

de Gruyter Lehrbuch  
Hinterhuber  
Strategische Unternehmensführung



Hans H. Hinterhuber

# Strategische Unternehmensführung

3., verbesserte und erweiterte Auflage



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1984

Dr. rer. oec. Dipl.-Ing. *Hans Hartmann Hinterhuber*,  
o. Professor der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Planung und Organisation, und Vorstand  
des Instituts für Unternehmungsführung an der Universität Innsbruck, Associate Professor der  
Industriebetriebslehre an der Katholischen Universität Mailand

Mit 106 Abbildungen und 29 Tabellen

*Für Barbara, Andreas, Monika, Lukas und Katharina*

*CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek*

**Hinterhuber, Hans H.:**  
Strategische Unternehmungsführung / Hans H. Hinterhuber. – 3.,  
verb. u. erw. Aufl. – Berlin, New York: de Gruyter, 1984.  
(De-Gruyter-Lehrbuch)  
ISBN 3-11-009862-8

© Copyright 1983 by Walter de Gruyter & Co., vormals G.J. Göschen'sche Verlagshandlung,  
J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung Georg Reimer, Karl J. Trübner, Veit & Comp., Berlin 30.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Überset-  
zung, 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: Satzstudio Froberg, 6463 Freigericht 1. Druck: Karl Gerike, Berlin. Binearbeiten: Dieter  
Mikolai, Berlin.

## Vorwort zur dritten Auflage

Für den Bereich der Unternehmensführung ist die heutige Situation des Übergangs und der Unsicherheit mit einem hohen Maß an Überraschungen eher als „normal“ zu werten als die hochkonjunkturellen Umweltbedingungen der vergangenen Jahre, die mit Hilfe der Inflation manche Fehlentscheidungen praktisch konsequenzlos zugelassen hatten. In der Vergangenheit hat sich jedoch wenig Gelegenheit ergeben, Unternehmensführung unter Verhältnissen zu lernen, wie sie gegenwärtig vorherrschen und sich für die Zukunft abzeichnen.

Die eigentliche Herausforderung an die Unternehmen besteht in der Bewältigung des Unerwarteten und nicht in der Extrapolation von Erfolgsrezepten der Vergangenheit. Die Rechtfertigung der Unternehmung liegt zunehmend in ihrer Fähigkeit, das Unerwartete, das nicht Vorhersehbare erfolgreich und effizient im Sinne des Allgemeinwohls zu meistern. An den Grundprinzipien der Führung hat sich nichts geändert; doch die Methoden und Instrumente müssen angesichts der veränderten Umweltbedingungen modifiziert und andere Prioritäten gesetzt werden. In Zeiten zunehmender Beschleunigung der Veränderung und vermehrter Risikoabwägung kommt der unternehmerischen Flexibilität und der strategischen Führung der Unternehmung wesentliche Bedeutung zu.

In der instabilen Wirtschaft unserer Zeit ist die Strategie der zunehmend häufiger in Unternehmen unterschiedlichster Größenordnung gebrauchte Begriff, um einen praktikablen Aktionskurs für die Unternehmung festzulegen und alle Tätigkeiten danach auszurichten. Die Integration der Strategie mit den funktionalen Politiken, der Organisation, der operativen Planung, den Motivations- und Überwachungssystemen kennzeichnet den Prozeß der strategischen Führung der Unternehmung; es wird, mit anderen Worten, die Strategie in spezifische Handlungsrichtlinien übersetzt, eine mit ihnen kohärente Organisationsstruktur aufgebaut und eine Reihe von Ausführungsschritten unternommen, die die Unternehmung in die gewünschte Richtung mit der gewünschten Intensität bewegen.

Die strategische Führung der Unternehmung verlangt:

- (1) eine stärkere Einbeziehung von Umwelt- und Wettbewerbsüberlegungen sowie die Erforschung der Kräfte, die hinter der Umweltdynamik stehen, soweit sie die Unternehmung betreffen,
- (2) die Formulierung differenzierter Strategien für die verschiedenen Produkt/Markt-Kombinationen, die Konzentration strategischer Analysen auf kritische Bereiche, ein Denken in Alternativen, Bandbreiten und Wenn-/Dann-Konstellationen, eine ausgeprägte und klare Schwerpunktbildung und einen differenzierten Ansatz in der Ressourcenzuteilung,
- (3) die direkte Umsetzung der gewählten Strategien in Politiken und Aktionsprogramme der funktionalen Bereiche durch Projektmanagement,
- (4) die strategiegerechte Gestaltung der Organisation, die Aufteilung der Unternehmungstätigkeiten auf strategische Geschäftseinheiten und deren Führung und

Koordination im Hinblick auf die Erreichung spezifischer Unternehmungsziele, und

- (5) ein effizientes Planungs-, Motivations- und Überwachungssystem für die Durchführung der Strategien.

Die Konzeption der Strategien ist eine Führungsaufgabe, die niemand der Leitung der Unternehmung abnehmen kann. Wohl sind vorbereitende und beratende Tätigkeiten an Stabsstellen übertragbar, aber die Festlegung der Richtung, in die sich die Unternehmung in einer mittel- bis langfristigen Perspektive entwickeln soll, kann die Unternehmungsleitung nicht an andere Personen delegieren; die strategische Planung muß so weit wie möglich in der Linienorganisation eingebaut sein.

Das Studium der strategischen Prozesse bedeutet nicht, die Rolle der unternehmerischen Führungskräfte einzunehmen; es kann dazu beitragen, deren Rolle besser zu verstehen, die operativen Auswirkungen der Strategien zu erfassen und zu unterstützen und ein mit der strategischen Führung der Unternehmung konsistentes Verhalten zu entwickeln. Dadurch werden die fachlichen Leistungen in den funktionalen Bereichen aufgewertet und in ihrer Wirksamkeit verbessert. Werden Fachwissen und Können der Kader nicht nur auf die spezifischen Anforderungen ihrer funktionalen Tätigkeiten ausgerichtet, sondern darüber hinaus in eine strategische Gesamtkonzeption eingefügt, sind wesentliche Bedingungen der Selbsterfüllung und Selbstentfaltung der Mitarbeiter verwirklicht, wobei gleichzeitig das betriebliche Geschehen zu einer funktionsfähigen Einheit gebracht wird.

In der modernen Unternehmung nehmen die Kader auf eine bewußte Weise an der Vorbereitung der Entscheidungen teil, für deren Ausführung sie verantwortlich sind. Die Bewußtheit der strategischen Probleme, mit denen die Unternehmungsleitung konfrontiert wird, kann deshalb die Suche nach tragfähigen, praktikablen Lösungen bereichern. Die Rolle der Führungskräfte wird somit auch auf die autonome Beurteilung der globalen Auswirkungen ihrer Vorschläge und auf die aktive konstruktive Teilnahme an der Ausarbeitung und Durchführung der Strategien ausgedehnt. Die Durchführung der Strategien fällt somit nicht nur in den Verantwortungsbereich der Unternehmungsleitung, sondern muß als gemeinsame Verantwortung aller Führungskräfte erlebt werden.

Das Buch soll eine einheitliche, in sich geschlossene Darstellung geben und dadurch das Verständnis der strategischen Führung der Unternehmung erleichtern; darüber hinaus kann die Präsentation einer integrierenden Gesamtkonzeption für die strategische Führung der Unternehmung den Führungskräften – und Studenten – als praktisches Denkmodell im Gesamtbereich der Unternehmungsführung dienen.

Das Buch gliedert sich in sechs Abschnitte. Die Darstellung des Prozesses der strategischen Führung der Unternehmung, dem der erste Abschnitt gewidmet ist, beginnt mit der Erörterung der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung; diese besteht darin, gesicherte Arbeitsplätze zu schaffen, Güter hervorzubringen und Dienstleistungen bereitzustellen, die in Einklang mit den Bedürfnissen und Zielen der Gesellschaft stehen.

Der Gewinn stellt den Maßstab der unternehmerischen Effizienz im Prozeß der Ressourcenumwandlung und Erfüllung dieser Aufgabe dar. Nach der Bestimmung des Begriffes „Strategie“ wird eine integrierende Gesamtkonzeption für die strategische Führung der Unternehmung – Bestimmung der Ausgangsposition und Analyse des Ausblicks – Formulierung der Strategien – Ausarbeitung der funktionalen Politiken – Gestaltung der Organisation – Durchführung der Strategien – vorgestellt.

Im zweiten Abschnitt werden die Input-Daten für die Bestimmung der Ausgangsposition und für die Analyse des Ausblicks behandelt. Aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Umwelt- und Unternehmungsanalysen und -prognosen mit den Wertvorstellungen und Idealen der Unternehmungsleitung und den gesellschaftlichen Verpflichtungen der Unternehmung resultieren die strategischen Ziele, d.h. die Märkte, auf denen die Unternehmung in 5 bis 12 Jahren operieren soll, und die Produkte oder Dienstleistungen, die für diese Märkte hervorzubringen oder bereitzustellen sind (Produkt/Markt-Kombinationen und daraus abgeleitete Gewinnziele).

Der dritte Abschnitt beginnt mit der Formulierung der Strategien auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten, die als Zentren für integrierte Maßnahmen gleichsam „Mikro-Unternehmungen“ im Rahmen der Gesamtunternehmung darstellen; die Portfolio-Methodik wird ausführlich behandelt und als geeignetstes Instrument für die Formulierung der Strategien auf Unternehmungsebene angesehen. Ausgehend von der Erfassung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsvorteile (Stärken) der Unternehmung in bezug auf die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten werden erstens das Ist-Portfolio der Unternehmung ermittelt und zweitens der Prozeß erläutert, über den unter Berücksichtigung der Umweltentwicklung (technische Entwicklungslinien, Rohstoff- und Energieversorgung, Verhalten der Abnehmer und Konkurrenten, Evolution der Institutionen und der Gesellschaft), das strategische Ziel-Portfolio der Unternehmung verwirklicht werden kann. Der Abschnitt endet mit der Darstellung des Prozesses der Strategieformulierung in der multidivisionalen Unternehmung – dem Prototyp der modernen Unternehmung.

Im vierten Abschnitt wird die Ausarbeitung der funktionalen Politiken (Marketing-, Forschungs- und Entwicklungs-, Produktions- und Beschaffungspolitik usw.) und Aktionsprogramme behandelt, mit denen die Umsetzung der Strategien (über interne Entwicklung, Kooperation und/oder Akquisition/Verkauf) in den funktionalen Bereichen konkretisiert wird.

Im fünften Abschnitt wird der Zusammenhang zwischen der Strategieformulierung und den Methoden ihrer Verwirklichung (funktionale Politiken und Aktionsprogramme) einerseits und der Gestaltung der Organisation andererseits hergestellt. Der Schwerpunkt wird dabei auf die Kriterien für die Einrichtung strategischer Geschäftseinheiten sowie auf die Führungsstile und Führungseffektivität gelegt. Im abschließenden Abschnitt über die Durchführung der Strategien werden die kurz-, mittel- und langfristige Durchführungsplanung, das Motivationssystem und die Überwachung und Revision der

Strategien und Aktionprogramme dargestellt. Das Buch endet mit einer kurzen Erörterung der Aufgaben der Unternehmensleitung im Prozeß der Strategieformulierung und -durchführung.

