



Peter Herbek

2., aktualisierte Auflage

Strategische Unternehmensführung

Wandel fördern und Stabilität sichern

Peter Herbek

Strategische Unternehmensführung



Peter Herbek

Strategische Unternehmensführung

Wandel fördern und Stabilität sichern



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Für Fragen und Anregungen:
herbek@mi-wirtschaftsbuch.de

Nachdruck 2014
© 2010 by mi-Wirtschaftsbuch, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Dr. Rainer Vollath, München
Lektorat: Stephanie Walter, München
Satz: Simone Willfahrt, Journal Media GmbH, Poing
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt
Printing in Germany

ISBN Print 978-3-86880-148-4
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86416-186-5

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.mi-wirtschaftsbuch.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

Vorwort	7
Einführung	9
Teil 1 – Positionierung	15
1 Die Entwicklung zur strategischen Unternehmensführung	17
1.1 Methodische Entwicklung der Unternehmensführung.....	17
1.2 Inhaltliche Entwicklung der Unternehmensführung	21
2 Strategische Unternehmensführung – techno-kausales versus systemisch-konstruktivistisches Paradigma	29
2.1 Techno-kausales Management	29
2.2 Systemisch-konstruktivistisches Management	32
2.3 Systemisches Modell der strategischen Unternehmensführung.....	45
3 Unternehmensidentität	51
3.1 Selbstverständnis und Grundwerte des Unternehmens.....	54
3.2 Unternehmensvision	57
3.3 Kernkompetenzen	67
3.4 Strategische Marktdifferenzierung	74
3.5 Systemische Zusammenhänge aus dem Blickwinkel der Unternehmensidentität	84
4 Strategiemangement	87
4.1 Markt- versus ressourcenorientierte Strategieansätze	91
4.2 Produkt-Markt-Kombinationen und strategische Geschäftsfelder	92
4.3 Strategische Erfolgspotenziale	104
4.4 Branchen- und Wettbewerbssituation	110
4.5 Systemische Zusammenhänge aus dem Blickwinkel des Strategiemagements	124
5 Struktur- und Prozessmanagement	129
5.1 Strukturmanagement.....	133

5.2	Gestaltung der Geschäftsprozesse.....	155
5.3	Systemische Zusammenhänge aus dem Blickwinkel des Strukturmanagements	156
6	Kulturmanagement	159
6.1	Begriff und Inhalte der Unternehmenskultur	159
6.2	Gestaltungselemente der Unternehmenskultur.....	166
6.3	Systemische Zusammenhänge aus dem Blickwinkel des Kulturmanagements.....	175
7	Prozess der Strategieentwicklung	183
7.1	Systemische Diagnose der strategischen Ausgangssituation	185
7.2	Strategieformulierung	187
7.3	Gestaltung der Organisationsstrukturen	192
7.4	Strategie- und Strukturimplementierung.....	194
Teil 2–Transformationsmanagement		197
8	Spektrum und Positionierung der Transformation	199
8.1	Formen der Transformation.....	199
8.2	Die drei Ebenen der Transformation	218
9	Phasen des Transformationsprozesses	235
9.1	Idealtypischer Verlauf	235
9.2	Initiierungsphase.....	238
9.3	Diagnosephase	245
9.4	Konzeptionsphase.....	271
9.5	Umsetzungsphase	298
9.6	Veränderungs- und Entwicklungsprozesse im Vergleich	300
Anmerkungen		309
Abbildungen und Tabellen		313
Literatur		317
Register		323
Autoreninformation		327

Vorwort

Dieses Buch richtet sich sowohl an Studierende der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit dem Thema der strategischen Unternehmensführung auseinandersetzen, als auch an Praktiker, die in den Unternehmen täglich mit der Aufgabe der Unternehmensführung konfrontiert sind. Gerade in Zeiten revolutionärer Veränderungen im Umfeld der Unternehmen kommt der strategischen Unternehmensführung eine besondere Bedeutung zu.

Die Ausführung gliedert sich in zwei Teile: Der erste Teil beschäftigt sich mit der strategischen Positionierung des Unternehmens, der zweite Teil mit dem dynamischen Faktor Transformation – also der Bewegung des Unternehmens.

Das Herzstück des ersten Teils stellt die Unternehmensidentität dar, unter der, aufbauend auf den zentralen Werthaltungen des Unternehmens, die Unternehmensvision, die Kernkompetenzen und die Marktpositionierung zu subsumieren sind. Darauf aufbauend beschäftigen sich die Kapitel Strategie-, Struktur- und Prozessmanagement sowie Kulturmanagement mit den weiteren Faktoren der strategischen Unternehmensführung im Rahmen der Unternehmenspositionierung. Dieser Teil schließt mit einem Kapitel über den Prozess der Strategiegestaltung und wendet sich damit folgender Frage zu: Wie sehen Vorgangsweise und Ablauf in der Findung beziehungsweise Überarbeitung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens aus?

Im zweiten Teil stehen die Transformationsprozesse des Unternehmens im Mittelpunkt der Betrachtung. Die zentralen Fragen sind: Wie kann ein soziales System – wie das ein Unternehmen darstellt – von einem Zustand A in einen Zustand B überführt werden? Wie müssen in diesem Zusammenhang die Transformationsprozesse initiiert, gestaltet und gesteuert werden? So werden die wichtigsten Formen von Transformationsprozessen beleuchtet, deren situative Anwendung diskutiert und darüber hinaus auch die Methoden und Instrumente zur Führung und Gestaltung von Transformationsprozessen dargestellt.

Viele Abschnitte sind mit kurzen Beispielen aus unserer Unternehmensberatungspraxis (Fallvignetten) versehen, um so – vor allen den Studierenden – einen Praxisbezug bieten zu können. All diese Beispiele haben einen realen Hintergrund und stammen ausschließlich aus der ei-

genen Beratungspraxis; sie sind von den Rahmendaten her aber teilweise verfremdet dargestellt, um einen direkten Bezug zum tatsächlichen Unternehmen zu vermeiden.

Für den »schnellen Leser« wurden die Kernaussagen jedes Abschnittes als Marginalie zusammengefasst. Damit man sich rasch einen Überblick über den Inhalt des jeweiligen Kapitels verschaffen und sich individuell nach den eigenen Bedürfnissen mit dem Text auseinandersetzen kann. Darüber hinaus sollte diese Form der Darstellung für die Studierenden eine Lernhilfe bieten.

