

HWZ Schriftenreihe für Betriebs- und Bildungsökonomie

Herausgegeben von
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Band 16

 **Haupt**

Sybille Sachs · Edwin Rühli · Claude Meier

Strategisches Management

Eine neue Perspektive

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Haupt Verlag

Redaktion und Satz durch die Autoren

2. Auflage: 2015

1. Auflage: 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN: 978-3-258-47947-7

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2013 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Printed in Austria

www.haupt.ch

Dank

Dieses Lehrbuch ist nicht das alleinige Werk der drei Autoren. Wir wurden bei der Erforschung des Themas schon während vielen Jahren von Assistierenden unterstützt und in Diskussionen von Kolleginnen und Kollegen herausgefordert. Von der jetzigen Assistierendengeneration haben uns insbesondere Vanessa McSorley und Joëlle Khater in jeder Hinsicht einzigartig unterstützt. Auch Daniel Laude, Tom Schneider, Christian Stutz und Magaly Tornay haben bei der Ausarbeitung des Manuskripts intensiv mitgearbeitet. Ihnen allen möchten wir ganz herzlich danken. Ein besonderer Dank gebührt Astrid Steiner. Sie hat die Sprache und Ausdrucksweise überprüft und uns dabei sehr wertvolle Anregungen gegeben. Den Testlesern der ersten Version Jörg Bruckner, Gaby Signer, Georges Ulrich und Sylvie Vlk wollen wir an dieser Stelle ebenfalls unseren Dank aussprechen. Zudem wurden die Lehr-Erfahrungen die mit einer ersten Version dieser Schrift gemacht wurden, in den jetzigen Text eingearbeitet. Der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich danken wir für die Bereitschaft, das Buch in ihrer Schriftenreihe herauszugeben. Wir hoffen, dass es auch den Studierenden dieser Hochschule ein wertvolles Lehrmittel sein wird.

Zürich, Juni 2015 Sybille Sachs, Edwin Rühli, Claude Meier

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
Vorwort	XV
1. Strategisches Management – gestern, heute und morgen	1
1.1. Managergeneration 1.0: Die Portfoliomanager	1
1.2. Managergeneration 2.0: Die Shareholder Value Maximierer	6
1.3. Managergeneration 3.0: Die nachhaltigen Wertschöpfer	11
1.4. Fazit	15
1.5 Aufbau des Buches	15
2. Ausgangslage der Unternehmung: Strategische Analyse	17
2.1. Issueanalyse	18
2.2. Stakeholderanalyse	27
2.3. Wettbewerbsanalyse	39
2.4. Ressourcenanalyse	48
2.5. Dynamische und umfassende Sicht der Analyse der Ausgangslage	53
2.6 Fazit	54
3. Zweck, Vision und Leitbild der Unternehmung: Strategische Ziele	55
3.1. Zweck der Unternehmung	56
3.2. Vision und Leitbild	56
3.3 Das strategische Zielsystem	60
3.4. Fazit	67
3.5. Übergang strategische Ziele – Strategien	68
4. Wettbewerbsstrategien	69
4.1. Traditionelle Produkt-/ Markt-Strategien	69
4.2. Ökonomische Fundierung der Wettbewerbsstrategien	78
4.3 Erweitertes Verständnis von Wettbewerbsstrategien	84
4.4. Fazit	91
5. Ressourcen- und innovationsorientierte Strategien	93
5.1. Frühe ressourcenorientierte Ansätze	93

5.2. Ökonomische Fundierung der Ressourcen- und Innovationsstrategien	95
5.3. Erweitertes Verständnis von Ressourcenstrategien	98
5.4. Übersicht und Ergänzungen.....	103
5.5. Fazit	107
6. Gesellschaftsbewusste Strategien	109
6.1. Rechtliche Rahmenbedingungen	109
6.2. Frühe Sicht der unternehmerischen Verantwortung	110
6.3. Von der Werthaltung zur Strategie.....	112
6.4. Unternehmung als Teil der Gesellschaft.....	115
6.5. Gemeinsame Verantwortung von Staat, Gesellschaft und Unternehmung.....	118
6.6. Spezielle Probleme bei der Gestaltung gesellschaftsbewusster Strategien.....	128
6.7. Fazit	131
7. Nachhaltigkeitsreporting, Strategieentscheid und Strategieprozesse	133
7.1. Nachhaltigkeitsreporting	133
7.2. Strategieentscheid.....	144
7.3. Strategieprozesse	145
7.4. Fazit	150
Literaturverzeichnis	151
Autoren	161

