

**IWW –Studienprogramm**

**Vertiefungsstudium**

**Modul I**

**Strategisches Management**

von

Univ.-Prof. Dr. Georg Schreyögg

# I. Gliederung

Inhaltsverzeichnis	III
Lehrziele	VI
Literaturempfehlungen	IX
Vorbemerkung	X
1. Grundbegriffe	1
2. Das Grundmodell des strategischen Managements	5
3. Strategische Umweltanalyse: Chancen und Risiken	9
3.1 Festlegung der strategischen Geschäftsfelder als Voraussetzung	9
3.2 Die globale Umwelt	11
3.3 Wettbewerbsumwelt: Markt- und Geschäftsfeldanalyse	17
4. Strategische Unternehmensanalyse: Stärken und Schwächen	29
4.1 Aufgaben der Ressourcenanalyse	29
4.2 Wertaktivitäten und Wertketten	31
4.3 Unternehmenskompetenzen und ihre Analyse	36
4.4 Dynamische Kompetenzen (dynamic capabilities)	41
4.5 Bewertung der Unternehmensressourcen	44
5. Strategiebestimmung	47
5.1 Strategische Optionen auf der Geschäftsebene	48
5.2 Strategische Optionen auf der Gesamtunternehmensebene	59
5.3 Strategische Wahl	79
6. Strategieimplementation	83
6.1 Strategische Programme	83

6.2	Strategiegerechte Organisationsstrukturen	87
6.3	Strategisches Personalmanagement	90
7.	Strategische Kontrolle (Strategiemonitoring)	95
7.1	Die strategische Kontrolle als Prozessmonitoring	95
7.2	Typen strategischer Kontrolle	98
7.3	Organisation des strategischen Monitorings	100
7.4	Kompetenzmonitoring	102
7.5	Praktische Gestaltung	103
8.	Strategisches Management als organisatorischer Prozess	107
	Lösungen zu den Übungsaufgaben	109

## II. Lehrziele

Nach intensivem Durcharbeiten dieses Kurses sollten Sie in der Lage sein

- strategische und operative Planung voneinander zu unterscheiden,
- die beiden strategischen Grundfragen zu kennen, die Bedeutung der Unterscheidung zwischen Unternehmensgesamt- und Geschäftsfeldstrategie zu erkennen, und darüber hinaus zu erklären, warum eine Einteilung in Funktionalstrategien nicht sinnvoll ist und welche Aufgabe den Funktionsbereichen bei der Umsetzung der Strategie stattdessen zukommt,

### Das Grundmodell...

- *das Grundmodell des strategischen Managements wiederzugeben und dabei insbesondere:*
  - die Aufgaben der strategischen Analyse zu verstehen,
  - die strategische Kontrolle als selbständiges Steuerungsinstrument zu interpretieren, das den Planungsprozess kritisch absichernd begleitet,
  - die globale Umwelt von der Wettbewerbsumwelt gedanklich zu trennen und erstere weiter zu unterteilen und die Art des Einflusses auf die Unternehmung darzustellen,
  - die Implementationsprobleme bei der Strategierealisierung aufzuzeigen,

### Umweltanalyse

- *im Rahmen der Umweltanalyse*
  - die Notwendigkeit der Bildung von strategischen Geschäftsfeldern zu erkennen, und den Grundsatz der strategischen Selbständigkeit zu begründen,
  - die Vorgehensweise bei der globalen Umweltanalyse in ihren vier Schritten aufzuzeigen und diese jeweils mit Inhalt zu belegen,

- *im Rahmen der Unternehmensanalyse*

**Unternehmensanalyse**

- den Aufbau der Unternehmensanalyse mittels Wertkette zu strukturieren sowie deren Zweckmäßigkeit zu beurteilen,
- das Prinzip der Verschränkung von Wertketten als strategisches Analyseinstrument zu verstehen,
- die Beurteilung von Ressourcen durchführen zu können,