Mit den Themen meines Buches beschäftige ich mich seit vielen Jahren sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. Zum einen sind die beschriebenen Inhalte Basis meiner Vorlesungen *Unternehmensstrategie und Transformationsmanagement* im Rahmen von Lehraufträgen an der Wirtschaftsuniversität Wien, der Technischen Universität Wien und der Donau-Universität Krems. Zum anderen bin ich wissenschaftlicher Leiter des MBA-Lehrganges an der PEF Privatuniversität für Management. Meine Beratertätigkeit beschäftigt sich ausschließlich mit diesen Themenbereichen. Damit habe ich das Glück, diese Themen permanent einer kritischen Überprüfung und Weiterentwicklung unterziehen zu können, und zwar sowohl auf akademischer Ebene in Form von unzähligen Diskussionen mit meinen Studenten als auch praxisorientiert mit vielen Mitgliedern der Geschäftsführung aus unterschiedlichen Unternehmenszweigen. Die Diskussionen der letzten zehn Jahre sind die Basis der nun vorliegenden Weiterentwicklung geworden. Die strategische Unternehmensführung ist meiner Meinung nach das spannendsten Gebiet der Betriebs- und Managementlehre. Gegenüber der ersten Auflage sind einige Themen neu, einige wurden grundlegend überarbeitet und einige gekürzt; nur wenig ist völlig unverändert geblieben.

Mein Dank gilt all denen, die durch ihre kritischen Reflexionen diese zweite, verbesserte Auflage ermöglicht haben, und meiner lieben Frau für ihre redaktionelle Unterstützung.

Peter Herbek

Wien, im August 2010

Einführung

Die Welt hat sich in den letzten 50 Jahren im Hinblick auf Technologie, Wirtschaft, Politik und Lebenserwartung, aber auch in den Wertvorstellungen der Menschen radikaler verändert als in den 500 Jahren davor. Die Unternehmen sehen sich heute zunehmend in eine dynamisierende Umwelt eingebunden: einerseits ausgelöst durch die Innovationen in der Mikro-Elektronik, der Informatik und Telekommunikation, andererseits durch die zunehmende Globalisierung der Weltmärkte. Sie sind daher mit völlig neuen Herausforderungen konfrontiert.

War noch vor wenigen Jahrzehnten Stabilität in den Unternehmen ein gefragtes und erstrebenswertes Ziel, so wird diese Stabilität heute als Stagnation und damit als Bedrohung und Rückschritt gewertet. Die aktuelle Managementliteratur beginnt zunehmend, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Die bestehende Begriffsvielfalt zeugt von der großen Zahl dieser Ansätze. Begriffe wie Wandel – »Change« in der angloamerikanischen Literatur – Entwicklung, Dynamik, Veränderung, Innovation und Transformation kennzeichnen diese Situation. Eines haben aber all diese Begriffe gemeinsam: Stabilität allein ist zu wenig! Heute geht es in den Unternehmen laufend darum, sich an die Umwelt anzupassen – und damit letztlich um Veränderung und Entwicklung. Diese Anpassung hat in der Gegenwart aber immer weniger reagierenden Charakter, denn sie muss die Zukunft bereits voraussehen. Daher müssen Entwicklungen in den Unternehmen heute eingeleitet werden, um morgen den Bedürfnissen des Marktes entsprechen zu können.

Die Erfolge von gestern sind die Feinde von morgen. Die strategische Unternehmensführung ist daher gefordert, nicht allein Stabilität und Ordnung in die Unternehmen zu bringen, sondern das Chaos bestmöglich zu managen. Deshalb fängt auch die Betriebswirtschaftslehre zunehmend damit an, sich mit den Erkenntnissen der

Die Welt hat sich in den letzten 50 Jahren dramatischer verändert als in den 500 Jahren davor.

Die Erfolge von gestern sind die Feinde von morgen. Stabilität degeneriert zur Stagnation.

Chaoslehre auseinanderzusetzen, deren Ursprung aus der Mathematik stammt. Auf der anderen Seite beginnt die Chaostheorie damit, sich mit unternehmerischen Phänomenen zu beschäftigen.

In dem Bestsellerroman *Vergessene Welt* von Michael Crichton sagt die Figur des Chaostheoretikers einige Sätze zu komplexen Systemen, die in erstaunlichem Ausmaß jene Situation widerspiegeln, in denen sich die Unternehmen heute größtenteils befinden: »Wichtig ist die Art, wie komplexe Systeme ein Gleichgewicht herzustellen scheinen; zwischen dem Bedürfnis nach Ordnung und dem Drang nach Veränderung. Komplexe Systeme scheinen sich an einem Ort zu platzieren, den wir den Rand des Chaos nennen. Wir stellen uns den Rand des Chaos als einen Ort vor, an dem es genug Innovation gibt, um ein lebendes System in Schwung zu halten, und gleichzeitig genug Stabilität, um es vor dem Absturz in die Anarchie zu bewahren. Es ist eine Zone des Konflikts und der Umwälzung, in der sich Altes und Neues beständig bekriegen. Das Gleichgewicht zu finden, muss eine diffizile Angelegenheit sein – wenn ein lebendes System sich zu sehr dem Rand nähert, läuft es Gefahr, den inneren Zusammenhalt zu verlieren und sich aufzulösen; wenn es sich aber zu weit davon (weg-) begibt, wird es steif, starr, totalitär. Beide Zustände führen zum Aussterben. Zu viel Veränderung ist ebenso zerstörerisch wie zu wenig. Nur am Rande des Chaos können komplexe Systeme gedeihen.«¹

Das Management der Veränderungs- und Entwicklungsprozesse wird daher für Unternehmen immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor. War es bis weit in die 70er Jahre noch eine gesicherte Erkenntnis, dass permanentes »Umorganisieren« zum Untergang des Unternehmens führt, so steht heute folgende These im Mittelpunkt: »Wer sich nicht schnell genug anpasst, geht unter.« Wurde die Unternehmenserneuerung in den 30er Jahren als Krisenmanagement verstanden, so ist sie in den 90er Jahren in der Unternehmenspraxis permanente Realität geworden.²

Nach dem Zweiten Weltkrieg waren Europa, die USA und Japan durch ein stetiges Wirtschaftswachstum gekennzeichnet, das die Wirtschaftsforscher jährlich auf

Zehntelprozentpunkte voraussagen konnten. Seit der Energiekrise in den frühen 70er Jahren ist diese Kontinuität jäh unterbrochen worden, und die Wachstumsvoraussagen müssen mehrmals im Jahr um ganze Prozentpunkte korrigiert werden.³ Eine Prognose der Umweltentwicklung wird immer schwieriger, und das bringt für die Anpassungsprozesse im Unternehmen eine zusätzliche Dynamik mit sich.

