

Christian Scholz
Strategisches Management

Christian Scholz

Strategisches Management

Ein integrativer Ansatz



Walter de Gruyter
Berlin · New York 1987

Dr. Christian Scholz

Professor für Betriebswirtschaftslehre

Universität des Saarlandes, FB 2 – Wirtschaftswissenschaften

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Scholz, Christian:

Strategisches Management : e. integrativer Ansatz / Christian Scholz. – Berlin ;
New York : de Gruyter, 1987.

ISBN 3-11-010863-1

© Copyright 1987 by Walter de Gruyter & Co., Berlin 30. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Photokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Printed in Germany.

Satz: Druckerei Appl, Wemding. – Druck: Gerike GmbH, Berlin. – Bindung: Lüderitz & Bauer GmbH, Berlin. – Umschlagentwurf: Thomas Bonnie, Hamburg.

Für Maria, Sebastian und Tobias

Vorwort

An Büchern zum Themenkomplex *Strategisches Management* fehlt es nicht. Jede neue Publikation muß sich daher von vornherein gegen eine Vielzahl von Mitbewerbern abgrenzen, um das Interesse des Lesers zu gewinnen. „Strategisches Management – Ein integrativer Ansatz“ läßt sich danach wie folgt charakterisieren:

Im Gegensatz zu Spezialmonographien oder auf Vollständigkeit zielenden Wissenskatalogen bietet das Integrativ Strategische Management („ISM“) primär einen konzeptionellen und theoriegeleiteten **Rahmen** zur Verbindung der verschiedenen strategischen Ansätze. Kern des ISM sind dabei vier strategische Prinzipien: Sie sollen Hilfestellung leisten bei der Entwicklung von Theorien über strategisches Handeln, letztlich aber auch bei der konkreten Formulierung und Umsetzung von Unternehmensstrategien in der Praxis.

Über die Anwendung des angebotenen konzeptionellen Rahmens hinausgehend, erlaubt das ISM unter anderem drei **Nutzungsmöglichkeiten**: Der (empirische) *Forscher* sollte die strategischen Prinzipien als komplexe Hypothese auffassen, also die Herausforderung von Operationalisierungs- und Falsifikationsversuchen annehmen. Der *Praktiker* sollte das ISM als generelle Methodik zur Lösung strategischer Probleme heranziehen. Dem *Studenten* schließlich soll das ISM helfen, die zunehmende Informationsflut im Bereich des strategischen Managements durch eine strukturierende Denkhilfe in den Griff zu bekommen.

„Strategisches Management – Ein integrativer Ansatz“ wurde im Sommersemester 1985 an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg als Habilitationsschrift eingereicht und im Wintersemester 1985/86 angenommen. Die vorliegende Arbeit entspricht – abgesehen von Kürzungen (speziell in Kapitel 4) – im wesentlichen der eingereichten Arbeit.

Bei dieser Arbeit wurde mir in vielfacher Weise **Unterstützung** zuteil: Herr Prof. Dr. H.-J. Drumm betreute meine Habilitation und gewährte mir – neben intensiver Möglichkeit zur konstruktiven Diskussion – auch den zur Realisation eines derartigen Projektes nötigen Freiraum. Herr Prof. Dr. G. Niemeyer war am ISM zwar nicht direkt beteiligt: Seine systemtheoretische Denkweise war und bleibt dennoch für mich eine zentrale Arbeitsgrundlage. Herr Prof. Dr. K. Bohr unterzog sich der undankbaren Pflicht des Zweitgutachters. Herr Dipl.-Kfm. R. Betz sowie Herr Dipl.-Kfm. K. A. May leisteten wertvolle Hilfe bei der Durchsicht des Manuskriptes. Herr Dr. H. Rumpf schließlich hat – zunächst als Kollege, dann als „Ansprechpartner in der Praxis“ – die vielen Fassungen dieser Arbeit gelesen und mit mir durchdiskutiert. Das Haus Thurn und Taxis ermöglichte mir durch seinen Förderpreis ein Forschungssemester an der Harvard Business School: Die dort gemachten Erfahrungen waren entscheidende Impulse für diese Arbeit. Besonders hervorzuheben sind da-

bei die Unterstützung meines „faculty sponsors“ Prof. R. Meyer, die Zusammenarbeit im Projekt *Mustererkennung* mit Prof. N. Josephy sowie die Veranstaltungen von Prof. R. Hamermesh, Prof. M. Porter und Prof. R. Vancil. Ein zweiter Amerika-Aufenthalt wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziell unterstützt. Allen genannten Personen und Institutionen möchte ich an dieser Stelle danken.

Die Veröffentlichung dieser Arbeit wird zeitlich mit der Verlegung meines „wissenschaftlichen Standortes“ von der Universität Regensburg zur Universität des Saarlandes zusammenfallen. Meiner Heimatuniversität Regensburg, die mir vierzehn Jahre lang – auf verschiedenen Stufen einer studentischen/akademischen Laufbahn – optimale Arbeitsbedingungen und eine stimulierende Arbeitsatmosphäre bot, gilt daher mein besonderer Dank.

Regensburg, im April 1986

Christian Scholz

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen	1
1.1 Ausgangssituation und Ziel der Arbeit	1
1.2 Integrativ-Strategisches Management (ISM)	4
1.2.1 „Integrativ“	4
1.2.2 „Strategisch“	5
1.2.3 „Management“	6
1.3 Vorgehensweise der Arbeit	7
1.3.1 Problem	7
1.3.2 Lösungsweg	8
1.3.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung	10
1.4 Resümee und Vorschau	11
2 Strategische Prinzipien	13
2.1 Überblick	13
2.2 Das Prinzip strategischer Effektivität	13
2.2.1 Grundüberlegung	13
2.2.1.1 Konzeptionelle Grundlage	13
2.2.1.1.1 Vorbemerkung	13
2.2.1.1.2 Effektivitätsansätze	15
2.2.1.2 Empirische Grundlage	17
2.2.1.2.1 Zur Zielbildung	17
2.2.1.2.2 Zur Effektivität	18
2.2.1.3 Nichtmonotone Effektivitätsverläufe	21
2.2.2 Formulierung	22
2.2.3 Umsetzung	24
2.2.3.1 Überblick	24
2.2.3.2 Stakeholder Scanning	25
2.2.3.2.1 Environmental Scanning als Grundmethodik	25
2.2.3.2.2 Stakeholder als Untersuchungsobjekte	26

2.2.3.3 Stakeholder Mapping	30
2.2.3.3.1 Cognitive Mapping als Grundmethodik	30
2.2.3.3.2 Stakeholder als Untersuchungsobjekte	31
2.2.4 Resümee und Vorschau	31
2.3 Das Prinzip strategischen Verhaltens	32
2.3.1 Grundüberlegung	32
2.3.1.1 Konzeptionelle Grundlage	32
2.3.1.2 Relevanz der Objekte	34
2.3.1.2.1 Holismus	34
2.3.1.2.2 Elementarismus	35
2.3.1.3 Vereinfachung der Methodik	35
2.3.1.3.1 Komplexitätsreduktion	35
2.3.1.3.2 Potentialkonzentration	38
2.3.1.4 Proaktivität des Handelns	38
2.3.1.4.1 Kontingenzaktivität	38
2.3.1.4.2 Initiativaktivität	41
2.3.2 Formulierung	43
2.3.3 Umsetzung	44
2.3.3.1 Überblick	44
2.3.3.2 Management-Grundformen	45
2.3.3.2.1 Strategisches Enterprise Management	45
2.3.3.2.1.1 Vorgehensweise	45
2.3.3.2.1.2 Beispiel: Business Mission	47
2.3.3.2.2 Strategisches Capability Management	48
2.3.3.2.2.1 Vorgehensweise	48
2.3.3.2.2.2 Beispiel: Sozialbilanz	52
2.3.3.2.3 Strategisches Surprise Management	53
2.3.3.2.3.1 Vorgehensweise	53
2.3.3.2.3.2 Beispiel: Personalbereich	56
2.3.3.2.4 Strategisches Issue Management	57
2.3.3.2.4.1 Vorgehensweise	57
2.3.3.2.4.2 Beispiel: Corporate Communication	59
2.3.4 Resümee und Vorschau	60
2.4 Das Prinzip strategischer Stimmigkeit	61
2.4.1 Grundüberlegung	61
2.4.1.1 Grundlagen strategischer Stimmigkeit	61
2.4.1.1.1 Konzeptionelle Grundlage	61
2.4.1.1.2 Theoretische Grundlage	62
2.4.1.2 Systematik strategischer Stimmigkeit	64
2.4.2 Formulierung	66

