

Günter Müller-Stewens  
Christoph Lechner

# Strategisches Management

Wie strategische Initiativen  
zum Wandel führen

Der St. Galler General Management Navigator®

3., aktualisierte Auflage

2005  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Auflage	V
Vorwort zur 2. Auflage	VI
<b>Kapitel 1: Einführung in das Strategische Management</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Entwicklung des Strategischen Managements</b>	<b>8</b>
1.1.1 Historische Skizze	8
1.1.2 Charakterisierung eines Strategischen Managements	15
(1) Herausforderungen für die Praxis	15
(2) Grundlegende Fragestellungen der Disziplin	17
(3) Was ist eine Strategie?	20
(4) Wesen eines Strategischen Managements	20
<b>1.2 Der General Management Navigator</b>	<b>24</b>
1.2.1 Einleitendes zum Unternehmen/Umwelt-Verhältnis	25
1.2.2 Aufbau und Felder des GMN	27
(1) Initiierung: Initiativen zur Beeinflussung des Unternehmens starten	27
(2) Positionierung: Das Verhältnis gegenüber den Stakeholdern bestimmen	28
(3) Wertschöpfung: Ausgestaltung des Innenverhältnisses	29
(4) Veränderung: Die Initiativen zum Leben bringen	29
(5) Performance Messung: Fortschrittsbeobachtung und Feed-back	29
(6) Die zentralen Fragestellungen des GMN	30
1.2.3 Die GMN-Achsen und ihre Bedeutung	31
(1) Genese versus Wirksamkeit	31
(2) Prozess versus Inhalt	31
1.2.4 Funktionen und Besonderheiten des GMN	32
(1) Gestaltungsebenen und Ebenenvorteile	33
(2) Strukturierung von Prozesspfaden	39
<b>Literatur</b>	<b>48</b>
<b>Anmerkungen</b>	<b>51</b>
<b>Kapitel 2: Initiierung</b>	<b>55</b>
<b>2.1 Reflexion</b>	<b>61</b>
2.1.1 Präskriptive Strategieprozessmodelle	61
(1) Das Strategiemodell der Harvard Business School	61
(2) Strategische Planung	64
2.1.2 Deskriptive Strategieprozessmodelle	66
(1) Strategieformierung als Prozess der Ressourcenallokation	66
(2) Strategieformierung zwischen induziertem und autonomem Verhalten	67
(3) Strategieformierung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien	69
(4) Strategieformierung als logischer Inkrementalismus	71
(5) Strategieformierung als erklärungsbedürftiges Phänomen	71

2.1.3	Denkschulen zur Strategieformierung	73
<b>2.2</b>	<b>Gestaltung</b>	<b>77</b>
2.2.1	Bezugsrahmen zur Gestaltung der Initiierung	79
2.2.2	Optionen zum Ort	80
	(1) Offenheit	81
	(2) Verantwortlichkeit	82
	(3) Einflussrichtung	84
2.2.3	Optionen zu den Beteiligten	87
	(1) Beteiligungsgrad	89
	(2) Perspektivenmix	92
	(3) Fähigkeitenmix	94
2.2.4	Optionen zum Timing	95
	(1) Dauer	95
	(2) Auslöser	98
	(3) Horizont	101
2.2.5	Optionen zu den Mitteln	102
	(1) Ressourceneinsatz	102
	(2) Methodeneinsatz	103
2.2.6	Optionen zum Vorgehen	106
	(1) Arbeitsweise	106
	(2) Darstellungsweise	110
	(3) Strukturierungsgrad	111
2.2.7	Optionen zur Zusammenarbeit	112
	(1) Konfliktintensität	112
	(2) Entscheidungsform	113
	(3) Transparenzgrad	113
2.2.8	Evaluation	114
	(1) Das Designen eines Initiierungsstils	114
	(2) Kontext und Initiierungsstil	117
	(3) Strategieprozessmodi und »entrepreneurial strategizing«	118
	(4) Überlegungen zur Auswahl eines Initiierungsstils	121
	(5) Vorgehensweise zur Bestimmung der Initiierungsarbeit	124
	<b>Literatur</b>	<b>129</b>
	<b>Anmerkungen</b>	<b>133</b>
Kapitel 3: Positionierung		137
<b>3.1</b>	<b>Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen</b>	<b>144</b>
3.1.1	Industrieökonomik	145
3.1.2	Institutionenökonomie	149
3.1.3	Evolutionstheorie	153
3.1.4	Vergleichende Betrachtung	156
<b>3.2</b>	<b>Unternehmens- und Umweltanalyse (Gestaltung I)</b>	<b>158</b>
3.2.1	Ausgangssituation	158
	(1) Die Umwelt als Kombination von strategischen Geschäftsfeldern	159
	(2) Das Unternehmen als Kombination von strategischen Geschäftseinheiten	165
	(3) Segmentierung eines Analyseobjektes	169