All diese Probleme zeigen sich auch in einer drastischen Reduktion der Lebensdauer von Unternehmen. In einer Studie der Royal Dutch/Shell aus dem Jahr 1983 zeigt sich, dass ein Drittel der Firmen, die 1970 zu den 500 größten US-Gesellschaften gehörten, nicht mehr existierte. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die durchschnittliche Lebenserwartung der größten Wirtschaftsunternehmen weniger als 40 Jahre beträgt – also die Hälfte der durchschnittlichen Lebenserwartung eines Menschen.⁴ Diese Entwicklung wurde in den letzten Jahren eher verstärkt denn abgeschwächt.

Generell gesehen ist die wirtschaftliche Entwicklung von der Agrargesellschaft über die Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft fortgeschritten. Heute stehen wir am Beginn der Informations- und Wissensgesellschaft, die noch tiefer greifende Veränderungen mit sich bringen wird.⁵ Schon jetzt entfallen oft 70 bis 90 Prozent der Lohnkosten eines Fertigungsunternehmens auf sogenannte indirekte Mitarbeiter, auf »Wissensmitarbeiter« wie Experten im Bereich Informationswissenschaften, Ingenieure, Finanzexperten, Marketingfachleute et cetera. Der Produktivitätsfaktor der Zukunft wird Wissen sein. Die Verkürzung der Innovationszeiten spricht in diesem Zusammenhang eine klare Sprache und ist von existenzieller Bedeutung. So wurden beispielsweise in den 60er Jahren etwa 20 unterschiedliche Automobilmodelle angeboten, heute sind es schon 170.⁶

Die durchschnittliche Lebenserwartung eines Unternehmens beträgt heute circa 40 Jahre.

Der Produktionsfaktor der Zukunft ist Wissen.

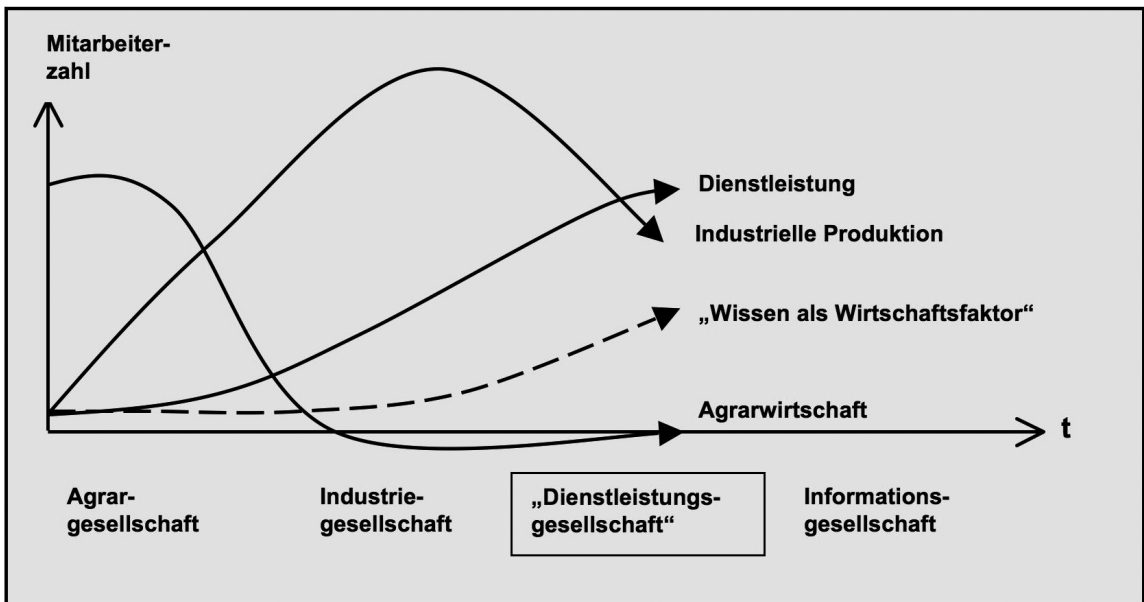


Abbildung 1: Von der Agrargesellschaft zur Informationsgesellschaft ⁷

Die zweite nach wie vor auch heute noch entscheidende Dimension der strategischen Unternehmensführung ist die der Positionierung, das heißt die Fixierung der strategischen, strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen, in denen das Unternehmen agiert. Die strategische Positionierung wirkt dabei auf das Unternehmen als Stabilitätskraft ein. Es gilt daher, einen Ausgleich und eine Harmonie zwischen Positionierung – also Stabilität – und Bewegung – also Veränderung – im Unternehmen zu erzeugen.

Von der Agrargesellschaft über die Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft zur Informationsgesellschaft.

Trotz dieser zitierten Umweltdynamik sind die Fähigkeit und die Erfahrung der Unternehmen im Umgang mit fundamentalen Veränderungsprozessen noch sehr gering ausgeprägt. Zahlreiche fehlgeschlagene Veränderungsbe-mühungen dokumentieren das. Gerade in Phasen, in denen das Unternehmen noch über ein ausreichendes Erfolgspotenzial verfügt und die Zahlen stimmen, also kein akuter Leidensdruck vorhanden ist, ist die Initiierung solcher Veränderungsprozesse äußerst schwierig. Oft ist erst in Krisensituationen die Veränderungsbereitschaft gegeben, und es werden ambitionierte Konzepte entwickelt, wobei auch da der Erfolg mangels Umsetzungs-kompetenz oft ausbleibt. Professionelles Gestalten und Steuern von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen im Unternehmen

ist somit in den meisten Fällen noch sehr unterentwickelt. Geschichtlich gesehen ist das durchaus verständlich, da in der Vergangenheit solche Transformationsprozesse in der heute notwendigen Radikalität meist nicht notwendig waren und es daher im Unternehmen kein ausreichendes Erfahrungswissen geben kann. Dennoch sind in diesem Zusammenhang erhebliche Unterschiede zwischen den Branchen feststellbar.

Wenngleich das Gestalten und Steuern von Transformationsprozessen heute in vielen Unternehmen einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt, so ist das Transformationsmanagement doch nur eine Dimension, nämlich die der Bewegung, im Rahmen der gesamten strategischen Unternehmensführung.

Das zentrale Fundament im Rahmen der Positionierung stellt die Unternehmensidentität dar, die als Herzstück der strategischen Unternehmensführung zu bezeichnen ist. Darauf aufbauend lassen sich die Fragen der Unternehmensstrategie, der Unternehmensstruktur, aber auch der Unternehmenskultur ableiten.