Das Buch ist aus einer empirischen Untersuchung des Innovationsverhaltens und der strategischen Planungssysteme in dreißig mittleren und großen europäischen Unternehmungen entstanden; es ist nicht das Endergebnis eines organischen Forschungsprogrammes, sondern das Resultat sukzessiver Einschaltungen von Themen, die zunehmend größere operative Bedeutung für die Unternehmungen in einem sich rasch ändernden Bereich – der strategischen Führung der Unternehmung – erlangen. Dadurch erklärt sich der unterschiedliche Entwicklungsgrad der verschiedenen Teile des Buches. Mein besonderer Dank gilt der Österreichischen Nationalbank, die die Arbeit durch eine großzügige finanzielle Unterstützung ermöglicht hat. Dank sagen möchte ich auch den zahlreichen Herren aus den Unternehmungen, die keine Mühe gescheut haben, meine vielen Fragen zu beantworten. Für die in vielen anregenden Gesprächen gewonnenen kulturellen Persepektiven möchte ich meinem Freund, Bildhauer Rudi Wach, ganz besonders danken.

Für die kritische Durchsicht des Buches bei der Drucklegung möchte ich meinen wissenschaftlichen Mitarbeitern, Herrn Dr. R. Hammer, Herrn Univ.-Doz. Dr. H. Hübner, Herrn Dipl.-Wirtsch. Ing. Dr. Th. Kritzler, Herrn Dr. W. Schertler, vor allem aber meiner techn. Assistentin, Frl. R. Unterdorfer für die große Hilfsbereitschaft danken. Meine technische Assistentin, Frl. B. Reichl, meine Mitarbeiter Herr Dr. D. Göken und Herr Dipl.-Kfm. B. Kundrun haben mich bei der Vorbereitung der 3. Auflage dieses Buches wesentlich unterstützt; ihnen allen gebührt herzlicher Dank. Dank gesagt sei auch dem Verlag Walter de Gruyter in Berlin für die sorgfältige Drucklegung der Arbeit.

Innsbruck/Mailand, im Juni 1983

Hans H. Hinterhuber

# Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen	12
Verzeichnis der Tabellen	16
1. Der Prozeß der strategischen Führung der Unternehmung	19
1.1 Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung	19
1.2 Der Gewinn als Maßstab der unternehmerischen Effizienz	22
1.3 Begriff und Wesen der Strategie	23
1.4 Der strategische Entscheidungsprozeß	31
1.5 Das Fünf-Phasen-Modell der strategischen Führung der Unternehmung	34
2. Die Analyse der Ausgangsposition und des Ausblicks (Input-Daten) für die Formulierung der Strategien	43
2.1 Die Analyse der Ausgangsposition	43
2.2 Die Umweltanalyse und -prognose	47
2.3 Die Unternehmungsanalyse und -prognose	53
2.4 Die kulturellen Maßstäbe und Ideale der Unternehmensleitung	64
2.5 Die Verpflichtungen der Unternehmung gegenüber der Gesellschaft	66
2.6 Die Bestimmung des Ausblicks	69
3. Die Formulierung der Strategien	75
3.1 Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	75
3.1.1 Die Bestimmung der Marktaufgabe der strategischen Geschäftseinheit	78
3.1.2 Die relativen Wettbewerbsvorteile der strategischen Geschäftseinheit	80
3.1.3 Die zeitliche Abfolge der Hauptschritte	83
3.1.4 Ziele und Ergebnisse	84
3.1.5 Gleiche Informationen, verschiedene Strategien	86
3.2 Die Methodik für die Strategieformulierung auf Unternehmungsebene	88
3.3 Die Konzeption der Unternehmensstrategien mit Hilfe der Portfolio-Methode	96
3.3.1 Begriff und Funktion der Portfolio-Matrix	96
3.3.2 Die Analyse der Marktattraktivität	100
3.3.3 Die Analyse der relativen Wettbewerbsvorteile (Stärken) der Unternehmung	103
3.3.4 Die Analyse der Cash-flow- und Synergieattraktivität	106
3.3.5 Die Erstellung der Portfolio-Matrix	108
3.3.6 Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix als Sonderfall der Portfolio-Matrix	116

3.3.7	Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien und selektive Strategien	120
3.3.8	Die Anwendung der Portfolio-Matrix für Finanz- und Konkurrenzanalysen	128
3.4	Die Strategieentwicklung auf Unternehmensebene	131
3.4.1	Die Hauptelemente der Unternehmungsstrategie	131
3.4.2	Das Ist-Portfolio der Unternehmung	136
3.4.3	Die Norm-Strategien	138
3.4.4	Die Überprüfung des Ist-Portfolios	141
3.4.5	Die Entwicklung strategischer Alternativen	143
3.4.6	Die Beurteilung und Auswahl der Strategien	144
3.4.7	Das strategische Ziel-Portfolio der Unternehmung	152
3.4.8	Die Szenariotechnik als interpretierender Bestandteil der Strategieplanung	156
3.4.9	Der strategische Plan der Unternehmung	158
3.5	Der Prozeß der Strategieformulierung in der multidivisionalen Unternehmung	161
3.5.1	Das Zusammenwirken der Führungskräfte in den Divisionen und in der Gesamtunternehmung bei der Formulierung der Strategien	161
3.5.2	Die Formulierung des strategischen Planes einer strategischen Geschäftseinheit	168
3.5.3	Die Überprüfung der strategischen Pläne der strategischen Geschäftseinheiten durch die Divisionsleitung	172
3.5.4	Die Allokation der Ressourcen durch die Unternehmungsleitung	176
4.	Die Ausarbeitung der funktionalen Politiken in Übereinstimmung mit den Strategien	185
4.1	Die Politiken und Aktionsprogramme für die funktionalen Bereiche	185
4.2	Die Marketingpolitik	193
4.2.1	Die Inhalte einer strategischen Marketingforschung	196
4.2.2	Die Marktsegmentierung und die Abnehmerselektionspolitik	198
4.2.3	Die Programmpolitik	199
4.2.4	Die Preis- und Konditionenpolitik	202
4.2.5	Die Kommunikations- und Distributionspolitik	209
4.3	Die Forschungs- und Entwicklungspolitik	210
4.3.1	Die strategische Bedeutung der Technologie	210
4.3.2	Die Technologiepolitik auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	214
4.3.3	Die Technologiepolitik auf Unternehmensebene	215
4.4	Die Produktions- und Beschaffungspolitik	218
4.5	Die Personalpolitik	231

4.6 Die Finanzpolitik . . . . .	240
4.6.1 Der Begriff des Cash-flow . . . . .	240
4.6.2 Strategie und Ressourcenallokation . . . . .	241
4.6.3 Strategie und Mittelbeschaffung . . . . .	245
4.7 Die Kooperations-, Fusions- und Akquisitionspolitik . . . . .	246
4.8 Die Bilanzpolitik . . . . .	248
4.8.1 Die Bilanzierungswahrechte in der internen Bilanz . . . . .	248
4.8.2 Die Bilanzierungswahrechte in der Handelsbilanz . . . . .	251
4.9 Die Überprüfung und Revision des strategischen Planes der Unternehmung . . . . .	254
5. Die strategiegerechte Gestaltung der Organisation . . . . .	264
5.1 Strategie und Organisation . . . . .	264
5.2 Die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten . . . . .	267
5.2.1 Die strategischen Geschäftseinheiten in der Unternehmungsorganisation . . . . .	267
5.2.2 Die Sekundärorganisation der Unternehmung: Die strategischen Geschäftseinheiten . . . . .	270
5.2.3 Richtlinien zur Konzeption einer strategischen Geschäftseinheit (SGE) . . . . .	277
5.3 Die Auswahl der Führungskräfte für die strategischen Geschäftseinheiten . . . . .	286
5.4 Führungsstile und Führungseffektivität . . . . .	293
5.4.1 Macht und Autorität . . . . .	293
5.4.2 Die Determinanten der Führungstätigkeit . . . . .	296
5.4.3 Führungsstile und Stilanpassungsfähigkeit . . . . .	298
5.4.4 Neue Ansätze der Personalentwicklung . . . . .	305
5.4.5 Die Führungsstile in der Unternehmungshierarchie . . . . .	308
5.4.6 Voraussetzungen für die Anwendung eines Delegationsstils . . . . .	309
5.4.7 Die Vereinbarung der Führungsstile . . . . .	312
5.5 Die Kaderplanung und Kaderentwicklung . . . . .	314
5.6 Strategie- und mitarbeiterorientierte Personal- und Organi- sationsentwicklung . . . . .	321
6. Die Durchführung der Strategien . . . . .	327
6.1 Die kurz-, mittel- und langfristige Durchführungsplanung . . . . .	327
6.2 Das Motivationssystem . . . . .	334
6.3 Die Überwachung und Revision der Strategien und Aktionsprogramme . . . . .	340
6.4 Die Aufgaben der Unternehmungsleitung . . . . .	348
Literatur . . . . .	353
Sachregister . . . . .	363

## Verzeichnis der Abbildungen

1-1	Die Unternehmung als Umwandlungssystem von Ressourcen .	20
1-2	Die optimale Abstimmung der verfügbaren Mittel . . . . .	26
1-3	Ziele und Mittel in der Strategie . . . . .	30
1-4	Die Gesamtkonzeption der strategischen Führung der Unternehmung . . . . .	37
1-5	Die Bedeutung und der Nutzen der Strategie . . . . .	42
2-1	Die Bestimmung des strategischen Ausblicks und des Leitbildes der Unternehmung . . . . .	46
2-2	Die Stellung der Unternehmung in der Umwelt . . . . .	48
2-3	Grundschemata der Branchenanalyse (modifiziert nach M.E. Porter) . . . . .	48
2-4	Stärken/Schwächen-Profil einer strategischen Geschäftseinheit (Prinzipdarstellung) . . . . .	55
2-5	Grundschemata des strategischen Ausblicks . . . . .	70
2-6	Weltweite und unternehmungsspezifische Marktprognosen . . .	71
2-7	Umsatzentwicklung und Umsatzziele . . . . .	73
3-1a	Die Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten (modifiziert nach Hayes/Hill) . . . . .	77
3-1b	Grundschemata zur Ermittlung der Wettbewerbsposition der strategischen Geschäftseinheiten einer Unternehmung oder eines Unternehmungsbereiches . . . . .	78
3-2	Formulierung der Strategien (Prinzipschema) . . . . .	95
3-3	Grundschemata der Portfolio-Matrix . . . . .	97
3-4	Beispiel einer Portfolio-Matrix . . . . .	99
3-5	Dimensionen der Marktattraktivität . . . . .	102
3-6	Dimensionen der relativen Wettbewerbsvorteile (Stärken) der Unternehmung . . . . .	105
3-7	Das Grundschemata der dreidimensionalen Portfolio-Matrix . . .	107
3-8	Beispiel für die Positionierung einer strategischen Geschäfts- einheit in der Portfolio-Matrix (Daten der Tabelle 3-21) . . . .	109
3-9	Das Ist-Portfolio einer Unternehmung oder eines Unternehmungsbereiches . . . . .	112
3-10	Die Positionierung der Anbieter eines Produktes in der Portfolio-Matrix . . . . .	113
3-11	Der Zusammenhang zwischen ROI und relativem Marktanteil .	117
3-12	Der Zusammenhang zwischen Investitionsbedarf und Marktwachstum . . . . .	117
3-13	Die Marktanteils-Marktwachstums-Matrix . . . . .	118
3-14	Das Ist-Portfolio der Unternehmung in der Marktanteils- Marktwachstums-Matrix . . . . .	119
3-15	Schematische Darstellung des Chancenmanagements in Unter- nehmungen mit kleinen relativen Marktanteilen (nach Wittek) .	120

