
Günter Müller-Stewens
Christoph Lechner

Strategisches Management

**Wie strategische Initiativen
zum Wandel führen**

Der Strategic Management Navigator

5., überarbeitete Auflage

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Verfasser:

Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Institut für Betriebswirtschaft,
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Christoph Lechner, Institut für Betriebswirtschaft,
Universität St. Gallen

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3439-3 Bestell-Nr. 20385-0002

EPDF ISBN 978-3-7992-6982-7 Bestell-Nr. 20385-0151

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Dörr + Schiller GmbH, Stuttgart
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen

Printed in Germany

März 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort zur 5. Auflage

Aus Unternehmen hört man, dass das Umfeld in den sich schnell verändernden Märkten wieder zunehmend »VUCA« geworden sei – zunehmend volatil, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger (»ambiguous«). Dies bleibt natürlich nicht ohne Auswirkungen auf die strategische Unternehmensführung und auf die Arbeit derer, die in diesem Kontext Entscheidungen zu fällen haben. Wir denken, dass dies ein guter Moment ist, um unser Lehrbuch zum Strategischen Management zu überarbeiten und an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen.

Neben einer Aktualisierung des gesamten Textes haben wir verschiedene Aspekte in dieser Auflage verstärkt oder neu aufgegriffen: Insbesondere der Aspekt eines nachhaltigen und verantwortlichen Strategischen Managements wurde durch den ganzen Bezugsrahmen hindurch vertieft. Weiter sind wir umfassender auf Verschiebungen hinsichtlich der Relevanz einzelner Anspruchsgruppen eingegangen. So haben wir z. B. der Rolle des Regulators mehr Platz eingeräumt. Zudem haben wir dem Einfluss wichtiger Megatrends – wie demographischer Wandel, Klimawandel oder Digitalisierung – mehr Raum gegeben. Weiter wurde an verschiedenen Stellen auf die erhöhte Bedeutung der Schwellenmärkte eingegangen. Konzeptionell war es uns auch ein Anliegen noch intensiver die Perspektive des einzelnen strategischen Akteurs und seiner zur Anwendung gelangenden Praktiken einzunehmen.

Letztendlich wird unseren treuen Lesern aufgefallen sein, dass aus unserem »General Management Navigator« der »Strategic Management Navigator« geworden ist. Dies deshalb, weil die zunehmende Ausdifferenzierung des Strategischen Managements inzwischen nahezu alle strategischen Aspekte eines General Managements umfasst, so dass eine solche Umbenennung nahe lag.

Neu ist verbunden mit dieser Auflage die das Buch begleitende Homepage www.strategicmanagementnavigator.org. Dort findet man z. B. alle Abbildungen dieses Buches im Powerpoint-Präsentationsformat zum Herunterladen, aber auch passend zum Buch erstellte eigene Fallstudien (mit Teaching Notes für Dozenten), Lernkontrollfragen für Studierende, Workshop-Konzepte für Anwender, etc.

Unser aufrichtiger Dank gilt unseren Lesern und Anwendern, die uns immer wieder mit wertvollen Hinweisen und Verbesserungsvorschlägen versorgen. Dann sind wir auch unseren Mitarbeitern Herrn Joachim Stonig und Frau Marisa Waldburger für ihre engagierte Unterstützung bei dieser Auflage zu großem Dank verpflichtet. Unser Dank richtet sich aber auch Frau Marita Rollnik-Mollenhauer und ihrem Team bei Schäffer-Poeschel, die auch die Erstellung dieser Neuauflage konstruktiv begleitet haben.