Strategische Unternehmensführung ist also einerseits ein Akt der Positionierung und andererseits ein Prozess der Bewegung. Beide Dimensionen – Stabilität und Veränderung – sind untrennbar miteinander verbunden und wirken aufeinander.

Strategische Unternehmensführung ist ein Akt der Positionierung und ein Prozess der Bewegung.

Teil 1

Positionierung

1 Die Entwicklung zur strategischen Unternehmensführung

Der Begriff Strategie leitet sich aus den griechischen Worten »Stratos« (Heer) und »Agos« (Führer) ab und wurde schon im 19. Jahrhundert von Clausewitz im militärischen Bereich angewendet. Erst in den 50er Jahren wurde der Begriff der Unternehmensstrategie – ausgehend von der Harvard Business School – in die Betriebswirtschaftslehre eingeführt. Dabei wurde er gegenüber der militärischen Bedeutung – Mittelwahl zur Erreichung definierter Ziele – um die Zielbildung erweitert.⁸ Das Ziel der strategischen Unternehmensführung ist, alle unternehmerischen Aktivitäten so zu gestalten, dass damit nachhaltige Erfolgspotenziale im Unternehmen generiert werden.⁹

Im Folgenden wird eine Unterscheidung zwischen der methodischen und der inhaltlichen Entwicklung der Unternehmensführung vorgenommen.

Das Generieren von nachhaltigen Erfolgspotenzialen ist das Ziel der strategischen Unternehmensführung.

1.1 Methodische Entwicklung der Unternehmensführung

In der Vergangenheit war es in der Regel völlig ausreichend, die Unternehmensführung auf die bestmögliche Gestaltung und Erledigung der operativen Aufgaben zu konzentrieren. Buchhaltung und Kostenrechnung waren in Verbindung mit einem eher autoritären Führungsstil die Schlüssel zum Unternehmenserfolg.¹⁰ Operative Planungsarbeit war für die Unternehmensführung völlig ausreichend. Diese Form der Planung erfolgte in der Regel nicht nur für ein Jahr, sondern gestaltete sich im Rahmen der sogenannten Langfristplanung über mehrere Perioden hinweg.¹¹ Ihr Charakter war aber letztlich immer ein

In der Vergangenheit reichte es in der Regel aus, ein Unternehmen operativ zu führen. Die strategische Aufgabe reduzierte sich auf die Unternehmensgründung.

Fortschreiben der Vergangenheit in die Zukunft.¹² Die Langfristplanung war also stark quantitativ orientiert und schrieb mittels Trendextrapolation die Vergangenheit in die Zukunft fort.

Diese Form der Unternehmensführung hatte in den 50er und 60er Jahren durchaus Berechtigung, da es noch wenig Verdrängungswettbewerb gab, die Umweltveränderungen nur sehr langsam vor sich gingen und die Marktentwicklung in den meisten Branchen vorhersagbar war. Die strategische Aufgabe reduzierte sich auf einen einmaligen Akt im Rahmen der Unternehmensgründung. Es galt dann, die Tagesarbeit zu organisieren und zu optimieren, um das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten. Einige wenige Nischen, in denen diese Form der Unternehmensführung ausreichend scheint, gibt es noch: Branchen, in denen der Dienstleistungscharakter, die räumliche Nähe zum Kunden und damit die Befriedigung der lokalen Märkte im Vordergrund stehen und es in den letzten Jahrzehnten kaum technologische Weiterentwicklung zu verzeichnen gab, zählen dazu. Manche Gewerbebereiche können so charakterisiert werden.

Spätestens seit der Ölkrise 1973 wurde den meisten Unternehmen immer mehr bewusst, dass diese Form der Planung und der operativen Unternehmensführung wenig Sinn ergibt und teilweise auch zu kontraproduktiven Entscheidungen und Entwicklungen führen kann. Es reifte die Erkenntnis, dass den geänderten Unternehmensumweltfaktoren zunehmend Bedeutung geschenkt werden muss. Diese Faktoren sind im Wesentlichen:

- instabiles Nachfrageverhalten bei teilweise gesättigten Märkten,
- kürzere Produktlebenszyklen bei steigenden Entwicklungskosten und -zeiten,
- zunehmende Bedeutung von politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen (Mündigkeit des Konsumenten, Produkthaftungsgesetze, Umweltschutzauflagen et cetera).

Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass die ausschließliche operative Unternehmensführung nicht mehr aus-

reicht, um nachhaltige Erträge zu erwirtschaften, und so entwickelte sich die Langfristplanung zur strategischen Planung.¹³ Die strategische Planung bezieht die Umwelteinflüsse, die auf ein Unternehmen wirken beziehungsweise wirken können, aktiv in ihre Betrachtung mit ein. Im Unterschied zur quantitativen Langfristplanung dominieren qualitative Akzente. Nicht die Frage, wie hoch der Deckungsbeitrag einer bestimmten Produktgruppe in drei Jahren sein wird, steht im Mittelpunkt, sondern ob es diese Produktgruppe in drei Jahren überhaupt noch geben wird. Die strategische Planung denkt und rechnet in Alternativen und Bandbreiten und nicht mehr in linearen Prognosen, entwickelt mögliche Szenarien, beleuchtet die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen und versucht dadurch frühzeitig Risiken, aber auch Chancen zu erkennen, berücksichtigt relevante Umweltfaktoren und billigt Prognosen nur noch Orientierungscharakter zu.

Doch auch die Philosophie der strategischen Planung, die in periodischen Planungszyklen das gesamte Management über die zukünftige Unternehmensentwicklung nachdenken lässt und daraus ein mittel- bis langfristiges Unternehmenskonzept ableitet, ist mittlerweile in Verruf gekommen.¹⁴ Unternehmensführung, die auf strategischer Planung und darauf aufbauend auf operativer Planung und Umsetzung basiert, ist zu eng gegriffen. Dazu sind unsere Umweltbedingungen einer zu rasanten Veränderung unterworfen. Strategische Ansätze gehen in der Regel davon aus, dass Strategien bewusst und geplant entstehen. Betrachtet man allerdings die Ergebnisse der empirischen Forschung, so zeigt sich, dass nur ein kleiner Teil der Strategien bewusst geplant wird. Der größere Teil entsteht aus dem Tagesgeschehen heraus. Die strategische Planung hat sich zu einer strategischen Unternehmensführung entwickelt, wo sich, ausgehend vom systemischen Ansatz der Unternehmensführung, strategische Aufgaben, operative Aufgaben und Umsetzungsarbeit täglich vermischen, immer mehr eine Einheit bilden und nicht mehr voneinander trennbar sind.¹⁵ Visions- und Identitätsmanagement treten an die Stelle einer in periodischen Abständen durchgeführten strategischen Planung.¹⁶

Die strategische Planung denkt in Szenarien, bezieht die relevanten Umweltfaktoren aktiv ein und versucht so, zukünftige Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen.