3-16	Die strategische Analyse der Ressourcenallokation: Investitions- und Wachstumsstrategien . . . . .	121
3-17	Die strategische Analyse der Ressourcenallokation: Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien . . . . .	123
3-18	Die strategische Analyse der Ressourcenallokation: Selektive Strategien . . . . .	125
3-19	Alternative Formulierungen des Ziel-Portfolios im Bereich der Übergangsstrategien . . . . .	127
3-20	Schema der Konkurrenzanalyse . . . . .	130
3-21	Der Zusammenhang zwischen der Strategieentwicklung auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten und auf Unter- nehmensebene (nach Yavitz/Newman) . . . . .	135
3-22	Grundschemata des strategischen Planungsprozesses . . . . .	137
3-23	Überprüfung des Ist-Portfolios . . . . .	141
3-24	Kritische strategische Geschäftseinheiten . . . . .	142
3-25	Das strategische Ziel-Portfolio einer Unternehmung oder eines Unternehmungsbereiches . . . . .	152
3-26	Prinzipdarstellung eines ausgeglichenen Ziel-Portfolios einer Unternehmung . . . . .	153
3-27	Drei-Stufen-Vorgehen zur Entwicklung eines unternehmens- spezifischen Ziel-Portfolios . . . . .	154
3-28	Der Beitrag der Portfolio-Strategien zur mittelfristigen Gewinn- entwicklung der Unternehmung . . . . .	155
3-29	Die Konsolidierung der strategischen Pläne in der divisionalen Unternehmung . . . . .	163
3-30	Der Prozeß der Strategieformulierung in der multidivisionalen Unternehmung . . . . .	166
3-31	Die Anforderungen an das Berichtswesen für die Erstellung des strategischen Planes einer strategischen Geschäftseinheit . . . . .	167
3-32	Wettbewerbsprofil einer strategischen Geschäftseinheit . . . . .	169
3-33	Profil der Marktsegmente in einer strategischen Geschäftseinheit . . . . .	170
3-34	Kritische Faktoren in der strategischen Geschäftseinheits- planung . . . . .	171
3-35	Die Psychologie bei der Erstellung der langfristigen Prognosen . . . . .	172
3-36	Gültigkeitstests für die Überprüfung der strategischen Pläne . . . . .	173
3-37	Beispiel einer Portfolio-Analyse und Portfolio-Matrix für eine strategische Geschäftseinheit (Desinvestitionsstrategie) . . . . .	178
3-38	Beispiel einer Portfolio-Analyse und Portfolio-Matrix für eine strategische Geschäftseinheit (Investitionsstrategie) . . . . .	180
3-39	Die Portfolio-Matrix eines Unternehmungsbereiches . . . . .	181
3-40	Die Projektion in die Zukunft der aggregierten Strategien . . . . .	182
3-41	Mit Hilfe der Portfolio-Methodik modifizierte Projektion in die Zukunft der aggregierten Strategien . . . . .	183
4-1	Die Norm-Strategie als Bandbreite für die Weiter- entwicklung unternehmungsspezifischer strategischer Alter- nativen, funktionalen Politiken und Aktionsprogramme . . . . .	186

4-2	Die Ausarbeitung von funktionalen Politiken und Aktionsprogrammen auf der Grundlage der Norm-Strategien und strategischen Alternativen	188
4-3	Die Politiken und Aktionsprogramme für die funktionalen Bereiche	190
4-4	Die Auswirkungen von Chancen und Bedrohungen auf den Gewinnbetrag einer strategischen Geschäftseinheit	191
4-5	Die Reaktionszeiten der Unternehmung für die Nutzung der Chancen und/oder Abwendung der Bedrohungen der strategischen Geschäftseinheiten (nach H.I. Ansoff)	192
4-6	Marketing-Prozeß und strategische Unternehmungsführung (nach Ph. Rotler)	194
4-7	Die Elemente der Marketingpolitik	195
4-8	Der Begriff der Produkt/Markt-Kombination	200
4-9	Grundschema eines Produktprofils	201
4-10	Bestimmungsfaktoren der Erfahrungskurven	205
4-11	Der Zusammenhang zwischen Stückkosten, Gesamtkosten, Gesamtmenge, Marktanteil und Marktwachstum	206
4-12	Der Wert des Wachstums	207
4-13	Der Wert des Marktanteils	207
4-14	Bestimmung des für die Erreichung eines angestrebten Marktpreises notwendigen Erfahrungsfaktors	208
4-15	Nach Norm-Strategien und Forschungs- und Entwicklungszielen gegliedertes prozentuales Forschungs- und Entwicklungsbudget	212
4-16	Grundschema des Innovationsprozesses	213
4-17	Das Technologie-Portfolio auf Unternehmungsebene	217
4-18	Die Abstimmung zwischen der Technologiepolitik auf Unternehmungsebene und der Technologiepolitik auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten	218
4-19	Die Rohstoff- und Materialkostenbilanz der Unternehmung	224
4-20	Schema der marktpreis- und kostenorientierten Projektierung	227
4-21	Typische Erfahrungsfaktoren für technische und organisatorische Maßnahmen	228
4-22	Planung eines Kostenzieles mit Hilfe der Erfahrungskurve	229
4-23	Grundschema der Entgeltsstruktur einer Unternehmung	239
4-24	Schema der Mittelverwendung in der Unternehmung	241
4-25	Schema der Mittelbeschaffung in der Unternehmung	246
4-26	Beispiel zur Strategiespezifizierung im Marketingbereich	256
4-27	Beispiel zur Prüfung der Strategie anhand der funktionalen Aktionsprogramme	259
4-28	Verlauf des strategiebedingten erwarteten Mittelflusses im Planungszeitraum	261
4-29	Mit Hilfe der Politiken und Aktionsprogramme für die funktionalen Bereiche revidiertes strategisches Ziel-Portfolio der Unternehmung	262

5-1	Die Zusammenfassung der Produkt/Markt-Kombinationen zu strategischen Geschäftseinheiten . . . . .	266
5-2	Strategische Geschäftseinheiten in der funktional gegliederten Unternehmung: Matrixorganisation . . . . .	270
5-3	Die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) in der Organisationsstruktur der divisionalen Unternehmung . . . . .	271
5-4	Strategische Geschäftseinheiten als Sekundärorganisation in der divisional gegliederten Unternehmung (nach Meffert/Althans) . . . . .	272
5-5	Die Koordination strategischer Geschäftseinheiten in der funktional gegliederten Unternehmung . . . . .	273
5-6	Die Profilierung einer strategischen Geschäftseinheit . . . . .	278
5-7	Kennzeichen des Markt-Lebenszyklus . . . . .	282
5-8	Schema der Risikoanalyse . . . . .	286
5-9	Führungsqualitäten und Beurteilungskriterien für Führungskräfte in Abhängigkeit von den Strategien . . . . .	290
5-10	Anwendungsbeispiel zur Beurteilung von Führungskräften . . . . .	290
5-11	Geforderte Führungsqualitäten entsprechend der Portfolio-Positionierung der strategischen Geschäftseinheiten . . . . .	292
5-12	Die drei Determinanten der Führungstätigkeit . . . . .	298
5-13	Führungsstile des Vorgesetzten und aufgaben-relevante Reifegrade der Mitarbeiter (nach Hersey-Blanchard) . . . . .	300
5-14	Die Hauptführungsstile nach Hersey-Blanchard . . . . .	301
5-15	Stilflexibilität des Vorgesetzten . . . . .	303
5-16	Stilinflexibilität des Vorgesetzten . . . . .	303
5-17	Stilanpassungsfähigkeit als Voraussetzung für die Effektivität eines Führungsstils . . . . .	304
5-18	Das Zwei-Stufen-Verfahren zur Erhöhung des aufgaben-relevanten Reifegrades der Mitarbeiter (nach Hersey-Blanchard) . . . . .	306
5-19	Führungsverhalten bei regressivem Verhalten der Mitarbeiter . . . . .	307
5-20	Dominierende Führungsstile in der Unternehmungshierarchie . . . . .	308
5-21	Integration und Macht in der Unternehmung . . . . .	310
5-22	Führung durch Vereinbarung von Zielen und Führungsstilen . . . . .	313
5-23	Der Prozeß der Kaderplanung und Kaderentwicklung . . . . .	316
5-24	Grundscheema der strategie- und mitarbeiterorientierten Personal- und Organisationsentwicklung . . . . .	322
6-1	Gegenüberstellung von strategischer Planung und Durchführungsplanung . . . . .	329
6-2	Markt-Lebenszyklus und Strategiedurchführung . . . . .	330

### Quellenangabe:

Courtoisie General Electric: Abteilung 3-28, 3-30 bis 3-44, 4-16, 5-6 bis 5-8  
 Courtoisie Shell: Abbildung 3-11  
 Courtoisie Texas Instruments: Abbildungen 2-5, 4-12 bis 4-14, 4-20 bis 4-22  
 Courtoisie The Boston Consulting Group: Abbildungen 3-13, 4-12, 4-13

## Verzeichnis der Tabellen

1-1	Die Bedingungen für den Austausch von Ressourcen zwischen der Unternehmung und der Umwelt . . . . .	21
1-2	„Planung“ – „Operative Unternehmungsplanung“ – „Strategische Unternehmungsplanung“ – „Strategische Unternehmungsplanung“ . . . . .	36
2-1	Gliederungsschema der Umweltanalyse und -prognose . . . . .	50
2-2	Gliederungsschema der Unternehmungsanalyse und -prognose . . . . .	56
3-1	Beispiel für die Festlegung der Ziele und Randbedingungen in zeitlicher Profilierung (modifiziert nach Ch. W. Hofer und D. Schendel . . . . .	92
3-2	Bewertungsbeispiel für die Erstellung der Portfolio-Matrix . . . . .	110
3-3	Hypothetisches Beispiel für die Gesamtbewertung der Marktattraktivität . . . . .	114
3-4	Die Bestimmung der Wettbewerbspositionen der Anbieter . . . . .	115
3-5	Prinzipschema der Entscheidungsanalyse: Bestimmung des Zielerfüllungsgrades strategischer Alternativen . . . . .	149
3-6	Prinzipschema der Entscheidungsanalyse: Abschätzung der möglichen nachteiligen Auswirkungen der strategischen Alternativen . . . . .	150
3-7	Gliederungsbeispiel für einen Validitätstest . . . . .	174
4-1	Die Integration der Technologie in den Prozeß der Formulierung der Strategien . . . . .	214
4-2	Kriterien für die Auswahl der Lieferanten . . . . .	222
4-3	Anwendungsbeispiel zur Rohstoff- und Materialsicherung . . . . .	224
4-4	Die Bewältigung der Wirtschaftszyklen durch die Festsetzung von Portfolio-Prioritäten . . . . .	225
4-5	Anwendungsbeispiel zur Portfolio-Ausbalancierung von zyklischen Wirtschaftsschwankungen . . . . .	226
4-6	Beispiel eines Kostensenkungsprogrammes im Produktionsbereich (Prinzipschema) . . . . .	230
4-7	Beispiel zur Faktorenspezifikation im Rahmen der Job-Evaluation . . . . .	232
4-8	Überprüfung der gewählten Strategien in den funktionalen Bereichen . . . . .	255
4-9	Gegenüberstellung der finanziellen Auswirkungen der wichtigsten alternativen Aktionsprogramme für die erwogene Strategie . . . . .	260
4-10	Ermittlung des Mittelflusses (Netto-Cash-flow) für eine strategische Geschäftseinheit . . . . .	260

