



Jetzt mit
eLearning

*besser
lernen*

Strategisches Management

Grundlagen für Studium und Praxis

3., aktualisierte Auflage

Sabine Reisinger
Regina Gattringer
Franz Strehl

Jetzt registrieren & **besser lernen**

Mit Pearson MyLab zu mehr Lernerfolg

Die interaktive eLearning-Plattform Pearson MyLab erweitert unsere Lehrbücher um die digitale Welt. Selbst komplexe Inhalte werden so anschaulicher und leichter verständlich. Über die Theorie hinaus können Sie das Erlernete praktisch anwenden und unmittelbar erleben.

■ **Lernen wo und wann immer Sie wollen**

mit Ihrem persönlichen Lehrbuch als kommentierbaren eText.

■ **Prüfungen effizient vorbereiten**

mit vielzähligen Übungsaufgaben inklusive Lösungshinweisen und sofortigem Feedback.

■ **Komplexe Inhalte leichter verstehen**

dank interaktiver Zusätze wie z.B. Videos, interaktive Grafiken o.ä.

■ **Sie sind Dozent*in**

und möchten Zugang zu exklusiven Materialien für die Lehre bzw. MyLab in Ihrem Kurs einsetzen? Wenden Sie sich bitte an unsere Dozentenberater*innen und fordern Sie ihren persönlichen Zugang an.

<https://www.pearson.de/studium/dozierende/>





Zugangscode

Falls Sie beim Kauf Ihres eBooks keinen Zugangscode erhalten haben, kontaktieren Sie uns bitte über die folgende Seite und halten Sie Ihre Rechnung/Bestellbestätigung bereit:

<https://www.pearson.de/ebook-zugangscode>



Strategisches Management

Grundlagen für Studium und Praxis

3., aktualisierte Auflage

Sabine Reisinger
Regina Gattringer
Franz Strehl

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

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.

Der Umwelt zuliebe verzichten wir auf Einschweißfolie.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

25 24 23 22

ISBN 978-3-86894-436-5 (Buch)
ISBN 978-3-86326-337-9 (E-Book)

Zugangscode einlösbar bis 30.09.2026

© 2022 by Pearson Deutschland GmbH
St.-Martin-Straße 82, D-81541 München
Alle Rechte vorbehalten
www.pearson.de
A part of Pearson plc worldwide
Programmleitung: Martin Milbradt, mmilbradt@pearson.de
Lektorat: Markus Stahmann, markus.stahmann@pearson.com
Korrektorat: Dipl.-Ök. Christina A. Sieger, Essen
Herstellung: Claudia Bäurle, cbaeurle@pearson.de
Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld
Druck und Verarbeitung: Drukkerij Wilco, Amersfoort

Printed in the Netherlands

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	9
Über die Autorinnen und Autoren	11
MyLab Strategisches Management	13
Kapitel 1 Einleitung	15
Kapitel 2 7 Elemente & 7 Perspektiven	23
2.1 Ein erster Einblick	24
2.2 7 Elemente (Handlungsfelder)	31
2.2.1 Strategie	32
2.2.2 Positionierung	33
2.2.3 Marketing & Vertrieb	34
2.2.4 Unternehmenskultur	35
2.2.5 Struktur	36
2.2.6 Markt und Umwelt (Stakeholder)	37
2.2.7 Unternehmen (Kernkompetenzen)	38
2.3 7 Perspektiven (wissenschaftliche Grundlagen)	39
2.3.1 Planungsorientierte Perspektive	42
2.3.2 Positionierungsorientierte Perspektive	43
2.3.3 Ressourcenorientierte Perspektive	45
2.3.4 Konfigurationsorientierte Perspektive	46
2.3.5 Stakeholderorientierte Perspektive	47
2.3.6 Systemorientierte Perspektive	48
2.3.7 Aktivitätenorientierte Perspektive	50
2.4 Strategieprozesse	51
2.4.1 Idealtypische Strategieprozesse	51
2.4.2 Situationsadäquate Strategieprozesse	53
2.4.3 Strategizing & Open Strategy	54
2.5 Kritische Betrachtung	56
2.5.1 Nutzen und Einsatzmöglichkeiten	56
2.5.2 Beitrag und Grenzen	58
Literaturhinweise und Anmerkungen	61

Kapitel 3	Strategische Analyse	67
3.1	Markt- und Umweltanalyse	68
3.1.1	Generelle Analyse der Umwelt	69
3.1.2	Analyse der globalen Umwelt	70
3.1.3	Branchenanalyse	72
3.1.3.1	Branchenstrukturanalyse von Porter	73
3.1.3.2	Analyse der Branchendynamik	77
3.1.4	Stakeholder-Analyse	79
3.1.5	Konkurrenzanalyse	80
3.1.6	Kundenanalyse	81
3.1.7	Vertriebspartneranalyse	84
3.2	Unternehmensanalyse	85
3.2.1	Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen	85
3.2.2	Organisationssystem (Organisationen und ihre Mitglieder)	87
3.2.3	Funktionsanalyse	89
3.2.4	Prozess- und Wertkettenanalyse	89
3.2.5	Unternehmenskulturanalyse	91
3.2.6	Strukturanalyse	94
3.2.7	Kernkompetenzanalyse	100
3.3	Strategische Frühaufklärung	103
3.3.1	Aufgaben und Ablauf der strategischen Frühaufklärung	103
3.3.2	Szenariomanagement	105
3.4	Zusammenführung der Analysen	108
3.4.1	SWOT-Analyse	108
3.4.2	Portfolio-Analyse	110
3.4.2.1	BCG-Portfolio	111
3.4.2.2	McKinsey-Portfolio	113
3.4.2.3	Kernkompetenz-Portfolios	115
3.5	Diskussion	118
	Literaturhinweise und Anmerkungen	121
Kapitel 4	Strategieformulierung	127
4.1	Strategische Optionen	128
4.1.1	Unternehmensstrategien	128
4.1.1.1	Wachstumsstrategien	129
4.1.1.2	Stabilisierungsstrategien	136
4.1.1.3	Desinvestitionsstrategien	136
4.1.1.4	Wertsteigerung und die Parenting-Strategie	137
4.1.1.5	Issue-Strategien	138

4.1.2	Geschäftsbereichsstrategien und Geschäftsmodelle.....	139
4.1.2.1	Markt- und Wettbewerbsstrategien.....	142
4.1.2.2	Ressourcenstrategien.....	152
4.1.2.3	Wertschöpfungsstrategien.....	153
4.1.2.4	Kooperations- und Netzwerkstrategien.....	155
4.1.2.5	Strategien der Ertragsmechanik.....	156
4.1.3	Funktionalstrategien.....	157
4.2	Strategische Entscheidung.....	160
4.2.1	Unternehmenspolitik und strategische Ziele.....	161
4.2.1.1	Unternehmenspolitik.....	162
4.2.1.2	Vision.....	163
4.2.1.3	Leitbild.....	164
4.2.1.4	Strategische Ziele.....	164
4.2.2	Methoden zur Auswahl strategischer Optionen.....	166
4.2.3	Charakteristika der Entscheider.....	167
4.2.4	Einfluss der Stakeholder.....	169
4.2.5	Spezifika des Unternehmens.....	169
4.3	Diskussion.....	171
	Literaturhinweise und Anmerkungen.....	173
Kapitel 5 Strategieimplementierung		181
5.1	Grundlagen.....	182
5.1.1	Ausmaß der Veränderung bestimmen.....	183
5.1.2	Aufgaben im Rahmen der Strategieimplementierung.....	185
5.2	Rahmenbedingungen.....	188
5.2.1	Strukturen.....	188
5.2.2	Unternehmenskultur.....	191
5.2.3	Systeme.....	193
5.2.4	Führungskräfte.....	196
5.3	Strategieoperationalisierung.....	197
5.3.1	Konkretisierung und Präzisierung.....	197
5.3.2	Aktivitäten- und Maßnahmenplanung.....	199
5.3.3	Ressourcenzuweisung & Budgetierung.....	201
5.3.4	Information und Kommunikation.....	203
5.3.5	Koordination und Monitoring.....	206
5.4	Strategischer Wandel.....	206
5.4.1	Analyse des Wandelkontextes.....	209
5.4.2	Identifikation der Gestaltungsmöglichkeiten.....	213
5.4.3	Gestaltung des Wandelprozesses.....	218
5.4.4	Führung und Management des Wandels.....	223