Strategische, operative und Umsetzungsaufgaben bilden eine untrennbare Einheit. Damit wird dem systemisch-vernetzten Charakter des Unternehmens Rechnung getragen.

Die strategische Planung von General Electric war mehrere Jahre lang Vorbild für viele internationale Konzerne, und deren zentrale Planung mit 350 Mitarbeitern produzierte in den 80er Jahren dicke Bände strategischer Planungsunterlagen. Heute gibt es nur noch wenige »Business Development Specialists«, die vor allem die Leiter der 13 Geschäftsfelder in einem Konzern bei der Entwicklung ihrer Vision beraten und betreuen.¹⁷

Strategische und operative Unternehmensführung stellt in sich auch keine Top-Down-Beziehung dar, wo zuerst die Strategien entwickelt und dann umgesetzt werden, sondern eine gleichrangige und gegenseitige Befruchtung bringende Beziehung. Gerade die Erkenntnis, dass viele Strategien nicht geplant, sondern intuitiv, das heißt aus den Erkenntnissen und Erfahrungen des Tagesgeschäfts entstehen, zeigt die Notwendigkeit der gleichrangigen Betrachtung.¹⁸

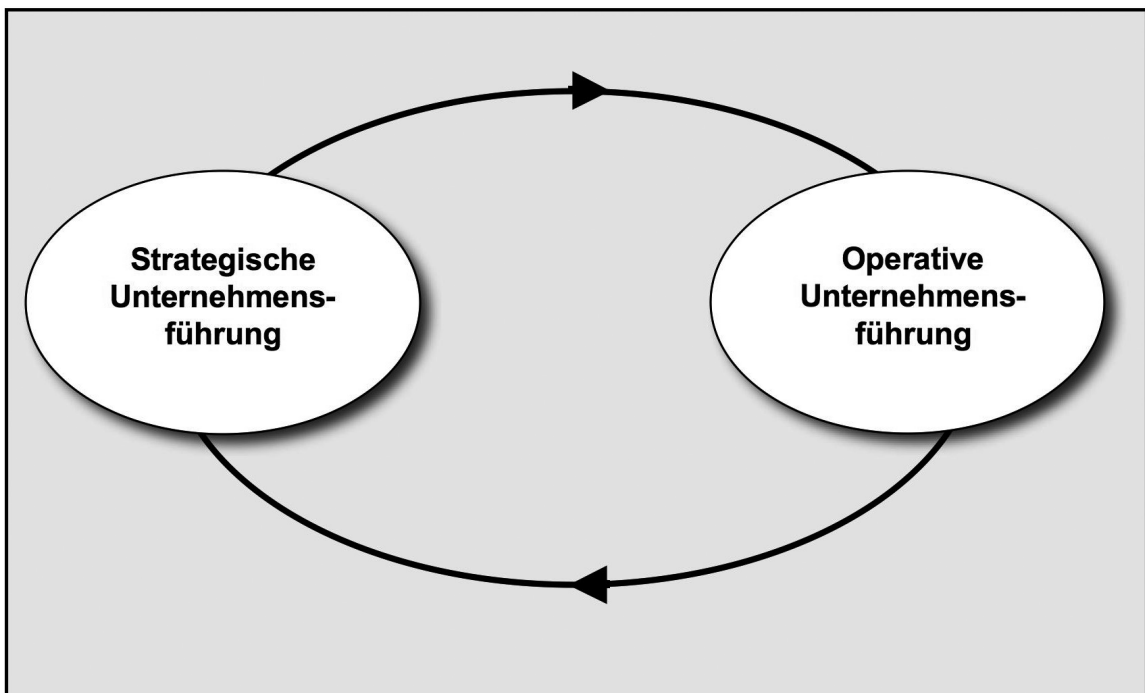


Abbildung 2: Gleichrangigkeit von strategischer und operativer Unternehmensführung

Im Rahmen der strategischen Unternehmensführung ist heute die Unternehmensidentität der stabilisierende Faktor. Die Strategie hingegen ist einer permanenten Entwicklung unterworfen und muss ein hohes Maß

an Flexibilität aufweisen. Neue Technologien, neue Arbeitsprozesse, Veränderung der Konkurrenzsituation und vieles mehr beschreiben die Notwendigkeiten dieser Betrachtung. Diese Form der Unternehmensführung stellt zweifellos nicht nur eine intellektuelle Herausforderung an das Management dar, sondern setzt auch eine hohe Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit der soziokulturellen Ebene im Unternehmen voraus. Strategische Unternehmensführung ist von einer periodischen zu einer permanenten Aufgabe des Managements geworden.

Strategische Unternehmensführung ist von einer periodischen zu einer permanenten Aufgabe geworden.

1.2 Inhaltliche Entwicklung der Unternehmensführung

Seit etwa 40 Jahren gibt es innerhalb der Betriebswirtschaftslehre einen eigenständigen Bereich, der sich mit dem strategischen Management beziehungsweise mit dem Begriff der strategischen Planung auseinandersetzt.¹⁹ Versucht man nun als Praktiker – als jemand, der ein Unternehmen strategisch zu führen hat oder als Berater in strategischen Fragen fungieren muss –, die vorhandene vielfältige Literatur zu studieren, so kommt man zu einer erstaunlichen Erkenntnis: Widersprüche, und oft unüberbrückbare Gegensätze, sind in der strategischen Literatur²⁰ vorherrschend. So postuliert eine Richtung die feste Überzeugung, die Organisationsstruktur habe der Unternehmensstrategie zu folgen, während eine andere genau das Gegenteil vertritt. Eine Denkrichtung fokussiert die strategische Unternehmensführung auf den Ergebnissen kognitiver Planungsprozesse, während die andere eine intuitive und erfahrungsorientierte Improvisation in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Gerade in den letzten Jahren ist eine Diskussion entstanden, die einerseits die primäre Marktorientierung als die strategische Aufgabe darstellt, und die andererseits – fast im Gegenzug – eine ressourcenorientierte Ausrichtung in Form des Managements der Kernkompetenzen²¹ als zentrale strategische Aufgabe herausbildet. Als weiteres Beispiel der Gegensätze kann eine evolutionäre Entwicklungsphilosophie – ausgehend von dem Begriff der lernenden Organisation²²

Die Literatur zum Thema der strategischen Unternehmensführung ist voll von Gegensätzen und Widersprüchen.