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Lern-/Erfahrungskurveneffekt	2
Abb. 2	Strategieansätze der Generation 2.0	8
Abb. 3	Strategische Analysen	18
Abb. 4	SWOT-Analyse	19
Abb. 5	Strategic Social Issue Management	20
Abb. 6	Issueanalyse: Einfluss/Wahrscheinlichkeits-Matrix	23
Abb. 7	Entwicklungsphasen eines Issues und Handlungspielraum	26
Abb. 8	Unternehmenszentriertes Stakeholdermodell	27
Abb. 9	Magisches Dreieck der Stakeholder	28
Abb. 10	Potenzielle strategische Stakeholder	31
Abb. 11	Stakeholder mit zwei oder drei Schlüsselattributen	32
Abb. 12	«PESTEL-Analyse» am Beispiel der Luftfahrtbranche	40
Abb. 13	Fünf Determinanten der Wettbewerbsintensität	41
Abb. 14	Übersichtsdarstellung der Wettbewerbsintensität	44
Abb. 15	Strategische Verhaltensanalyse von Konkurrenten	45
Abb. 16	Einbettung der Unternehmung in das Stakeholdernetzwerk am Beispiel eines Herstellers von Grossraumflugzeugen	46
Abb. 17	«VRIO»-Framework	52
Abb. 18	Zugang zu strategischen Ressourcen	53
Abb. 19	Übersicht: Von den strategischen Analysen zu den Zielen	55
Abb. 20	Beispiel eines Leitbildes	58
Abb. 21	Arbeitsblatt Leitbildformulierung	60
Abb. 22	Zielkategorien	63
Abb. 23	Übersicht über Zweck, Visionen, Leitbild, strategische Ziele und Strategien	66
Abb. 24	Produkt-/Markt-Matrix mit Strategietypen	70
Abb. 25	BCG-Matrix	74

Abb. 26	BCG-Matrix: Strategien	77
Abb. 27	Branchenstruktur, Strategieverhalten und finanzieller Erfolg	80
Abb. 28	Generelle Wertschöpfungskette	81
Abb. 29	Generische Strategien	83
Abb. 30	Wertschöpfungskette und Stakeholderbeziehungen	86
Abb. 31	Gemeinsame und exklusive Stakeholder	89
Abb. 32	Erweiterte Wettbewerbsstrategien	91
Abb. 33	«7-S-Modell der Erfolgsfaktoren»	94
Abb. 34	Unterschiedliche Sichtweisen der RbV und ISV	100
Abb. 35	RbV in einer Stakeholderperspektive	106
Abb. 36	Verantwortungspyramide	111
Abb. 37	Verhaltensstrategien von Unternehmung und Umwelt	113
Abb. 38	Potenziale von gesellschaftlichen Stakeholdern	116
Abb. 39	«Governance Triangle»	122
Abb. 40	Kriterien zur Kategorisierung von Regulierungsgefügen	126
Abb. 41	Wahrnehmungssituationen	129
Abb. 42	Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	134
Abb. 43	Beziehung zwischen finanziellem und sozialem Erfolg	136
Abb. 44	Grundformen der Strategieanpassung	147
Abb. 45	Beispiel eines jährlichen Strategieprozesses	149

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Annahmen der Managergeneration 3.0	13
Tab. 2	Managergenerationen 1.0, 2.0 und 3.0 im Überblick	14
Tab. 3	Gliederung der Kapitel	16
Tab. 4	Entwicklungsphasen eines Social Issues	25
Tab. 5	Stakeholderrollen aus der Sicht der Unternehmung	36
Tab. 6	Interne und externe Wahrnehmung der Stakeholderrollen	38
Tab. 7	Spezielle Eigenschaften von Stakeholdern und Ressourcen	104
Tab. 8	Die wichtigsten sozialen und politischen Stakeholder	117
Tab. 9	Beispiele für Codes of Conduct	123
Tab. 10	Beispiele für Stakeholder-Engagement in Prozessen	142
Tab. 11	Beispiele für die Wertverteilung	143