5.5	Diskussion	226
	Literaturhinweise und Anmerkungen.....	228
Kapitel 6	Strategische Evaluierung	235
6.1	Grundsätze und Ziele	236
6.2	Funktionen	241
6.2.1	Planung und Kontrolle	241
6.2.2	Information und Steuerung	243
6.2.3	Motivation	244
6.2.4	Organisationales und individuelles Lernen.....	244
6.3	Kennzahlen	245
6.3.1	Finanzielle Kennzahlen	246
6.3.2	Nichtfinanzielle Kennzahlen.....	250
6.4	Instrumente	254
6.4.1	Balanced Scorecard	254
6.4.2	EFQM-Modell	258
6.4.3	Wissensbilanz	260
6.5	Diskussion	263
	Literaturhinweise und Anmerkungen.....	267
	Literaturverzeichnis	271
	Stichwortverzeichnis	299

Vorwort zur 3. Auflage

Das Buch „Strategisches Management – Grundlagen für Studium und Praxis“ konnte sich bereits mit der ersten Auflage als eines der Standardwerke im deutschsprachigen Raum etablieren. Es ist für Studierende sowie Praktiker geschrieben, unterstützt beim systematischen Durchdenken strategischer Fragestellungen und gibt einen kompakten Einblick in die Welt des Strategischen Managements.

Heute ist Strategisches Management aktueller denn je. In einer zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und von Ambiguität geprägten Umwelt (VUKA) sind Unternehmen oftmals gezwungen, sich rasch neu auszurichten, neue Geschäftsmodelle zu etablieren oder ihre Strategien umfassend anzupassen. Dies haben viele von uns während der Covid-19-Pandemie erlebt. Darüber hinaus revolutioniert die Digitalisierung Geschäftsmodelle oder ganze Branchen.

Viele Märkte und Technologien ändern sich rasant und verursachen eine enorme Dynamik im Wettbewerb. In einer VUKA-Umwelt dominieren oft die „Schnellen“ die „Langsamen“ und die „Kreativen“ die „Perfekten“. In einem derartigen Umfeld ist Veränderung an der Tagesordnung und der raschen Anpassung von Organisationen und ihren Angeboten an die Bedürfnisse von Märkten und Stakeholdern kommt eine zentrale Bedeutung zu. Dem tragen wir in diesem Buch Rechnung, indem wir besonderes Augenmerk auf die Phase der Strategieimplementierung und den strategischen Wandel legen.

In der dritten Auflage haben wir den grundlegenden Aufbau beibehalten, dies erleichtert den Einstieg in die vielgestaltige Welt des Strategischen Managements. Der gesamte Text wurde jedoch umfassend aktualisiert und um jene Erkenntnisse ergänzt, die für Strategen in einer VUKA-Umwelt für die Bewältigung strategischer Herausforderungen wichtig sind (z.B. Open Strategy, Agilität, Dynamic Capabilities, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsnetzwerke). Zudem finden Interessierte viele Hinweise auf aktuelle Erkenntnisse und neueste wissenschaftliche Studien. Dazu haben wir die Literatur umfassend aktualisiert und um zahlreiche neue Beiträge erweitert.

Wir bedanken uns bei all jenen Praktikern und Studierenden, die uns zu diesem Buch inspiriert haben. Ebenso gilt unser Dank jenen, die mit ihren Hinweisen und Fragen zur Weiterentwicklung der ersten beiden Auflagen beigetragen haben. Ganz besonders bedanken wir uns bei allen beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Pearson, insbesondere beim Programmleiter Martin Milbradt und der Lektorin Elisabeth Prümm, für die gute und herzliche Zusammenarbeit.

Wir wünschen Ihnen interessante Einblicke in die Welt des Strategischen Managements!

*Sabine Reisinger
Regina Gattringer
Franz Strehl*

Über die Autorinnen und Autoren



Sabine Reisinger lehrt Grundlagen und Spezifika des Strategischen Managements an der Johannes Kepler Universität in Linz. Sie erforscht aktuell, mit welchen strategischen Herausforderungen Unternehmen in einer digitalen und zunehmend vernetzten Welt konfrontiert sind und wie Unternehmen in einem VUKA-Umfeld im Wettbewerb punkten können. Als Strategieberaterin, Change-Begleiterin und Executive Coach ist sie eng mit der Praxis verbunden. Ihre Kernkompetenz ist die Verbindung von theoretischen Grundlagen, neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischer Machbarkeit. Sie folgt der Devise: Wer etwas will, findet Wege!



Regina Gattringer ist Professorin am Institut für Strategisches Management an der Johannes Kepler Universität in Linz. Aufgrund ihrer langjährigen Trainings- und Beratungserfahrung hat sie einen engen Praxisbezug. Der Fokus ihrer aktuellen Forschungsaktivitäten liegt in den Bereichen Open Strategy und Foresight und damit auf der Frage, wie Unternehmen ihre Strategieprozesse offener und zukunftsorientierter gestalten können, um sich auf die Chancen und Herausforderungen der Zukunft besser vorzubereiten. Diesbezügliche Erkenntnisse wurden in unterschiedlichen wissenschaftlichen Journals publiziert.



Franz Strehl ist Professor für Strategisches Management und lehrt in Bachelor-, Master- und Doktoratsprogrammen an der Johannes Kepler Universität in Linz. Er kann auf langjährige Erfahrungen in verschiedenen Verantwortungsbereichen verweisen (Rektor der Johannes Kepler Universität in Linz, Präsident des International Institute of Administrative Sciences in Brüssel, wissenschaftlicher Leiter der Linzer Managementakademie). Derzeit forscht er insbesondere in den Bereichen Strategic Foresight, Strategie und Unternehmenskultur sowie Strategien in einer globalisierten, digitalen Welt.

MyLab | Strategisches Management

Zum Buch erhalten Sie einen AccessCode zur eLearning-Umgebung **MyLab | Strategisches Management**. Hier bekommen Sie Zugriff auf umfassende Online-Lernmaterialien, die Sie beim Lernen unterstützen sollen. Über 8 Millionen Studierende weltweit haben mit dieser Plattform schon gearbeitet.

Studierende

Studierende erhalten das komplette Lehrbuch als eText zum Online-Lesen – immer und überall. Den eText können Sie auf PCs, Macs und allen gängigen Tablets und Smartphones abrufen und zu Ihrem eigenen Arbeitsdokument machen. Praktische Werkzeuge wie Markieren, Notizen, Kommentieren sowie das Setzen von Lesezeichen sind im eText integriert.

Über eine Kapitelübersicht können Sie direkt die Schwerpunkte zu den einzelnen Kapiteln aufrufen und sich einen Gesamtüberblick über die Materie verschaffen.

