

TEIL I

# Einleitung

- **Kapitel 1** Strategie als Konzept

COPYRIGHTED MATERIAL



# Strategie als Konzept

Strategie ist das große Werk einer Organisation. In einer Situation, in der es um Leben und Tod geht, ist sie das Tao für Überleben oder Sterben. Ihr Studium darf nicht vernachlässigt werden.

*Sun Tsu, über die Kriegskunst*

Wenn Sie viele Bälle einlochen wollen, brauchen Sie eine intelligente Strategie.

*Rory McIlroy, Golf Monthly, 19. Mai 2011*

## ÜBERSICHT

- Einleitung und Zielsetzung
- Die Bedeutung der Strategie für den Erfolg
- Das grundlegende Modell für die Analyse der Strategie
  - Strategie-Fit
- Eine kurze Geschichte der Unternehmensstrategie
  - Ursprung und Vorläufer im Militärwesen
  - Von der Unternehmensplanung zum strategischen Management
- Strategie heute
  - Was ist Strategie?
  - Warum brauchen Unternehmen eine Strategie?
- Wo finden wir eine Strategie?
- Unternehmens- und Geschäftsstrategie
- Beschreibung einer Strategie
- Wie entsteht eine Strategie? Der Strategieprozess
  - Strategiedesign oder Strategieemergenz
  - Die Rolle der Analyse für die Formulierung einer Strategie
- Strategisches Management für nicht gewinnorientierte Organisationen und staatliche Stellen
- Zusammenfassung
- Fragen fürs Selbststudium
- Anmerkungen

## 1.1 Einleitung und Zielsetzung

---

Eine Strategie setzt man ein, um Erfolg zu haben. In diesem Kapitel wird erläutert, was Strategie ist und warum sie so wichtig für den Erfolg ist – sowohl den einer Organisation als auch den einer Einzelperson. Wir werden Strategie von Planung abgrenzen. Eine Strategie ist kein detaillierter Plan und keine umfassende Gebrauchsanweisung; Sie ist wie ein roter Faden, der sich durch die Handlungen und Entscheidungen eines Individuums oder einer Organisation zieht, sie zusammenhält und ihnen eine Richtung vorgibt.

Hauptziel dieses Kapitels ist es, die Vorgehensweise dieses Buches zu verdeutlichen. Ich werde die beiden wesentlichen Komponenten der strategischen Analyse vorstellen: die Analyse der externen Umgebung eines Unternehmens (überwiegend eine Branchenanalyse) sowie die Analyse des internen Umfelds (hauptsächlich eine Untersuchung der Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens).

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, werden Sie in der Lage sein

- den Beitrag der Strategie zu einer erfolgreichen Leistung von Einzelpersonen und Organisationen zu würdigen und die wesentlichen Merkmale einer effektiven Strategie zu erkennen
- den Aufbau der Strategieberichtung zu verstehen, der diesem Buch zugrunde liegt
- zu verstehen, wie sich unsere Vorstellungen von Geschäftsstrategie während der letzten 60 Jahre entwickelt haben
- die Strategie eines Unternehmens zu identifizieren und zu beschreiben
- zu verstehen, wie Strategie in einer Organisation entwickelt wird
- die Herausforderungen zu erkennen, die eine Entwicklung von Strategien für gemeinnützige Organisationen darstellt

Da eine Strategie dazu beitragen soll, dass wir als Sieger hervorgehen, betrachten wir zunächst die Rolle der Strategie für den Erfolg.

## 1.2 Die Bedeutung der Strategie für den Erfolg

Die Exkurse 1.1 und 1.2 beschreiben die Karriere von zwei Frauen, Königin Elizabeth II. von Großbritannien und Lady Gaga, die ihr jeweiliges »Unternehmen« äußerst erfolgreich führen. Lässt sich der Erfolg dieser beiden bemerkenswerten Frauen, die in so völlig verschiedenen Bereichen aktiv sind, auf gemeinsame Faktoren zurückführen?