2.4.3 Umsetzung	68
2.4.3.1 Überblick	68
2.4.3.2 Analytische Umsetzung	69
2.4.3.2.1 Die Fit-Chart-Methode	69
2.4.3.2.2 Die Kompatibilitätsmatrix	70
2.4.3.2.3 Die Strategic-Fit-Matrix	72
2.4.3.2.4 Die Mustererkennung	77
2.4.3.2.4.1 Mustererkennung als Grundmethodik	77
2.4.3.2.4.2 Stimmigkeit durch Mustererkennung	82
2.4.3.3 Summarische Umsetzung	85
2.4.3.3.1 Unternehmensidentität (Corporate Identity)	85
2.4.3.3.2 Unternehmenskultur (Corporate Culture)	88
2.4.3.3.2.1 Vorüberlegung	88
2.4.3.3.2.2 Bestimmung der Ist-Kultur	90
2.4.3.3.2.3 Analyse der Kultur-Zusammenhänge	95
2.4.3.3.2.4 Festlegung der Soll-Kultur	100
2.4.3.3.2.5 Veränderung der Ist-Kultur	101
2.4.4 Resümee und Vorschau	102
2.5 Das Prinzip strategischer Kräfte	103
2.5.1 Grundüberlegung	103
2.5.1.1 Bedeutung strategischer Kräfte	103
2.5.1.2 Bestandteile strategischer Kräfte	103
2.5.1.2.1 Strategische Potentiale	103
2.5.1.2.2 Strategische Bewegungen	104
2.5.1.2.3 Strategische Barrieren	106
2.5.1.3 Entwicklung strategischer Kräfte	111
2.5.2 Formulierung	113
2.5.3 Umsetzung	115
2.5.3.1 Überblick	115
2.5.3.2 Unterstützung der Informationssuche	115
2.5.3.2.1 Kräfte-Scanning	115
2.5.3.2.2 Bewegungs-Scanning	117
2.5.3.2.2.1 Branchenanalyse als Grundmethodik	117
2.5.3.2.2.2 Bewegungs-Scanning über Branchenanalyse	120
2.5.3.2.2.3 Beispiel: U.S.-Branchenanalyse	121
2.5.3.2.3 Diskontinuitäten-Scanning	125
2.5.3.2.3.1 Inhalt und Bedeutung	125

2.5.3.2.3.2	Lokalisierung und Bewertung . . .	126
2.5.3.3	Unterstützung der Alternativensuche	128
2.5.3.3.1	Kräfteoptimierung	128
2.5.3.3.2	Barrierenoptimierung	129
2.5.3.3.3	Signaloptimierung	132
2.5.4	Resümee und Vorschau	134
3	Strategische Aktivitäten	137
3.1	Überblick	137
3.2	Systementwurf	138
3.2.1	Grundüberlegung	138
3.2.2	Gestaltungsmodelle	138
3.2.2.1	Überblick	138
3.2.2.2	Modelldarstellung	139
3.2.2.2.1	Kompetenzmodelle	139
3.2.2.2.2	Mitbestimmungmodelle	142
3.2.2.2.3	Informationsflußmodelle	144
3.2.2.2.4	Kybernetische Partialmodelle	145
3.2.2.2.5	Modelle der Planungskoordination	148
3.2.2.2.6	„Gesamt“-Modelle	148
3.2.2.3	Zusammenführung	149
3.2.3	Resümee und Vorschau	153
3.3	Systemimplementation	154
3.3.1	Grundüberlegung	154
3.3.2	Teilaktivitäten der Systemimplementation	155
3.3.2.1	Sicherstellen strategischer Stimmigkeiten	155
3.3.2.2	Gewährleisten der Systemakzeptanz	155
3.3.2.2.1	Akzeptanzproblematik	155
3.3.2.2.2	Akzeptanztheorem	156
3.3.3	Resümee und Vorschau	157
3.4	Strategieformulierung	158
3.4.1	Grundüberlegung	158
3.4.2	Allgemeine Techniken zur Entscheidungsvorbereitung	159
3.4.2.1	Diskussion	159
3.4.2.1.1	Quantitative Techniken	159
3.4.2.1.1.1	Statistische Prognosetechniken	159
3.4.2.1.1.2	Mustererkennung	160
3.4.2.1.1.3	Risikoanalyse	161

3.4.2.1.2	Qualitative Techniken	161
3.4.2.1.2.1	Delphi-Technik	161
3.4.2.1.2.2	Kreativitätstechniken	163
3.4.2.1.2.3	Cross-Impact-Matrix	163
3.4.2.1.2.4	Cognitive Mapping	164
3.4.2.1.2.5	Szenario-Technik	165
3.4.2.1.2.6	STRATA	165
3.4.2.2	Einordnung in das ISM	170
3.4.3	Vereinfachungstechniken zur Entscheidungsvorbereitung	172
3.4.3.1	Diskussion	172
3.4.3.1.1	Strategische Geschäftseinheiten	172
3.4.3.1.2	Strategische Gruppen	173
3.4.3.2	Einordnung in das ISM	174
3.4.4	Strategische Techniken mit Entscheidungsregel	175
3.4.4.1	Erfahrungskurve	175
3.4.4.1.1	Diskussion	175
3.4.4.1.2	Einordnung in das ISM	176
3.4.4.2	Produktlebenskurve	178
3.4.4.2.1	Diskussion	178
3.4.4.2.2	Einordnung in das ISM	179
3.4.4.3	Profit Impact of Market Strategies (PIMS)	183
3.4.4.3.1	Diskussion	183
3.4.4.3.2	Einordnung in das ISM	185
3.4.4.4	Portfolio-Matrizen	187
3.4.4.4.1	Diskussion	187
3.4.4.4.2	Einordnung in das ISM	197
3.4.5	Zusammenführung	200
3.4.6	Resümee und Vorschau	202
3.5	Strategieimplementation	202
3.5.1	Grundüberlegung	202
3.5.2	Teilaktivitäten der Strategieimplementation	203
3.5.2.1	Ableiten funktionaler Teilstrategien	203
3.5.2.2	Sicherstellen strategischer Stimmigkeiten	204
3.5.2.3	Vermitteln der Strategie	204
3.5.2.4	Gewährleisten der Strategieakzeptanz	206
3.5.2.4.1	Akzeptanzproblematik	206
3.5.2.4.2	„Bremsende“ Kräfte	206
3.5.2.5	Ausführen der Strategie	209
3.5.3	Resümee und Vorschau	209
3.6	Strategische Kontrolle	209
3.6.1	Grundüberlegung	209

3.6.2 Kontrollinhalte	211
3.6.2.1 Überblick	211
3.6.2.2 Anwendung der strategischen Prinzipien	211
3.6.2.2.1 Strategische Effektivität	211
3.6.2.2.2 Strategisches Verhalten	213
3.6.2.2.3 Strategische Stimmigkeit	214
3.6.2.2.4 Strategische Kräfte	215
3.6.2.3 (Zwischen-)Ergebnis	217
3.6.3 Das integrierte Kontrollmodell	217
3.6.3.1 Überblick	217
3.6.3.2 Kontrollhierarchien	218
3.6.3.2.1 Strategiekontrolle in der Leitungshierarchie	218
3.6.3.2.2 Systemkontrolle in der Metahierarchie	220
3.6.3.3 Weiterführende Implikationen	222
3.6.4 Resümee und Vorschau	225
 4 Strategische Felder	 227
4.1 Überblick	227
4.2 Grundüberlegung	227
4.2.1 Charakterisierung der Felder	227
4.2.2 Charakterisierung der Vorgehensweisen	230
4.3 Einsatz der strategischen Prinzipien	231
4.3.1 Zur Identifizierung des Problems	231
4.3.1.1 Vorgehensweise	231
4.3.1.2 Beispiel: Technologiedynamik	232
4.3.2 Zur Strukturierung des Problems	234
4.3.2.1 Vorgehensweise	234
4.3.2.2 Beispiel: Wachstumsstrategien	234
4.3.3 Zur Generierung von Alternativen	237
4.3.3.1 Vorgehensweise	237
4.3.3.2 Beispiel: Strategisches Rezessionsmanagement	238
4.3.4 Zur Bewertung von Alternativen	240
4.3.4.1 Vorgehensweise	240
4.3.4.2 Beispiel: Organisation multinationaler Unternehmen	241
4.4 Resümee	244
 5 Ergebnis	 247

Inhaltsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	251
Literaturverzeichnis	253
Namenverzeichnis	289
Sachverzeichnis	297

1 Grundlagen

1.1 Ausgangssituation und Ziel der Arbeit

In der Nachfolge von **Klassikern** wie Drucker(1954), Chandler(1962), Ansoff(1965), Ackoff(1970), Andrews(1971) oder Hussey(1971) entstand eine **Flut von Publikationen** zu Themen wie strategische Planung, strategische Unternehmensführung, Business Policy oder Portfolio-Management. Schendel und Hofers(1979) Dokumentation über die Pittsburger Konferenz vom Mai 1977 spiegelt den **state-of-the-art** der siebziger Jahre wider; danach lassen sich die in dieser Zeit oder kurz darauf publizierten Arbeiten (vgl.Überblicke bei Hofer 1976, Saunders/Thompson 1980 und Hax 1982) wie folgt charakterisieren:

- Sie konzentrieren sich auf die Entwicklung von Produkt/Markt-Strategien.
- Sie postulieren einen direkten und unmittelbaren Anwendungsbezug.
- Sie verzichten aus pragmatischen Gründen auf eine theoretische Untermauerung ihrer Empfehlungen.
- Sie bezeichnen sich als empirisch fundiert, weil sie konkret beobachtete Handlungsweisen reflektieren.
- Sie bestechen durch eine sehr klare und unmittelbar einsichtige Grundaussage.
- Sie versprechen bei Anwendung der jeweils präsentierten Technik eine deutliche Steigerung des Unternehmenserfolges.

Begleitet wurden vor allem die früheren Publikationen zur strategischen Planung von einer oft **euphorischen Begeisterung**: Sie resultierte aus einer vermeintlich aufwandsarmen Einsetzbarkeit der Instrumente, verbunden mit der Erwartung hoher Wirksamkeit. Diese Einstellung ist insofern nicht verwunderlich, als kaum ein Beteiligter Interesse an kritischer Auseinandersetzung mit seinen Vorschlägen hat: So müssen Beratungsfirmen und Managementschulen jeglichen Zweifel an der Unfehlbarkeit ihrer Rezepte vermeiden, wollen sie sich nicht ihrer Existenzgrundlage berauben. Analoges gilt für betriebliche Planungsabteilungen. In der Unternehmensberatung engagierte Forschungsinstitute gewähren allenfalls selektiven Zugang zu ihren Datenbasen, um eine die Beratungstätigkeit störende Kritik zu verhindern. Die Personalunion von Forscher und Unternehmensberater zwingt angesichts von Beraterhonoraren bis 10.000 DM pro Tag (Kiechel 1979 a, 57) zudem zu einer Verschleierung der jeweiligen Methodik, um den individuellen Wettbewerbsvorsprung des Beraters zu verteidigen. Und schließlich gelten gescheiterte Implementationen von Planungssystemen oder Strategien als individuelles Versagen und werden daher lieber verschwiegen als offen diskutiert.

Trotzdem artikulieren sich in Theorie und Praxis zunehmend Bedenken (vgl. Goldscheider 1979; Hamermesh 1979, 19–21; Horwitz 1979; Kiechel 1979 b; Kiechel 1981 a; Kiechel 1981 b; Kiechel 1981 c; Mitroff/Mason/Barabba 1981; Clay-

camp 1982, 9; Lorange 1982; More 1982; Wirtschaftswoche 1982; Wortman/Roberts 1982; Agthe 1983, 658; Steiner 1983; Berthel 1984; Pascale 1984; Schwaninger 1985). Diese lassen sich auf sechs grundsätzliche **Kritikpunkte** zurückführen:

- (1) Die *Umsetzung* der einfachen Rezepte erweist sich als äußerst kompliziert und selbst bei massivem Einsatz von Beratungsfirmen allenfalls partiell bewältigbar (Kiechel 1982). Unabhängig von ihrer potentiellen Wirksamkeit kommen also Zweifel an der Praktikabilität der diversen Erfolgsrezepte auf. So wird zwar betont, daß die einzelnen Aspekte der strategischen Planung aufeinander abzustimmen sind, substantielle Hilfestellungen dazu fehlen aber.
- (2) Auf den Nymbus der zwangsläufigen *Wirksamkeit* fielen Schatten: So kam AEG (vgl. Dunst 1983, 171) trotz lehrbuchhafter „strategischer Ausrichtung“ auf Basis strategischer Geschäftsfelder 1982 in ernste Schwierigkeiten. Offenbar ist zum Erfolg mehr nötig als eine sich in Geschäftsfeldabgrenzung und Portfolio-Matrix erschöpfende strategische Planung.
- (3) Weil Begründungen für beobachtetes Unternehmensverhalten und vorgeschlagenes Vorgehen fehlen, muß die *theoretische Fundierung* der Ansätze als unzureichend eingestuft werden. Zudem wird in unzulässiger Weise Allgemeingültigkeit von solchen Zusammenhängen unterstellt, die in einer speziellen Situation erhoben wurden; der mögliche Einfluß situativer Faktoren bleibt ausgeklammert. Oder um es deutlicher zu formulieren: Im Hinblick auf theoretischen Gehalt wurden in den letzten 25 Jahren kaum Fortschritte gemacht (McGuire 1982, 31–34).
- (4) Die *methodische Fundierung* der strategischen Planung in Theorie und Praxis ist insofern gering, als jeweils nur einzelne (individuell präferierte) Instrumente zum Einsatz kommen.
- (5) *Inhaltlich* überwiegt eine Beschränkung auf die Definition von Produkt/Markt-Kombinationen und ein Ausklammern von Funktionsbereichen wie Organisation und Personalwesen; vor allem aber forcieren die vorliegenden Ansätze die Strategieformulierung und vernachlässigen Implementationsfragen.
- (6) Hinzu kommt ein *semantisches Problem*: Seit der Entdeckung des klangvollen Attributs „strategisch“ wurde derartig viel damit etikettiert, daß dieses Attribut heute nahezu bedeutungslos ist. Es dient allenfalls zur Charakterisierung von „beachtenswert und wichtig“. Oder extrem ausgedrückt: Der Begriff „strategisch“ hat mittlerweile in einer Weise metastasiert, daß er eigentlich überhaupt nichts mehr aussagt (Bower 1982, 631).

Eine Gegenüberstellung von Monographien des Zeitraums 1980 bis 1985 zeigt, daß sich der state-of-the-art seit der Pittsburger Tagung allenfalls marginal geändert hat (vgl. Scholz 1986b) und deutliche Entwicklungsperspektiven fehlen. Deshalb ist bereits hier die **Grundtendenz** des nachfolgend zu entwickelnden Ansatzes zu skizzieren (Tabelle 1.1): Im Mittelpunkt steht die Betonung unternehmerisch-strategischen Handelns, wie es beispielsweise von Drucker (1970; 1984a) propagiert wird. Dazu gehört eine Integration von analytischem und intuitivem Vorgehen (vgl. Mintz-

berg 1976; Agor 1984; McGinnis 1984). Die angestrebte Fundierung in der gesamten Betriebswirtschaftslehre und das übergreifende Verzahnen der Funktionsbereiche spiegelt ein Rückbesinnen auf die zentralen Grundlagen jeglicher Unternehmensführung wider (vgl. Peters 1980; Gluck/Kaufman/Walleck 1982). Hinzu kommt das Befürworten einer begrenzten und komplexitätsreduzierenden Rationalität (vgl. Kieser 1984) sowie die (zumindest implizite) systemorientierte Betrachtungsweise.

Damit ist auch das **Ziel** der vorliegenden Arbeit fixiert:

Entwicklung einer theoriegestützten Konzeption, die inhaltlich aufeinander abgestimmt sowohl die betriebswirtschaftlich relevanten Funktionsbereiche als auch die zentralen Aktivitäten des Managementprozesses umfaßt und methodisch problemadäquate sowie aufeinander abgestimmte Lösungshilfen anbietet.