Am Ende jeder Kapitelzusammenfassung finden Sie Digitale Lernkarten (Flashcards) zum Selberlernen und Einüben von Definitionen. Diese sind auch auf dem Tablet oder Smartphone nutzbar.

Übungsaufgaben und Fragen dienen der Prüfungs- und Vorlesungsvorbereitung. Lehrende können die Lösungen gemeinsam mit den Studierenden erarbeiten.

Dozierende

Als Lehrende stehen Ihnen PowerPoint-Folien für die Lehrveranstaltung zur Verfügung, des Weiteren alle Abbildungen und Tabellen aus dem Buch.

Zu den Übungsaufgaben und Fragen finden Sie in den Ressourcen für Dozierende auch die Teachingnotes, um die Inhalte mit Ihren Studierenden in der Vorlesung zu besprechen.

Für Informationen zum individualisierten Einsatz von **MyLab | Strategisches Management** wenden Sie sich bitte an unseren Service für Dozierende: dozenten.service@pearson.de

Einleitung

1

Literaturhinweise und Anmerkungen	21
---	----

Wer langfristig erfolgreich sein will, muss Potenziale und Chancen rechtzeitig erkennen, bewerten und nutzen. In der heutigen Businesswelt ist das eine herausfordernde Angelegenheit. Denn in einer globalisierten digitalen Welt mit komplexen, dynamischen Märkten, bedarf es nicht nur der Schnelligkeit beim Aufgreifen neuer Ideen, sondern auch der organisatorischen Wendigkeit, um neue Strategien rasch umzusetzen. Dazu ist es erforderlich, bislang bewährte Denk- und Handlungsmuster immer wieder zu erweitern oder gar aufzugeben, schnell Neues zu erlernen und auszuprobieren.¹

„Strategie ist heute aktueller denn je“, erklärt der internationale Wettbewerbsstrategie Scheuss. In einer unsicheren, ungewissen Welt kommt Strategischem Management hohe Bedeutung zu, denn es beschäftigt sich mit der Erfolgsbasis eines Unternehmens: den Kunden, Märkten, Kernkompetenzen, Innovation, Wachstum, Wettbewerb, ...² Strategen stehen eine große Anzahl unterschiedlichster Werkzeuge, Konzepte und Modelle zur Verfügung. Sie erlauben eine professionelle Auseinandersetzung mit Unternehmen und ihrer Umwelt.

Umfangreiche Literaturbasis

Wie umfangreich die Literatur zum strategischen Management in den letzten Jahrzehnten geworden ist, wird bei einer kurzen Internetrecherche offensichtlich. Mehr als eine Million wissenschaftliche Beiträge und Bücher sind bereits verfügbar – nicht eingerechnet die mannigfaltigen Informationen von Beratern und Experten. Für die Studierenden und Praktiker stellt eben diese Vielfalt eine Hürde dar. Wo soll man in der umfangreichen Wissensbasis des strategischen Managements mit der Suche nach geeigneten Werkzeugen, Konzepten oder Ideen beginnen? Wie kann man sich rasch einen Überblick verschaffen? Wie findet man in der großen Menge an publizierten wissenschaftlichen Erkenntnissen, Lehrbüchern und simplifizierten Erfolgsrezepten jene, die einem Vorteile zwischen Industrie- und Informationszeitalter bringen?

Eine erste Annäherung

Die Unternehmensberaterin Fitzgerald beschreibt ihre erste Annäherung an die Disziplin des strategischen Managements wie folgt: „*Learning about strategy turned out to be a challenging venture. The books and articles I read were initially more confusing than illuminating.*“³ Dies verwundert nicht, denn in der Disziplin des strategischen Managements existiert weder ein einheitliches Paradigma noch ein geschlossener theoretischer Rahmen.⁴ Daher finden sich zu fast allen Kernthemen unterschiedliche Beiträge und Meinungen.⁵ Eine erste unstrukturierte Annäherung bringt folglich eine Vielzahl unterschiedlicher Antworten, aber vor allem eine große Anzahl weiterer Fragen ans Tageslicht.⁶

Dieses Buch begleitet Sie durch diese vielgestaltige Welt des strategischen Managements. Dabei richtet sich der Scheinwerfer auf zentrale Erkenntnisse der Disziplin, ohne andere Sichtweisen und Meinungen vollkommen aus den Augen zu verlieren. So nähern Sie sich dem Gedankengut des strategischen Managements Schritt für Schritt an, ohne sich im Dschungel⁷ an Theorien, Modellen und Methoden zu verirren. Dieses Buch bietet Ihnen die Möglichkeit, sich einfach und schnell mit der komplexen Welt des strategischen Managements vertraut zu machen. Sie erhalten hier einen strukturierten Einblick in die derzeitige Wissensbasis.

Die aktuelle Wissensbasis des strategischen Managements wurde in den letzten Jahrzehnten von Forschern, Beratungsfirmen und Unternehmen aufgebaut. Die zur Verfügung stehende Literatur bietet daher einerseits wissenschaftliche Journals aber auch eine Vielfalt von Büchern wie renommierte Klassiker (z.B. Porter, Ansoff)⁸, Lehrbücher⁹, komplexe wissenschaftliche Handbücher¹⁰ bis hin zu praxisorientierten Ratgebern¹¹. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer grundlegenden Orientierung (Wissenschaft vs. Praxis), der erörterten Prozessphasen und der wissenschaftlichen Grundlagen (Perspektivenvielfalt).

Das Buch „Strategisches Management – Grundlagen für Studium und Praxis“ hat sich bereits mit der ersten Auflage zu einem der Standardwerke im deutschsprachigen Raum etabliert. Es freut uns, dass wir nun die dritte, aktualisierte Neuauflage vorlegen können. Umfassend überarbeitet, aktualisiert und thematisch erweitert, vermittelt das Buch fundiertes theoretisches Wissen, das in der Praxis anwendbar ist. Wir folgen auch in der dritten Auflage unserer ursprünglichen Zielsetzung: ein Buch zu schreiben, das für den Einstieg in das strategische Management geeignet ist und für Studierende und Praktiker unmittelbaren Nutzen stiftet. Aus diesem Grund haben wir den grundlegenden Aufbau beibehalten, jedoch den gesamten Text aktualisiert und um jene Aspekte ergänzt, die für Strategen in einer zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und ambiguiten Umwelt (VUKA)¹² von Bedeutung sind (► Abbildung 1.1). Schließlich dient strategisches Management der aktiven Gestaltung der Unternehmenszukunft und damit dem erfolgreichen Navigieren in der Wettbewerbslandschaft.

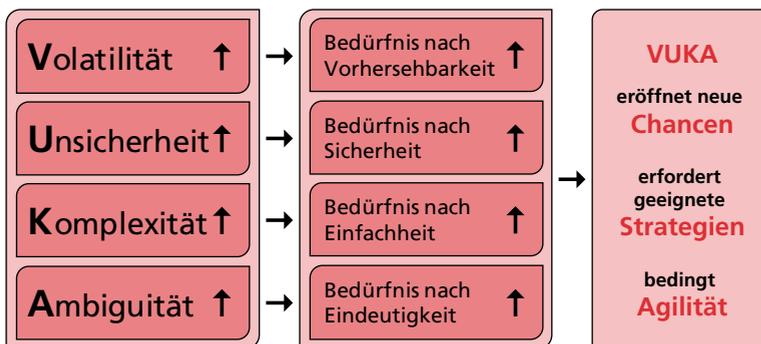


Abbildung 1.1: Strategisches Management in einer VUKA-Umwelt

In einer VUKA-Umwelt eröffnen sich für Strategen vollkommen neue Chancen, indem die steigenden Bedürfnisse der Menschen nach Vorhersehbarkeit, Sicherheit, Einfachheit (Komplexitätsreduktion) und Eindeutigkeit (Klarheit) in der Strategiearbeit Beachtung finden. Zudem ermöglichen die fortschreitende Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Dienstleistungen sowie die zunehmende Vernetzung von Menschen und Dingen vollkommen neue Geschäftsmodelle. Die Herausforderung liegt allerdings darin, geeignete Strategien in einer von Dynamik geprägten VUKA-Umwelt schnell genug zu realisieren. Dazu bedarf es geeigneter Werkzeuge und Agilität im gesamten Strategieprozess.