St. Gallen, im Januar 2016

Günter Müller-Stewens
Christoph Lechner

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	V
Kapitel 1: Einführung in das Strategische Management	1
1.1 Wie kann man dieses Buch verwenden?	5
1.2 Entwicklung des Strategischen Managements.	7
1.2.1 Historische Skizze	8
1.2.2 Charakteristika des Strategischen Managements	14
(1) Grundlegende Fragestellungen und Forschungsströmungen	14
(2) Was ist das Strategische Management?	17
(3) Herausforderungen und Konsequenzen	19
1.3 Der Strategic Management Navigator.	22
1.3.1 Einleitendes zum Unternehmen/Umwelt-Verhältnis.	22
1.3.2 Aufbau und Felder des SMN	24
(1) Initiierung: Strategieprozesse lancieren.	25
(2) Positionierung: Das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen bestimmen	26
(3) Wertschöpfung: Das Geschäftsmodell gestalten.	26
(4) Veränderung: Das Unternehmen erneuern	27
(5) Performance-Messung: Fortschrittsbeobachtung und Feed-back	28
(6) Die zentralen Fragestellungen des SMN.	28
1.3.3 Die SMN-Achsen und ihre Bedeutung	29
(1) Genese versus Wirksamkeit	30
(2) Prozess versus Inhalt	30
1.3.4 Funktionen und Besonderheiten des SMN.	31
(1) Gestaltungsebenen und Ebenenvorteile	33
(2) Pfade durch den SMN.	35
Anmerkungen	40
Kapitel 2: Initiierung	41
2.1 Reflexion	47
2.1.1 Erklärungsansätze für Strategieprozesse.	47
(1) Strategiebildung als Formulierung/Implementierung.	47
(2) Strategiebildung als Prozess der Ressourcenallokation ...	49
(3) Strategiebildung zwischen induziertem und autonomem Verhalten	51
(4) Strategiebildung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien	52
(5) Strategiebildung als logischer Inkrementalismus	54
(6) Strategiebildung als erklärungsbedürftiges Phänomen.	55
2.1.2 Denkschulen zur Strategiebildung	56
2.2 Dimensionen von Strategieprozessen	59
2.2.1 Optionen zum »Ort«.	61

(1) Kontext	61
(2) Richtung	63
2.2.2 Optionen zu den Beteiligten (Wer?)	63
(1) Beteiligungsgrad	66
(2) Diversität	69
2.2.3 Optionen zum Timing (Wann?)	71
(1) Geschwindigkeit	71
(2) Auslöser	73
2.2.4 Optionen zu den Ressourcen (Womit?)	75
(1) Mitteleinsatz	75
(2) Methoden	76
2.2.5 Optionen zu den Praktiken (Wie?)	79
(1) Arbeitsweise	80
(2) Konsens	83
(3) Entscheidungsform	84
(4) Transparenz	85
2.3 Idealtypen von Strategieprozessen	86
2.3.1 Kommandoansatz	86
2.3.2 Strategische Planung	87
2.3.3 Gelenkte Evolution	90
2.3.4 Symbolischer Ansatz	91
2.3.5 Selbstorganisation	92
2.3.6 Überlegungen zur Anwendung	93
2.4 Corporate Governance	95
2.4.1 Wissenschaftliche Grundlagen	97
2.4.2 Corporate-Governance-Mechanismen	101
(1) Konzentration des Eigentums	102
(2) Zusammensetzung des Führungs- und Kontrollgremiums ..	103
(3) Entlohnung der Führungskräfte	104
(4) Divisionale Aufbauorganisation	106
(5) Der Markt für Unternehmenskontrolle	107
2.4.3 Nationale Unterschiede	109
(1) Modelle der Führung und Überwachung	109
(2) Reformbestrebungen	113
Anmerkungen	117
Kapitel 3: Positionierung	119
3.1 Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen	126
3.1.1 Industrieökonomik	127
3.1.2 Institutionenökonomik	131
3.1.3 Evolutionstheorie	135
3.1.4 Vergleichende Betrachtung	138
3.2 Strategische Analyse	139
3.2.1 Ausgangssituation	140
(1) Die Umwelt als Kombination von strategischen Geschäftsfeldern	141