3.2.2	Einflusskräfte der Umwelt	171
	(1) Das Unternehmen als System von Stakeholdern	171
	(2) Zu Beginn: Prioritäten setzen	177
	(3) Kunden und Absatzmärkte	185
	(4) Wettbewerber und Branche	188
	(5) Weitere Anspruchsgruppen	201
	(6) Allgemeine Umwelt	205
	(7) Frühaufklärung: Antizipation der Einflusskräfte der Umwelt	206
3.2.3	Einflusskräfte des Unternehmens	212
	(1) Ressourcen	212
	(2) Fähigkeiten und Aktivitäten	215
	(3) Kernfähigkeiten	220
3.2.4	Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte	224
<b>3.3</b>	<b>Bezugspunkte (Gestaltung II)</b>	234
3.3.1	Vision, Mission, Leitbild	234
	(1) Vision	235
	(2) Mission	236
	(3) Leitbild	239
3.3.2	Skizze der Zieldiskussion	243
	(1) Zur Zielausrichtung von Unternehmen	243
	(2) Unternehmensethik als Regulativ	245
	(3) Zur Eigenständigkeit des Sozialen	248
<b>3.4</b>	<b>Strategien auf Ebene der Geschäftseinheiten (Gestaltung III)</b>	252
3.4.1	Marktstrategien	253
	(1) Variation	253
	(2) Substanz	254
	(3) Feld	256
	(4) Stil	262
3.4.2	Wettbewerbsstrategien	262
	(1) Schwerpunkt	263
	(2) Ort	268
	(3) Taktiken	270
	(4) Regeln	273
<b>3.5</b>	<b>Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens (Gestaltung IV)</b>	276
3.5.1	Aktivitäten zur Wertschaffung auf Unternehmensebene	277
3.5.2	Strategien gegenüber den Geschäftsfeldern	280
	(1) Diversifikationsrichtungen	280
	(2) Suchstrategien zur Identifikation von Diversifikationskandidaten	285
	(3) Formen der Diversifikation	286
	(4) Prozess der Diversifikation	298
3.5.3	Strategien gegenüber den Geschäftseinheiten	299
	(1) Vergleich der Geschäfte: Portfolioansatz	300
	(2) Ansätze im Umgang mit den Geschäftseinheiten	306
3.5.4	Strategien gegenüber weiteren Anspruchsgruppen	314

<b>3.6 Evaluation (Gestaltung V)</b> . . . . .	319
3.6.1 Auswahlprinzipien . . . . .	319
(1) Allgemeine Prinzipien . . . . .	319
(2) Das PIMS-Projekt . . . . .	320
3.6.2 Bewertungskriterien und -verfahren . . . . .	324
(1) Angemessenheit . . . . .	324
(2) Zielerreichung . . . . .	326
(3) Durchführbarkeit . . . . .	330
(4) Konsistenz . . . . .	330
<b>Literatur</b> . . . . .	332
<b>Anmerkungen</b> . . . . .	341
<b>Kapitel 4: Wertschöpfung</b> . . . . .	<b>351</b>
<b>4.1 Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen</b> . . . . .	<b>356</b>
4.1.1 Resource-based View . . . . .	356
4.1.2 Capability-based View . . . . .	359
4.1.3 Knowledge-based View . . . . .	362
4.1.4 Vergleichende Betrachtung . . . . .	364
<b>4.2 Analyse der Wertschöpfung (Gestaltung I)</b> . . . . .	<b>365</b>
4.2.1 Konzeption der Wertschöpfung . . . . .	366
(1) Schnittstelle Positionierung/Wertschöpfung . . . . .	366
(2) Stakeholder Relations Management . . . . .	368
(3) Zum Begriff der Wertschöpfung . . . . .	369
(4) Arbeitsprozess . . . . .	372
4.2.2 Wertschöpfung der Branche . . . . .	373
(1) Definition des Geschäfts . . . . .	373
(2) Zur konzeptionellen Erfassung der Wertschöpfung . . . . .	374
(3) Analyse der Wertkette . . . . .	377
(4) Wertschöpfungstiefe und Profitabilität auf Branchenebene . . . . .	380
4.2.3 Wertschöpfung des Unternehmens . . . . .	381
(1) Analyse der eigenen Konfiguration der Wertkette . . . . .	381
(2) Benchmarking: Vergleich der Wertketten . . . . .	382
(3) Analyse der Kostenstruktur . . . . .	386
(4) Zusammenspiel der Unternehmensebene und der Ebene der Geschäftseinheiten . . . . .	387
4.2.4 Integrierte Betrachtung . . . . .	389
<b>4.3 Konfiguration der Wertschöpfung (Gestaltung II)</b> . . . . .	<b>391</b>
4.3.1 Wertschöpfungsarchitekturen und -manöver . . . . .	392
(1) Wettbewerb der Wertschöpfungsarchitekturen . . . . .	392
(2) Manöver zur Veränderung des Wertschöpfungsmodells . . . . .	395
4.3.2 Innovative Wertschöpfungsmodelle . . . . .	398
(1) Wege zur Revolution von Industrien . . . . .	399
(2) Innovative Wertkurven . . . . .	402
(3) Migration von Wert . . . . .	405
(4) Das Innovator's Dilemma . . . . .	406
(5) Kritischer Vergleich . . . . .	407
4.3.3 Kapitalisierung der Wertschöpfung . . . . .	409