Im Vordergrund steht daher nachfolgend weder die Entwicklung der optimalen Produkt/Markt-Kombination noch ausschließlich der Planungsaspekt, sondern vielmehr die Ganzheitlichkeit der strategischen Managementaufgabe. Das methodische Schwergewicht liegt dementsprechend weniger auf (nicht realisierbarer) Vollständigkeit der Techniken, als vielmehr problembezogen auf ihren Lösungspotentialen sowie der situativen Verbindbarkeit verschiedener Techniken.

Tabelle 1.1: Charakteristika des vorliegenden Ansatzes

Alternative Ansätze	Vorliegender Ansatz
Intensivierung von Stabsfunktionen, beispielsweise zur Umweltbeobachtung oder zur internen Kurzfristkontrolle	Betonung des unternehmerisch-strategischen Handelns
Primat der „vollständigen Analyse“	Verbindung von Analyse und Intuition
Fundierung nur im Marketing	Fundierung in der gesamten Betriebswirtschaftslehre
Forcieren einzelner Methoden oder Bereiche	übergreifende Verzahnung der Funktionsbereiche
strenge Rationalität als Dogma	begrenzte Rationalität als strategischer Vorteil
technokratische Betrachtungsweise	systemtheoretische Betrachtungsweise

1.2 Integrativ-Strategisches Management (ISM)

1.2.1 „Integrativ“

Die im ISM intendierte Integration zielt *nicht auf ein allseitig integriertes Gesamtsystem* im Sinne der vor Jahren diskutierten totalen und vollständig vernetzten Integrationsmodelle maschineller Informationssysteme. Vielmehr soll aus Gründen der Funktionsfähigkeit und Flexibilität auf (temporäre) Zerlegbarkeit der Systeme geachtet werden. Dieser integrative Charakter des ISM schlägt sich in *fünf Integrationszielen* nieder, die für die zu entwickelnde Konzeption sowie für deren Anwender Gültigkeit haben und nachfolgend kurz skizziert werden.

- (1) Die Integration strategischer **Aktivitäten** bezieht sich im ISM auf fünf strategische Aktivitäten, nämlich auf Systemgestaltung, Systemimplementation, Strategieformulierung, Strategieimplementation sowie strategische Kontrolle:

Strategisches Handeln setzt entsprechende Realisationssysteme, *sinnvolles* strategisches Handeln zusätzlich Planungs- und Kontrollsysteme voraus. Die ISM-Aktivität „*Systemgestaltung*“ befaßt sich mit Auswahl und Entwurf dieser Systeme, die *Systemimplementation* mit ihrer Einführung.

Die *Formulierung der Strategie* als eine Kernaufgabe des strategischen Managements umfaßt alle Aufgaben, die zur Festlegung der Unternehmensstrategie erforderlich sind. Die Formulierung einer Strategie muß nicht notwendigerweise formalisiert oder unter Verwendung von speziellen Methoden erfolgen. Die *Strategieimplementation* ist dann die Umsetzung einer formulierten Strategie in die betriebliche Realebene.

Strategische *Kontrolle* im ISM bedeutet Überwachung nicht nur der Zielrealisation, sondern auch der dazu erforderlichen Aktivitäten. Aufgrund funktionaler Zusammenhänge wird im ISM keine strikte Differenzierung in Systemkontrolle und Strategiekontrolle propagiert.

- (2) Die Integration strategischer **Felder** betrifft unterschiedliche Objektbereiche strategischer Aktivitäten. Diese werden im ISM so abgegrenzt, daß im Hinblick auf das auch innerhalb der Felder gültige Integrationsziel gleichartige Problemkreise dem gleichen Feld angehören, gleichzeitig aber markante Unterschiede zwischen den Feldern deutlich werden. Um eine überschaubare Anzahl von Feldern zu verwenden, wird nachfolgend zwischen fünf Feldern differenziert:

Leistungserstellung und -verwertung umfaßt im ISM als weitgefaßter Oberbegriff alle zur Herstellung und zum Vertrieb von Gütern und Dienstleistungen erforderlichen Tätigkeiten. Dieses Feld, das somit Beschaffung, Produktion, Logistik und Absatz einschließt, wird also aufgrund der engen Verknüpfung seiner Komponenten im ISM „integriert“ behandelt.

Organisation beinhaltet im ISM statische Fragen der Grobstruktur einschließlich der Entscheidungen über strategiadäquate Organisationsformen sowie dynami-

sche Gesichtspunkte wie die Organisationslebenskurve. Hinzukommen strategisch bedeutsame Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der Feinstruktur.

Personal als strategisches Feld im ISM bezieht sich auf quantitative und qualitative Gesichtspunkte der Belegschaft. Hier sind neben Problemen kollektiver Anreiz- und Motivationssysteme vor allem Schwierigkeiten einer vorausschauenden Ermittlung und strategiekonformen Deckung des zukünftigen Personalbedarfs zu lösen.

Finanzen und Rechnungswesen dient im ISM als Bezeichnung für das strategische Feld, das alle in Geldeinheiten bewerteten Zustände und Bewegungen beinhaltet. In diesem Zusammenhang relevante Fragestellungen sind Investitionsprogramme und Probleme der Mittelbeschaffung genauso wie die Ausgestaltung der Kapitalstruktur oder die strategische Bewältigung von Inflationseffekten.

Öffentlichkeit umfaßt im ISM den Bereich, der sich von Bevölkerung bis hin zum Rechtssystem erstreckt. Dieses Feld ist im Normalfall nur zu einem geringen Teil vom Unternehmen beeinflusbar. Trotzdem hat sich ein strategisches Management an diesem Feld auszurichten und muß seine Beeinflussung zumindest versuchen.

- (3) Die Integration von *Methoden* besteht im Herbeiführen einer Kompatibilität zwischen den Methoden. Darüber hinaus werden im ISM Managementaufgaben mit Methoden verbunden und Aussagen darüber gemacht, welche Methode zur Lösung welcher Aufgabe angebracht ist.
- (4) Die Integration *theoretischer* Aussagen bedeutet die Herstellung ISM-spezifischer Zusammenhänge zwischen deskriptiv-erklärenden Theoriebausteinen und präskriptiv-gestaltenden Aussagen. Das Ziel der anzustrebenden *Gesamtkonzeption* verlangt ferner, das Theoriegebäude durch neue Komponenten zu ergänzen, wenn die Konsistenz oder anstehende Managementprobleme dies erfordern. Wichtig für die Konzeption des ISM ist somit die logisch-konsistente Zusammenführung der einzelnen theoretischen Grundlagen.
- (5) Integration *situativer* Aussagen schließlich heißt zumindest ansatzweises Einbeziehen situativer Variablen wie Wettbewerbssituation oder Unternehmensgröße.

Diese fünf Integrationsziele zeigen, daß es beim ISM *nicht* darum geht, alle betrieblichen Teilfunktionen zu verschmelzen und darauf ein einziges simultanes Lösungsmodell anzuwenden. Vielmehr wird mit dem ISM der Entwurf einer konsistenten und systematischen Gesamtkonzeption angestrebt, die – in die Praxis umgesetzt – zur Entwicklung einer konsistenten und erfolgreichen Gesamtstrategie beitragen soll.

1.2.2 „Strategisch“

Der Begriff „strategisch“ kann auf eine lange Entwicklungsgeschichte zurückblicken (vgl. Bracker 1980, 220), beginnend bei der Spieltheorie (vgl. v. Neumann 1928) über die einleitend zitierten Klassiker bis hin zu der heute noch immer vorherrschenden

Interpretation von Schendel und Hofer (1979). Im Gegensatz zu einigen älteren Vorschlägen (vgl. Ackoff 1974, 29; Arbeitskreis 1977) wird dabei die Auffassung einer Identität zwischen Langfristplanung und strategischer Planung in Theorie und Praxis überwiegend abgelehnt (vgl. Ulrich/Fluri 1978, 92; Kreikebaum 1981, 23; Hanssmann 1982, 5). Strategische Planung sollte somit mehr sein als lediglich eine „neue Bezeichnung für Langfristplanung“ (Gälweiler 1980 b, 31).

Wie in Abschnitt 2.3.1 ausführlich behandelt, lassen sich vielmehr **drei charakterisierende Eigenschaften** von „strategisch“ ableiten (vgl. Scholz 1982 c, 986), nämlich

- inhaltliche Betonung des Wichtigen (*Relevanz*),
- methodische Beschränkung auf einige wesentliche Gesichtspunkte (*Vereinfachung*),
- Streben nach frühzeitigem Handeln (*Proaktivität*).