(2) Das Unternehmen als Kombination von strategischen Geschäftseinheiten	146
3.2.2 Einflusskräfte der Umwelt	150
(1) Das Unternehmen als System von Stakeholdern	150
(2) Zu Beginn: Prioritäten setzen	156
(3) Kunden und Absatzmärkte	165
(4) Wettbewerber und Branche	169
(5) Weitere Anspruchsgruppen	181
(6) Allgemeine Umwelt	186
(7) Frühaufklärung: Antizipation der Einflusskräfte der Umwelt	187
3.2.3 Einflusskräfte des Unternehmens	194
(1) Ressourcen	195
(2) Fähigkeiten und Aktivitäten	197
(3) Kernkompetenzen	202
3.2.4 Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte	207
3.3 Der normative Rahmen	216
3.3.1 Instrumente des normativen Rahmens	217
(1) Vision	221
(2) Mission	224
(3) Werte	230
(4) Ziele	234
3.3.2 Skizze der Zieldiskussion	236
(1) Zur Zielausrichtung von Unternehmen	236
(2) Unternehmensethik als Regulativ	238
(3) Zur Eigenständigkeit des Sozialen	242
3.4 Strategien von Geschäftseinheiten	245
3.4.1 Marktstrategien	246
(1) Variation	247
(2) Substanz	248
(3) Feld	250
(4) Stil	255
3.4.2 Wettbewerbsstrategien	255
(1) Schwerpunkt	256
(2) Ort	261
(3) Taktiken	263
(4) Regeln	266
3.5 Strategien des Gesamtunternehmens	269
3.5.1 Aktivitäten zur Wertschaffung auf der Unternehmensebene ..	269
3.5.2 Strategien gegenüber den Geschäftseinheiten	271
(1) Das strategische Konzept	271
(2) Konfiguration und aktives Portfoliomanagement	276
(3) Koordination und Synergiemanagement	277
3.5.3 Konfiguration I: Portfoliomanagement	281
(1) Vergleich der Geschäfte: Portfolioansatz	281
(2) Weiterentwicklung des Portfolios	287
3.5.4 Konfiguration II: Diversifikations- und Rückzugsstrategien ...	289
(1) Diversifikationsstrategien und -mechanismen	290
(2) Rückzugsstrategien und -mechanismen	306

3.5.5 Strategien gegenüber weiteren Anspruchsgruppen	309
3.6 Evaluation	313
3.6.1 Auswahlprinzipien	314
(1) Allgemeine Prinzipien	314
(2) Das PIMS-Projekt	315
3.6.2 Bewertungskriterien und -verfahren	318
(1) Angemessenheit	318
(2) Zielerreichung	320
(3) Durchführbarkeit	324
(4) Konsistenz	325
Anmerkungen	326
Kapitel 4: Wertschöpfung	337
4.1 Reflexion	341
4.1.1 Resource-based View	342
4.1.2 Capability-based View	344
4.1.3 Knowledge-based View	347
4.1.4 Vergleichende Betrachtung	349
4.2 Wertschöpfung: Begriff und Einordnung	350
4.2.1 Zum Begriff der Wertschöpfung	350
4.2.2 Verbindung von Positionierung und Wertschöpfung	353
4.2.3 Wertschöpfung gegenüber Anspruchsgruppen	355
4.3 Wertketten und ihre Anwendung	356
4.3.1 Der Ansatz der Wertkette	356
4.3.2 Anwendung der Wertkette auf Branchenebene	357
4.3.3 Anwendung der Wertkette auf Unternehmensebene	359
4.3.4 Benchmarking	362
4.3.5 Wertkettenarchitekturen und ihre Veränderungen	365
4.4 Geschäftsmodelle	371
4.4.1 Dimension »Nutzenversprechen«	372
4.4.2 Dimension »Design der Aktivitäten«	375
(1) Konzeption: Einfacher versus komplexer Aufbau	376
(2) Wertschöpfungstiefe: Autarkie versus Verbund	379
4.4.3 Dimension »Steuerung der Aktivitäten«	383
(1) Auslöser: Push versus Pull	383
(2) Vernetzungsgrad: Isoliert versus Vernetzt	384
4.4.4 Dimension »Ressourcen«	385
(1) Physische Ressourcen	386
(2) Humanressourcen und Wissen	387
(3) Organisationale Ressourcen (Managementsysteme)	391
4.4.5 Dimension »Ertragsmechanik«	395
4.4.6 Innovative Geschäftsmodelle	398
(1) Wege zur Revolution von Industrien	400
(2) Innovative Wertkurven	401
(3) Migration von Wert	404
(4) Das Innovator's Dilemma	405