5-1	Kriterien zur Einordnung der strategischen Geschäftseinheit in eine bestimmte Phase des Markt-Lebenszyklus . . . . .	284
5-2	Typische Qualifikationsprofile für die Formulierung und Durchführung der Strategien . . . . .	288
5-3	Die Hauptführungsstile in den Augen der Mitarbeiter (nach Hersey-Blanchard) . . . . .	297
5-4	Bestimmungsfaktoren des aufgaben-relevanten, professionellen und psychologischen Reifegrades der Mitarbeiter . . . . .	299
6-1	Das Überwachungssystem der Unternehmung (Prinzipdarstellung) (nach W.H. Newman u. J.P. Logan) . . . . .	343

#### Quellenangabe:

Courtoisie ENI: Tabelle 4-6

Courtoisie General Electric: Tabellen 3-11, 4-3, 4-4

Courtoisie Shell: Tabellen 3-2, 3-3



# 1. Der Prozeß der strategischen Führung der Unternehmung

## 1.1 Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung

In einer Zeit rascher und tiefgreifender Wandlungen kann eine Unternehmung nur überleben und sich entwickeln, wenn sie laufend Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leistet.

Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung besteht darin, mit möglichst hoher Effizienz und auf kontinuierliche Weise Ressourcen wie Arbeit, Kapital, Ideen, Rohstoffe usw. in Güter, Dienstleistungen, sinnvolle und gesicherte Arbeitsplätze, Märkte und andere *Outputs* umzuwandeln, die zum einen den Vorstellungen der Personengruppen entsprechen, die die Ressourcen bereitstellen, und zum anderen in Einklang mit den Bedürfnissen der Gesellschaft stehen. Keine Unternehmung kann auf Dauer erfolgreich tätig sein, wenn sie sich den Ansprüchen der Abnehmer, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kapitalgeber, staatlichen Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit völlig entzieht. Aber auch eine Unternehmung, die jedem Anspruch nachgibt, der im Namen der sozialen Verantwortung an sie herangetragen wird, handelt unverantwortlich, denn sie untergräbt dadurch ihre eigene Lebens- und Leistungsfähigkeit und nimmt sich damit die Möglichkeit, ihren wirtschaftlichen Beitrag zum Allgemeinwohl zu leisten. Aufgabe der Unternehmungsleitung ist es, hier den richtigen Ausgleich zu finden<sup>1</sup>, das heißt:

- (1) einen kontinuierlichen Strom von Ressourcen von der Unternehmung zur Umwelt – Kapitalgeber, Arbeitnehmer und deren Organisationen, Gesellschaft, Lieferanten und Abnehmer – und von der Umwelt zur Unternehmung aufrecht zu erhalten;
- (2) ein System zu projektieren und zu führen, das die Ressourcen, die die Unternehmung von der Umwelt erhält, möglichst effizient in Leistungen umwandelt, die von dieser als adäquat angesehen werden;
- (3) die Ressourcenströme innerhalb und außerhalb der Unternehmung so zu integrieren und auszugleichen, daß die Erfüllung neuer Bedürfnisse der Umweltgruppen, die Ressourcen bereitstellen, die Leistungsfähigkeit der Unternehmung nicht überschreitet<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu A.L. Mc Donald, *Social Responsibility: Whose Responsibility?* In: „The McKinsey Quarterly“, Summer 1976, S. 2–12.

<sup>2</sup> Die dargestellte Konzeption beruht auf W.H. Newman, J.P. Logan, *Strategy, Policy, and Central Management*, 8. Aufl. Cincinnati, Ohio 1981 S. 2ff.

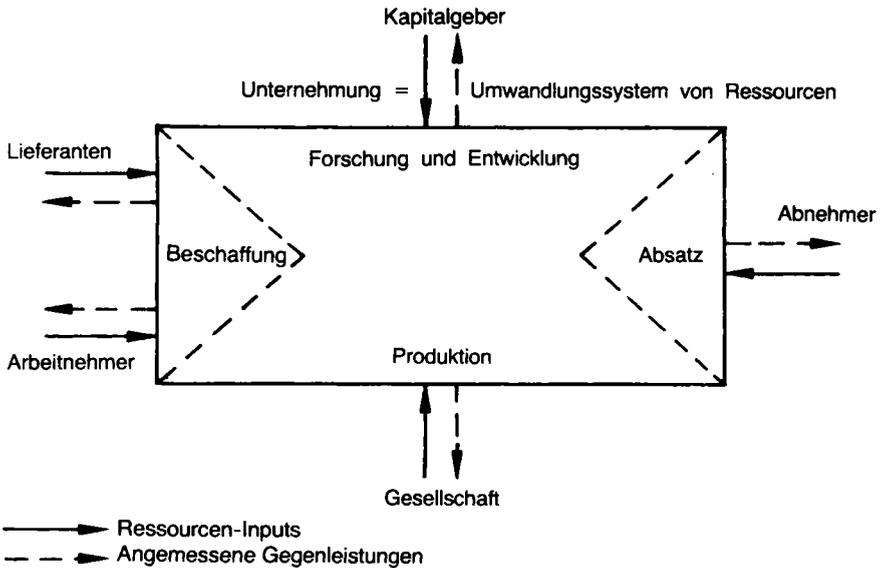


Abb. 1-1. Die Unternehmung als Umwandlungssystem von Ressourcen

Abb. 1-1 zeigt die Austausch- und Einwirkungsprozesse zwischen der Unternehmung und der Umwelt; Kapitalgeber, Arbeitnehmer und ihre Organisationen, die Gesellschaft, Lieferanten und Abnehmer stellen der Unternehmung spezifische Ressourcen und Leistungen zur Verfügung und erhalten dafür einen Teil der *Outputs* der Unternehmung. Tab. 1-1 veranschaulicht die Bedingungen, zu denen der Austausch der Ressourcen zwischen der Unternehmung und der Umwelt vereinbart wird; diese Bedingungen ändern sich im Zeitverlauf und müssen von der Unternehmungsleitung überwacht und gesteuert werden.

Im Hinblick auf die Aufrechterhaltung eines stetigen Ressourcenstromes zu gegenseitig akzeptierbaren Bedingungen in einer turbulenten, instabilen und diskontinuierlichen Umwelt besteht der Kern der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmungsleitung darin:

- (1) die neuen Bedingungen vorherzusehen, unter denen jede Umweltgruppe die Kooperation mit der Unternehmung fortzusetzen bereit ist;
- (2) den Austausch von Leistung und Gegenleistung laufend so zu gestalten, daß er (a) attraktiv für die Gruppe von Personen ist, die Ressourcen bereitstellen, und (b) den Zielvorstellungen und Möglichkeiten der Unternehmung entspricht;

Tab. 1–1. Die Bedingungen für den Austausch von Ressourcen zwischen der Unternehmung und der Umwelt

Umweltgruppen	Bedingungen für den Austausch von Ressourcen
Mitarbeiter	Sinnvolle Aufgaben, Sicherheit des Arbeitsplatzes, gerechtes Entgelt, Aufstiegsmöglichkeiten, Gewährung von Aus-, Weiter- und Fortbildung, Teilhabe an Gewinn und Vermögen, Mitbestimmung, nichtmonetäre Gratifikationen usw.
Abnehmer	Produktqualität, Lieferbedingungen, Kundendienst, akzessorische Leistungen, Güte der Dienstleistungen usw.
Lieferanten	Kontinuierliche, langfristige Absatzmärkte, sichere termingerechte Zahlungen, vernünftige Lieferzeiten, von den Anlagen erfüllbare Qualitätsstandards usw.
Kapitalgeber	Sicherheit und Angemessenheit der Dividende, eventuell Anteil an der Unternehmungsführung, angemessene Rendite, Zinsen usw.
Gesellschaft	Umweltschutz, <i>urbane</i> Organisation, Angemessenheit der Steuerleistung, sichere Güter- und Energieversorgung, Freistellung von Mitarbeitern für öffentliche Aufgaben, energie- und rohstoffsparende Maßnahmen, Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme, Schaffung von Arbeitsplätzen usw.

- (3) Innovationen im richtigen Zeitpunkt und auf effiziente Weise einzuführen, so daß psychologische und technische Anpassungen möglich sind und die Unternehmung sich jederzeit in einem Gleichgewicht zu ihrer Umwelt befindet;
- (4) mit anderen Einrichtungen zu kooperieren, die neue Verhaltensweisen, Verfahren, Produkte usw. entwickeln und bestehende Verhaltensweisen, Verfahren usw. verbessern, welche eine nachhaltige Verbesserung des Anpassungsverhaltens in einer dynamischen Umwelt sicherstellen oder den unternehmerischen Handlungsspielraum erweitern können.

In einer dynamischen Umwelt kann eine Unternehmung das Gleichgewicht nur durch *Innovation* finden; die Innovationen beziehen sich erstens auf die laufende Revision der Austauschbedingungen der Unternehmungsleistungen mit den Ressourceninputs der Umweltgruppen (z.B. Produktinnovationen, Standortanpassungen usw.) und zweitens auf die Änderung der Umwandlungstechnologie im Hinblick auf die Hervorbringung der gewünschten Leistungen (z.B. Prozeßinnovationen)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu im einzelnen H.H. Hinterhuber, *Innovationsdynamik und Unternehmungsführung*, Wien, New York 1975, S. 33 ff.

## 1.2 Der Gewinn als Maßstab der unternehmerischen Effizienz

Welche Rolle spielt der Gewinn in dieser Konzeption der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung?

Jede Unternehmung, die erfolgreich Ressourcen umwandelt, muß einen Gewinn erzielen, um weiterhin Kapital anzuziehen; will sie überleben und sich entwickeln, muß sie aber gleichfalls attraktive Arbeitsplätze anbieten, nützliche Produkte und Dienstleistungen schaffen, die einem echten Bedarf entsprechen, ein guter Kunde sein sowie die Unterstützung der Gesellschaft verdienen. Die Herausforderung, mit der die Unternehmungsleitung konfrontiert wird, besteht darin, Gewinn in einem Ausmaß zu erwirtschaften, das es erlaubt, die obigen Beziehungen zu den fünf Umweltgruppen *gleichzeitig* unter Kontrolle zu halten und dabei den Veränderungen in jedem Bereich Rechnung zu tragen.

In Form von einschränkenden Randbedingungen machen die Beziehungen zu den Abnehmern, Mitarbeitern und zur Gesellschaft sowie Wachstum, Kontinuität, Liquidität, Wahrung der Selbständigkeit um nur einige Beispiele zu nennen, ihren Einfluß auf die Bestimmung des langfristigen Gewinnes geltend. Das Konzept der langfristigen Gewinnmaximierung impliziert die Berücksichtigung dieser Randbedingungen und Interdependenzen. In unserem Wirtschaftssystem bildet der Gewinn den Maßstab für den effizienten Einsatz der verfügbaren Unternehmungsressourcen<sup>4</sup>.