Geeignete Methoden und Instrumente des strategischen Managements zu kennen und anwenden zu können, gehört zum Handwerkszeug von Führungskräften. Und auch hier gilt: Wer nur einen Hammer kennt, wird in jedem Problem einen Nagel entdecken¹³. Damit sind die Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt. Wer hingegen verschiedene Werkzeuge einsetzen kann, wird effektiver und effizienter agieren können – eine Voraussetzung für erfolgreiches strategisches Management.

Spezifika dieses Buchs Das Einzigartige an diesem Buch ist die umfassende und zugleich prägnante Darstellung relevanter Themen entlang des gesamten Strategieprozesses. Konkret zeichnet sich das Buch durch folgende Spezifika aus:

- **Sieben Elemente (Handlungsfelder)** Die Strategie steht im Zentrum der Betrachtung, wird jedoch nicht als alleinige Erfolgsvoraussetzung erachtet. Insgesamt sind es sieben Elemente und deren Verknüpfungen, die es bei der Formulierung und Implementierung von Strategien besonders zu berücksichtigen gilt. Diese Elemente (Handlungsfelder) und ihre Zusammenhänge werden, basierend auf aktuellen Forschungsergebnissen, erörtert.
- **Sieben Perspektiven (wissenschaftliche Grundlagen)** Insgesamt sieben wegweisende Perspektiven des strategischen Managements bilden die Basis dieses Buchs. Sie zählen heute zu den bedeutendsten Ansätzen und sind weit verbreitet in Theorie und Praxis. Die multiperspektivische Herangehensweise erlaubt es, einen Aspekt bzw. ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten – eine Voraussetzung für eine reflektierte Auseinandersetzung.
- **Strategieprozess** In diesem Buch werden alle Phasen eines Strategieprozesses erläutert. Der Bestimmung der Ausgangsposition im Rahmen der strategischen Analyse wird damit ebenso Rechnung getragen, wie der Strategieformulierung und der Strategieimplementierung. Ferner wird die strategische Evaluierung als ein wichtiges Element im gesamten Strategieprozess erörtert.
- **Geplante und emergente Strategien** Relevante Konzepte, Werkzeuge und Ideen werden entlang eines idealtypischen, geplanten Strategieprozesses vorgestellt. Dabei wird berücksichtigt, dass manche Strategien im Verlauf der Zeit aus den alltäglichen Handlungen entstehen und nicht alle Strategien geplant sind (emergente Strategien).
- **Aktualität und Praxisrelevanz** Ein Ziel der Autoren ist die Auswahl aktueller Inhalte mit hoher Relevanz für die Praxis. Damit werden jene Konzepte, Werkzeuge und Ideen aufgegriffen, die durch ihre Anwendung für Unternehmen besonderen Nutzen stiften.
- **Integrierte Darlegung der Inhalte** Die einzelnen Themen werden integriert dargelegt und erörtert. Indem Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Themen berücksichtigt werden, wird der, strategischen Fragestellungen inhärenten Komplexität, Rechnung getragen.
- **Kompakt und verständliche Form** Um einen einfachen Einstieg in die Disziplin des strategischen Managements auf wenigen Seiten zu ermöglichen, ist dieses Buch äußerst kompakt. Die Darlegung der Inhalte erfolgt in prägnanter Form. Auf ausführliche Erläuterungen von Details und Hintergründen sowie beispielhafte Erklärungen wird bewusst verzichtet.

Der Aufbau des Buchs erlaubt einen schnellen Einstieg in die Welt des strategischen Managements. In Kapitel 2 werden zentrale Elemente (Handlungsfelder) und Inhalte des strategischen Managements beleuchtet und deren Zusammenhänge skizziert. Darüber hinaus werden die wissenschaftlichen Fundamente des Buchs erläutert. Genau genommen sind dies Erkenntnisse aus sieben Perspektiven des strategischen Managements. Damit wird eine Brücke zwischen den oft überaus komplexen Überlegungen von Forschern und den konkreten Anforderungen in Unternehmen hergestellt.

Die Darlegung und Erörterung aktueller Konzepte, Vorgehensmodelle und Werkzeuge erfolgen entlang eines geplanten Strategieprozesses (► Kapitel 3 bis ► Kapitel 6). Dies unterstützt Studierende beim erstmaligen Verstehen eines komplexen Prozesses und macht diesen für sie nachvollziehbar. Außerdem ermöglicht es dem Praktiker, rasch adäquate Konzepte, Vorgehensmodelle und Werkzeuge für die Gestaltung eines unternehmensspezifischen Strategieprozesses zu finden.

- **Strategische Analyse** Die erste Phase in einem idealtypischen geplanten Strategieprozess dient der Bestimmung der strategischen Ausgangsposition eines Unternehmens. Zielsetzung ist das Erkennen relevanter Faktoren für die Formulierung erfolgversprechender Strategien. In ► Kapitel 3 werden essenzielle, umfassend erprobte Methoden und Instrumente der Markt und Umweltanalyse, der Unternehmensanalyse sowie der strategischen Frühaufklärung und zusammenfassender Analysen vorgestellt. Letztere vereinfachen durch strukturierte Aggregation die Bewertung der gesammelten Informationen.
- **Strategieformulierung** Im Rahmen der Strategieformulierung geht es zunächst um die Frage, welche strategischen Optionen einem Unternehmen überhaupt zur Verfügung stehen. Dazu werden in ► Kapitel 4 Strategien auf unterschiedlichen Ebenen (Unternehmen, Geschäftsbereich, Funktion) vorgestellt und erörtert. Besteht Klarheit über die potenziell zur Verfügung stehenden Strategien, ist eine Entscheidung zu treffen, welche davon umgesetzt werden sollen. Im zweiten Teil des Kapitels wird gezeigt, was bei der strategischen Wahl zu berücksichtigen ist und welche Faktoren auf die Entscheidung Einfluss nehmen können.
- **Strategieimplementierung** Sind die Strategien formuliert, geht es darum, diese operativ wirksam zu machen. In ► Kapitel 5 wird erläutert, wie aus Ideen und Plänen Taten und Erfolge werden. Dazu sind geeignete Maßnahmen zur Operationalisierung zu setzen und der strategische Wandel in und von Unternehmen zu steuern. Das ist eine herausfordernde Aufgabe, gilt es doch Menschen für neue Ideen zu begeistern und davon zu überzeugen, ihr Verhalten im Sinne der Strategie zu verändern.
- **Strategische Evaluierung** Die strategische Evaluierung ermöglicht es, komplexe Sachverhalte in simplifizierter Form aufzuzeigen. Dadurch übernimmt die strategische Evaluierung vielfältige Funktionen, von der klassischen Kontrolle über die Informationsgewinnung und Bereitstellung bis hin zur Motivation und Steuerung. In ► Kapitel 6 werden wichtige finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen, Indika-

toren und Instrumente der strategischen Evaluierung vorgestellt. Sie dienen der Analyse, Steuerung und Veränderung einer Strategie sowie der Beurteilung der erzielten Ergebnisse.