Keine dieser beiden herausragenden Frauen kann ihren Erfolg auf überlegene Ressourcen zurückführen. Königin Elizabeth II. ist zwar als Herrscherin Staatsoberhaupt, hat aber nur eine geringe politische Macht und ist in vielerlei Hinsicht von der britischen Regierung unter Leitung des Premierministers abhängig. Lady Gaga ist eine fähige, kreative Unterhaltungskünstlerin, aber man wird kaum behaupten, sie sei als Sängerin, Musikerin oder Texterin wirklich herausragend.

Man kann den Erfolg der beiden Frauen aber auch nicht ausschließlich oder überwiegend als reine Glücksache abtun. Königin Elizabeth II. hatte in ihrem langen Leben eine ganze Reihe von Schwierigkeiten und Schicksalsschlägen zu meistern und Lady Gaga musste mit Rückschlägen (zum Beispiel der Auflösung ihres ersten Plattenvertrags) umgehen lernen. Die Fähigkeit der beiden, auf die jeweiligen Umstände flexibel, aber mit einer klaren Vorstellung von ihrer jeweiligen Zielsetzung zu reagieren, ist ein wesentliches Kennzeichen ihres Erfolgs.

Ich behaupte, dass sowohl der erfolgreichen 60-jährigen Regierungszeit von Königin Elizabeth II. als auch der noch jungen, aber bemerkenswerten Karriere von Lady Gaga eine vernünftig konzipierte und effektiv umgesetzte Strategie zugrunde liegt. Diese Strategien sind sicherlich nicht explizit formuliert, aber sowohl im Fall von Königin Elizabeth als auch bei Lady Gaga können wir die konsequente Verfolgung einer Richtung beobachten, die auf einer klaren Zielvorgabe basiert und mit einer guten Vorstellung davon gekoppelt ist, wie man sich in eine vorteilhafte Position manövriert.

Bei ihren vielen formellen und informellen Aktivitäten, denen Elizabeth Windsor in ihrer Funktion als Königin nachgegangen ist, strebt sie in Bezug auf die Menschen in Großbritannien und in den Ländern des Commonwealth eine klar definierte Rolle an. Diese Rolle kombiniert

die traditionelle Auffassung, ihre Nation zu repräsentieren und ein Symbol für das britische Familien- und Kulturleben darzustellen, mit dem Wunsch, ein vorbildliches Beispiel für den Dienst an ihrem Land und für professionelles Engagement zu bieten. Bei aller Konstanz hat die Königin es jedoch auch verstanden, flexibel auf unerwartete Situationen zu reagieren.

Der beachtliche Erfolg von Lady Gaga in den drei Jahren bis Anfang 2012 verdeutlicht eine Karrierestrategie, die Musik als Ausgangspunkt benutzt; ihren Prominentenstatus hat sie sich dann aber aufgebaut, indem sie die typischen Instrumente, die heute bei der gezielten Schaffung von Berühmtheit eingesetzt werden – Schockwirkung, Mode-Ikone und starke Medienpräsenz – mit einem ausgesprochen differenzierten Image kombiniert, das auf der ganzen Welt die Fantasie von Teenagern und jungen Erwachsenen anregt und ihr deren Bewunderung einbringt.

Wir können noch weiter gehen. Was lernen wir aus diesen Beispielen über die Merkmale einer erfolgreichen Strategie? Beide Geschichten haben vier Faktoren gemeinsam (siehe Abbildung 1.1):

*Konsequente, langfristige Ziele:* Sowohl Königin Elizabeth als auch Lady Gaga zeigen ein konzentriertes Engagement für ihre Karriereziele, die sie beharrlich verfolgen.