Abkürzungsverzeichnis

ABB	Asea Brown Boveri
AG	Aktiengesellschaft
AOM	Academy of Management
BBC	Brown Boveri & Cie
BCG	Boston Consulting Group
BMW	Bayerische Motoren Werke
BMX	Bicycle Motocross
BSCI	Business Social Compliance Initiative
BSE	Bovine spongiforme Enzephalopathie (Rinderwahnsinn)
CSR	Corporate Social Responsibility
DVD	Digital Versatile Disc, Digital Video Disc
ESG	Environmental, Social and Governance
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FWF	Fair Wear Foundation
GRI	Global Reporting Initiative
GV	Generalversammlung
NGO	Non Governmental Organization
ILO	International Labour Organization
IR	Integrated Reporting
ISV	Industry Structure View of Strategy
JVC	Victor Company of Japan, Limited
MbO	Management by Objectives
MSC	Marine Stewardship Council
MTB	Mountainbike
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development

PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
RbV	Resource-based View of Strategy
SGEs	Strategischer Geschäftseinheiten
SIM	Strategische Issuemanagement
SMS	Strategic Management Society
SRI	Socially Responsible Investing
SWOT	Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities), Risiken (Threats)
UNGC	United Nations Global Compact
UNO	United Nations Organization
VHS	Video Home System
VRIO	«value» (wertvoll), «rare» (selten), «inimitable» (nicht imitierbar) und «organization» (Organisationskonformität)
WTO	World Trade Organization
WWF	World Wide Fund for Nature

Vorwort

Das Ziel dieses Buches ist es, aufbauend auf den traditionellen Ansätzen und Instrumenten des strategischen Managements Weiterentwicklungen aufzuzeigen, wie sie sich aufgrund der neusten Forschungen und Erkenntnissen in Theorie und Praxis zeigen. Die Publikation richtet sich an aktuelle und künftige Führungskräfte von privaten Unternehmungen und öffentlichen Organisationen, die sich für ein nachhaltig erfolgreiches und gesellschaftlich akzeptiertes strategisches Management interessieren. Insbesondere eignet es sich für den Unterricht im strategischen Management an Hochschulen und Weiterbildungsinstitutionen.

Seit Ende der 1990er-Jahre haben sich die unternehmerischen Bedingungen sehr stark verändert. Die Globalisierung, der technische Fortschritt und die Digitalisierung bringen eine bisher ungekannte Komplexität und Vernetzung in den Arbeitsalltag. Hinzu kommt eine immer stärkere Arbeitsteilung aufgrund des dezentral vorhandenen Wissens. Damit steigen der Koordinationsaufwand aber auch die Chancen von Kooperationen. Ausserdem verlangen verschiedene gesellschaftliche Gruppierungen von den Unternehmungen mehr Transparenz sowie die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse. Unternehmungen, die heute erfolgreich sein wollen, richten sich deshalb gezielt danach aus, wie sie für wesentliche Stakeholder wie Kunden, Mitarbeitende und die Gesellschaft mit ihren Produkten und Dienstleistungen Lebensqualität und Wohlstand schaffen können. Die Voraussetzung dafür ist die Stärkung der unternehmerischen Innovationskraft. Diese basiert darauf, die Ressourcen der wesentlichen Stakeholder (z.B. Wissen, Infrastruktur, Erfahrungen) zusammenzubringen, zu teilen und gezielt weiterzuentwickeln. Dadurch kann die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen gesteigert werden.

Das vorliegende Buch behandelt das strategische Management als angewandte Theorie. Das bedeutet, dass es einerseits auf den theoretischen Grundlagen, wie wir sie in unserem Buch «Stakeholders Matter – A New Paradigm for Strategy in Society» (Cambridge University Press, 2011) dargelegt haben, beruht. Andererseits richtet es sich nach den Kernfragen und Vorgehensschritten, die sich beim strategischen Management in der Praxis verbreitet beobachten lassen. In den Kapiteln 2 bis 7 werden Konzepte und Instrumente des heutigen strategischen Managements dargelegt. Diese beruhen zwar auf den Denk- und Handlungsweisen früherer Managergenerationen, gehen jedoch auf die aktuellen Herausforderungen ein und stellen damit eine Weiterentwicklung dar. Um die

heutigen Konzepte und Instrumente des strategischen Managements zu verstehen, werden in Kapitel 1 zunächst die drei wesentlichen Phasen der Entwicklung des strategischen Denkens beschrieben: die Managergenerationen 1.0, 2.0 und 3.0.