Perspektivenvielfalt Das Buch folgt in seiner Gliederung einem teleologischen Verständnis, denn es wird davon ausgegangen, dass Unternehmen zielorientiert agieren. Erst wenn im Rahmen der Analyse eine Abweichung festgestellt wird, werden neue Strategien festgelegt und anschließend umgesetzt.¹⁴ Damit folgt dieses Buch einem planungsorientierten Prozess, basierend auf rationaler Analyse und Entscheidung.

Diese Darlegungsform des Strategieprozesses soll jedoch keinesfalls implizieren, dass Strategien immer geplant sind, immer bewusst formuliert werden und immer auf Ergebnissen einer Analyse basieren. Viele Strategien entstehen aus alltäglichen Handlungen oder aus den Ideen eines über die Konventionen hinausdenkenden Menschen (z.B. Apple, Ikea, Amazon). Aus diesem Grund finden sich in jedem Kapitel nicht nur die Erkenntnisse rational-analytischer Denker, sondern auch weitere interessante Beiträge aus anderen Perspektiven.

► Abbildung 1.2 zeigt den grundsätzlichen Aufbau dieses Buchs entlang eines idealtypischen Strategieprozesses im Überblick.



Abbildung 1.2: Aufbau des Buchs

Jedes Kapitel beginnt mit einem Überblick über die wesentlichen Inhalte und endet mit einer prägnanten Zusammenfassung. Innerhalb jedes Kapitels finden sich neben Text, Abbildungen und Tabellen spezifisch gekennzeichnete Informationskästen.

!

Ein Rufzeichen verweist auf eine grundlegende Aussage, auf der zahlreiche andere Beiträge aufbauen.

?

Ein Fragezeichen zeigt, dass hier ein Begriff näher erläutert wird.

+

Ein Plus kennzeichnet einen Beitrag mit weiterführenden Informationen.

Die Welt des strategischen Managements zu entdecken, gleicht einer spannenden Reise. Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg dabei.

Zu diesem Buch gibt es online zusätzliche Materialien für Lehrende und Studierende. **Zusatzmaterialien**

- **Kapitelfolien:** Powerpoint-Folien zu jedem Kapitel
- **Abbildungs- und Tabellenfolien:** alle Abbildungen und Tabellen dieses Buchs zum Download für den unmittelbaren Einsatz in der Lehrveranstaltung bzw. im Managementtraining
- **Ideen für Unterricht & Training:** eine Sammlung von Methoden und Ideen zur Unterstützung bei der Vermittlung der Inhalte
- **Teaching Notes:** zu Fallbeispielen, Anwendungsbeispielen und webbasierten Aufgaben
- **Kapitelzusammenfassungen**
- **Tipps für das Selbststudium:** eine Zusammenstellung von Tipps, Hinweisen und Erläuterungen, die das Selbststudium erleichtern
- **Lernkarten (Flashcards):** Begriffe und Fragen erleichtern die Prüfungsvorbereitung
- **Anwendungsbeispiele und webbasierte Aufgaben** ermöglichen Praxisbezug für Studierende

Literaturhinweise und Anmerkungen

- 1 Kohlöffel und August (2012), S. 6.
- 2 Scheuss (2016), S. 11.
- 3 Fitzgerald und Berger (2002), S. 247.
- 4 Pettigrew, Thomas und Whittington (2006b), S. 11.
- 5 De Wit (2020), S. 2.
- 6 McGahan und Mitchell (2003), S. 234.
- 7 Mintzberg, Ahlstrand und Lampel (2008).
- 8 Die hier referenzierten Werke von Porter (1980 und 1985) und Ansoff (1965) sind Beispiele viel zitierter Einzelwerke.
- 9 Im deutschsprachigen Raum gibt es einige Klassiker unter den Standardlehrbüchern, wie beispielsweise Welge, Al-Laham und Eulerich (2017); Müller-Stewens und Lechner (2016); Hungenberg (2014); Bea und Haas (2019).

- 10 Zu den wissenschaftlichen Handbüchern zählen beispielsweise die Sammelbände von Pettigrew, Thomas und Whittington (2006a) sowie Hitt, Freeman und Harrison (2001).
- 11 Die große Anzahl an praxisorientierten Ratgebern umfasst Werke wie jene von Kerth, Asum und Stich (2015); Doppler und Lauterburg (2019) oder Scheuss (2016).
- 12 Der Begriff VUKA wurde ursprünglich in Politik und Militär verwendet. In der Wirtschaft wird der Begriff heute genutzt, um den disruptiven, komplexen und unvorhersehbaren Charakter der aktuellen Unternehmensumwelt zu beschreiben. Interessierte erfahren u. a. mehr bei Mack et al. (2016).
- 13 Siehe Watzlawick (2011) und Watzlawick (2015).
- 14 Van de Ven und Poole (1995), S. 515ff.

7 Elemente & 7 Perspektiven

2.1	Ein erster Einblick	24
2.2	7 Elemente (Handlungsfelder)	31
2.3	7 Perspektiven (wissenschaftliche Grundlagen)	39
2.4	Strategieprozesse	51
2.5	Kritische Betrachtung	56
	Literaturhinweise und Anmerkungen	61

Im MyLab | Strategisches Management finden Sie:

- eText des Kapitels mit praktischen Werkzeugen
- Kapitelübersicht mit Schwerpunkten
- Digitale Lernkarten und ein umfangreiches Glossar
- Übungsaufgaben und Fragen
- Tipps zum Selbststudium

KAPITELEINSTIEG

Warum unterscheiden sich Unternehmen voneinander? Warum sind einige erfolgreich und andere nicht? Warum können manche Unternehmen besser mit Krisen umgehen oder rascher Chancen nutzen? Welche Strategien versprechen heute für welche Unternehmen Erfolg? Wie kommen Unternehmen zu erfolgreichen Strategien?

Die Antworten auf derartige Fragen sind mannigfaltig und mitunter sogar widersprüchlich. Die Welt des strategischen Managements erscheint zu Beginn oftmals komplex und undurchsichtig. Aus diesem Grund gibt dieses Kapitel einen Überblick über zentrale Elemente (Handlungsfelder) des strategischen Managements und deren wissenschaftliche Grundlagen (Perspektiven). Das ist eine gute Ausgangsbasis für die nähere Erkundung der unterschiedlichen Konzepte, Erklärungsmodelle und Werkzeuge des strategischen Managements.

Um die Strategiearbeit zu strukturieren und nachvollziehbar zu machen, entwickelten Wissenschaftler und Praktiker zahlreiche Prozessmodelle. In diesem Kapitel wird hierzu ein prägnanter Überblick gegeben. Zudem wird auf aktuelle Strömungen wie Open Strategy und Agilität im Strategieprozess eingegangen. Außerdem wird aufgezeigt, was es bei der Erstellung eines situationsadäquaten Prozessmodells zu beachten gibt.

2.1 Ein erster Einblick

Grundsätzliche Ausrichtung und langfristige Erfolgssicherung

Strategisches Management hat in Zeiten erhöhter Komplexität und Dynamik an Bedeutung gewonnen und ist heute ein grundlegender Teil der Unternehmensführung. Es rückt all jene Aufgaben ins Zentrum des Interesses, die mit der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens und der langfristigen Erfolgssicherung einhergehen.