Dieser im ISM zugrundegelegte **Minimalkonsens** des Begriffsinhaltes von „strategisch“ bringt drei Vorteile mit sich: Er ist als *Teilmenge* in den gängigen Begriffsfassungen von „strategisch“ enthalten und steht damit nicht im Widerspruch zu ihnen. Er ist ferner besonders im Hinblick auf den Relevanzaspekt verträglich mit der in der *Praxis* üblichen Abgrenzung von strategischem zu taktisch-operativem Management (vgl. Kreikebaum/Grimm 1980, 520). Zudem forciert diese Auffassung von „strategisch“ durch die Betonung von Vereinfachung und Proaktivität eine *Denkweise*, die dem eigentlichen „unternehmerischen Handeln“ entspricht.

1.2.3 „Management“

Die intendierte Integration strategischer Aktivitäten entspricht dem in der anglo-amerikanischen Literatur seit langem (vgl. Ansoff/Declerck/Hayes 1976) geforderten Übergang von einer strategischen Planung zu einem strategischen *Management* (vgl. Tabelle 1.2): Ein derartiges strategisches Management, das hinausgeht über die Strategieformulierung der strategischen *Planung* im *engeren* Sinne, fällt auch umfas-

Tabelle 1.2: Strategische Planung und strategisches Management

	Strategische Planung		Strategisches Management im ISM
	i.e.S.	i.w.S.	
Systemgestaltung	nein	nein	ja
Systemimplementation	nein	nein	ja
Strategieformulierung	ja	ja	ja
Strategieimplementation	nein	ja	ja
Kontrolle	nein	nein	ja

sender aus als eine strategische Planung im *weiteren* Sinne (vgl. Leontiades 1982 a), die neben der Strategieformulierung die Strategieimplementation beinhaltet.

Strategisches Handeln bezieht sich im ISM auf Planung und Aktion: So machen die in Kapitel 2 zu entwickelnden *vier Prinzipien strategischen Handelns* Aussagen, die für Planungen genauso wie für konkrete Maßnahmen gelten. Dies äußert sich beispielsweise im Prinzip strategischen Verhaltens darin, daß die dort geforderte Komplexitätsreduktion für Analysesysteme genauso gilt wie für die Sortimentspolitik.

Die Ganzheitlichkeit des ISM verlangt, die fünf Aktivitäten eines strategischen Managements nicht als sukzessiv aufeinander aufbauende „Schritte“ anzusehen. Ein derartiges bürokratisch-technokratisches Management entspräche weder den angestrebten Charakteristika eines strategischen Managements (vgl. Tabelle 1.1) noch der sich beispielsweise im Phasentheorem von Witte (1968) widerspiegelnden Planungsrealität: Gerade strategisches Management stellt einen kontinuierlichen Prozeß dar, bei dem *sämtliche* Aktivitäten quasi-simultan durchgeführt werden müssen.

1.3 Vorgehensweise der Arbeit

1.3.1 Problem

Strategisches Management findet vor dem Hintergrund einer Vielzahl von situativen Variablen statt. Daraus folgt, daß Verknüpfungen zwischen den verschiedenen Handlungsvariablen und den situativen Variablen herzustellen sind. Mit diesem Ziel vor Augen läßt sich der für eine „*vollständige Management-Theorie*“ erforderliche Untersuchungsumfang abschätzen: Interpretiert man zunächst die fünf strategischen Aktivitäten und die fünf strategischen Felder als jeweils nur eine Komponente, ergänzt durch eine situative Binärvariable (Konjunkturlage), so ergibt dies $5 \times 5 \times 2$ anzusprechende Verbindungen. Unabhängig davon, ob man eine deskriptiv-erklärende Theorie oder eine präskriptiv-instrumentelle Theorie anstrebt, müßte man bereits hier 50 Konstellationen diskutieren.

Berücksichtigt man jedoch zehn situative Variablen (wie Größe, Branche, Konjunktur, Marktanteil, Marktwachstum, Abhängigkeit von Obergesellschaft, Internationalisierungsgrad, politisches Klima, Produktart, Konkurrenzsituation) mit jeweils vier Ausprägungen, so wären schon insgesamt $5 \times 5 \times 4^{10}$, also mehr als 26 *Millionen Konstellationen* im Hinblick auf strategische Ausgestaltung, situative Konkretisierung und Integration zu untersuchen. Diese Zahl deutet an, was ein strategisches Management leisten müßte, zeigt aber gleichzeitig die praktische **Unmöglichkeit** einer vollständigen enumerativen Behandlung dieses Problems.

1.3.2 Lösungsweg

Ein streng empirisches Vorgehen ist aufgrund der nötigen Stichprobengröße unmöglich: Wegen des Postulats nach Besetzung *aller* Kontingenzzellen wären – wie ausgeführt – selbst im eingegrenzten Problem mindestens 26 Millionen Unternehmen als Untersuchungsbasis erforderlich. Ein rein instrumentelles Vorgehen würde auf die Präsentation alternativer Techniken hinauslaufen, erscheint aber angesichts der bereits existierenden Vielfalt von unbegründeten Handlungskonzepten wenig sinnvoll. Deshalb wird eine dritte Variante gewählt: Ausgangsbasis sind bereits existierende Theoriebausteine und empirische Aussagen. Aus ihnen ergeben sich vier *strategische Prinzipien* als theoriegestützte Handlungsmaximen und wichtigste Spezifika des ISM.

In *Kapitel 2* werden diese vier **strategischen Prinzipien** formuliert. Aus theoretischen und empirischen Grundüberlegungen abgeleitet sind sie zentraler Kern des ISM. Neben instrumentellen Umsetzungen erlauben die vier Prinzipien deskriptives und präskriptives Bestimmen integrativ-strategischen Handelns. Diese Prinzipien gelten aufgrund ihres relativ hohen Abstraktionsniveaus losgelöst von Modetrends und Modetechniken im Bereich des strategischen Managements.

Die Behandlung der **fünf strategischen Aktivitäten** in *Kapitel 3* erfolgt vor dem Hintergrund der vier strategischen Prinzipien. Dies bedeutet Prüfung existierender Konzepte im Lichte der Prinzipien und Entwicklung von Vorschlägen zu einer diesen Prinzipien entsprechenden Ausgestaltung der Aktivitäten strategischen Managements.

In *Kapitel 4* wird gezeigt, wie sich aus den strategischen Prinzipien spezifische Problemlösungsbeiträge für alle Inhalte der **fünf strategischen Felder** ableiten lassen.

Abbildung 1.1 faßt die Bestandteile des ISM sowie die Kapiteleinteilung zusammen. Sie zeigt auch die zentrale Stellung der vier strategischen Prinzipien.

Die im ISM verwendeten Analyse- und Prognosemethoden werden jeweils im Zusammenhang mit ihren Anwendungsbereichen diskutiert. Bei Methoden wie der Mustererkennung oder dem „Environmental Scanning“, die auf verschiedene Probleme angewendet werden sollen, wird jeweils beim *ersten Ansprechen* eine entsprechende Erläuterung der „Grundmethodik“ vorgeklammert, ansonsten jeweils nur die spezifische Ausgestaltung der Methode diskutiert.