- *im Rahmen der Strategiebestimmung*

**Strategiebestimmung**

- die Problematik der Normstrategien aufzuzeigen,
- die strategischen Optionen auf Geschäftsfeldebene zu erörtern und ihre Einsatzmöglichkeiten und Wirkungen aufzuzeigen,
- gleichzeitig zu erläutern, dass jede strategische Neuorientierung eine Kombination der drei Basisoptionen ist,
- die strategischen Optionen auf der Gesamtunternehmens-Ebene zu nennen und mit Inhalt zu füllen,
- dabei die große Bedeutung der Diversifikation zu erkennen und zwischen konglomerater und verwandter bzw. horizontaler und vertikaler Diversifikation unterscheiden zu können,
- die Logik von Portfoliomodellen zu verstehen und die Probleme von Portfolio-Normstrategien kritisch diskutieren zu können,
- die Strategien der Internationalisierung darzustellen,
- innerhalb der multinationalen Strategie zwischen globaler Strategie und fragmentierter Strategie zu unterscheiden und dabei die Entscheidungskriterien zu beschreiben,

**Strategie-  
implementation**

- *im Rahmen der Strategieimplementation*
- nicht nur die Entwicklung strategischer Programme als eigenständige Planungsaufgabe zu betrachten,
- sondern auch die Notwendigkeit der Berücksichtigung der personellen und organisatorischen Gegebenheiten zu erklären und zu begründen,

**Strategische  
Kontrolle**

- *im Rahmen der strategischen Kontrolle*
- über das traditionelle Kontrollkonzept hinaus die strategische Kontrolle als planungsbegleitendes Steuerungsinstrument zu verstehen und kritisch zu durchleuchten,
- innerhalb des strategischen Kontrollprozesses die strategische Überwachung, die strategische Prämissenkontrolle und die strategische Durchführungskontrolle zu unterscheiden,
- den Zusammenhang und die Abgrenzung zwischen operativer und strategischer Planung herzustellen, die partielle Eigenständigkeit der operativen Planung zu erklären.

### III. Leseprobe

#### 4.3 Unternehmenskompetenzen und ihre Analyse

In der Vergangenheit hat die Ressourcenanalyse ihre Betrachtung in erster Linie auf die konkreten Wertaktivitäten im Leistungsprozess fokussiert; dies wird auch an den oben genannten Beispielen deutlich. Erst in jüngerer Zeit wird versucht das Augenmerk auch auf ressourcenverknüpfende und hinter diesen Wertaktivitäten liegende **Fähigkeiten** zu richten. Die gemeinten Fähigkeiten dürfen dabei aber nicht einfach mit den Qualifikationen der Mitarbeiter gleichgesetzt werden; es handelt sich vielmehr um **spezifisches Know-how** sowie um **Steuerungs- und Koordinationskompetenzen**, die sich in Organisationen im Laufe der Zeit ausgebildet haben.

Übergreifende organisationalen Fähigkeiten

Von Interesse sind dabei nicht so sehr ablauforganisatorische Modelle, wie sie etwa in Organigrammen aufgezeichnet oder mit Hilfe von Software modelliert und rationalisiert werden (Stichwort: Prozessorganisation), als vielmehr **unternehmensspezifisches Wissen** wie auch **im Laufe der Zeit entwickelte Praktiken**, die den Leistungsvollzug auf meist unsichtbare Weise mitstrukturieren und dessen Weiterentwicklung entscheidend prägen. Solche einzelne Wertaktivitäten **übergreifende Fähigkeiten** werden in der neueren Strategielehre unter dem Stichwort Organisationale Kompetenzen<sup>1</sup> oder spezieller auch als „**Kernkompetenzen**“ diskutiert<sup>2</sup>.

Organizational Capabilities

#### Kasten 3

##### 3M – Ein Musterbeispiel

3M gehört durchaus in die Reihe der Giganten: Platz 51 auf der Fortune-Liste der 500 größten US-Unternehmen, 6,1 Milliarden Dollar Umsatz für 1980. Und doch hat 3M innoviert: mit insgesamt mehr als 50.000 Produkten, jährlich mehr als 100 wichtigen Produktneueinführungen, über 40 Divisions, zu denen jedes Jahr neue hinzukommen. Und das alles mit Erfolg. Ein ansehnlicher Gewinn nach Steuern von 678 Millionen Dollar auf den Umsatz von knapp über 6 Milliarden setzt das Unternehmen in der Umsatzrendite auf Platz 5 unter den ganz Großen (die Fortune 100) – vor ihm nur Sohio, Kodak, IBM und American Home Products.