In diesem Buch beleuchten wir jene Themen und Fragestellungen des strategischen Managements, mit denen viele Unternehmen heute konfrontiert sind (► Abbildung 2.1). Dabei richtet sich der Blick nicht nur auf erfolgversprechende Strategien. Es werden interne Erfolgspotenziale ebenso beleuchtet wie aktuelle Herausforderungen aus der Unternehmensumwelt.

7 Elemente & 7 Perspektiven

► Abbildung 2.1 zeigt sieben zentrale Elemente (Handlungsfelder) des strategischen Managements. Mit diesen werden jene Handlungsfelder hervorgehoben, die heute, basierend auf Erkenntnissen der Disziplin, Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile begründen. Da sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker strategisches Management aus durchaus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und sich die Herausforderungen in den letzten Jahrzehnten verändert haben, finden sich in der Literatur unterschiedliche Handlungs- und Lösungsansätze. In diesem Buch beleuchten wir daher relevante Erkenntnisse in Bezug auf die einzelnen Handlungsfelder aus sieben wegweisenden Perspektiven des strategischen Managements (siehe ► Abschnitt 2.3).

Erfolgreiche Strategien
sind kontextspezifisch

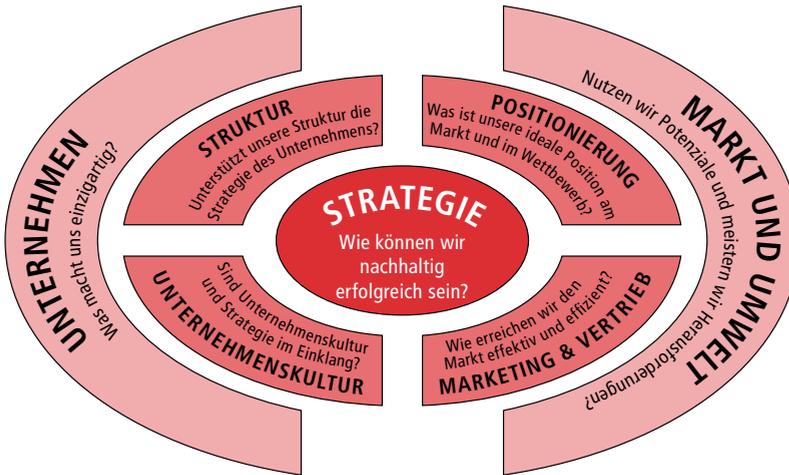


Abbildung 2.1: 7 Elemente (Handlungsfelder) des strategischen Managements

Die spezifische Form der Anordnung der sieben Elemente in ► Abbildung 2.1 ermöglicht die Strukturierung komplexer strategischer Problemstellungen, ohne dabei die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen (Handlungsfeldern) zu verleugnen. Praktiker können so einfacher ihre Strategiearbeit systematisieren und Studierenden wird eine schrittweise Annäherung an die vielfältigen strategischen Themen und Fragestellungen ermöglicht.

Strategisches Management beschäftigt sich mit **Strategien**, ihrem Entstehen und ihrem Wirksamwerden. In der Mitte der ► Abbildung 2.1 befindet sich deshalb das Feld „Strategie“ und die zentrale Frage nach dem nachhaltigen Unternehmenserfolg. Es interessieren vor allem die grundsätzliche Unternehmensentwicklung, der langfristige Erfolg, die externe und interne Ausrichtung des Unternehmens sowie die Schaffung und Nutzung von internen Erfolgspotenzialen und Wettbewerbsvorteilen. Das sind alles Themen, die weithin mit dem Attribut „strategisch“ verknüpft werden.¹

Im Zentrum steht die
Strategie

Strategische Entscheidungen werden aus einer Meta-Perspektive getroffen. Das bedeutet, Strategen berücksichtigen externe Faktoren wie Markt und Umwelt (rechte Seite in ► Abbildung 2.1) und interne Faktoren wie Ressourcen und Fähigkeiten, Struktur und Unternehmenskultur (linke Seite in ► Abbildung 2.1). Durch die Berücksichtigung mannigfaltiger Faktoren sind strategische Entscheidungen komplex. Dazu kommt, dass Strategen unter Unsicherheit agieren, denn die Zukunft ist nicht vorhersehbar: Die Welt verändert sich permanent, ob durch gesellschaftliche Entwicklungen, neue Technologien, staatliche Eingriffe oder neue Geschäftsmodelle. Dabei sind manche Veränderungen weitgehend prognostizierbar (z.B. demografische Entwicklung), andere Neuerungen (z.B. Plattformökonomie, Social Media, Sharing Economy, Pandemien) überraschen jedoch aufgrund ihrer weitreichenden Auswirkungen und ihrer transformativen Kraft.

Strategische Entscheidungen sind komplex

Disruptive Innovationen, ob aus dem Silicon Valley oder von einem anderen Ort unserer globalisierten Wirtschaftswelt, werden in Zukunft für zunehmende Dynamik im Wettbewerb sorgen, davon ist der Digitalisierungsexperte Keese überzeugt. Er geht davon aus, dass die digitale Transformation zu umfassenden Veränderungen in vielen Branchen führen wird.² Denkt man an weitere Trends wie Robotik, künstliche Intelligenzen, Gentechnik, Energie und Mobilität oder Medizintechnik, dann ist in Zukunft mit umwälzenden Veränderungen zu rechnen.

„People cannot reduce the environment's ,degree of VUCA' ...“, erklären Ferrari et al., aber Unternehmen können lernen, mit Volatilität, Komplexität, Unsicherheit und Ambiguität umzugehen.³ Dies zeigte sich besonders deutlich in der Finanzkrise 2008 und durch die weltweite Pandemie 2020/21. Es bedarf geeigneter Strategien, die es einem Unternehmen ermöglichen, in einer derartigen komplexen und dynamischen Umwelt im Wettbewerb zu bestehen.

?

Der Begriff „Strategie“

Der Begriff „Strategie“ genießt in der unternehmerischen Praxis große Popularität. Nicht zuletzt dadurch, dass sich das Konstrukt hervorragend eignet, um die Phantasie von Menschen zu beflügeln und ihre Imaginationskraft zu nutzen.⁴ Dementsprechend häufig und vielfältig wird der Begriff in Theorie und Praxis verwendet.⁵ Allgemein formuliert ist eine Strategie ein Konstrukt, das jemand aufgrund seines spezifischen Backgrounds imaginiert und deutet. Sie aktiviert und motiviert und gewährleistet, dass wir in einer von Komplexität und Unsicherheit geprägten Umwelt handlungsfähig bleiben⁶.

Woher kommt der vielfältig genutzte Begriff „Strategie“? Die etymologische Wurzel des Begriffs „Strategie“ liegt im griechischen Wort „Strategòs“. Ein „Strategòs“ ist einer der führt, vorwärtstreibt, anfeuert, begeistert, bewegt und seine Ressourcen optimal für seine Zwecke nützt.

Der in seinen Ursprüngen militärisch geprägte Begriff fand Anfang der 1940er-Jahre durch Neumann und Morgensterns (1947) Arbeiten zur Spieltheorie Eingang in die Wirtschaftswissenschaften.⁷ Erste Forschungsaktivitäten in der Betriebswirtschaftslehre begannen in den 1960er-Jahren. Die Werke von Penrose (1959), Chandler (1962), Andrews (1971) und Ansoff (1965) prägen bis heute unser Verständnis von Strategie.⁸ Demnach umfasst eine Strategie das Verstehen der Ausgangslage, das Entwerfen einer attraktiven Geschäftszukunft und den Pfad, welcher das Unternehmen in die Zukunft führt.⁹ In inhaltlicher Hinsicht beschreibt die Strategie primär, in welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen tätig ist, welche Kompetenzbasis es aufweist und wie es den Wettbewerb aufnimmt.

