

Günter Müller-Stewens
Christoph Lechner

Strategisches Management

**Wie strategische Initiativen
zum Wandel führen**

Der St. Galler General Management Navigator®

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

2003
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Auflage	V
Vorwort zur 2. Auflage	VI
Kapitel 1: Einführung in das Strategische Management	1
1.1 Entwicklung des Strategischen Managements	8
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
1.2 Der General Management Navigator	24
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
Literatur	48
Anmerkungen	51
Kapitel 2: Initiierung	55
2.1 Reflexion	61
2.1.1 Präskriptive Strategieprozessmodelle	61
(1) Das Strategiemaßmodell 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
2.2	Gestaltung	77
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
	Literatur	129
	Anmerkungen	133
 Kapitel 3: Positionierung		137
3.1	Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen	144
3.1.1	Industrieökonomik	145
3.1.2	Institutionenökonomie	149
3.1.3	Evolutionstheorie	153
3.1.4	Vergleichende Betrachtung	156
3.2	Unternehmens- und Umweltanalyse (Gestaltung I)	158
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
3.3	Bezugspunkte (Gestaltung II)	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
3.4	Strategien auf Ebene der Geschäftseinheiten (Gestaltung III)	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
3.5	Strategien auf Ebene des Gesamtunternehmens (Gestaltung IV)	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 Diversifikations- kandidaten	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

3.6 Evaluation (Gestaltung V)	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
Literatur	332
Anmerkungen	341
Kapitel 4: Wertschöpfung	351
4.1 Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen	356
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
4.2 Analyse der Wertschöpfung (Gestaltung I)	365
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
4.3 Konfiguration der Wertschöpfung (Gestaltung II)	391
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

4.4 Strategien zur Wertschöpfung (Gestaltung III)	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
4.5 Funktionalstrategien (Gestaltung IV)	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
4.6 Corporate Governance (Gestaltung V)	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
4.7 Evaluation (Gestaltung VI)	527
Literatur	529
Anmerkungen	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
5.2 Gestaltung	589
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
	Literatur	681
	Anmerkungen	686
 Kapitel 6: Performance Messung		 689
6.1	Reflexion	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	Gestaltung	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
	Literatur	742
	Anmerkungen	743
 Anhang		 747
	Abbildungsverzeichnis	749
	Firmenverzeichnis	755
	Personenverzeichnis	761
	Stichwortverzeichnis	771