– im Bereich der strategischen Unternehmensführung erkannt werden, während im Gegenzug der revolutionäre Veränderungsansatz – beispielsweise im Rahmen des strategischen Ansatzes des Reengineering²³ – genauso seine unumstößliche Richtigkeit postuliert. All diese Widersprüche in der strategischen Literatur sind noch stark in der newtonschen Ursache-Wirkungs-Philosophie verhaftet, wo aus A B folgt und nur B. Die primäre Betrachtung der einzelnen Unternehmenselemente und linearer Zusammenhänge stehen im Vordergrund der Betrachtung.

Betrachtet man die inhaltliche Entwicklung der Unternehmensführung in den vergangenen 30 Jahren, so war speziell die Strategiediskussion immer wieder von anderen Schwerpunkten und Modeerscheinungen beherrscht. Diese ließen oft den Eindruck entstehen, dass die spektakuläre Fokussierung der einzelnen Ansätze eher der Profilierung der einzelnen wissenschaftlichen Autoren Rechnung trug als dem Ziel, ein umfassendes Strategiemodell zu entwickeln, das auch für die betriebliche Realität von nachhaltiger Relevanz ist. Auch die Branche der Unternehmensberater ist an dieser Entwicklung nicht ganz unschuldig. Das Motto ist: Fokussierung führt zur Beachtung und damit zur Profilierung, damit zu Bekanntheitsgrad und zu Aufträgen. Strategiekonzepte der letzten Jahre haben sehr häufig den Charakter von Markenartikeln, die Beratungsunternehmen genauso wie Universitätsinstituten der Selbstdarstellung dienen. Dabei werden die dafür typischen Produktlebenszyklen immer kürzer, und die Strategieautoren sind gezwungen, in immer kürzeren Abständen scheinbar neue Erkenntnisse zu generieren, die bei genauerer Betrachtung zumeist keine wesentlichen Neuerungen bieten und oft den Charakter von gleichen Inhalten in neuer Verpackung haben.²⁴ Häufig wird aus populistischen Gründen Altes verworfen und Neues, gepaart mit einer geänderten Terminologie, in die Diskussion geworfen.²⁵ Dies soll keineswegs heißen, dass es keine neuen Ansätze, Ideen und Konzepte im Bereich der Strategiediskussion geben soll. Ziel sollten aber integrierte ganzheitlich-systemische Ansätze sein und nicht die Fokussierung einzelner Aspekte mit dem Charakter, »der Weisheit letzter Schluss« zu sein.

Die Fokussierung auf Einzelaspekte führt in eine Sackgasse; integrierende systemische Ansätze sind notwendig.

Die folgende Abbildung zeigt die wichtigsten Gegensätze, die in der strategischen Literatur der letzten Jahre zu finden sind.

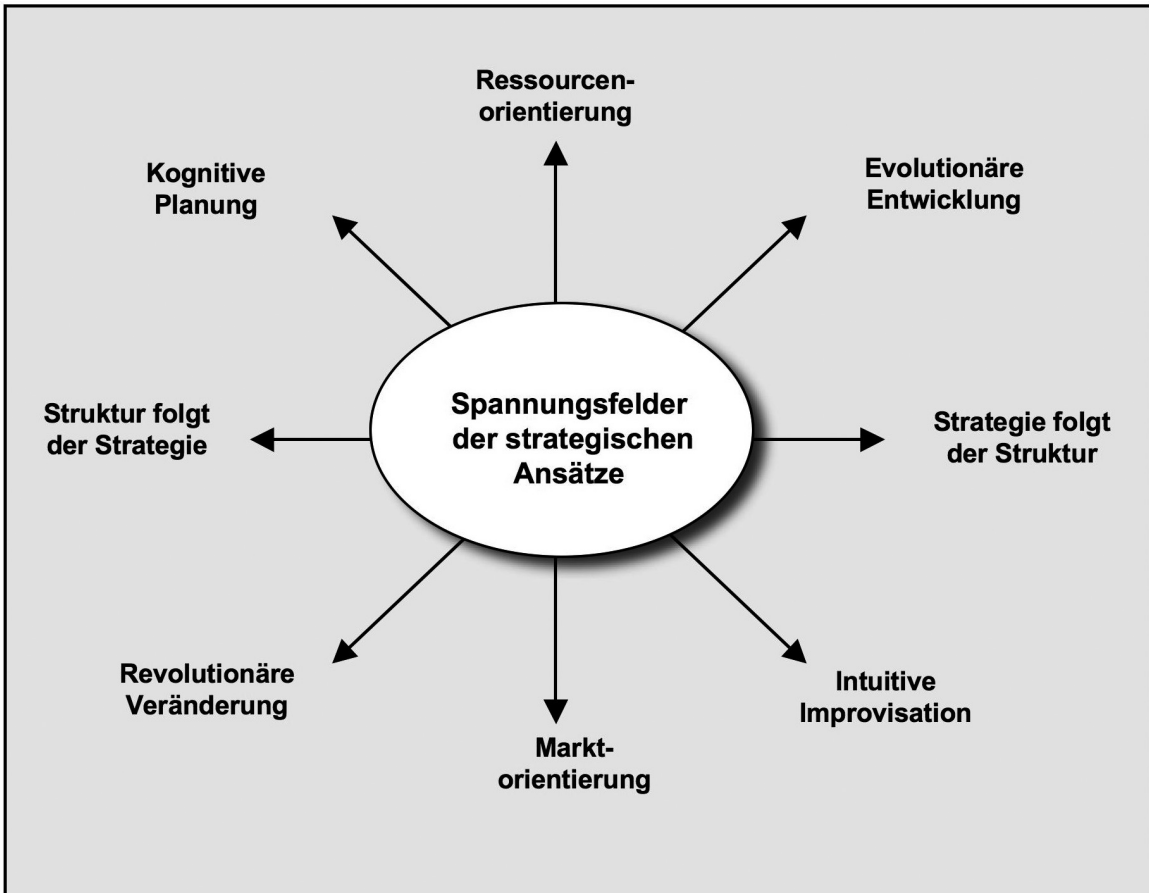


Abbildung 3: Unternehmensstrategie im Spannungsfeld der theoretischen Entwicklungslinien

Geschichtlich gesehen sind folgende Entwicklungsschritte in der Diskussion der Unternehmensstrategie zu erkennen. Bei den ersten strategischen Planungsmodellen stand die Suche nach den Stärken und Schwächen des Unternehmens im Zentrum der Betrachtung. Einer der Urväter strategischer Konzepte, Ansoff, steht für diese Richtung.²⁶ Ihm zufolge sind die Ressourcen im Unternehmen der zentrale Motor strategischer Unternehmensführung. Die Stärken des Unternehmens im Vergleich zu den Mitbewerbern stellen somit den eigentlichen Wettbewerbsvorteil dar. In den 80er Jahren rückte dieser Ansatz – vor allem durch die Arbeiten Porters – in den

Die Entwicklung der Strategielehre führte von den ressourcenorientierten zu den marktorientierten Strategieansätzen und wieder zurück zum Management der Kernkompetenzen.