3M arbeitet in vielen Bereichen. Der größte Sektor, mit rund 17% des Umsatzes, sind Klebebänder und verwandte Produkte. Hinzu kommen graphische Produkte, Schleifmittel, Klebstoffe, Baustoffe, chemische Produkte, Sicherheitsprodukte, photographische Produkte, drucktechnische Erzeugnisse, Antistatik-Produkte, Datenspeichermedien, elektrotechnische Erzeugnisse und Artikel der Gesundheitspflege. Bei all dieser Vielfalt bewahrt 3M jedoch ein gemeinsames

<sup>1</sup> Vgl. Helfat, C., Handbook of Organizational Capabilities, Malden/MA 2003.

<sup>2</sup> Vgl. Prahalad, C.K./Hamel, G., The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, 70 (1991), No. 3, S. 79-93; Stalk, G./Evans, P./Shulman, L., Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, in: Harvard Business Review, 71 (1992), No. 2, S. 57-69; Friedrich von den Eichen, S./Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.), Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements, Wiesbaden 2004.

Grundmotiv: Das Unternehmen ist von Chemieingenieuren beherrscht, die sich vor allem in der Beschichtungs- und Klebetechnik hervortun.

Peter Drucker merkt an: „3M huldigt der Einstellung, dass persönliches Engagement das A und O gelungener Produktentwicklung ist.“ Fortune kommentiert einen Aspekt dieses Engagements: „Was sie in St. Paul bei der Stange hält, ist die Gewissheit, dass jeder, der ein neues Produkt erfindet oder es weiter fördert, wenn andere den Mut verlieren, oder der herausfindet, wie es rentabel in Serie gefertigt werden kann, dieses Produkt so betreuen kann, als hätte er sein eigenes Unternehmen, und dass er kaum Einmischung von oben zu erwarten hat.“

Wer die Firmenkultur verstehen will, die den Unternehmergeist bei 3M trägt, findet einen guten Ansatzpunkt im Wertsystem des Unternehmens, vor allem in dessen „Elftem Gebot“. Es lautet: „Du sollst eine neue Produktidee nicht töten.“ Das Unternehmen wird vielleicht einmal das Tempo der Entwicklung drosseln. Oder es setzt vielleicht kein New Venture Team ein. Doch es schießt seine Pioniere nicht ab. Wie ein Beobachter von 3M unterstreicht, steht das Elfte Gebot zu den meisten Aktivitäten in Großunternehmen im Widerspruch. Er setzt hinzu: „Wer gegen ein Projekt ist, in dem ein neues Produkt entwickelt werden soll, bei dem liegt die Beweislast – nicht bei dem, der das Projekt vorschlägt. Wenn man die Beweislast so umkehrt, dass nachgewiesen werden muss, dass die Idee nicht gut ist, statt beweisen zu müssen, was an der Idee gut ist, dann entsteht ein ganz anderes Klima für die Förderung unternehmerisch denkender Mitarbeiter.“

Quelle: Peters, T.S./Waterman, R.H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg/Lech 1984, S. 261-264.

So besitzt z.B. die Firma 3M eine ausgeprägte Fähigkeit, aus der Klebe- und Beschichtungstechnik heraus immer wieder neue Produktideen zu entwickeln und daraus neue strategische Geschäftsfelder zu entwickeln (vgl. Kasten 3). Auf welche genaue Weise dies dem Unternehmen immer wieder gelingt, lässt sich nur schwer beschreiben. Entsprechend schwierig ist es für einen Konkurrenten derartige Fähigkeiten zu imitieren.

### Übergreifendes Verständnis der Ressourcenpotenziale

Das Konzept der Kompetenzen lenkt die Aufmerksamkeit der Unternehmensanalyse auf eine neue Ebene. Es betont nicht nur die **ganzheitliche Seite**, sondern fordert auch dazu auf das Zusammenwirken der verschiedenen betrieblichen Ressourcen übergreifend zu reflektieren, sowohl was die Geschäftsfelder als auch was die betrieblichen Funktionsbereiche und Sparten anbelangt.

Was ist nun aber im Einzelnen unter einer Organisationalen oder Unternehmens-Kompetenz zu verstehen?<sup>3</sup>

Trotz aller Unterschiede im Detail wird doch in den meisten Fällen Organisationale Kompetenz als eine Fähigkeit konzipiert, die Ressourcen einer Organisation in spezieller Weise zu kombinieren, so dass eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung möglich wird. Im Unterschied zu individueller Kompetenz soll Organisationale Kompetenz ein **kollektives**, d.h. in einer Organisation gemeinsam entwickeltes und geteiltes Muster des Selektierens und Verknüpfens von Ressourcen darstellen. Es wird also auf die spezielle Fähigkeit einer ganzen Organisation (Unternehmen, Division, Strategischen Geschäftseinheit usw.) verwiesen, Ressourcen in

<sup>3</sup> Vgl. dazu Schreyögg, G./Kliesch, M., Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen – „Dynamic Capabilities“ als Lösungsansatz?, in: ZfbF - Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 58 (2006), S. 455-476.

spezieller Art so zu koordinieren, dass spezifische Probleme bzw. Aufgaben der Organisation erfolgreich gelöst werden können.