Diese Begriffsbestimmung aus den Anfangsjahren wird bis heute vielfach verwendet, blieb jedoch nicht ohne Kritik. So kam es im Verlauf der Zeit zu einem inflationären Anwachsen potenzieller Definitionen des Begriffs „Strategie“. Sie stehen stellvertretend für die mannigfaltige Verwendung des Begriffs in Theorie und Praxis. Um dieser gerecht zu werden, plädieren viele Autoren für die Verwendung multipler Definitionen, wie jener des renommierten Orga-

**Eine Strategie aktiviert,
motiviert, richtet aus,
macht handlungsfähig**

**Erste prägende
Strategiebeiträge
entstanden in
den 1960er-Jahren**

nisations- und Strategieforschers Mintzberg. Er argumentiert, dass Strategie eine ganze Reihe von Definitionen erfordert und stellt fünf unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten vor – die fünf Ps der Strategie:¹⁰

- **Plan:** Die erste Interpretation orientiert sich am klassischen rationalen Verständnis und beschreibt Strategie als einen „Plan“ für die Zukunft. Eine Strategie zeigt demnach einen Sollzustand und den Weg dorthin auf. Sie verkörpert ein bewusstes, intendiertes und zielgerichtetes Vorgehen. Ob der als Strategie formulierte Plan ganz oder teilweise realisiert wird, kann erst im Rückblick festgestellt werden.
- **Pattern:** Manche Strategien entstehen aus zahlreichen Aktivitäten, aus denen sich im Verlauf der Zeit Muster entwickeln, die im Nachhinein als Strategien erkannt werden. Hier spricht Mintzberg von Strategie als „Pattern“. Die Strategie umfasst alle Initiativen, Entscheidungen und Handlungen, welche zu einem bestimmten Weg und zu einem bestimmten Standpunkt führen.
- **Position:** Strategie betrifft auch die „Position“, die ein Unternehmen am Markt und im Wettbewerb einnimmt. Es geht damit um die Frage, wie bestimmte Produkte und Dienstleistungen auf bestimmten Märkten positioniert werden. Dabei ist es das Ziel, attraktive Positionen rechtzeitig zu erkennen und strategisch zu erschließen.
- **Perspective:** Eine Strategie ist sinnstiftend (Vision), eine übergeordnete „Perspektive“. Sie gibt den handelnden Personen Aufschluss, wie das Unternehmen und seine Umwelt zu interpretieren sind. Sie erklärt damit die grundlegende Art und Weise, wie ein Unternehmen agiert.
- **Ploy:** Strategie kann auch als List interpretiert werden. Hier wird Strategie als ein Manöver zur Täuschung (insbesondere der Mitbewerber) verstanden.

Mit einem derartigen Strategieverständnis wird offensichtlich, dass Strategien nicht immer geplant sind und nicht nur vom Topmanagement entwickelt werden. Es sind viele Entscheidungen und Handlungen, die eine erfolgreiche Strategie ausmachen. Damit gibt es zahlreiche Akteure, die auf die Formierung geplanter und emergenter Strategien einwirken. Dies wird besonders deutlich, wenn man sich bewusst wird, dass sich Strategien auf unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen (corporate, business, functional) finden.¹¹

Was Strategie noch alles sein kann, zeigt sich in der Auseinandersetzung mit den sieben wissenschaftlichen Grundlagen (siehe ► Abschnitt 2.3) des 7-Elemente-Modells.

**5 Ps for Strategy:
Plan, Pattern, Position,
Perspective, Ploy**

Komplexität und Dynamik bedingen jedoch auch, dass Strategien nicht einfach berechnet werden können. Es bedarf vielmehr der Auseinandersetzung mit den spezifischen Gegebenheiten und den potenziellen Entwicklungen sowie dem Abwägen von Interpretationen und Argumenten.¹² Dabei können Strategen auf zahlreiche Modelle, Methoden und Instrumente des strategischen Managements zurückgreifen. Die wichtigsten werden in den folgenden Kapiteln dieses Buchs vorgestellt.

**Strategien können
nicht einfach berechnet
werden**

?

Strategen

Topmanagement

Zweifelsohne vermuten viele von uns Strategen an der Spitze eines Unternehmens. Es sind Vorstandsdirektoren, Geschäftsführer und Topmanagementteams, die wir für strategische Entscheidungen verantwortlich erachten. Dementsprechend hoch ist das Interesse von Forschern an ihrem tatsächlichen Einfluss auf die Auswahl von Strategien und damit auf die Performance des Unternehmens.

Aktuelle Forschungsergebnisse bestätigen, dass dem Topmanagement ein zentraler Einfluss zukommt. Topmanager treffen strategische Entscheidungen aufgrund bestimmter Gegebenheiten (Unternehmen, Umwelt). Dabei nehmen sie das Unternehmen und seine Umwelt subjektiv verzerrt, durch die Brille ihrer jeweiligen persönlichen Werdegänge (z.B. Sozialisation, Funktions- und Karrierehintergrund, Bildungsgrad, spezifische Werte und Vorurteile) wahr. Die spezifischen Charakteristika des Topmanagements sind damit relevant für strategische Wahlentscheidungen und die Performance von Unternehmen.¹³

Topmanager sind jedoch nicht die einzigen, die sich mit strategischen Fragestellungen beschäftigen. Als weitere Akteure im Strategieprozess gibt es das mittlere Management, Mitarbeiter, Strategieberater, staatliche Stellen, Familienangehörige und externe Akteure wie Kunden und Lieferanten (siehe ▶ Abschnitt 2.4.3)

Mittleres Management

Insbesondere das mittlere Management ist unter den Strategen hervorzuheben. Bei der Formulierung von Strategien kommt den Führungskräften im mittleren Management aufgrund ihrer Nähe zum operativen Geschäft besondere Bedeutung zu. Diese Nähe ermöglicht es ihnen, potenzielle Chancen und Gefahren rascher zu erkennen; in dynamischen Märkten eine Voraussetzung, um im Wettbewerb zu punkten. Das ist ein Grund, warum heute das mittlere Management häufig an der Formulierung geeigneter Strategien mitwirkt.

Das mittlere Management wird überdies als ein zentraler Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Strategieumsetzung angesehen. Ihm obliegt es, die Strategie für untergeordnete Stellen verständlich zu kommunizieren. Schließlich sind es die Mitarbeiter, welche eine bestimmte Strategie im Tagesgeschäft mit Leben füllen. Erst durch sie wird eine Strategie real – ansonsten bleibt sie bloß ein Konstrukt bzw. eine Idee oder ein Plan. Vor allem in einer dynamischen Umwelt ist es erforderlich, Strategien rasch umzusetzen. Dabei nützen agile Strukturen, in denen Strategen (ob Führungskräfte oder Mitarbeiter) die Möglichkeit haben, Strategien derart anzupassen, dass sie damit bestmöglich der Mission und Vision dienen.