Hintergrund. Nicht unternehmensorientierte Strategien, sondern marktorientierte Strategien standen jetzt im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Branche, und innerhalb dieser das jeweilige Marktsegment, in dem das Unternehmen agiert, wird als der bedeutendste strategische Zugang angesehen. Die zentrale Botschaft heißt, das strategische Management solle sich primär um den Markt kümmern, denn Ressourcenmanagement ist nicht geeignet, um langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Branchen- und Umfeldanalysen²⁷ treten in den Vordergrund, und Unternehmensressourcen gelten als austauschbar. In den 90er Jahren scheint wieder eine Kehrtwendung in der strategischen Diskussion eingetreten zu sein. Die unternehmensorientierte Betrachtung in der Form des Managements der Kernkompetenzen gewinnt im Rahmen der strategischen Unternehmensführung wieder die Oberhand.²⁸

Ein nächster Entwicklungsschritt liegt auf der Hand, nämlich die Integration beider Denkrichtungen und damit ein systemischer Zugang zur strategischen Unternehmensführung. Für ein Unternehmen sind nämlich beide strategischen Auswirkungen relevant; sowohl die Entwicklung eigener Kernkompetenzen, und damit die Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz, als auch die Befriedigung relevanter Marktbedürfnisse der einzelnen Kundengruppen. Erst die Verbindung von beiden Ansätzen kann den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichern. Einseitige Betrachtungen führen in der betrieblichen Praxis selten zum Erfolg.

Die Integration und damit die systemische Betrachtung beider Strategieansätze – marktorientiert und ressourcenorientiert – ist ein notwendiger Entwicklungsschritt.

Die Integration der einzelnen strategischen Ansätze ist allerdings kein Akt der »Aufsummierung« oder eine Suche nach einem gemeinsamen Nenner. Vielmehr ist ein neuer gedanklicher Zugang notwendig. In diesem Zusammenhang zeigt der systemische Zugang zum Thema der strategischen Unternehmensführung einen ganz neuen Weg auf: Nicht die einzelnen Elemente der strategischen Unternehmensführung sind die relevanten Größen, sondern deren Beziehungen in einem bestimmten sozialen Kontext, in dem sich das Unternehmen im Moment befindet. Dies stellt einen radikal anderen Gedankenzugang dar. In der Vergangenheit wurden die einzelnen Elemente und Faktoren des Unternehmens analysiert – das heißt

also zerlegt –, und es wurde aus deren Gesetzmäßigkeit versucht, das Unternehmen als Ganzes zu verstehen.²⁹

Dieser Weg hat in die Sackgasse geführt. Ein soziales System, wie das ein Unternehmen, aber auch jede andere Organisationsform darstellt, ist nicht aus der Summe seiner Einzelteile zu erklären; es verhält sich genau umgekehrt. Es müssen die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen studiert und diagnostiziert werden, um Rückschlüsse auf die einzelnen Teile ziehen zu können. Die Analyse der Unternehmenskultur, der Finanzstruktur, der Vertriebsstrukturen sowie der Kernkompetenzen können für sich gesehen nicht das System Unternehmen erklären. Es gilt, das gesamte System in seinen Gesetzmäßigkeiten zu begreifen, die Spielregeln und die Selbstregulierungsmechanismen aufzudecken – also das gesamte Beziehungsmuster, das sach-rationale mit dem soziokulturellen Netzwerk des Unternehmens zu verbinden und in seiner ganzen Komplexität zu verstehen. Es gilt, die innere Logik des Systems zu erfassen. Erst dann sind die einzelnen Elemente und deren Eigenschaften sowie Verhaltensweisen erklärbar. Diese Betrachtung stellt den traditionellen Zugang zur Unternehmensführung der Vergangenheit auf den Kopf.³⁰ In der Praxis wird meist aber der umgekehrte Weg beschritten, wo noch immer eine elementbezogene Unternehmensanalyse die Basis für Entwicklung und Veränderung darstellt.

Nicht die Analyse der einzelnen Unternehmenselemente führt zum Verständnis der Unternehmenssituation, sondern die systemische Diagnose des Unternehmensnetzwerkes führt zur Erklärung der einzelnen Unternehmenselemente.

Fallvignette 1: Analyse- versus Diagnoseergebnis

Die Analyse zweier Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche mit circa 150 beziehungsweise 270 Mitarbeitern ergab ein fast identisches Ergebnis. In beiden Unternehmen war eine ausgesprochen hohe Selbstständigkeit auf der Ebene der einzelnen strategischen Geschäftsfelder – die sich auch organisatorisch widerspiegelte – gegeben. Die Leiter dieser Einheiten trafen neben ihren operativen Entscheidungen auch fast sämtliche strategischen Entschei-

dungen, wobei die Personalqualität auf dieser Ebene sehr gut ausgeprägt war. In beiden Fällen gab es relativ wenig Kommunikation zwischen den einzelnen Organisationseinheiten und daher auch relativ wenig – zumindest sichtbares – Konfliktpotenzial. Beide Unternehmen waren somit starken Zentrifugalkräften ausgesetzt und drohten auseinanderzubrechen. Strategisches Management auf der ersten Führungsebene war weitgehend nicht vorhanden. Also, offensichtlich zwei Unternehmen in vergleichbarer Situation, wo es auch nahe liegend wäre, gleiche Maßnahmen zu ergreifen. Soweit die Ergebnisse einer traditionellen Unternehmensanalyse, die auf den einzelnen Unternehmenselementen aufbaut.