<b>4.4 Strategien zur Wertschöpfung (Gestaltung III)</b> . . . . .	414
4.4.1 Aktivitätsstrategien . . . . .	417
(1) Konzeption . . . . .	417
(2) Wertschöpfungstiefe . . . . .	421
(3) Fokus . . . . .	427
(4) Neuerungsverhalten . . . . .	432
4.4.2 Ressourcen . . . . .	437
(1) Mitarbeiter . . . . .	438
(2) Strukturen . . . . .	444
(3) Managementsysteme . . . . .	456
(4) Wissen . . . . .	460
4.4.3 Ressourcenstrategien . . . . .	466
(1) Vielfalt (Zusammensetzung) . . . . .	467
(2) Einsatzspektrum (Zusammensetzung) . . . . .	468
(3) Vernetzungsgrad (Interaktion) . . . . .	471
(4) Auslöser (Interaktion) . . . . .	474
<b>4.5 Funktionalstrategien (Gestaltung IV)</b> . . . . .	476
4.5.1 Ausgewählte Strategien der Primärfunktionen . . . . .	482
(1) Forschungs- und Entwicklungsstrategie . . . . .	482
(2) Beschaffungsstrategie . . . . .	484
(3) Produktionsstrategie . . . . .	484
(4) Marketingstrategie . . . . .	485
4.5.2 Aufgaben von Funktionalstrategien . . . . .	486
(1) Konkretisierungsaufgabe . . . . .	486
(2) Integrationsaufgabe . . . . .	486
(3) Koordinationsaufgabe . . . . .	488
(4) Kooperationsaufgabe . . . . .	490
(5) Selektionsaufgabe . . . . .	493
<b>4.6 Corporate Governance (Gestaltung V)</b> . . . . .	495
4.6.1 Nationale Unterschiede . . . . .	497
(1) Modelle der Führung und Überwachung . . . . .	498
(2) Reformbestrebungen . . . . .	502
4.6.2 Wissenschaftliche Grundlagen . . . . .	509
4.6.3 Corporate-Governance-Mechanismen . . . . .	514
(1) Konzentration des Eigentums . . . . .	514
(2) Zusammensetzung des Führungs- und Kontrollgremiums . . . . .	516
(3) Entlohnung der Führungskräfte . . . . .	518
(4) Divisionale Aufbauorganisation . . . . .	520
(5) Der Markt für Unternehmenskontrolle . . . . .	521
4.6.4 Bewertung der Corporate Governance . . . . .	523
<b>4.7 Evaluation (Gestaltung VI)</b> . . . . .	527
<b>Literatur</b> . . . . .	529
<b>Anmerkungen</b> . . . . .	537