Verzichtet wird in dieser Arbeit auf eine explizite Einbeziehung des **Computers**. Der Grund dafür ist allerdings *nicht* fehlende Bedeutung oder Einsetzbarkeit der elektronischen Datenverarbeitung. Im Gegenteil: Es ist von einem zunehmenden Stellenwert des Computers auch und gerade für das strategische Management auszugehen (vgl. Mertens/Plattfaut 1985). Der Computer ist im Zeitalter der Personal-Computer und einfach handhabbarer Spreadsheet-Programme als Hilfsmittel unverzichtbar. Es wird daher nachfolgend immer von der *Maxime einer weitgehenden Computerunterstützung* ausgegangen, ohne daß im einzelnen deren Spezifika hier diskutiert werden: Ein permanentes Hinzufügen des Halbsatzes „...“, was rechnergestützt abgewickelt

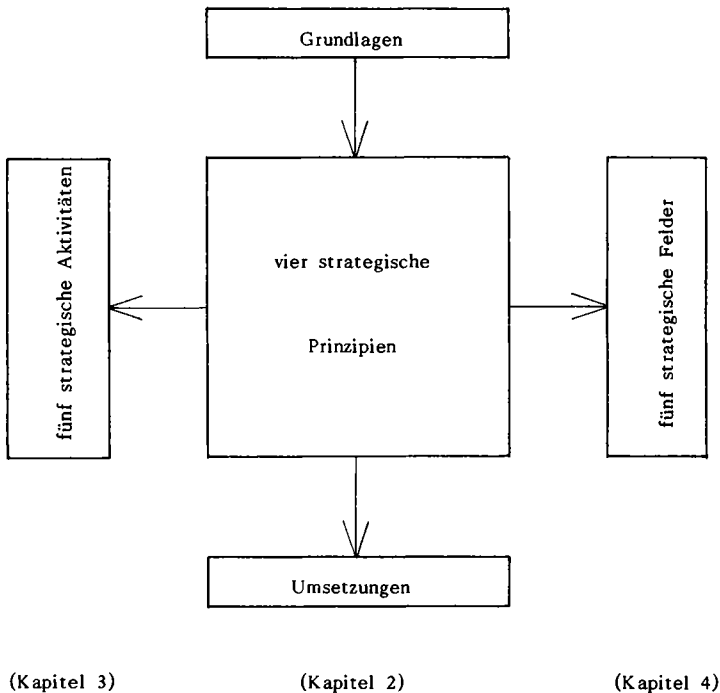


Abbildung 1.1: Inhalt und Aufbau des ISM

werden kann“ würde letztlich inhaltsleer bleiben; der Versuch, die gesamten Implikationen des ISM im Hinblick auf ihre computergestützte Umsetzung mit allen technisch-algorithmischen Details zu behandeln, würde dagegen den hier vorgegebenen Rahmen sprengen und den Grundsatzcharakter dieser Arbeit entstellen.

Im ISM wird als **Menschenbild** der an rationalen Entscheidungen interessierte Manager unterstellt, der trotzdem seine Intuition einsetzt und der ständig mit dem Problem der begrenzten Informationskapazität sowie dem Problem des Zeitdrucks konfrontiert ist. Empirische Befunde (vgl. Bourgeois 1980; Fredrickson/Mitchell 1982; Dess 1983; Fredrickson 1983) zeigen, daß dieses Leitbild nicht nur (deskriptiv) der Realität entspricht, sondern ein Verhalten nach diesem Leitbild auch präskriptiv durchaus sinnvoll ist. Viele Aspekte des Objektbereichs eines strategischen Managements entziehen sich einer Quantifizierung. Vor die Wahl gestellt zwischen quantitativem Purismus, der Urteile nur nach Lösung aller Meß- und Skalierungsprobleme zuläßt, und einem qualitativen Pragmatismus, der auch verbale Statements und Expertenurteile erlaubt, wird im ISM durchgängig ein *qualitativer Pragmatismus* postuliert. Dies bedeutet, daß in das ISM auch Phänomene einbezogen werden, die nicht quantitativ meßbar sind.

1.3.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Charakterisierendes Merkmal des ISM ist die Betonung einer *integrativen Vorgehensweise*. Der **Integralen Logik** (vgl. Gabriel 1965, 51) folgend besteht diese Integration dabei darin, jedem Teil eines Ganzen genau den Platz zuzuweisen, der ihm in einem sinnvollen und verstehbaren Gesamtzusammenhang zukommt. Dieses explizite Denken in zusammensetzbaren und interagierenden (Teil-)Systemen entspricht der **Allgemeinen Systemtheorie** (vgl. v. Bertalanffy 1949; 1971), die ebenfalls Erkenntnisse aus Teilsystemen zu einem Ganzen zusammenfügt. Die Übertragung systemtheoretischen Gedankengutes auf die (strategische) Planung ist nichts Neues: So stehen bei den Habilitationsschriften von Zahn (1979 a), Milling (1981) und Malik (1984) systemtheoretische Überlegungen im Mittelpunkt und werden als Instrumente für den Manager propagiert. Die Akzeptanz einer derartigen Betriebskybernetik ist allerdings bisher (leider) eher gering (Scholz 1984 d). In dieser Arbeit dient die Systemtheorie – wie auch die Integrale Logik – ausschließlich als Denkhilfe beim Entwurf der Managementkonzeption ISM.

Zentralen Stellenwert im ISM nehmen die **vier strategischen Prinzipien** ein. Sie beinhalten literatur- und plausibilitätsgestützte *Anforderungen* an strategisches Handeln. Ein *Erfüllen* der in den vier strategischen Prinzipien zusammengefaßten Anforderungen erhöht – so die dem ISM zugrundeliegende Hypothese – die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens: *Überlebensfähigkeit* ist dabei die aus Sicht der Systemtheorie (vgl. Niemeyer 1977, 6–7) zwingend erforderliche Eigenschaft eines Systems, sich ausreichend Aufbau- und Stabilisierungsenergie zu beschaffen. So muß ein Unternehmen beispielsweise liquiditätsmäßig mindestens ein Fließgleichgewicht realisieren. Als vorweggenommenes Ergebnis aus Kapitel 2 ist damit folgende (Gesamt-)Hypothese zu formulieren:

Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens steigt, wenn sein Handeln langfristig

- **an den Systemzielen und an den Zielen externer Interessengruppen ausgerichtet (Prinzip strategischer Effektivität),**
- **den Forderungen nach Relevanz, Vereinfachung und Proaktivität Rechnung trägt (Prinzip strategischen Verhaltens),**
- **das der Strategie entsprechende Maß an Stimmigkeit realisiert (Prinzip strategischer Stimmigkeit) und**
- **strategische Potentiale, Barrieren und Bewegungen zu einer stabilen strategischen Kraft zusammensetzt (Prinzip strategischer Kräfte).**

Diese (Gesamt-)Hypothese läßt sich in vier Einzelhypothesen („strategische Prinzipien“) zerlegen: Jedes der vier strategischen Prinzipien ist damit eine Hypothese zur Steigerung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Die Gesamthypothese und die vier Einzelhypothesen sind empirisch testbar: Sie erfüllen damit das wissenschaftstheoretische Postulat der Falsifizierbarkeit (vgl. Lakatos 1971; Popper 1976), da sie bestimmtes Verhalten ausschließen und widerlegbar sind.

Als potentielle Bestandteile einer *erklärenden Theorie* strategischen Handelns liefern die vier strategischen Prinzipien Begründungsversuche für den Erfolg von Unternehmen. Das Aufzeigen derartiger Erklärungszusammenhänge erlaubt eine *präskriptive Nutzung*, indem – ähnlich wie beim ökonomischen Prinzip – jeweils ein spezifisches strategisches Handeln empfohlen wird. Die vier Prinzipien dienen schließlich als heuristische Anregung zum Entwurf beziehungsweise zur Adaption entsprechender Analyse- und Planungstechniken (*instrumentelle Nutzung*).

1.4 Resümee und Vorschau

Das ISM weist seinem Namen entsprechend drei Charakteristika auf:

- „*Integrativ*“ bezieht sich dabei auf
 - die fünf strategischen Aktivitäten,
 - die fünf strategischen Felder sowie
 - den abgestimmten Einbau von methodischen, theoretischen und situativen Aussagen.
- „*Strategisch*“ bedeutet
 - die explizite und implizite Festlegung von Unternehmenszielen, speziell im Hinblick auf Erschließung und/oder Sicherung der lebenswichtigen Erfolgspotentiale des Unternehmens, sowie
 - die zur Festlegung und Durchführung dieser Ziele notwendigen Aktionen.
- „*Management*“ beinhaltet den gesamten Vorgang der Formulierung, Implementation und Kontrolle der (Unternehmens-)Strategie sowie der dazu erforderlichen Systeme.

Das ISM besteht aus folgenden **Komponenten**:

- Basis sind *vier strategische Prinzipien*, nämlich
 - das Prinzip strategischer Effektivität,
 - das Prinzip strategischen Verhaltens,
 - das Prinzip strategischer Stimmigkeit und
 - das Prinzip strategischer Kräfte.
- Diese schlagen sich nieder in den *fünf strategischen Aktivitäten*
 - Systemgestaltung,
 - Systemimplementation,
 - Strategieformulierung,
 - Strategieimplementation und
 - strategische Kontrolle.
- Die Konkretisierung findet statt auf den *fünf strategischen Feldern*
 - Leistungserstellung und -verwertung,
 - Organisation,
 - Personal,

- Finanzen und Rechnungswesen sowie
- Öffentlichkeit.