*Ein profundes Verständnis des Wettbewerbsumfelds:* Die Art und Weise, wie sowohl Elizabeth II. als auch Lady Gaga ihre jeweilige Rolle definieren und ihre Karriere verfolgen, zeigen ein tiefes Verständnis für das Umfeld, in dem sie aktiv sind. Königin Elizabeth ist sich sowohl des politischen Umfelds bewusst, in das die Monarchie eingebettet ist und das sich ständig ändert, als auch der Bedürfnisse und Stimmungen der britischen Bevölkerung. Das Geschäftsmodell von Lady Gaga und ihre strategische Positionierung zeigen eine ausgeprägte Kenntnis der sich ändernden Bedingungen im Musikgeschäft, des Marketingpotenzials, das Social Networking bietet, und der Bedürfnisse der Generation Y.

*Objektive Beurteilung der Ressourcen:* Sowohl Königin Elizabeth als auch Lady Gaga haben die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen geschickt erkannt und genutzt. Beide sind sich der Grenzen und Beschränktheit dieser Ressourcen durchaus bewusst und machen infolgedessen auch von denen anderer Gebrauch – Königin Elizabeth stützt sich auf ihre Familie, den königlichen Haushalt und ihre loyalen Mitarbeiter; Lady Gaga hat ihr als Haus of Gaga bezeichnetes kreatives Team im Hintergrund.

*Effektive Umsetzung:* Ohne wirksame Umsetzung sind die großartigsten Strategien nur von geringem Nutzen. Entscheidend für den Erfolg von Königin Elizabeth und Lady Gaga ist ihre Leistung als Führungskraft und die Schaffung von loyalen, unterstützenden Organisationen, die zur Entscheidungsfindung und operativen Umsetzung beitragen.

Ähnliche Beobachtungen über die Bedeutung einer Strategie für den Erfolg kann man auf den meisten Gebieten machen, auf denen Menschen aktiv werden. Ob im Krieg, beim Schachspiel, in der Politik, im Sport oder im Geschäftsleben, der Erfolg eines Einzelnen oder einer Organisation ist selten das Ergebnis eines reinen Zufallsprozesses. Auch außergewöhnliche angeborne Begabungen oder vorhandene Ressourcen sind üblicherweise nicht die entscheidenden Bestimmungsfaktoren. Fast immer spielen Strategien, die auf den erwähnten vier Elementen aufbauen, eine entscheidende Rolle.

Betrachten wir nur die Erfolgsmenschen in irgendeinem Wettbewerbsumfeld. Ob wir nun die führenden Politiker der Welt nehmen, die Vorstandsvorsitzenden in irgendeinem DAX-Konzern oder unseren eigenen Freundes- und Bekanntenkreis: Diejenigen, die in ihrer Karriere herausragende Erfolge erzielen, sind selten diejenigen mit den größten angeborenen

Talenten. Der Erfolg kommt zu denen, die ihre Karriere am effektivsten managen – üblicherweise, indem sie die vier erwähnten strategischen Faktoren kombinieren. Sie sind zielorientiert; ihre Karriereziele haben Vorrang vor vielen anderen Lebenszielen – Freundschaft, Liebe, Freizeit, Wissen, spirituelle Erfüllung –, welche die meisten von uns ein Leben lang unter einen Hut zu bringen und im Gleichgewicht zu halten versuchen. Sie kennen das Umfeld, in

### Exkurs 1.1

#### Königin Elizabeth II. und das Haus Windsor

Im Juni 2012 fand das diamantene Thronjubiläum von Königin Elizabeth II. statt: Seit 60 Jahren war sie Herrscherin des Vereinigten Königreichs von Großbritannien und Nordirland.

Bei ihrer Geburt am 21. April 1926 waren Erbmonarchien weltweit durchaus üblich. Neben dem British Empire gab es diese Staatsform noch in 45 weiteren Ländern. Bis 2012 hatten demokratische Kräfte, Reformen und modernes Denken diese Zahl auf 26 reduziert – wobei es sich hauptsächlich um kleine Autokratien wie Bahrain, Katar, Oman, Kuwait, Bhutan und Lesotho handelt. In Europa überlebte die Monarchie auch in Dänemark, Schweden, Norwegen, den Niederlanden, Belgien und Spanien, wobei die königlichen Familien jedoch die meisten ihrer Privilegien und einen Großteil ihres Wohlstands verloren.