Kapitel 5: Veränderung .....	543
5.1 Reflexion .....	549
5.1.1 Veränderung in und von Unternehmen .....	549
(1) Treiber eines Wandels .....	550
(2) Prozesstheorien .....	551
(3) Zukunft hat Herkunft .....	555
(4) Nicht-lineares Denken: Kleine Ursache, große Wirkung ..	557
(5) Inkrementaler und fundamentaler Wandel .....	560
5.1.2 Führen und Lernen im fundamentalen Wandel .....	565
(1) Alternative Handlungsstrategien .....	565
(2) Fremdorganisation zur Intervention in Selbstorganisation .	567
(3) Herstellung »vernünftiger Verhältnisse« .....	569
(4) »Reframing« der wahrgenommenen Wirklichkeit .....	570
(5) Oberflächen- und Tiefenstruktur .....	572
(6) Lernformen .....	575
5.1.3 Change Management Ansätze .....	577
(1) Wandel als Planungsproblem .....	578
(2) Wandel als Umgang mit Widerständen .....	578
(3) Organisationsentwicklungsansatz .....	582
(4) Wandel als Lernprozess .....	585
5.1.4 Schlussfolgerungen .....	585
<b>5.2 Gestaltung .....</b>	<b>589</b>
5.2.1 Wandel als Gestaltungsaufgabe .....	590
(1) Der Bezugsrahmen zur Gestaltung der Veränderungsarbeit	591
(2) Dramaturgie und Inszenierung des Wandels .....	595
5.2.2 Optionen zur Entwicklungslogik: Das Timing .....	596
(1) Umgang mit dem Faktor Zeit .....	596
(2) Dimensionen beim Timing .....	598
(3) Übergänge als Zyklen .....	602
(4) Wandelereignisse als Auslöser von Emotionen .....	604
(5) Konzeptionelle Klammer und Kernprozesse .....	608
(6) Phasen im Zyklus .....	609
(7) Handlungsoptionen .....	631
5.2.3 Optionen zu den Entwicklungsthemen: Die Akzente .....	632
(1) Dimensionen bei den Akzenten .....	632
(2) Sequenzen von Akzenten .....	635
(3) Handlungsoptionen .....	640
5.2.4 Optionen zur Entwicklungsdynamik: Die Akteure .....	640
(1) Dimensionen bei den Akteuren .....	640
(2) Zentrale Rollen .....	641
(3) Einrichtung einer Wandelorganisation .....	645
(4) Zur Kohärenz interdependenter Wandelkollektive .....	647
(5) Handlungsoptionen .....	650
5.2.5 Optionen zu den Entwicklungsobjekten: Die Räume .....	651
(1) Dimensionen bei den Gestaltungsräumen .....	651
(2) Handlungsoptionen .....	655
5.2.6 Evaluation .....	666
5.2.7 Verfahren zur Entwicklung eines Drehbuchs .....	667

5.3	GENERAL ELECTRIC: Wellen des Wandels .....	670
5.3.1	GENERAL ELECTRIC - World Champion des fundamentalen Wandels? .....	671
5.3.2	Die erste Welle: Strukturelle Reformen und Neupositionierung	672
5.3.3	Die zweite Welle: Mobilisierung der kollektiven Energien ....	674
5.3.4	Die dritte Welle: Die Transformation zum Dienst- leistungsunternehmen .....	678
	<b>Literatur</b> .....	681
	<b>Anmerkungen</b> .....	686
<b>Kapitel 6: Performance Messung</b> .....		<b>689</b>
6.1	<b>Reflexion</b> .....	694
6.1.1	Formen der Strategischen Kontrolle .....	694
	(1) Prämissenkontrolle .....	695
	(2) Durchführungskontrolle .....	696
	(3) Wirksamkeitskontrolle .....	697
6.1.2	Auf dem Weg zur Performance Messung .....	697
	(1) Wachsendes Interesse an der Strategienimplementierung ..	698
	(2) Bedarf nach einer umfassenderen Leistungsbeurteilung ...	700
	(3) Erweiterung des Systemfokusses .....	703
6.2	<b>Gestaltung</b> .....	706
6.2.1	Ausgewählte Scorecard-Ansätze .....	706
	(1) Der »Trotter« von GENERAL ELECTRIC .....	707
	(2) Die Balanced Scorecard .....	708
	(3) Der SKANDIA Navigator .....	711
	(4) Das EFQM-Modell .....	712
6.2.2	Performance Messung im GMN .....	712
	(1) Überblick .....	713
	(2) GMN-Audit .....	714
	(3) GMN-Scorecard .....	721
	(4) Controlling des finanziellen Ergebnisses .....	733
	(5) Performance Messung als organisatorischer Lernprozess ..	739
	<b>Literatur</b> .....	742
	<b>Anmerkungen</b> .....	743
<b>Anhang</b> .....		747
Abbildungsverzeichnis .....		749
Firmen	Verzeichnis.....	755
Personenverzeichnis .....		761
Stichwortverzeichnis .....		771