenden Elektroautos.“

Quelle: Wintzenburg, Jan Boris: Der Mann für die Zukunft, in: stern, 16.6.2016, S. 103

Der völlige Verzicht auf analytische Planungsaktivitäten hieße aber, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Es würden möglicherweise Umweltentwicklungen nicht gesehen bzw. nicht antizipiert, Maßnahmen nicht rechtzeitig ergriffen und eine strategische Veränderung, die systematisch durchgeführt effektiver wäre, von Anfang an ausgeblendet. Es ist auch nicht generell auszuschließen, dass ein analytisches Vorgehen das Risiko von Fehlentscheidungen reduziert, Handlungsalternativen erst aufzeigt und durch ein frühzeitiges Erkennen von Chancen und Risiken den Handlungsspielraum vergrößert. Zudem kann es zu einer Professionalisierung der Mitarbeiter und zu einem proaktiven Denken kommen. Es darf auch nicht unterschätzt werden, dass analytisch entwickelte Strategien und scheinbar rationales Vorgehen eine Legitimation verschafft und damit ein Vorgehen, das möglicherweise aus anderen Überlegungen gewählt wird, erst möglich wird. Nicht zuletzt greifen viele Lehrbücher aus didaktischen Überlegungen auf eine Gliederung nach den Phasen eines strategischen Prozesses, d. h. strategische Analyse, Strategieformulierung und Strategieimplementierung, zurück.

kein Verzicht auf Planung

nur logische differenzierte Phasen

Wenn man die Ergebnisse der deskriptiven Strategieforschung ernst nimmt und gleichzeitig die Vorteile eines analytischen Vorgehens nutzen möchte, dürfen diese Phasen nicht als zeitlich aufeinander folgend gesehen werden. So stellen strategische Analyse und Strategieformulierung nur eine logische Gliederung der Aktivitäten dar, sie laufen mehr oder weniger zeitlich parallel ab und weisen zahlreiche Rückkopplungen auf. Die Implementierung darf keineswegs als nachgelagerte Phase missverstanden werden, sondern beginnt im Grunde bereits mit den ersten strategischen Überlegungen bzw. Aktivitäten.

#### Gegenstromprinzip bei der HOCHTIEF AG

Dr. Marc Scheer, Leiter Konzernplanung und -berichtswesen bei der AG in Essen: „Bei der Planung praktizieren wir einen zweigleisigen Ansatz, der sich vereinfacht wie folgt beschreiben lässt: Wir diskutieren frühzeitig mit allen Divisionen die Erwartungshaltung der HOCHTIEF AG in Bezug auf die verschiedenen Spitzenkennzahlen (Auftragseingang, Leistung, Auftragsbestand, Ergebnis vor Steuern, Konzerngewinn, Cashflow und Nettofinanzvermögen) und entwickeln daraus sog. divisionale Ziele. Diesen ersten Schritt könnte man als Top-Down-Ansatz bezeichnen. Die Divisionen wiederum detaillieren diese Ziele ihrerseits weiter und brechen sie auf die einzelnen operativen Einheiten herunter, die dann wiederum die Ziele im Wege einer Bottom-up-Planung verifizieren müssen. Halten die Top-down-Ziele einer Validierung durch die Bottom-Up-Analyse nicht Stand, so ist eine erneute Diskussion mit der HOCHTIEF AG erforderlich.“ (S.216)

Quelle: Scheer, Marc/Hoffjan Andreas: Controlling bei der HOCHTIEF AG, in: Controlling 28 (3/2016), S. 215-217

vielfältige Einflüsse

Darüber hinaus ist ein Bewusstsein dafür notwendig, dass die ganzen Aktivitäten individuellen, gruppenspezifischen, kulturellen und (mikro-)politischen Einflüssen unterliegen. Nur dann kann man sie erkennen und in Grenzen damit umgehen. So ist der Einzelne beispielsweise nur in der Lage, sich ein subjektives, vereinfachtes Bild von der Realität zu machen, und er neigt dazu, getroffene Entscheidungen abzusichern bzw. zu bestätigen. Gruppen können funktionale und dysfunktionale Effekte haben, vergrößern nicht nur die Wissensbasis, sondern können auch Konformitätsdruck erzeugen und die Risikoeinstellung beeinflussen. Eine starke Organisationskultur kann durch unbewusste Selektion die Komplexität reduzieren und den Interpretations- und Handlungsspielraum einschränken. Nicht zuletzt sind Unternehmen Orte, in denen die sehr unterschiedlich verteilte Macht des Einzelnen eine wichtige Rolle spielt und dessen Handeln prägt. Da strategische Entscheidungen in der Regel nicht ohne Einfluss auf die Machtverteilung bleiben, prägen mikropolitische Prozesse vielfach das Handeln in allen Phasen.