Im Gegensatz dazu ist das britische Königshaus nach wie vor sehr wohlhabend – das Magazin *Forbes* schätzt das persönliche Vermögen der Königin auf 450 Millionen Dollar –, außerdem dürfen die Königin und ihre Familie Paläste und sonstige Immobilien nutzen, die der Nation gehören, und sie erhalten durch den Staat eine jährliche Unterstützung in Höhe von 7,9 Millionen Pfund. Auch wenn sie keine politische Macht hat, ist die Königin formell doch Staatsoberhaupt, steht an der Spitze der Church of England und ist oberste Befehlshaberin der Streitkräfte. Auch wenn das British Empire der Vergangenheit angehört, ist die Königin doch noch Vorsitzende des Commonwealth und Staatsoberhaupt von 15 weiteren Ländern, unter anderem Kanada und Australien. Darüber hinaus hat sie sich eine wichtige informelle Rolle geschaffen. Laut ihrer Webseite »hat sie eine wenig formelle Rolle als Oberhaupt der Nation«, wobei sie »als Fokus der nationalen Identität, der Einheit und des Stolzes dient; sie

vermittelt ein Gefühl der Stabilität und Kontinuität; sie zeigt offizielle Anerkennung für Erfolg und hervorragende Leistung und sie unterstützt das Ideal freiwilliger Hilfe.« ([www.royal.gov.uk](http://www.royal.gov.uk))

Wie ist es Königin Elizabeth gelungen, trotz der großen Herausforderungen der vergangenen 60 Jahre nicht nur die formelle Stellung der Monarchie zu bewahren, sondern auch deren Status, Einfluss und Wohlstand? Herausforderungen waren dabei die gesellschaftlichen und politischen Veränderungen, welche die meisten Privilegien beseitigten, die erbter Adel mit sich brachte (einschließlich des Ausschlusses vieler Personen mit erbtem Titel aus dem House of Lords, der zweiten Kammer des britischen Parlaments), sowie Familienprobleme – einschließlich der gescheiterten Ehen zahlreicher Familienmitglieder und die andauernde Kontroverse, die Leben und Tod ihrer Schwiegertochter, Diana Princess of Wales, bis heute umgibt.

Die Erhaltung der britischen Monarchie gelang Elizabeth vor allem durch ihr entschiedenes Engagement für das, was sie als ihre Pflichten der Monarchie und der Nation gegenüber betrachtet. Während ihrer 60-jährigen Herrschaft hat sie ihre Rolle als Oberhaupt der Nation gepflegt – eine Rolle, die sie nie durch Verfolgung persönlicher oder familiärer Interessen kompromittiert hat. Ihr ist die Bedeutung politischer Neutralität für die Ausübung dieser Rolle bewusst – auch dann, wenn sie persönlich nicht die politische Überzeugung eines ihrer Premierminister teilt (Beispiele hierfür sind Maßnahmen unter Margaret Thatcher, welche die Gesellschaft spalteten, und der Einsatz britischer Truppen im Irak und in Afghanistan während der Regierung von Tony Blair).

Ihr Führungsstil beinhaltet eine Reihe von Werten – britische und christliche –, bei denen es

dem sie operieren, und lernen meistens schnell, wie sie vorankommen können. Sie kennen ihre eigenen Stärken und Schwächen und sie setzen ihre eigenen Karrierestrategien engagiert, konsequent und entschlossen um. Der verstorbene Ökonom und Managementexperte Peter Drucker (1909–2005) bemerkte dazu: »Wir müssen lernen, der Hauptgeschäftsführer unserer eigenen Karriere zu sein.«<sup>1</sup>

darum geht, britische Traditionen zu bewahren und den britischen Einfluss, die britische Kultur und britische Werte weltweit zu fördern. Das Commonwealth ist eine wichtige Plattform zur Unterstützung des britischen Einflusses: Sie hat alle 54 Nationen, die zu diesem Kreis gehören, mehrfach besucht und war unter anderem 26 Mal in Kanada und 16 Mal in Australien.