Nach den konzeptionellen Grundlagen dieses einleitenden Kapitels befaßt sich Kapitel 2 mit der Entwicklung und exemplarischen Umsetzung der vier strategischen Prinzipien.

2 Strategische Prinzipien

2.1 Überblick

Die Behandlung der vier Prinzipien erfolgt jeweils in **drei Schritten**:

Als erstes werden *Grundüberlegungen* entwickelt, die der Erarbeitung der Basiskomponenten für die strategischen Prinzipien dienen. Dieser Abschnitt enthält die Präsentation von zentralen Konzepten aus der Literatur, von empirischen Befunden zum jeweiligen Thema und ihre ISM-spezifische Diskussion beziehungsweise Modifikation.

Im zweiten Abschnitt werden die zuvor aufbereiteten Bausteine zu einem „strategischen Prinzip“ zusammengesetzt. Zur *Formulierung* des Prinzips gehören auch Begründungen für dessen Inhalt sowie Prüffragen zu Plausibilität und Konsistenz.

Es folgt jeweils ein dritter Abschnitt, der exemplarisch Möglichkeiten für eine *Umsetzung* des Prinzips beschreibt. Diese Ausführungen verfolgen einen doppelten Zweck: Sie illustrieren die Grundaussage des jeweiligen Prinzips und sie bereiten seinen praktischen Einsatz vor, indem sie konkrete Methoden zur Realisierung des Prinzips entwickeln.

Im Hinblick auf die *Anwendung* der vier Prinzipien sind zwei Nutzungsmöglichkeiten vorgesehen: Zunächst tragen die vier Prinzipien *deskriptiv-erklärend* dazu bei, Gründe für erfolgreiches oder erfolgloses Unternehmensverhalten aufzudecken. Es lassen sich also strategische (Miß-)Erfolge ex post anhand der strategischen Prinzipien begründen. Darüber hinaus dienen die vier Prinzipien *präskriptiv* als Handlungsmaximen, an denen sich ein Unternehmen im Interesse langfristig-erfolgreicher Entwicklung orientieren kann.

2.2 Das Prinzip strategischer Effektivität

2.2.1 Grundüberlegung

2.2.1.1 Konzeptionelle Grundlage

2.2.1.1.1 Vorbemerkung

Das erste strategische Prinzip des ISM befaßt sich mit den Zielen strategischen Handelns und steckt den Rahmen für die weiteren Ausführungen ab. Dieses Prinzip läuft hinaus auf das Postulat strikter Zielorientierung des Unternehmens, des strategischen Managements sowie der strategischen Planungstechniken.

Das Prinzip strategischer Effektivität stützt sich auf den im angloamerikanischen Sprachraum üblichen **Effektivitätsbegriff** (vgl. Barnard 1938, 19; Etzioni 1964, 8; Steers 1975; Katz/Kahn 1978, 239–240): *Effektivität* ist danach ein Maß für die Wirksamkeit einer Handlung und gibt Zielerreichung oder Zielerreichungsgrad an; *Effizienz* dagegen ist ein Maß für einen Wirkungsgrad und drückt die Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung aus. Diese nach Meinung einiger Autoren „durch zumeist eigenwillige Interpretationen entsprechender amerikanischer Termini“ (Welge/Fessmann 1980, 577) entstandene Begriffstrennung erfährt im deutschen Sprachraum sowohl Ablehnung (vgl. Grochla/Welge 1975; Staehle/Grabatin 1979; Frese 1980, 32; Pfohl 1981, 259) als auch Zustimmung (vgl. Poensgen 1973, 27; Drumm 1978, 93–94; Hill/Fehlbaum/Ulrich 1981, 160–161; Szyperski/Winand 1980, 91). Bei prinzipieller Äquivalenz beider Begriffsverwendungen folgt das ISM aus Gründen sprachlicher Präzision der angloamerikanischen Differenzierung zwischen Effektivität und Effizienz.

In der **Organisationstheorie** stehen im Zusammenhang mit der Effektivität zwei Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Worin äußert sich die Effektivität eines Unternehmens?
- Worauf kann diese Effektivität zurückgeführt werden?

Die Organisationstheorie liefert zur Beantwortung dieser Fragen umfangreiche Kataloge von Effektivitätsdimensionen oder -kriterien (vgl. Mahoney 1967, 81; Child 1974; Grochla/Welge 1975; Steers 1975, 549; Welge/Fessmann 1980, 582–586). Vergleicht man aber beispielsweise die Sammelbände von Ghorpade (1971), Goodman und Pennings (1977) sowie von Cameron und Whetten (1983), so zeigt sich ein verstärktes Erkennen der immensen methodischen (Meta-)Probleme: Letztlich werden immer mehr Fragen aufgeworfen als Antworten gegeben. Berücksichtigt man zudem die Tatsache, daß in diesen organisationstheoretischen Arbeiten vorrangig nicht-strategische Effektivitätskriterien zum Zuge kommen, so ist verständlich, warum für das ISM von der Seite der Organisationstheorie kaum Hilfe kommen kann. Ausgenommen davon ist die Differenzierung in verschiedene Effektivitätsansätze, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

Obwohl die Frage nach der Effektivität des Unternehmens genau dem Kernproblem jeglichen strategischen Managements entspricht, spielen Überlegungen zu Effektivität und Effizienz – abgesehen von einigen noch zu diskutierenden Ausnahmen – im Bereich des **strategischen Managements** eine untergeordnete Rolle: So enthalten wichtige Publikationen des strategischen Managements (vgl. Porter 1980; Kirsch/Roventa 1983) nicht einmal die Stichworte Effektivität und Effizienz.

Stattdessen wird der nicht deckungsgleiche Begriff „*Nutzen*“ verwendet (vgl. Naylor/Schauland 1976). Die Präferenz für diesen Terminus entspricht einer *psychologischen Aversion* gegen den Begriff „Effektivität“: Unabhängig von den tatsächlichen Zielen der oberen Führungsebene gilt besonders die Betonung des Effektivitätskriteriums „Effizienz“ wegen scheinbarer sozialer Immoralität als negativ (vgl. Mintzberg 1982) und ideologiebehaftet (vgl. Gustafsson 1983). Hinzu kommt die mit Effektivität

tät und Effizienz verbundene Messung von Resultaten als von Mitarbeitern ebenfalls nicht immer gern akzeptierte Konsequenz (vgl. Etzioni 1964, 9). Schließlich verzichten selbst strategische Manager auf Effektivitätsüberlegungen, wenn sie elegante und teure Modelle nicht gegen weniger aufwendige und effiziente Modelle tauschen wollen (vgl. Higgins 1976, 44).

Die vielfältigen Probleme im Zusammenhang mit der Effektivität strategischen Handelns machen ihre weitgehende Nichtberücksichtigung verständlich. Trotzdem wird wegen des integrativen Charakters der hier zu entwickelnden Konzeption und der dazu notwendigen klaren Zielausrichtung der Gedanke der Effektivität einschließlich seiner Konsequenzen im ISM berücksichtigt: angefangen beim Zwang zur expliziten Zielformulierung bis hin zur Realisationskontrolle.

2.2.1.1.2 Effektivitätsansätze

Da Effektivität den Grad der Zielerreichung ausdrückt, ergibt sich als Ausgangspunkt für die Effektivitätsüberlegung die Frage nach den vorzugebenden **Zielen**. Dies bedeutet, daß Aussagen darüber zu machen sind, *welche* Ziele ein Unternehmen verfolgen sollte und *woher* diese Ziele stammen. Es geht aber nachfolgend **nicht** um die konkrete Entscheidung beispielsweise zwischen Mengenwachstum und Preiswachstum, sondern um das Metaproblem, wie diese Zielentscheidungen zu treffen sind. Als Angelpunkte dazu sollen die vielfältigen Effektivitätsansätze der Organisationstheorie dienen (vgl. Cunningham 1977; Staehle/Grabatin 1979). Mit ihrer Hilfe kann ein Rahmen abgesteckt werden, innerhalb dessen sich das Prinzip strategischer Effektivität positionieren läßt.