De facto war die Situation bei der Anwendung einer systemischen Diagnose der beiden Unternehmen aber völlig unterschiedlich. Das eine Unternehmen, eingebettet in eine Konzernstruktur, war durch eine starke emotionale Unternehmensführung des Generaldirektors geprägt, dessen oberste Philosophie Flexibilität und situatives Management war. Die operative Ebene wurde aktiv angehalten, Geschäfte fast jeglicher Art zu machen. Dadurch entstand eine vielfältige und heterogene »Landschaft der strategischen Geschäftsfelder«, die kaum mehr überblickbar war, keine Gemeinsamkeiten mehr hatte und sich daher weitgehend einer strategischen Steuerung der ersten Führungsebene entzog. Man lebte von zwei bis drei »glücklichen Geschäftsabschlüssen« pro Jahr. Damit konnten alle strukturellen Mängel lange Zeit zugedeckt werden.

Die systemische Diagnose im zweiten Unternehmen – ebenfalls ein Konzernunternehmen – zeigte ein völlig anderes Bild. Die Unternehmensführung war kaum existent, und es wurden dem operativen Bereich weder strategische Entscheidungen noch Unterstützung angeboten. Das mittlere Management hatte die Erfahrung gemacht, dass jede Fragestellung nach oben langwierige Verzögerungen bedeutete, komplizierte Abläufe produzierte und dennoch zu keinen Entscheidungen führte. So lernte das System, seine Entscheidungen auf der operativen Ebene in fast allen Bereichen selbstständig zu treffen. Dies funktionierte so lange hervorragend, wie keine strategischen Entwicklungen und Veränderungen seitens des Marktes an das Unternehmen herangetragen wurden. Erst als dies der Fall war, wurden die strukturellen Mängel schlagartig deutlich.

Obwohl also die Analyse der einzelnen Elemente in beiden Unternehmen nahezu identisch war – Zentrifugalkräfte, die eine gemeinsame Unternehmensidentität weitgehend ver-

hinderten –, zeigte die systemische Diagnose ein völlig anderes Bild, das nur zufällig zu ähnlichen Ausprägungen auf der Ebene der einzelnen Unternehmenselemente geführt hatte. Erst durch die Diagnose der Ausgangssituation und damit einer vernetzten Betrachtung zeigte sich die Notwendigkeit von völlig unterschiedlichen Interventionen. Im ersten Fall war es erforderlich, ein Basisgeschäft aufzubauen und damit auch eine Unternehmensidentität durch Konzentration der Geschäftsfelder zu generieren. Zudem musste das alleinige Kulturelement Flexibilität – bekanntlich führt jede Übertreibung einer Tugend zu einer Untugend – mit Kontinuitäts-elementen ergänzt werden. Im zweiten Unternehmen war die zentrale Intervention, ein personelles Unternehmenszentrum zu etablieren, das in der Lage war, einen Prozess der Unternehmensentwicklung einzuleiten, zu gestalten und zu tragen.

Fallvignette 2: Analyse- versus Diagnoseergebnis

In einem Industrieunternehmen mit über 1000 Mitarbeitern wurde jährlich eine Betriebsklimaerhebung in Form einer anonymen schriftlichen Befragung bei allen Mitarbeitern durchgeführt. Die Ergebnisse der letzten Jahre zeigten eine kontinuierliche Abwärtsbewegung, obwohl der Vorstand etliche Maßnahmen zur Klimaverbesserung getroffen hatte. So wurden Mitarbeitergespräche eingeführt, Konfliktseminare veranstaltet, individuelle Ausbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter angeboten, Betriebsausflüge veranstaltet und Ähnliches mehr. Dennoch schien es, als ob all diese Maßnahmen das Problem eher förderten als lösten.

Erst eine umfassende Diagnose des »Gesamtsystems Unternehmen« machte die Situation deutlich. Das Unternehmen befand sich in einer »Quasi-Monopolstellung«. Durch langfristige Verträge war die mittelfristige Zukunft des Unternehmens abgesichert – und das schon seit etlichen Jahren. Eine gewisse Lethargie und Trägheit hatte sich eingeschlichen. So wurden beispielsweise ambitionierte Organisationsprojekte in der Vergangenheit gestartet, aber nicht zu Ende gebracht beziehungsweise wurden die Zielsetzungen durch eine Vielzahl von Kompromissen weitgehend zunichtegemacht. Ferner war es in der Vergangenheit zu einem ungesunden Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gekommen. Die Anzahl der Hierarchieebenen nahm zu, und die Verbindung zur Basis wurde immer schlechter. Das Verständnis für viele Maßnahmen, aber auch für Verhal-

tensweisen des Managements, reduzierte sich an der Basis dramatisch. Der Begriff »Wasserkopf« bürgerte sich für das Management und die steigende Anzahl der Stabsmitarbeiter im Unternehmen ein. All dies und die mangelnde Hoffnung auf eine wirkliche Veränderung der bestehenden Situation führte zu einer nachhaltigen und steigenden Frustration vor allem der Mitarbeiter an der Basis.

Die klassischen Analyseinstrumente zeigten eine zunehmende Klimaverschlechterung, der durch intensiven Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen begegnet werden sollte. Dies führte an der Basis aber eher zu kontraproduktiven Reaktionen, da die Mitarbeiter intuitiv wussten, dass die zentralen Probleme auf dieser Ebene nicht zu lösen waren. Das schlechte Betriebsklima war vielmehr ein Ergebnis von Problematiken auf allen anderen Ebenen der strategischen Unternehmensführung. Nur ein umfassender Ansatz, der das Gesamtsystem des Unternehmens erfasste, konnte damit als »Nebenprodukt« auch das Problem des Betriebsklimas lösen.

2 Strategische Unternehmensführung – techno-kausales versus systemisch-konstruktivistisches Paradigma

Grundsätzlich gibt es zwei Arten, wie man Unternehmen, die sich paradigmatisch voneinander unterscheiden, begreifen und steuern kann. Die eine soll als techno-kausale Betrachtung, die als Grundmodell die Maschine sieht, die andere als systemisch-konstruktivistische Betrachtung, die als Grundmodell den Organismus sieht, bezeichnet werden.³¹

2.1 Techno-kausales Management

Im 17. und 18. Jahrhundert sah die Wissenschaft die Maschine als die beherrschende Metapher für das Funktionieren der Welt. Die damalige wissenschaftliche Revolution wurde durch die Entwicklung der Physik, Astronomie und Mathematik herbeigeführt. Sie ist mit den Namen Kopernikus, Galilei, Descartes, Bacon und Newton verbunden. Quantifizieren und Messen prägten das wissenschaftliche Denken, alles andere wurde als nicht wissenschaftlich abgetan. Dieser Zugang zu den Wissenschaften reicht bis in die heutige Gegenwart und hat sich auch über weite Bereiche in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften eingebürgert.