Bei den Einwänden gegen den Gewinn als oberste Motivation für die Unternehmungsentscheidungen läßt sich feststellen, daß es sich dabei um nicht korrekte Konzeptionen des Gewinnes oder um Konditionierungen der Unternehmungsführung handelt, die in der Vergangenheit nicht existierten. Im übrigen zeigt eine auch nur grobe Analyse der Entscheidungsmodelle, die in zunehmendem Maße heute in den Unternehmungen eingesetzt werden, daß die angeblichen Ziele, die alternativ zum Gewinn vertreten werden, nichts anderes als Bedingungen sind, die in jeder Entscheidung angenommen werden müssen oder die anzunehmen im Prozeß der Ermittlung der vorteilhaftesten produktiven Kombination zweckmäßig ist. Eine Betonung der Existenz von Zielen, die Alternativen zum Gewinn darstellen, hat nicht mehr Sinn als die Annahme, ein Bürger verfolge nicht mehr das Ziel, nach Hause zu fahren, nur weil neue Einbahnstraßen und somit früher nicht existierende Bedingungen es ihm verwehren, den Weg einzuschlagen, den er vorgezogen hätte<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Vgl. hierzu im einzelnen H.H. Hinterhuber, Innovationsdynamik und Unternehmungsführung, a. a. O., S. 81 ff.

<sup>5</sup> Vgl. P. Saraceno, Il governo delle aziende, Venedig 1972, S. 91.

Die Unternehmung ist eine Einrichtung, die überall und zu jeder Zeit deshalb notwendig ist, weil die Bedürfnisse des Menschen unbegrenzt, die Ressourcen jedoch begrenzt sind und auf möglichst ökonomische Weise eingesetzt werden müssen, um den Teil der Bedürfnisse des Menschen zu minimieren, der nicht befriedigt werden kann.

### 1.3 Begriff und Wesen der Strategie

In einer Welt rascher und tiefgreifender Wandlungen ist eine einzige Konstante ohne Unsicherheit feststellbar: Die Beschleunigung der Veränderung. Die Führungsprobleme haben in allen Unternehmungen durch die Erhöhung der Unternehmungsgröße, die Zunahme des Anteils der Fixkosten an den gesamten Produktionskosten, die zunehmende Differenzierung und dadurch notwendige Integration der Aufgaben, den Anstieg der Preise der Energieträger und Rohstoffe, die Internationalisierung der Absatzmärkte, die Verschiebung der Nachfrage in bestimmten Industriezweigen, den steigenden Abhängigkeitsgrad der Unternehmungen von der Tätigkeit der öffentlichen Hand, die Ausdehnung der Macht der Gewerkschaften, die Evolution der Formen der Arbeitsorganisation und der gesellschaftlichen Beziehungen sowie durch die Intensität des technischen Fortschritts an Komplexität zugenommen.

Wesentliche Voraussetzungen für das Überleben und Wachsen der Unternehmung in einer Umwelt in rascher Veränderung sind:

- (1) eine Unternehmungsführung, die auf klaren und expliziten Strategien sowie auf der Innovationskontinuität aufbaut;
- (2) eine „kontrollierte“ dezentralisierte Führung der operativen Tätigkeiten, die auf vereinbarten Zielen und operationalen Beurteilungskriterien (Standards) beruht;
- (3) ein Führungssystem, das auf effiziente Weise einen Konsens hinsichtlich der Formulierung der Strategien und der Verwirklichung der Standards herbeizuführen erlaubt, so daß alle Mitarbeiter in einem partizipativen, sinnerfüllenden Rahmen und auf eine Art tätig sind, die mit dem Unternehmungsinteresse konform geht.

In einer langfristigen Perspektive überleben, wachsen und entwickeln sich nur die Unternehmungen, die (1) klare Strategien besitzen und (2) sie wirksam in operative Tätigkeiten umsetzen. Die Strategie ist der Rahmen, innerhalb dessen die Entscheidungen getroffen werden, die die Art und Richtung der Unternehmung bestimmen; sie ist auf die Beantwortung der Frage gerichtet, *was* die Unternehmung in Zukunft aus welchen Gründen *sein* will. Die Umsetzung der Strategie dagegen bezieht sich auf die Beantwortung der Frage, *wie* die Unternehmung ihr zukünftiges Erscheinungsbild oder ihre Vision verwirklichen will; sie erfolgt durch die Ausarbeitung der funktionalen Politiken

- der Marketing-, Forschungs- und Entwicklungs-, Produktionspolitik usw.
- und der entsprechenden Aktionsprogramme in Übereinstimmung mit den gewählten Strategien.

Die Strategie gibt an und macht klar, in welchen Bereichen die Unternehmung aus welchen Gründen tätig sein, sich auszeichnen und einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten will; sie ist mehr als die Angabe der Produkte und/oder Dienstleistungen, die sie hervorbringen bzw. bereitstellen will, und der Märkte, in denen sie operieren will. Die Strategie drückt aus, was die Unternehmung für die Umweltgruppen – Abnehmer, Arbeitnehmer, Lieferanten, Kapitalgeber und Gesellschaft –, mit denen sie kooperiert, sein will, mit welchen Technologien sie die Ressourcen, die sie erhält, in nützliche *Outputs* umwandeln will, welche Fähigkeiten sie entwickeln muß, um dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu schaffen und Synergieeffekte zu nutzen, wie die Ressourcen zugeteilt werden und mit welchen Kriterien und Standards die Bewegung der Unternehmung in die gewünschte Richtung gemessen wird.

Die *Strategie* setzt sich somit aus vier Komponenten zusammen<sup>6</sup>:

- (1) die Bestimmung der zukünftigen Stellung der Unternehmung in der Umwelt;
- (2) die Auswahl der Technologien und Entwicklung der Fähigkeiten und Ressourcen, mit denen sich die Unternehmung von der Konkurrenz abheben und die geplante Stellung in der Umwelt einnehmen kann;
- (3) die Zuteilung der Ressourcen im Hinblick auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten und die Erzielung von Synergieeffekten in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Unternehmung, und
- (4) die Festlegung von Kriterien und Standards, die kommunizierbar sind und anhand deren der Erfolg der Strategien und die erwarteten Zielerfüllungsgrade gemessen werden.

*Die zukünftige Stellung der Unternehmung in der Umwelt* wird durch ihre Fähigkeit bestimmt (Abb. 1–1):

- (1) die Produkte und/oder Dienstleistungen hervorzubringen bzw. bereitzustellen, die die Bedürfnisse bestimmter Abnehmergruppen in den verschiedenen Märkten wirksam und effizient erfüllen und ihnen den erwarteten Nutzen bringen,
- (2) den Mitarbeitern sichere und sinnvolle Arbeitsplätze bei gerechter Entlohnung anzubieten sowie ihnen Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung zu ermöglichen,
- (3) den Kapitalgebern eine angemessene oder vereinbarte Verzinsung in Aussicht zu stellen,

<sup>6</sup> Vgl. hierzu W.H. Newman u. J.P. Logan, *Strategy, Policy, and Central Management*, a.a.O., S. 9ff.

- (4) von den Lieferanten zu gegenseitig akzeptablen Bedingungen die benötigten Rohstoffe, Halbfertigfabrikate und Komponenten zu erhalten, und
- (5) die Unterstützung der Gesellschaft im weitesten Sinne zu verdienen, und dabei Produktivitätsniveaus zu erreichen, die eine anhaltende Verbesserung ihrer Gewinnperspektiven erlauben.

Bei allen fünf Schnittstellen zwischen der Unternehmung und der Umwelt treten, wie auf den Märkten, Chancen, Bedrohungen und Trends auf, die die Unternehmung nutzen kann oder abwehren muß; die Unternehmungsleitung muß deshalb mit den Umweltgruppen, deren Kooperation sie für ihre Existenz und ihre Entwicklung benötigt, gegenseitig akzeptierbare Zwei-Weg-Beziehungen einrichten und, abgesehen von kurzfristigen Geschäften oder Projekten, auf Dauer aufrechterhalten (Abb. 1–1). In einer dynamischen Gesellschaft, in der sich der Wandel selbst laufend ändert, verschieben sich die Ziele, Beweggründe und Machtverhältnisse der fünf Umweltgruppen im Zeitablauf und machen die Steuerung und Regelung dieser Beziehungen zu einer nie endenden strategischen Aufgabe der Unternehmungsleitung. Da die Unternehmung von kontinuierlichen, kooperativen Austauschbeziehungen mit jeder einzelnen Umweltgruppe abhängt und davon Nutzen zieht, ist die Formulierung und Durchsetzung weiser Strategien von vitaler Bedeutung für die Art und Richtung der Entwicklung der Unternehmung.

Die *Auswahl der Technologien*, mit denen die Unternehmung die verschiedenen Ressourcen-Inputs in *Outputs* (Arbeitsplätze, Steuerleistungen usw. genauso wie Güter und Dienstleistungen) umwandelt, die sie mit den einzelnen Umweltgruppen zu bestimmten Bedingungen vereinbart hat und die *Entwicklung der Fähigkeiten*, mit denen sich die Unternehmung von der Konkurrenz abheben kann, sind weitere Hauptelemente der Strategie. Faßt man die Unternehmung als ein System auf, das mit Hilfe der Technologie die verschiedenen Güter-, Dienstleistungs- und Geldströme umwandelt und integriert, die in die Unternehmung ein- und von ihr ausfließen, wird klar, daß die Durchführbarkeit der Gesamtheit der Abmachungen mit den Umweltgruppen von der Schaffung von Fähigkeiten und Entfaltung von Ressourcen nach Kriterien abhängt, die die Konkurrenz nicht ohne weiteres übernehmen kann.

Die *Zuteilung der Ressourcen* (Abb. 1–2) an die nach geeigneten Kriterien abgegrenzten strategischen Geschäftseinheiten der Unternehmung<sup>7</sup> sowie die zeitliche Festlegung der Hauptschritte, um die Unternehmung von der Ausgangsposition in die gewünschte Zielposition mit der gewünschten Geschwindigkeit zu bewegen, bilden die dritte Komponente der Strategie.