1. Strategisches Management – gestern, heute und morgen

1.1. Managergeneration 1.0: Die Portfoliomanager

Frühphase des professionellen strategischen Managements

Man kann den Anfang eines auf wissenschaftlichen Reflexionen basierenden *strategischen* Managements etwa auf die Zeit von 1950 ansetzen. Damals ging es an den Business Schools im angelsächsischen Raum vor allem darum, ein eigenständiges *strategisches* Managementdenken gegenüber der vorherrschenden mikroökonomischen Theorie und dem allgemeinen Managementdenken zu entwickeln. Die mikroökonomische Theorie behandelt schwergewichtig das wirtschaftliche Handeln einzelner Wirtschaftssubjekte so auch das der Unternehmung. Wesentliche Vertreter der Entwicklung eines neuen strategischen Managementdenkens waren Ansoff (1965) und etwas später Andrews (1971). Zur gleichen Zeit erschienen auch im deutschen Sprachraum die ersten Bücher zum strategischen Management, oft mit den Oberbegriffen Betriebswirtschafts- oder Unternehmenspolitik (Fischer, 1962; Mellerowicz, 1976; Sandig, 1953).

Produkt-Markt-Politik

Als die Kernaufgabe des strategischen Managements wurde anfänglich die Koordination und Integration der betrieblichen Funktionen wie Produktion, Absatz, Finanzierung etc. verstanden. Die Perspektive war also nach innen gerichtet und die Aufgabe des Topmanagements war es, basierend auf einem systematischen Managementprozess, solch grundlegende Koordinationsentscheide zu treffen (Koontz & O'Donnell, 1955; Mintzberg, 1973). Doch schon bald erfolgte eine Erweiterung der Perspektive: Strategieentscheide betrafen von nun an nicht mehr nur betriebliche Funktionen, ihre Aufgabe war vor allem auch die Wahl der generellen Unternehmensziele sowie die Selektion der Produkt-Markt-Bereiche, in welchen sich die Unternehmung im Wettbewerb positionieren wollte. So definiert Ansoff (1965, S. 5) den Begriff Strategie wie folgt «Strategic decisions are primarily concerned with external, rather than internal, problems of the firm and specifically with selection of the product-mix which the firm will produce and the markets to which it will sell».

Lernkurveneffekt

Einen sehr nachhaltigen Impuls erhielt die Strategietheorie in den 1970er-Jahren durch die Erkenntnis, dass aufgrund von Lern- bzw. Erfahrungskurveneffekten die Wettbewerbsposition entscheidend gestärkt werden könne:

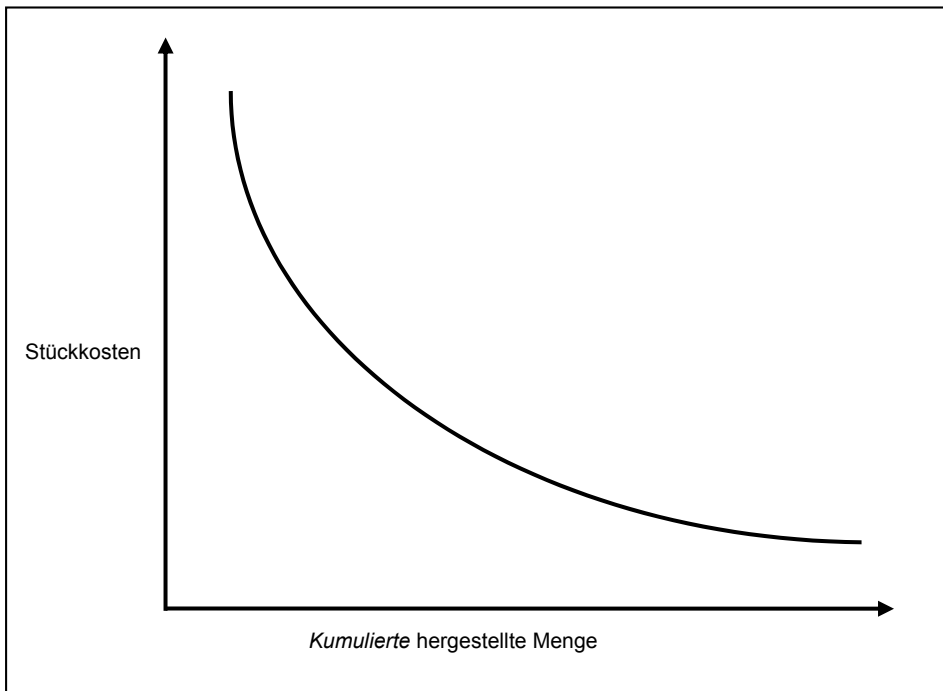


Abb. 1 Lern-/Erfahrungskurveneffekt nach Hungenberg (2012, S. 215)