emergente Strategien

Insbesondere mit Untersuchungen Mintzbergs ist die Erkenntnis verbunden, dass in Unternehmen auch ohne explizit formulierte Strategie strategisch gehandelt wird. Man spricht in diesem Zusammenhang von sogenannten emergenten Strategien. Das sind Handlungsmuster, die ohne klare Absicht auftreten, durchaus zu geplanten Handlungen hinzutreten, aber nicht in unmittelbare Beziehung zu diesen gesetzt oder daraus abgeleitet werden können. Langzeitstudien haben gezeigt, dass sich solche Handlungsmuster herausbilden, die im Nachhinein als konsistentes zielorientiertes Handeln, d. h., als Strategie beurteilt werden können. Diese Form strategischen Handelns ist nicht grundsätzlich besser oder schlechter als die Umsetzung analytisch entwickelter Strategien, es hängt vom Einzelfall ab. Außer-

dem entstehen solche Handlungsmuster nicht ohne oder mit grundsätzlich anderen Informationen, wie sie im Rahmen der systematischen Analyse gewonnen werden. Sie bewegen sich auch nicht in einem grundsätzlich anderen Handlungsspektrum als es bei der systematischen Strategieformulierung besteht. Die Informationen werden anders gewonnen oder liegen im Sinne einer gewachsenen oder intuitiven Kenntnis des Geschäfts oder Bereichs vor, werden nicht explizit gemacht und legitimiert, sind in jedem Fall subjektiv, jedoch nicht grundsätzlich schlechter als objektivierte Daten. Die gewählten Handlungsalternativen mögen weniger innovativ sein, lösen aber auch nicht die Friktionen radikaler Strategiewandel aus. Was erfolgsversprechender ist, kann nur im Einzelfall und häufig erst nachträglich beurteilt werden. Die Konsequenz daraus muss sein, dass auch versucht wird, vorherrschende Handlungsmuster aufzuspüren, sie zu reflektieren und gegebenenfalls in die Strategieentwicklung zu integrieren oder diese daran zu orientieren. Neben das analytische Planen und Gestalten tritt damit das Kultivieren entstandener Muster.

keine generelle Überlegenheit

#### **Emergente Strategie bei Ikegami Mold Engineering**

Das Unternehmen Ikegami Mold Engineering mit Niederlassungen in Japan, Mexiko und China entwickelt und produziert Kunststoffspritzgussformen. Die Niederlassung in Mexiko unterscheidet sich allerdings grundlegend von den übrigen Niederlassungen, da diese nicht produziert, sondern auf Reparaturen und Wartungen spezialisiert ist. Diese Strategie war nicht geplant. Sie entstand aufgrund der besonderen Gegebenheiten in Mexiko als emergentes Handlungsmuster: Während sich die industrielle Infrastruktur für die Produktion auf der einen Seite als nicht geeignet erwies, offenbarte sich auf der anderen Seite eine marktseitige Nachfrage für Reparaturen und Wartungen. Da Ikegami die technologischen Kapazitäten bereits aufgebaut hatte, um diese Nachfrage bedienen zu können, konnte die Strategie an die Nachfrage angepasst werden.

Quelle: Suh, Youngkyo: International allocation of value chains: The emergent strategy of Ikegami Mold Engineering, in: Annals of Business Administrative Science 17 (3/2018), S. 123-132

Vor diesem Hintergrund folgt die notwendigerweise sequentielle Darstellung verschiedener mit dem strategischen Management verbundener Themen bzw. Aufgaben auch der verbreiteten logischen Reihenfolge. Es soll damit aber keinesfalls der Eindruck erweckt werden, hier ein analytisches Planungsideal vermitteln zu wollen. Nach einem knappen und unverzichtbaren Überblick über wesentliche theoretische Grundlagen (Kapitel 2) wird die Informationsgrundlage skizziert (Kapitel 3), auf der verschiedene Strategieentscheidungen getroffen werden können bzw. müssen (Kapitel 4). Die Implementierung der Strategieentscheidungen ist Gegenstand des Kapitels 5, während das notwendige Reflektieren strategischen Handelns im Rahmen des Controllings den Abschluss bildet (Kapitel 6).