Die Komplexität und Vielzahl der externen Umwelt- und internen Produktivitätsbeziehungen machen die Auswahl einer kleinen Anzahl von Beziehungen für jede strategische Geschäftseinheit notwendig, mit denen sich die Un-

<sup>7</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 5.2

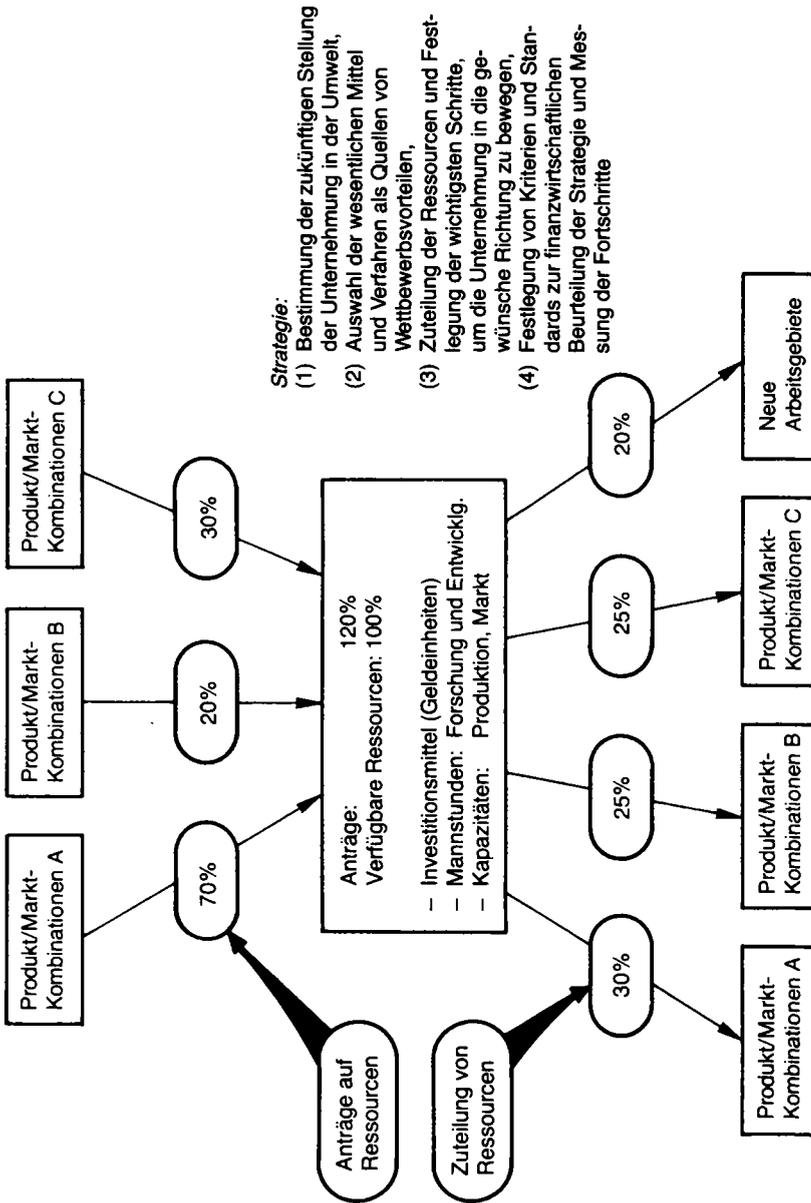


Abb. 1-2. Die optimale Abstimmung der verfügbaren Mittel (nach McKinsey)

ternehmung hervorzuheben sucht und die die Grundlage für die *Schaffung relativer Wettbewerbsvorteile* werden. Die Unternehmung kann knappe Ressourcen – dazu sind auch die Abnehmer zu zählen – anziehen, wenn sie Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten (z.B. durch die Verbesserung des Kundendienstes, die großzügige Behandlung der Mitarbeiter, die Sicherung des Zugangs zu bestimmten Rohstoffquellen, die Verbesserung der langfristigen Gewinnaussichten u. dgl. mehr) erzielt.

Die Konzentration auf wenige Bereiche, die nach außen auf die Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten gerichtet ist, dient nach innen der *Förderung von Synergieeffekten*. In diesen Bereichen versucht die Unternehmung Ressourcenbeziehungen herzustellen, die im Vergleich zu denen der Konkurrenz als günstig zu beurteilen sind; sie kann z.B. eine neue Form der Beziehung mit einer Hauptumweltgruppe in Verbindung mit einer Verfahrensinnovation einführen, die Synergieeffekte in das Wechselwirkungsgefüge mit anderen Bereichen und Umweltgruppen einstrahlt. Ist die Unternehmungsleitung weise und hat sie Glück, wählt sie die Beziehungen aus, die sich in der Branchenentwicklung als besonders wichtige Wettbewerbsvorteile erweisen und die Flexibilität der Unternehmung in der Phase der Ausführung erhöhen.

In der Vielzahl der externen Beziehungen, die nicht als Quellen von Wettbewerbsvorteilen ausgewählt werden, muß sich die Unternehmung damit begnügen, *befriedigende Anspruchsniveaus* zu erreichen; eine Unternehmung ist oft zu klein, um mehr zu versuchen, als dem allgemeinen Branchentrend zu folgen; ihre Geschichte und Tradition, ihr Standort oder die Präferenzen der Führungskräfte lassen radikale Neuorientierungen nicht zu, der Einsatz der Unternehmungsleitung in anderen Richtungen wird als lohnender betrachtet: Diese und ähnliche Beispiele veranschaulichen Sekundärbeziehungen, die nicht vernachlässigt werden dürfen; sie sind im Gegenteil so zu gestalten, daß sie die Stoßrichtung der Strategie unterstützen oder wenigstens mit ihr vereinbar sind<sup>8</sup>.

Die letzte Komponente der Strategie ist durch die Festsetzung von *Kriterien und Standards* gegeben, mit denen der Erfolg der Strategie gemessen und mit den erwarteten Zielerreichungsgraden verglichen werden kann.

Die dynamische Unternehmung empfängt und nutzt auf strategische Weise nicht nur die Innovationsanstrengungen, die von der Forschung und Entwicklung ausgehen, sondern generell alle Innovationsimpulse der Unternehmung und/oder der Umwelt; die dynamische Unternehmung steht in einer kontinuierlichen Wechselbeziehung mit der Umwelt und befindet sich somit

<sup>8</sup> Vgl. hierzu W.H. Newman u. J.P. Logan, *Strategy, Policy, and Central Management*, a.a.O., S. 92ff.

in einem stetigen Wachstum, das heißt in einem Fortschreiten zu sukzessiven Gleichgewichtszuständen, welche die Möglichkeiten zu einem gewinnbringenden Austausch mit der Umwelt schaffen. Wo das Wachstum vernünftig und ökologisch durchdacht geschieht und im Dienste einer echten Bedürfnisbefriedigung steht, ist eine stetige Entwicklung der Unternehmung notwendig.

Die Strategie ist der Weg, über den die Veränderung zu einem konstruktiven, tragfähigen Konzept ausgebaut wird; sie verlangt eine Änderung des bisherigen, alten Verhaltensmusters. Ohne Änderung des alten Verhaltensmusters gibt es keine neue Strategie.

Strategische Entscheidungen sind dadurch gekennzeichnet, daß sie im Unterschied zu operativen Entscheidungen nicht auf die Erreichung eines bestimmten Zieles, sondern auf die Suche einer optimalen Ziel-Position gerichtet sind, von der aus spezifische, nach Wegfall bestimmter Unsicherheits Elemente, präzisierbare Ziele erreicht werden können.

Die Verfolgung einer Strategie setzt deshalb voraus, daß ein bestimmtes Ziel durch eine Folge von Entscheidungen erreicht wird, die zu Zeitpunkten getroffen werden, in denen nach Wegfall bestimmter Unsicherheits Elemente die ursprüngliche Richtung weiter präzisiert und den effektiven Entwicklungen angepaßt werden kann. Eine strategische Entscheidung muß deshalb zwei gegenläufige Anforderungen zu einer operativen Synthese verbinden: Sie muß erstens eine Kette von Entscheidungen, die zu verschiedenen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten zu treffen sind, auf ein bestimmtes Ziel orientieren, und zweitens den Entscheidungszentren den größtmöglichen Spielraum für die Berücksichtigung der laufend neuen Elemente lassen. Die Wahl der Strategie setzt somit die *Bewertung zukünftiger Entscheidungsinhalte* und *Handlungsspielräume* voraus. Durch die Formulierung von Strategien wird in einer Welt in raschem Wandel die dringend notwendige unternehmerische Flexibilität bei gleichzeitig langfristiger Ausrichtung der Entscheidungen erhöht. Der technische Fortschritt erhöht die Bedeutung der Strategien, da er das Gewicht und die Bedeutung der Entwicklungsprogramme, Produktionssysteme und Absatzmethoden vergrößert, die mit sukzessiven Entscheidungen genutzt werden. Da alle Entscheidungen in der Unternehmung sich auf die Nutzung begrenzt vorhandener und/oder beschaffbarer Faktoren beziehen, besteht auf allen hierarchischen Ebenen eine Reihe von Strategien, an denen sich die einzelnen Entscheidungen orientieren. Die *Strategie auf Unternehmungsebene* betrifft die Entwicklungslinien der Unternehmung als Ganzes hinsichtlich der Arbeitsgebiete und geographischen Regionen<sup>9</sup>. Die *Strategie einer strategischen Geschäftseinheit* legt die Marktaufgabe für eine „Mikro-Unternehmung“ im Rahmen der Gesamtunternehmung fest und bestimmt die relativen

<sup>9</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 3.4.

Wettbewerbsvorteile sowie die zeitliche Abfolge der Hauptschritte, damit die angestrebten Ziele zu den geplanten Zeiten erreicht werden können<sup>10</sup>. Die *divisionalen Strategien* werden von der Divisionsleitung formuliert und von der Unternehmungsleitung genehmigt; sie ergeben sich aus der Konsolidierung der Strategien der strategischen Geschäftseinheiten, in die die Division zum Zwecke der Führung gegliedert ist. Die *regionalen Strategien* werden von den Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften mit Unterstützung der Zentralbereiche erarbeitet und von der Unternehmungsleitung genehmigt; sie definieren die Position, die die Unternehmung in einer bestimmten geographischen Region einnehmen soll.

Im Hinblick auf die langfristigen politischen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen sowie technischen Durchführungszeiten der Hauptimplementierungsmethoden erstreckt sich der *strategische Planungshorizont* im allgemeinen auf einen Zeitraum von mindestens 5–7 Jahren und maximal 10–12 Jahren; der strategische Planungshorizont hängt von den Arbeitsgebieten und längsten technischen Durchführungszeiten oder Innovationszeiten ab und ist von jeder Unternehmung für die verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten *situativ* festzusetzen. In Unternehmungen, die stark in Forschung und Entwicklung engagiert sind, reichen 5 Jahre nicht aus, da im Durchschnitt ein Innovationsprojekt 7 Jahre dauert. Allgemein gilt, daß der strategische Planungshorizont um so stärker eingeengt wird, je höher die Inflationsrate ist.

Jede Strategie erfordert eine kritische Beurteilung der nicht beeinflussbaren Größen (Abb. 1–3). Jede Unternehmung verfügt über begrenzte Ressourcen und kann zusätzliche Ressourcen nur in begrenztem Ausmaß beschaffen; große Sorgfalt ist deshalb darauf zu legen, daß die angestrebten Ziele auch erreichbar sind und Quellen von echten Problemen werden, die die Unternehmungsleitung gelöst sehen oder zu deren Lösung sie selbst beitragen will<sup>11</sup>. Jede Unternehmung ist in der Wahl ihrer Arbeitsgebiete, d.h. der Produktlinien, Marktsegmente und Absatzgebiete (Produkt/Markt-Kombinationen), relativ frei. Mit der Bestimmung der Arbeitsgebiete sind auch die potentiellen Konkurrenzunternehmungen bestimmt. Die Freiheit der Wahl des Objektes der Unternehmungstätigkeit bedeutet somit Freiheit der Wahl der eigenen Konkurrenten.