4.5	Funktionalstrategien	408
4.5.1	Ausgewählte Strategien der Primärfunktionen.....	410
	(1) Forschungs- und Entwicklungsstrategie.....	411
	(2) Beschaffungsstrategie	412
	(3) Produktionsstrategie	413
	(4) Marketingstrategie	413
4.5.2	Aufgaben von Funktionalstrategien	414
	(1) Konkretisierungsaufgabe.....	414
	(2) Integrationsaufgabe.....	415
	(3) Koordinationsaufgabe.....	416
	(4) Kooperationsaufgabe	418
	(5) Selektionsaufgabe	420
	Anmerkungen	422
 Kapitel 5: Veränderung		425
5.1	Reflexion	430
5.1.1	Strategienimplementierung und strategischer Wandel	432
	(1) Implementierung als Forschungsgegenstand	432
	(2) Prozesstheorien zum strategischen Wandel	433
5.1.2	Kontingenztheorie	435
	(1) Strategie und strukturelles Subsystem	436
	(2) Strategie und politisches Subsystem	437
	(3) Strategie und kulturelles Subsystem	437
5.1.3	Population Ecology und Evolutionstheorie	438
5.1.4	Selbstorganisations- und Komplexitätstheorie.....	440
	(1) Eigendynamik und Selbstreproduktion	441
	(2) Nichtlineares Denken: Kleine Ursache, große Wirkung ...	443
5.2	Gestaltung	447
5.2.1	Wandel als Gestaltungsaufgabe.....	450
	(1) Unternehmensentwicklung als Sequenz von Epochen	450
	(2) Führen und Lernen im fundamentalen Wandel	456
	(3) Change-Management-Ansätze	468
	(4) Ein Bezugsrahmen zur Veränderungsarbeit	474
	(5) Schlussfolgerungen	481
5.2.2	Optionen zur Entwicklungslogik: Das Timing.....	482
	(1) Umgang mit dem Faktor Zeit	482
	(2) Dimensionen beim Timing	484
	(3) Übergänge als Zyklen	488
	(4) Wandelereignisse als Auslöser von Emotionen.....	489
	(5) Konzeptionelle Klammer und Kernprozesse.....	493
	(6) Phasen im Zyklus	494
	(7) Handlungsoptionen.....	518
5.2.3	Optionen zu den Entwicklungsthemen: Die Akzente.....	519
	(1) Dimensionen bei den Akzenten.....	519
	(2) Sequenzen von Akzenten.....	521
	(3) Handlungsoptionen.....	523

5.2.4	Optionen zur Entwicklungsdynamik: Die Akteure	524
	(1) Dimensionen bei den Akteuren	524
	(2) Zentrale Rollen	525
	(3) Einrichtung einer Wandelorganisation	529
	(4) Zur Kohärenz interdependenter Wandelkollektive	531
	(5) Handlungsoptionen	534
5.2.5	Optionen zu den Entwicklungsobjekten: Die Räume	535
	(1) Dimensionen bei den Gestaltungsräumen	535
	(2) Handlungsoptionen	549
5.2.6	Evaluation	558
5.2.7	Verfahren zur Entwicklung eines Drehbuchs	559
	Anmerkungen	561
Kapitel 6: Performance-Messung		569
6.1	Reflexion: Theoretische Grundlagen	575
6.1.1	Kontrolltheorie	575
6.1.2	Prinzipal-Agent-Theorie	578
6.1.3	Verhaltenstheorie	578
6.1.4	Stakeholder-Theorie	579
6.2	Ziele, Funktionen und Herausforderungen	581
6.2.1	Ziele der Performance-Messung	581
	(1) Wertorientiertes Management	582
	(2) Weitere Ziele als Ergänzung der Wertorientierung	582
6.2.2	Funktionen der Performance-Messung	584
6.2.3	Herausforderungen der Performance-Messung	586
6.3	Strategische Performance-Measurement-Systeme	588
6.3.1	Evolution zu strategischen Performance-Measurement-Systemen	588
	(1) Fokussierung auf Strategieimplementierung	588
	(2) Gesteigerte Informationsanforderungen externer Anspruchsgruppen	589
	(3) Erweiterung des Umfangs von Measurement-Systemen ...	589
6.3.2	Ausgewählte Ansätze von strategischen Performance-Measurement-Systemen	590
	(1) Balanced Scorecard	590
	(2) Performance-Pyramide	593
	(3) Performance-Prisma	594
	(4) Das EFQM-Modell	595
	(5) Intellectual Capital	596
	(6) Performance-Messung im SMN	598
6.4	Wichtige Kennzahlen	602
6.4.1	Finanzielle Kennzahlen	602
	(1) Rechnungslegungsorientierte Finanzkennzahlen	603
	(2) Wertorientierte Kennzahlen	606
	(3) Realoptionen	614

6.4.2 Nichtfinanzielle Performance-Kennzahlen	617
(1) Markt und Kunden	617
(2) Prozesse	620
(3) Mitarbeiter und Fähigkeiten	621
Anmerkungen	623
Anhang	625
Definitionen	627
Literaturverzeichnis	631
Abbildungsverzeichnis	655
Firmenverzeichnis	659
Personenverzeichnis	663
Stichwortverzeichnis	671