Das Lern-/Erfahrungskurvenmodell besagt, dass mit zunehmender, *kumulierter* Menge an hergestellten und abgesetzten Produkteinheiten die Stückkosten aufgrund von Lernvorgängen (Erkenntnissen) und zunehmender Erfahrung in allen Betriebsbereichen sinken (Hungenberg 2012). Ein Beispiel dazu liefert die Mobiltelefonbranche: Anfänglich, als die Produzenten erst kleine Stückzahlen herstellten, lagen die Stückkosten und damit auch die Preise bei Tausenden von Franken. Mit der weiteren Produktion und den dabei erzielten Lernfortschritten sanken die Stückkosten und die Preise rapide.

Skaleneffekt

Der Lernkurveneffekt darf nicht mit dem in der ökonomischen Theorie seit Langem bekannten Skaleneffekt (Economies of Scale) verwechselt werden, auch wenn beide in die gleiche Richtung, nämlich auf eine Senkung der Stückkosten, hinwirken.

Die Economies of Scale entstehen, wenn pro *Zeitperiode* (z.B. pro Jahr) mehr Produkteinheiten hergestellt werden als in der Vorperiode. Dies, weil die Fixkosten dieser Periode dadurch auf mehr Produkteinheiten verteilt werden können. Erzielt eine Unternehmung im Vergleich zu ihren Konkurrenten ein schnelleres Wachstum, so produziert sie ständig mehr als die anderen. Sowohl die hergestellte Menge *pro Zeitperiode*, wie auch die *kumulierte* hergestellte Menge nehmen zu. Dies führt zu einem Mengen- und zu einem Lern-, Erfahrungs- und Kostenvorsprung, der die Wettbewerbsposition einer Unternehmung nachhaltig stärkt.

Produktportfolio

Auf dieser Grundlage entstand in der Strategietheorie die Idee, dass ein ausgeglichenes Portfolio von Produkten mit ertragsstarken Sortimentsteilen dank schnellem Wachstum bzw. hohen Marktanteilen zur Finanzierung von erfolgsversprechenden Nachfolgeprodukten mit noch kleinen Marktanteilen eine langfristig starke Wettbewerbsposition ergebe. Die lernkurvengestützte Portfoliooptimierung wurde somit als Kern einer erfolgreichen Unternehmensstrategie betrachtet (vgl. Abb. 25 im Kap. 4; Henderson, 1974).

Menschliche und soziale Aspekte

Neben ökonomischen Überlegungen standen in der Managergeneration 1.0 aber immer auch Fragen der zwischenmenschlichen Beziehungen, der Stakeholderbeziehungen und sogar der sozialen Verantwortung und der Umweltorientierung im Zentrum (McGregor, 1960). Im Beratungsbereich hat das Stanford Research Institute (SRI) nicht nur gesellschaftliche Aspekte in seine Managementberatungen eingebracht sondern dafür bereits den Begriff „Stakeholder“ verwendet (Freeman & Read, 1983, S. 91). Und bei Andrews (1971) basierte eine Strategie auf vier Komponenten: «1. Market opportunity; 2. corporate competences and resources; 3. personal values and aspirations and 4. acknowledged obligations to segments of society other than stockholders». Auch bei der zentralen Frage nach der optimalen Produkt-Markt-Kombination wurden diese vier Aspekte miteinbezogen. So wurde die populär gewordene SWOT-Analyse (vgl. Abb. 4 im Kap. 2) von Andrews (1971) nicht nur prominent vertreten, sie wurde von ihm auch durch die zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Dimensionen einer Strategie ergänzt. Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken ergeben sich in dieser Perspektive also nicht nur aus ökonomischen Gegebenheiten wie Kostenvorteilen, sondern beispielsweise auch aus dem Ansehen, das eine Unternehmung in der Gesellschaft genießt.

Hier können Sie "Strategisches Management" sofort kaufen und weiterlesen:

[Amazon](#)

[Apple iBookstore](#)

[buchhandel.de](#)

[ebook.de](#)

[Thalia](#)

[Weltbild](#)

Viel Spaß!