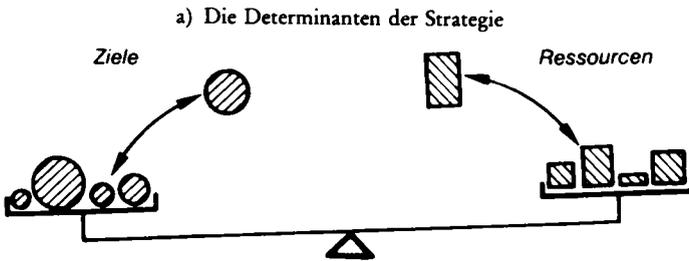
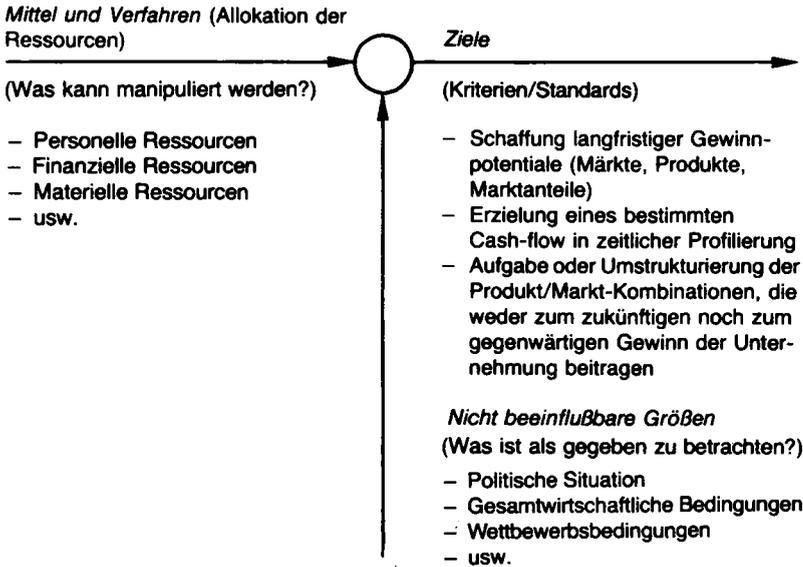
Ausgangspunkte für die Konzeption und Formulierung einer Strategie sind<sup>12</sup>:

- (1) die Definition der Arbeitsgebiete der Unternehmung;
- (2) die Bestimmung der wichtigsten Konkurrenzunternehmungen;

<sup>10</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 3.1.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu die Ausführung im Abschnitt 2.

<sup>12</sup> Vgl. hierzu B.D. Henderson, *Construction of a Business Strategy*, The Boston Consulting Group, Series on Corporate Strategy, Boston 1971; vom selben Verfasser siehe auch: *On Strategy*. Cambridge, Mass. 1979.



b) Die Ausbalancierung von Zielen und Ressourcen in der Strategie

Abb. 1-3. Ziele und Mittel in der Strategie

- (3) die Ermittlung der signifikanten Unterschiede zwischen den Hauptimplementierungsmethoden der Unternehmung und denen der wichtigsten Konkurrenzunternehmungen;
- (4) die Abschätzung der Veränderungen des Umfeldes der Unternehmung, die den Wettbewerbsrahmen beeinflussen;
- (5) die Festlegung der Ziele der Unternehmung und die Herausarbeitung der Unterschiede zwischen diesen und jenen der wichtigsten Konkurrenzunternehmungen.

Eine *strategische Konzeption* setzt somit voraus, daß die Unternehmung

- (1) eine Linie verfolgt, die sich von der der Konkurrenzunternehmungen unterscheidet, oder
- (2) Initiativen ergreift, die die Konkurrenzunternehmungen nicht interessieren, oder
- (3) Maßnahmen durchführt, deren Auswirkungen für die Konkurrenzunternehmungen ungünstiger sind als für die Unternehmung selbst.

Das wesentliche Element einer Strategie besteht darin, daß das angestrebte Resultat aus den *Unterschieden* gegenüber den Konkurrenzunternehmungen abgeleitet wird. Ein Unternehmungsverhalten und ein strategischer Plan, die für einen bestimmten Industriezweig *typisch* sind, müssen *a priori* als mittelmäßig qualifiziert werden.

Die Entwicklung einer Strategie besteht somit in der Konzeption der Ziele, Maßnahmen und Mittel, die geeignet sind, den Wert der Unterschiede zwischen der Unternehmung und den Konkurrenzunternehmungen zu unterstreichen und ihr Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Das kritische Element bei der Entwicklung einer Strategie ist die Entwicklung einer integrierenden *Gesamtkonzeption*; es ist dies ein kreativer Prozeß, der Phantasie und Imagination erfordert und eine professionelle Vorgehensweise voraussetzt, um die verfügbaren Ressourcen auf eine integrierte Weise gezielt einzusetzen.

Allgemein gilt, daß die Zeit und der Einsatz, die erforderlich sind, damit ein Wandel eintritt, eine parabolische Funktion von der Anzahl der aufeinander einwirkenden Faktoren sind, die verändert werden müssen.

## 1.4 Der strategische Entscheidungsprozeß

Strategisches Denken ist Richtungsdenken; dadurch unterscheidet es sich von der langfristigen Planung und vom operativen Denken. Die *Qualität des strategischen Denkens* steigt in der Unternehmung in dem Ausmaß, in dem<sup>13</sup>:

- (1) die Unternehmungsleitung bewußt die Art und Richtung der Unternehmung in einer mittel- bis langfristigen Perspektive bestimmt, sich selektiv auf die zentralen Faktoren konzentriert, von denen der Erfolg der Strategie abhängt und die Hauptschritte zeitlich fixiert, die notwendig sind, um die Unternehmung in die gewünschte Richtung mit der gewünschten Geschwindigkeit zu bewegen,
- (2) die strategische Stoßrichtung den Führungskräften bekannt ist und von ihnen auch akzeptiert wird,

<sup>13</sup> Vgl. hierzu B.B. Tregoe u. J.W. Zimmerman, *Top Management Strategy*, New York 1980, S. 37ff.

- (3) die Strategie genügend klar definierte Kriterien und Standards enthält, die die Beurteilung der Frage erlauben, welche neuen Produkte und/oder Märkte die laufende Strategie einschließt und welche sie dagegen ausschließt,
- (4) die Formulierung der Strategie dazu dient, Entscheidungen hinsichtlich zukünftiger Produkte und/oder Märkte zu treffen,
- (5) die strategischen Überlegungen von der Durchführungsplanung getrennt sind, und den Rahmen darstellen, innerhalb dessen die operativen oder Aktionspläne formuliert werden,
- (6) die Annahmen, die aus der strategischen Wettbewerbsanalyse resultieren, für die Formulierung der Strategien benützt werden,
- (7) die Strategie die strategischen Entscheidungen wie vertikale Integration, Eintritt in neue Märkte, Kapazitätserweiterungen, Rückzug aus bestimmten Bereichen und Wahl der zweckmäßigsten Organisationsstruktur bestimmt,
- (8) die Unternehmungsbereiche und/oder strategischen Geschäftseinheiten klare Strategien besitzen, die in Einklang mit der Unternehmungsstrategie stehen, und
- (9) die Gesamtleistung der Unternehmung und ihrer Teile sowohl nach strategischen Gesichtspunkten als auch nach operativen Wirtschaftsergebnissen beurteilt wird.

Werden, mit anderen Worten, die Entscheidungen über die neuen Produkte, die die Unternehmung anbieten oder nicht anbieten will, über die geographischen Märkte und Marktsegmente, in denen sie operieren oder nicht operieren will, über die Fähigkeiten und Ressourcen, die für diese Produkte und Märkte im Hinblick auf die Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorteile notwendig sind, über die Ressourcenzuteilung und Nutzung von Synergieeffekten sowie über die geforderten Wirtschaftsergebnisse im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzeptes getroffen, ist die Art und Richtung der Unternehmung eindeutig festgelegt und unter der Kontrolle der Unternehmungsleitung.

Das strategische Gesamtkonzept hängt wesentlich von den Beweggründen, von der Kultur und von den Idealen der Unternehmungsleitung, d.h. von ihren Motivationen und Wertvorstellungen, ab. Das Geheimnis strategischer Entscheidungen, die Fragen, weshalb eine Unternehmung gerade in dieser Branche und nicht in einer anderen tätig ist, diese Produkte und nicht andere anbietet oder in diesem und nicht in anderen Marktsegmenten operiert, lassen sich mit betriebswirtschaftlichen Methoden allein nicht ergründen. Ohne ein explizites Verständnis der *Beweggründe der Unternehmungsleitung* sind die Strategien entweder das Ergebnis der Extrapolation vergangener Entscheidungen oder die zufällige Summe operativer Entscheidungen. Die Beweggründe und Wertvorstellungen der Unternehmungsleitung vermitteln den Führungskräften den notwendigen Einblick in die Zukunft der Unterneh-

mung und erleichtern dadurch die Produkt- und Marktentscheidungen. Die Konkurrenzanalyse ist ohne Beurteilung der voraussichtlichen Motivationen und Wertvorstellungen der Konkurrenten ebenfalls nicht möglich.

Der strategische Entscheidungsprozeß ist kein linearer Prozeß, sondern ein Kreisprozeß. Die Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, die Unternehmung als Ganzes in eine unerkennbare Zukunft zu steuern; zu diesem Zwecke muß sie potentielle Ungleichgewichte zwischen den angestrebten Zielen und den in der Zukunft erwarteten Ergebnissen rechtzeitig erkennen und korrigieren. Dieser Entscheidungszyklus baut auf Intuition, Kreativität, ganzheitlichem Denken, Realitätssinn und Professionalität auf. Der Vor- und Rückkopplungseffekt geht so weit, daß im Lichte der laufenden und der erwarteten Ergebnisse aus bereits getroffenen strategischen Entscheidungen die angestrebten Ziele kontinuierlich überprüft werden müssen.

Strategische Entscheidungen sind nicht rational i.e.S. und können nicht dem Intellekt allein zugeschrieben werden. Der Grund, der eine strategische Entscheidung einsichtig macht oder wegen dessen eine Strategie formuliert und umgesetzt wird, ist nicht berechenbar. Der Zweck, der eine Strategie sinnvoll macht, entzieht sich der betriebswirtschaftlichen Erkenntnis. Strategische Entscheidungen beruhen auf einer „Theorie“ der Unternehmensleitung, die eine unstrukturierte Realität zu interpretieren und aus ihr Nutzen für die Unternehmung – und häufig auch für sich selbst – zu ziehen versucht; sie haben häufig eine existentielle Bedeutung für die Führungskräfte, die für die strategische Entscheidung verantwortlich sind. Die strategische Entscheidung ist letztlich eine *symbolische Handlung*, die grundlegende Ideale und Wertvorstellungen einer Führungskraft verkörpert. Sie hat ihre Wurzeln in Bewußtseinsebenen, die noch wenig erforscht sind und sich einer formalen Planung entziehen<sup>14</sup>.

Der strategische Entscheidungsprozeß ist ein *harmonischer oder organischer Entscheidungsprozeß*, der

- äußerst subtil, persönlich und von Führungskraft zu Führungskraft verschieden ist,
- auf einem partizipativen Erfahrungsaustausch mit Personen beruht, die häufig nicht der Unternehmung angehören, denen die Führungskraft vertraut und deren innere Autorität sie anerkennt,
- auf Wissen und inneren Erfahrungen aufbaut, die rational getestet und intuitiv als sinnvoll empfunden werden,
- die nützlichen Informationen zu einem integrierten Gedankenmodell verarbeitet, das solange evolviert, bis eine vernünftige Lösung gefunden ist,
- aktionsorientiert ist.