Organisationale Kompetenz ist somit nicht selbst als eine direkte Ressource (im Sinne eines „Elementarfaktors“) zu verstehen, sondern als derivative oder indirekte Fähigkeit, unter den vielen verfügbaren (Elementar-)Ressourcen problembezogen die geeignetsten auszuwählen und nach einem systematischen Muster so zu kombinieren, dass eine effektive Problemlösung möglich wird. Der in diesem Zusammenhang immer wieder bemühte Musterbegriff verweist auf eine weitere Dimension des Kompetenzbegriffs, nämlich die Routinisierung der Ressourcenverknüpfungen. Organisationale Kompetenzen bestehen hiernach aus einem Satz erfolgswährter Praktiken zur Verknüpfung von Ressourcen.

Versucht man die verschiedenen bislang entwickelten Kompetenzkonzepte zu kondensieren, so lassen sich im Wesentlichen zwei konstitutive Merkmale organisationaler Kompetenz erkennen: **Komplexität** und **Reproduzierbarkeit**:

**Basismerkmale**  
„recognizable  
pattern“

1. **Komplexität.** Organisationale Kompetenzen werden durchgängig als ein besonderes Leistungsvermögen begriffen, das es erlaubt, immer wieder schwierige oder in anderer Weise herausfordernde Aufgaben zu bewältigen. Es geht nicht um das breit verfügbare Alltagsvermögen, Standardprobleme zu bewältigen, sondern um das besondere Vermögen komplexe Aufgaben lösen zu können. Komplexität wird dabei in doppelter Weise relevant:

- Einmal im Hinblick auf die **Problemstellung**; es wird von einer außergewöhnlichen oder eben komplexen Aufgabenstellung ausgegangen und das heißt zugleich Offenheit und Ungewissheit in der Lösung.
- Auf der anderen Seite bezieht sich die Komplexitätsdimension auf die Kompetenz selbst, ihre **Struktur** und ihre Entwicklung. Die dabei leitende Grundlogik entspricht dem Lehrsatz der Kybernetik, wonach komplexen Herausforderungen der Umwelt nur mit hinreichender interner Komplexität (komplexen Verknüpfungen) erfolgreich begegnet werden kann.

**Komplexe Aufgaben**

Mit der Zahl der erforderlichen Komplementär-Aktivitäten, die miteinander abgestimmt werden müssen (z.B. IT-, Design- und Marketingaktivitäten), potenziert sich das zu lösende Koordinationsproblem. Die Fähigkeit, in diesem vielfältigen Anforderungsgeflecht immer wieder eine effektive Problemlösung, also eine gelingende Kombination der Ressourcen, zu bewerkstelligen, bleibt erfahrungsgemäß in ihrer Funktionsweise nicht endgültig durchdringbar. Genau dieser Mangel an Durchdringbarkeit stellt aber andererseits einen strategischen Vorteil dar, weil das Problemlösungsvermögen dadurch zu einer von den Konkurrenten nur schwer imitierbaren Größe wird. In eben diesem komplexen Charakter der Kompetenz wird deshalb auch eine wesentliche Ursache für die Entstehung von **nachhaltigen** (weil kaum imitierbaren) Wettbewerbsvorteilen vermutet.