Interner Strategiekontext

Strategen befassen sich mit internen und externen Rahmenbedingungen. In ▶ Abbildung 2.1 werden auf der linken Seite der interne Strategiekontext (Unternehmen) und damit einhergehende Fragestellungen hervorgehoben. Der Blick richtet sich hier auf die interne Basis für nachhaltigen Erfolg, die besonderen Ressourcen und Fähigkeiten (Kernkompetenzen) eines Unternehmens. Dabei werden Fragen der Strukturierung und der Unternehmenskultur hervorgehoben, denn geeignete Strukturen und

eine adäquate Unternehmenskultur gelten heute als zentrale Voraussetzungen für Aufbau und Ausschöpfung von Kernkompetenzen¹⁴. Strategie, Struktur und Unternehmenskultur bilden damit die interne Erfolgsbasis eines Unternehmens. Skizziert wird dieser Zusammenhang in ► Abbildung 2.2 im internen strategischen Dreieck.

Der **externe Strategiekontext** wird auf der rechten Seite der ► Abbildung 2.1 skizziert. Markt und Umwelt stehen stellvertretend für die zahlreichen Stakeholder (Anspruchsgruppen) eines Unternehmens. Ihren Ansprüchen gilt es gerecht zu werden. Besonders interessiert hier die Frage nach der strategischen Positionierung am Markt und im Wettbewerb.¹⁵ Wie soll sich das Unternehmen vom Wettbewerb abheben? Mit welchem Leistungsangebot wird es potenzielle Kunden überzeugen können? Wie kann es Märkte effektiv und effizient erreichen? Fragen, die mithilfe des externen strategischen Dreiecks versinnbildlicht werden (► Abbildung 2.2).

**Externer
Strategiekontext**

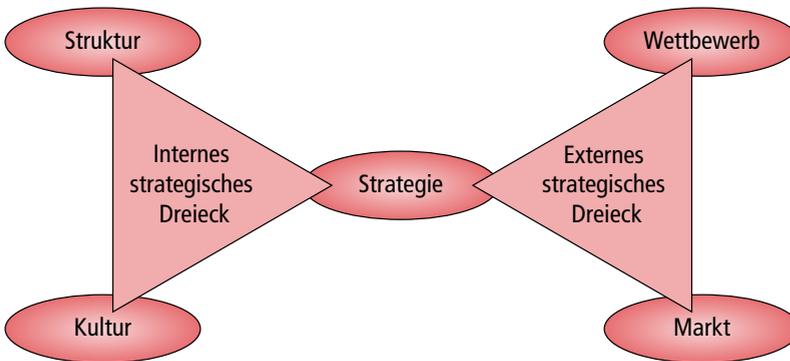


Abbildung 2.2: Strategische Dreiecke

In diesem Buch werden damit zwei wesentliche strategische Prinzipien aufgegriffen: die Abstimmung von Strategie, Struktur und Kultur (internes strategisches Dreieck) und die Abstimmung von Strategie, Markt und Wettbewerb (externes strategisches Dreieck). Anders ausgedrückt: Wenn ein Computer nicht konfiguriert ist, dann funktioniert er nicht bzw. nicht optimal. Ähnliches gilt für Unternehmen. Es bedarf der Abstimmung der einzelnen Elemente aufeinander, damit ein Unternehmen seine Erfolgspotenziale nutzen kann. Erst wenn ein Rad ins andere greift, kann ein Getriebe funktionieren.

Strategische Dreiecke

In ► Abbildung 2.3 wird dieses Erfordernis der Abstimmung bzw. Konfiguration einzelner Erfolgsbausteine mittels drei Ellipsen verdeutlicht. Die innere Ellipse „Strategie“ verweist auf die Notwendigkeit der Abstimmung einzelner Strategien (z.B. Unternehmensstrategie, Marketingstrategie, Finanzierungsstrategie). Die mittlere Ellipse macht deutlich, dass es einer stimmigen Konfiguration der einzelnen Elemente (Handlungsfelder) bedarf. Wenn sich ein Unternehmen als der innovativste Anbieter am Markt und im Wettbewerb positioniert, dann benötigt es dafür die entsprechenden innovativen Ressourcen und Fähigkeiten sowie geeignete Strukturen und eine adäquate Unternehmenskultur, die

**Die mittlere Ellipse –
Konfiguration**

ein Ausschöpfen innovativer Ressourcen und Fähigkeiten ermöglichen. Markt- und Wettbewerbsstrategien müssen mit der internen Erfolgsbasis des Unternehmens in Einklang stehen. Nur dann kann ein Unternehmen erfolgreich sein.

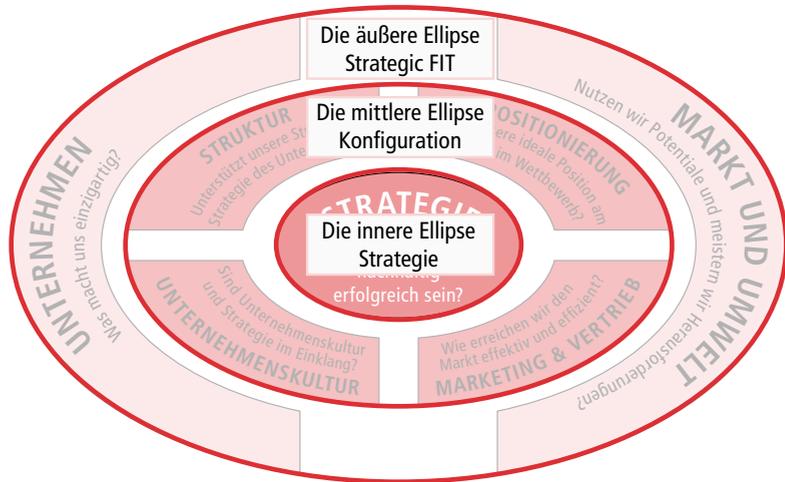


Abbildung 2.3: Strategic FIT und Konfiguration

Theoretische Grundlagen für die Notwendigkeit der Abstimmung (Konfiguration) finden sich insbesondere in der konfigurationsorientierten Perspektive (siehe ► Abschnitt 2.3.4) und in der systemorientierten Perspektive (siehe ► Abschnitt 2.3.6) des strategischen Managements. Aus konfigurationsorientierter Perspektive gibt es viele verschiedene Kombinationsmöglichkeiten, jedoch führt nur eine begrenzte Anzahl davon zum Erfolg.¹⁶ Demnach gilt es jene Konfigurationen zu finden, welche Erfolg versprechen. Die systemorientierte Perspektive legt den Fokus auf die Vernetzung (Interaktivitäten) einzelner Elemente (Teile). Man geht von zahlreichen Wechselwirkungen zwischen den Elementen aus. Das Unternehmen ist somit mehr als die Summe der einzelnen Elemente, wodurch sich eine erhöhte Komplexität in Bezug auf die Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen ergibt. Eine derart reflektierte Auseinandersetzung erhöht die Effektivität des strategischen Managements und die Durchsetzungskraft von Strategen.¹⁷

Die mittlere Ellipse „Konfiguration“ verdeutlicht die Anforderung der Abstimmung der Aktivitäten außerhalb des Unternehmens (am Markt und gegenüber den Wettbewerbern etc.) mit den Aktivitäten innerhalb des Unternehmens. Für Strategen ist dies insbesondere dann eine große Herausforderung, wenn sich die strategische Ausrichtung des Unternehmens verändert, ob aus eigenem Antrieb oder durch externe Faktoren bedingt. In einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambiguiten Umwelt (VUKA) gewinnen jene Unternehmen, die sich immer wieder neu erfinden und schnell wandeln – neu konfigurieren – können. Damit haben jene Unternehmen am Markt einen Vorteil, deren Konfiguration eine agile Anpassung ermöglicht.