<sup>14</sup> Die Ausführungen folgen W.E. Halal, The State-of-the-Art in Corporate Strategic Planning. In: Technological Forecasting and Social Change (im Druck).

Der strategische Entscheidungsprozeß ähnelt dem kreativen Prozeß von Künstlern, Wissenschaftlern, Schriftstellern und anderen Personen, die schöpferisch tätig sind. Diese Rückführung des strategischen Entscheidungsprozesses auf tiefere und letzte Gründe erklärt, warum Führungskräfte sich nicht primär auf formale Planungssysteme verlassen und einen harmonischen oder organischen Entscheidungsprozeß bevorzugen.

Die formalen Planungssysteme und der harmonische oder organische Entscheidungsprozeß sind zwei komplementäre Aspekte der strategischen Unternehmensführung: Die formalen Planungssysteme bringen Ordnung, Methodik und Struktur in dynamische und unstrukturierte Prozesse; sie bereiten eine Vielzahl von Informationen auf und bahnen systematisch und rechtzeitig Interaktionen mit anderen Personen mit dem Ziel an, den harmonischen oder organischen Entscheidungsprozeß der Führungskräfte zu erleichtern. Der harmonische oder organische Entscheidungsprozeß der Führungskräfte wird in seiner Qualität durch flexible und einfache formale Planungssysteme verbessert.

Die Hauptaufgabe des Planungsstabes, der in der Regel keinen Zugang zu den inneren Erfahrungen der operativen Führungskräfte hat, besteht darin, die für strategische Entscheidungen benötigten Informationen so bereitzustellen, daß die Führungskräfte ihr eigenes Urteil bilden und ihr kreatives Denken einsetzen können. Der strategische Planer ist eine Art Katalysator, der das kreative und ganzheitliche Denken, die kritische Urteilsfähigkeit und die Intuition im Bewußtsein der operativen Führungskräfte fördert. Der strategische Planer, der die Kunst der Beeinflussung harmonischer oder organischer Entscheidungsprozesse auszuüben versteht, gestaltet die strategischen Entscheidungen wesentlich mit.

## 1.5 Das Fünf-Phasen-Modell der strategischen Führung der Unternehmung

Die strategische Planung ist die angemessene Antwort auf Probleme, die in einer Zeit der Instabilität den Unternehmungen gestellt werden, wenn

- die gegenwärtigen Produkte und/oder Märkte sich der Sättigungsphase nähern, und die Wettbewerbsbedingungen sich verschärfen,
- die Technologien sich rasch ändern oder dem Risiko ausgesetzt sind, obsolet zu werden,
- die Evolution der gesellschaftlichen Strukturen, die Änderungen im Verhalten der Institutionen und die Diskontinuitäten auf den Absatz- und Versorgungsmärkten eine Neuorientierung der Unternehmung verlangen.

Die strategische Planung ist der Prozeß, durch den die langfristigen Unternehmungsziele fixiert und die zu deren Erreichung notwendigen Ressourcen, Mittel und Verfahren bestimmt werden; dieser Prozeß beruht auf der systematischen Erfassung und Beurteilung der externen Risiken und Chancen, der internen Stärken und Schwächen sowie der gesellschaftlichen Verpflichtungen der Unternehmung unter Berücksichtigung der Wertvorstellungen der obersten Führungskräfte. Wesentliche Anforderungen an die strategische Planung sind Flexibilität und Anpassung der Strategien an Änderungen in der Umweltsituation und im Unternehmungspotential. Da viele Entscheidungen irreversible langfristige Auswirkungen haben, müssen die im strategischen Plan dargestellten Strategien und funktionalen Politiken nicht nur laufend überwacht, sondern auch durch Wenn/Dann-Pläne ergänzt werden.

Die strategische Unternehmungsplanung<sup>15</sup> ist ein Teil der strategischen Führung der Unternehmung (Tab 1–2); letztere setzt voraus, daß die Unternehmungsleitung erstens sich auf Leitbilder, Ziele, Strategien und Schlüsselprobleme konzentriert und Prioritäten setzt, zweitens die zahlreichen Abhängigkeiten im Unternehmungssystem steuert, die Integration der funktionalen Tätigkeiten zu einem organischen Ganzen vornimmt und in ausgewogene strategiegerechte Aktionsprogramme umsetzt und schließlich drittens jede Aufgabe einem Mitarbeiter überträgt, der die Verantwortung dafür übernimmt. Die strategische Unternehmungsführung betrifft die Entwicklung umfassender Planungssysteme mit langfristiger Ausrichtung und die Integration dieser Planungssysteme in das Führungssystem der Unternehmung.

Die Unternehmungsleitung muß, mit anderen Worten:

- (1) der Unternehmung nicht nur eine Richtung weisen, meßbare Ziele setzen und entsprechende Strategien formulieren, sondern ihr auch Zusammenhang und Einheit in einer sich dynamisch ändernden Umwelt verleihen<sup>16</sup>;
- (2) ein Spektrum von Interaktionen mit verschiedenen Umweltgruppen ver-

<sup>15</sup> Vgl. hierzu H.I. Ansott, R.P. Declerck, R.L. Hayes (Hrsg.), *From Strategie Planning to Strategic Management*, London, New York, Sidney, Toronto 1976, S. 1 ff., sowie die Ausführungen im Abschnitt 6.1.

<sup>16</sup> Die einfache Angabe der Richtung der Unternehmungsentwicklung stellt noch kein Ziel dar: Der Polarstern kann für die Orientierung des Schiffes nützlich sein, ist aber nicht das Ziel der Reise. Die per se wünschenswerten Dinge sind zahlreich, es ist aber kein Zeichen von Weisheit, zuviele Ziele gleichzeitig verfolgen zu wollen, weil man damit wenig erreicht. Im Hinblick auf eine konzertierte einheitliche Aktion sind deshalb nur wenige Ziele auszuwählen und Pläne für ihre Erreichung zu formulieren; die Ergebnisse sind im allgemeinen um so besser, je klarer die Ziele von den Mitarbeitern auf allen Ebenen akzeptiert werden. Jedes Unternehmungsziel ist eine zweidimensionale Größe wie ein Rechteck: Erhöhung (oder Senkung) einer Kennziffer und die für ihre Verwirklichung notwendige Zeit. Für die konkreten Möglichkeiten der Unternehmungsführung wichtig ist der Inhalt des Rechteckes: Ein bescheidenes Ziel kann in einem oder in wenigen Jahren verwirklicht werden, ein bedeutendes Ziel erfordert mehrere Jahre.

Tab. 1-2. „Planung“ – „Operative Unternehmensplanung“ – „Strategische Unternehmensplanung“ – und – „Strategische Unternehmensführung“

Planung	Ziele und Pläne
Operative Unternehmensplanung	Integration aller Funktionen
Strategische Unternehmensplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestimmung der Produkt/Markt-Kombinationen</li> <li>- Auswahl der Hauptimplementierungsmethoden</li> <li>- Zuteilung der Ressourcen und Festlegung der Hauptschritte, um die Unternehmung in die gewünschte Richtung zu bewegen</li> <li>- Festsetzung von Kriterien und Standards zur Messung der Fortschritte in der Verwirklichung der Strategien</li> </ul>
Strategische Unternehmensführung	Bestimmung der Ausgangsposition und des Ausblicks – Formulierung der Strategien – Ausarbeitung von funktionalen Politiken in Übereinstimmung mit den Strategien – Strategiegerechte Gestaltung der Organisation – Durchführung der Strategien für <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Schaffung, langfristige Sicherung und Nutzung von Gewinnpotentialen</li> <li>- rasche Reaktionen auf strategische Überraschungen</li> </ul>

einbaren, ein Umwandlungssystem verwirklichen, das die verfügbaren Ressourcen in Einklang mit den gewählten Strategien mit höchster Effizienz und im berechtigten Interesse aller Umweltgruppen einzusetzen gestattet, die dabei auftretenden Konflikte (z.B. Automatisierung bestimmter Arbeitsvorgänge – Erhöhung der Umweltbelastung, Verbesserung der Produkteigenschaften – Gestaltung der Arbeitsorganisation usw.) lösen und schließlich diese vielen interdependenten Unternehmungstätigkeiten in einem *ausgeglichenen, praktikablen Aktionsplan* integrieren;

- (3) auf allen hierarchischen Ebenen einen geplanten Lernprozeß verwirklichen, der es den Führungskräften erlaubt, den strategischen Prozeß in allen seinen operativen Auswirkungen zu erfassen, zu seiner Verwirklichung konstruktiv beizutragen und mit ihrem Subsystem im Interesse der Unternehmung rechtzeitig auf Überraschungen der Umwelt zu reagieren.

Angesichts der Komplexität der Aufgaben der Unternehmensleitung kann für das Verständnis und die Realisation der strategischen Führung der Unternehmung das folgende Fünf-Phasen-Modell von Nutzen sein (Abb. 1-4)<sup>17</sup>:

<sup>17</sup> Vgl. W.H. Newman und J.P. Logan, *Strategy, Policy, and Central Management*, a. a. O., S. 12ff.

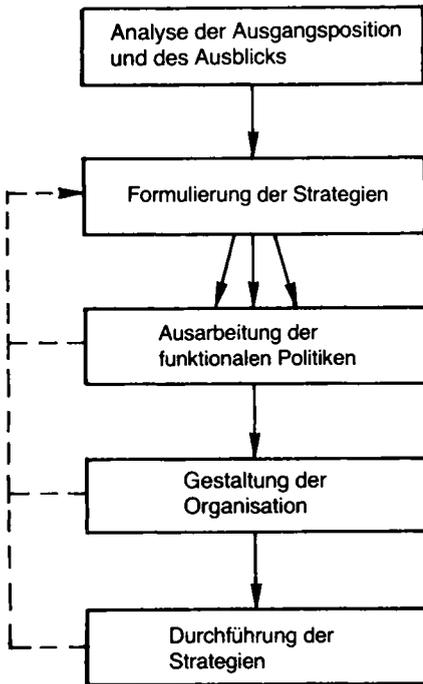


Abb. 1–4. Die Gesamtkonzeption der strategischen Führung der Unternehmung

- (1) *Analyse der Ausgangsposition und des Ausblicks* auf der Basis der Gegenüberstellung von Möglichkeiten und Gefahren der Umweltentwicklungen, spezifischen Stärken und Schwächen der Unternehmung sowie Wertvorstellungen der Unternehmungsleitung und gesellschaftlichen Verpflichtungen der Unternehmung;
- (2) *Formulierung der Strategien*, mit deren Hilfe die angestrebte Stellung der Unternehmung in der Umwelt verwirklicht und ihre Gewinnperspektiven auf Dauer verbessert werden;
- (3) *Ausarbeitung von funktionalen Politiken*, die den Führungskräften in den Unternehmungsbereichen und/oder Abteilungen als Richtlinien für die Formulierung von Aktionsplänen in Übereinstimmung mit den Strategien dienen;
- (4) *Gestaltung der Organisation* zwecks Ausführung der Strategien und funktionalen Politiken; dies bedeutet neben der klaren Festlegung der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten auch die Entwicklung der Führungskräfte, die die Unternehmung in die von den Strategien festgelegte Richtung zu bewegen in der Lage sind;