„law of  
requisite variety“

**Routine versus  
Improvisation**

2. **Reproduzierbarkeit.** Der Transformation von gelegentlich erfolgreichen Ressourcenselektionen und -verknüpfungen in **zugriffssichere** Handlungsmuster fällt in der Kompetenzbildung eine Schlüsselrolle zu. Brillante Einzellösungen sind eben gerade keine Kompetenz. In der Strategietheorie wird die erfahrungsbasierte Entstehung von Kompetenzen auch als Lernprozess beschrieben. Auf einen Stimulus aus der Umwelt erfolgen Reaktionen von Seiten der Organisation, die sich als beobachtbares und damit „feedbackfähiges“ Verhalten zeigen. Erst dieses Feedback erlaubt es der Organisation, Erfahrungen zu machen und ihre Selektions- und Verknüpfungsleistungen bei registrierten Diskrepanzen zwischen Erwartung und Feedback entsprechend zu modifizieren<sup>4</sup>. Ergebnis ist dann die im Zuge dieser Lernprozesse entstehende „Problemlösungs-Architektur“ bzw. das Kompetenzgefüge einer Organisation. Diese stellt eine gewachsene, in ihrem Zustandekommen und ihrer Funktionslogik nicht vollständig erschließbare Widerspiegelung des Umgangs mit komplexen Anforderungen und Zielen dar. Abbildung 1 verdeutlicht den Entstehungsprozess, vor allem das langsame Herauskristallisieren eines Musters, noch einmal grafisch.

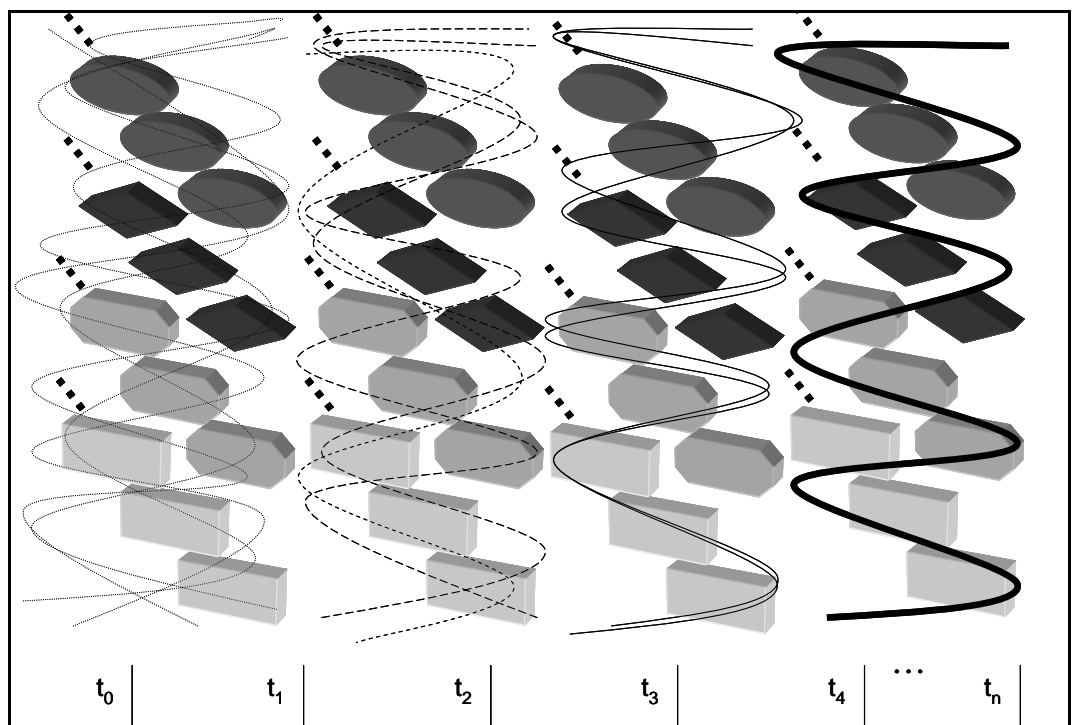


Abb. 1: Die Entstehung von Selektions- und Verknüpfungsmustern im Zeitablauf

Einmalige und zufällige Verknüpfungen können somit zwar den Anfang für die Herausbildung Organisationaler Kompetenz markieren, jedoch für sich gesehen noch keine Organisationale Kompetenz bilden. Organisationale Kompe-

<sup>4</sup> Vgl. Helfat, C.E./Peteraf, M.A., The dynamic resource-based view: Capability lifecycles, in: Strategic Management Journal 24 (2003), S. 997-1010.

tenz ist ein historisches, d.h. zeitraumbezogenes Konzept, das Vergangenheitsentwicklung, gegenwartsbezogene Handlungsstrukturen und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten in sich birgt. Dieser langwierige – in seinem Zustandekommen nicht vollständig erklärbarer Entwicklungsprozess – ist es ja denn auch der die Organisationale Kompetenz tendenziell zu einer diffusionsgeschützten (weil schwer imitierbaren) Ressource und damit zu einem strategisch relevanten Sachverhalt werden lässt.