Gemeinsame Basis aller Effektivitätsansätze ist der **Zielansatz**: Nach diesem Ansatz ist ein Unternehmen immer dann effektiv, wenn es seine Ziele erreicht (vgl. Cunningham 1977, 465; Staehle 1985, 146–157). Dieser Ansatz macht weder Aussagen darüber, welche Ziele angestrebt werden sollten, noch wer diese Ziele präzisieren sollte. *Gegen* den Zielansatz werden „schwerwiegende forschungsmethodische Probleme“ (Grabatin 1981, 23) wie geringe Operationalisierbarkeit ins Feld geführt. Diese Schwierigkeiten entfallen aber, wenn der Zielansatz ausschließlich als Paradigma aufgefaßt wird, das die Orientierung an Zielen postuliert.

Der **Systemansatz** (vgl. Gross 1965; Yuchtman/Seashore 1967; Grabatin 1981, 26–34) bringt eine Festlegung auf eine besondere Art von Zielen: Die Ziele dieses Ansatzes leiten sich aus systemtheoretischen Grundpostulaten nach Systemerhaltung, Systemeffizienz und Systemzuverlässigkeit (vgl. Scholz 1981 a, 18–20; Malik 1984, 113) ab. Unterformen des Systemansatzes, die sich überwiegend auf interne Handlungsabläufe konzentrieren, sind *prozeßorientierte* Ansätze, die Aussagen zur Effizienz von Entscheidungs- (Gzuk 1975), Innovations- (Thom 1980), Reorganisations- (Knopf/Börsig/Esser/Kirsch 1976) oder Kontrollprozessen (Pfohl 1981, 254–258) machen. *Gegen* den Systemansatz spricht, daß gerade erfolgreiche Systeme verstärkt Aufmerksamkeit und Gegenwirkungen der Umwelt hervorrufen, so

daß Wachstum oder Gewinn die Systemerhaltung gefährdet; dies zeigt sich besonders bei monopolistischen Großunternehmen, die gesellschaftspolitische Widerstände geradezu anziehen (vgl. Hannan/Freeman 1977).

Während der Systemansatz angewendet auf Unternehmen ökonomische Effektivität durch Konzentration auf Unternehmensziele fordert, postuliert der **Sozialansatz** eine Konzentration auf Ziele der Gesellschaft. Nach diesem Ansatz, der auf das funktionsbezogene Modell der Effektivität (vgl. Cunningham 1977, 468–469) zurückgeht, ist ein Unternehmen effektiv, wenn es *alle* Interessengruppen zufriedenstellt. Nur wenn ihm dies gelingt, darf sich das Unternehmen seinen „eigenen“ Zielen widmen, wie sie der Systemansatz definiert. Zur Konkretisierung dieses Ansatzes existieren eine Reihe von Überlegungen, beispielsweise

- zur Diskussion der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft im Lichte alternativer Gesellschaftstheorien (vgl. Jehle 1980),
- zur Frage nach der sozialen Verantwortung des Unternehmens (vgl. Chamberlain 1973; Huniziker 1980),
- zur Behandlung der Legitimationsproblematik (vgl. Schreyögg 1981) sowie
- zur Analyse des Unternehmensverhaltens danach, ob es dominierend im Interesse der Kapitaleigner oder der Beschäftigten operiert (vgl. Weber 1982).

Gegen den Sozialansatz sprechen die Problematik der Anspruchscoordination über eine hochaggregierte Präferenzordnung (vgl. Arrow 1950) und die Gefahr der Systemaufzehrung.

Systemansatz genauso wie Sozialansatz sind „in reiner Form“ bedenklich: So bleibt im Sozialansatz offen, wie ein Unternehmen Konflikte *in* sowie *zwischen* Interessengruppen lösen soll und ob nicht letztlich die verschiedenen Interessengruppen durch sukzessive Steigerung ihrer Anspruchsniveaus dazu beitragen, die mittel- und vor allem die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu zerstören. Gegen den „reinen“ Systemansatz spricht, daß ein Unternehmen weder Selbstzweck ist, noch aus sich heraus Ziele generieren kann.

Damit ergibt sich für das Prinzip strategischer Effektivität die Notwendigkeit einer *Verbindung* von Systemansatz und Sozialansatz. Dies gilt umso mehr, als langfristig ein Unternehmen ohne Berücksichtigung der relevanten Interessengruppen nicht überlebt und langfristig die Interessengruppen keine Leistungen eines nicht mehr überlebensfähigen Systems erhalten.

Zwei Effektivitätsansätze konkretisieren diese Verbindung durch zusätzliche Anregungen:

Der **Branchenansatz** berücksichtigt Ziele, die sich aus der Zugehörigkeit des Unternehmens zu einer Branche ergeben. Grundlage dieses Ansatzes sind Aussagen über spezifische *Effektivitätsdeterminanten einer Branche* (vgl. Hirsch 1975, 332–340). Neben der generalisierenden Fundierung durch empirische Untersuchungen läßt sich der Branchenansatz über direkte Unternehmensvergleiche im Rahmen eines *Management Audit* (vgl. Koontz/O'Donnell 1976, 725–729) durchführen. Hierbei sollen unabhängige Prüfer (vgl. Burton 1971) auf Basis von Industrie- und Branchenver-

gleichen ermitteln, wie effektiv ein Unternehmen seine Austauschbeziehungen im Vergleich zu anderen Unternehmen realisiert. Interessant an dieser Ausweitung des Systemansatzes bis zu den Branchengrenzen ist die Betonung einer *relativen* Effektivität als Gegenüberstellung der Zielerreichungsgrade mehrerer Unternehmen einer Branche.

Der **Interaktionsansatz** postuliert wechselseitige Beeinflussungen als Teil der Zielbildung. In Abhängigkeit von den involvierten Personen gibt es mehrere Varianten, die sich jeweils auf Teilaspekte der Interaktion beziehen. In einer der beiden unternehmensintern ausgerichteten Varianten steht die *historische* Zielentwicklung im Vordergrund (vgl. Schneider 1983; auch Miles 1980, 431–436): In diesem Ansatz ergeben sich die Systemziele ausgehend von den Individualzielen der Unternehmensgründer durch Interaktion der jeweiligen Systemmitglieder. Ebenfalls nach innen gerichtet ist der *Organisationsentwicklungsansatz* (vgl. Cunningham 1977, 466), nach dem ein Unternehmen immer dann als effektiv gilt, wenn es über Möglichkeiten verfügt, Fragen nach anzustrebenden Zielen zu stellen, diese zu beantworten und die Antworten inform von Maßnahmen zu implementieren. Die auf Interaktion *mit der Umwelt* ausgerichtete Variante des Interaktionsansatzes (vgl. Staehle/Grabatin 1979, 94–100) geht wie der Sozialansatz von einer Dominanz gesellschaftlicher Ziele aus, stellt aber auf wechselseitig beeinflussende Interaktion des Unternehmens mit seinen Interessengruppen ab.

Diese Gegenüberstellung legt nahe, das Prinzip strategischer Effektivität nicht auf einen einzigen Effektivitätsansatz zu beschränken, sondern einen **Verbund** aus fünf Ansätzen zugrundeulegen:

- Aus dem *Zielansatz* stammt die Forderung nach expliziter Orientierung des Handelns an Zielen.
- Aus dem *Systemansatz* wird das Postulat nach Systemerhaltung und den daraus abgeleiteten originären Unternehmenszielen übernommen.
- Aus dem *Sozialansatz* wird die Empfehlung aufgegriffen, die Zielvorstellungen der Interessengruppen einzubeziehen.
- Aus dem *Branchenansatz* entnommen ist der Vorschlag einer zusätzlichen Prüfung der relativen Effektivität.
- Aus dem *Interaktionsansatz* kommt der Hinweis auf die notwendige explizite Auseinandersetzung mit externen und internen Interessengruppen.

2.2.1.2 Empirische Grundlage

2.2.1.2.1 Zur Zielbildung

Da das Prinzip strategischer Effektivität als Gestaltungsrichtlinie für ein sinnvolles strategisches Handeln dienen soll, muß es als deskriptiv-erklärende Komponente das tatsächliche Entscheidungsverhalten berücksichtigen. In Ermangelung ausreichender empirischer Befunde über strategische Zielbildungsprozesse kann *ersatzweise* auf all-