Diese zwei Elemente, Komplexität und Reproduzierbarkeit, gilt es in strategischen Analysen aufzuspüren und ggf. zu einer Gestalt zu verdichten.

Die besondere Relevanz des Kompetenzansatzes erwächst auch aus der Tatsache, dass viele Märkte heute einem raschen und stetigen Wandel unterworfen sind und mithin laufend neue Anforderungen an die Unternehmen stellen. In diesem Zusammenhang ist das Konzept der Kernkompetenzen entwickelt worden. Dabei wird auf eine besondere Art von Kompetenzen abgestellt, nämlich im Sinne einer **Basisressource**, die bei verschiedenen Wettbewerbssituationen, vor allem aber über verschiedene Märkte hinweg als Wettbewerbsvorteile ausgeformt werden können. So hat beispielsweise der japanische Sony-Konzern seine Fähigkeit, elektronische Massengüter zu miniaturisieren, u.a. zur Entwicklung so unterschiedlicher Produkte wie Walkman, Camcorder und Notebook genutzt; ähnlich hat der US-amerikanische Computerkonzern Apple seine Kompetenz der Entwicklung benutzerfreundlicher Bedienungssysteme in der Verbindung mit ungewöhnlichem Design zu einer allgemeinen Kompetenz ausgebaut, die als Basis für die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen in ganz anderen Geschäftsfeldern (MP3 Player: iPod oder Intelligente Mobiltelefone: iPhone) verwendet wird.

Es ist somit die Aufgabe des Strategiemanagements solche Kernkompetenzen zu finden bzw. auszubauen, die dem Unternehmen eine erfolgsträchtige Basis für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in zusätzlichen strategischen Geschäftsfeldern bietet.

Zu beachten ist: Nicht jede organisationale Kompetenz ist eine Kernkompetenz. Es gibt organisationale Kompetenzen, die so speziell ausgereicht sind, dass sie nur innerhalb eines Geschäftsfeldes bzw. nur innerhalb ihrer angestammten strategischen Geschäftseinheit einsetzbar sind. Hier würde man von einer Spezialkompetenz sprechen (vgl. Abb. 17). Im Unterschied dazu sind die Kernkompetenzen zu sehen, die sich vom ihrem Charakter her zum Transfer in andere Geschäftsfelder eignen und darin auch ihre strategische Bedeutsamkeit im Rahmen von Unternehmensgesamtstrategien erhalten (vgl. unten Kapitel 5.2).

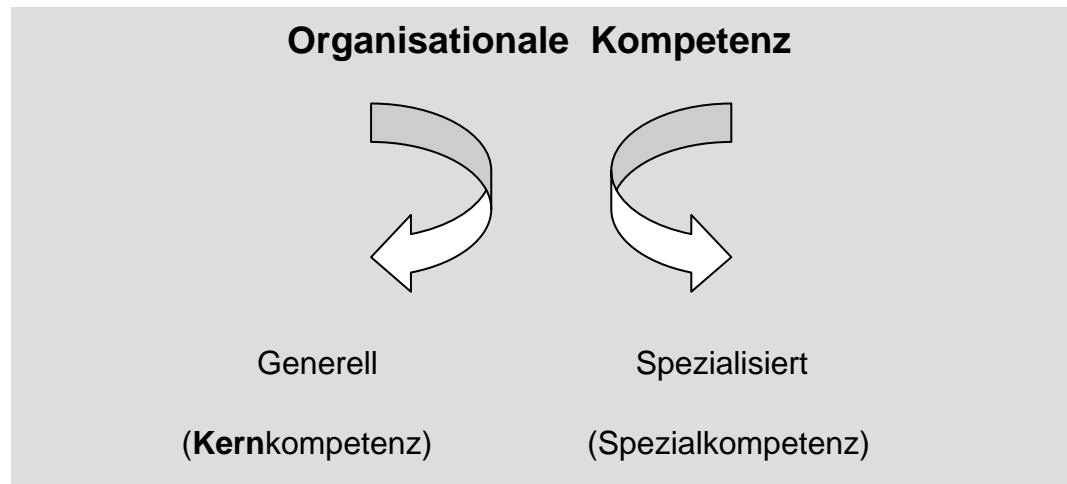


Abb. 2: Formen organisationaler Kompetenz