Um bei der britischen Bevölkerung beliebt zu bleiben und den Status der königlichen Familie zu bewahren, musste sie angesichts der umwälzenden Veränderungen ihrer Zeit Anpassungen vornehmen. Aufgrund der Erkenntnis, dass vererbte Privilegien und das herkömmliche britische Klassensystem auf zunehmend weniger Akzeptanz stießen, hat sie die Position der königlichen Familie verlagert: Sie steht nun nicht mehr an der Spitze der herrschenden Klasse, sondern verkörpert die Nation als Ganzes. Um zu verdeutlichen, dass sie und ihre Familie dazugehören, und um gesellschaftliche Stereotype zu vermeiden, pflegt sie den Kontakt zur Populärkultur und zu normalen Bürgern, die sich für soziale oder wohltätige Zwecke engagieren. Vor nicht allzu langer Zeit hat sie die Ehe ihres Enkels William mit Kate Middleton unterstützt – erstmals heiratete ein voraussichtlicher Thronerbe eine Bürgerliche.

Um der Beliebtheit der Monarchie eine breitere Basis zu verschaffen, nutzt sie geschickt neue Medien. Das Fernsehen hat sich dabei als besonders nützliches Instrument für die Kommunikation mit ihren Untertanen und einem weltweiten Publikum erwiesen. Bereits 1997 fand sich die Webseite der Königin im Internet, seit 2009 ist sie bei Twitter und seit 2010 auf Facebook zu finden. Während ihrer ganzen Herrschaft wurden und werden ihre Öffentlichkeitsarbeit und Beziehungen zur Presse von einer Gruppe äußerst professioneller Mitarbeiter managed, die einem Privatsekretär unterstehen.

Sie respektiert die Tradition und das Protokoll, erweist sich aber in außergewöhnlichen Situationen als anpassungsfähig. Der plötzliche Tod ihrer Schwiegertochter Diana wurde zu einer Zerreißprobe zwischen ihrer Verantwortung als Schwiegermutter und Großmutter und der Notwendigkeit, einer trauernden Nation gegenüber eine Führungsrolle zu übernehmen. In dieser Krisensituation wich sie von mehreren traditionell verankerten Regeln ab: Unter anderem neigte sie das Haupt, als der Sarg ihrer ehemaligen Schwiegertochter an ihr vorbeigetragen wurde.

Bei der Erfüllung ihrer Rolle als Monarchin nutzt Elizabeth die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen. Dazu zählt in hohem Maß der fundamentale Wunsch der britischen Bevölkerung nach Kontinuität und deren Misstrauen gegenüber politischen Führern. Indem sie sich selbst aus dem politischen Alltag heraushält und ihre Herkunft betont – wobei die bedeutende öffentliche Rolle ihrer Mutter bis zu deren Tod 2002 ein wesentlicher Faktor war –, unterstreicht sie nicht nur ihre eigene Legitimität, sondern auch diejenige ihrer Familie und der Institution, die sie repräsentiert. Geschickt nützt sie auch die Möglichkeiten, die Schirmherrschaft und Patronage bieten, und unterhält aufgrund ihrer Stellung informelle Beziehungen sowohl zu politischen Führern wie Nelson Mandela als auch zu Künstlern wie dem Australier Rolf Harris, dem sie gestattete, ihr Porträt zu malen.

Die Unterstützung, die sie selbst und die Monarchie als Institution in der Öffentlichkeit finden, verdeutlicht den Erfolg der 60-jährigen Herrschaft Elizabeths. Abgesehen von Nordirland findet man in Großbritannien keine bedeutende republikanische Bewegung; auch in Kanada und Australien sind die »Republikaner« nach wie vor in der Minderheit.

## Exkurs 1.2

## Lady Gaga und das Haus of Gaga

Stefani Joanne Angelina Germanotta, besser bekannt als Lady Gaga, ist die erfolgreichste neue Unterhaltungskünstlerin des 21. Jahrhunderts. Seitdem sie ihr erstes Album, *The Fame*, 2008 auf den Markt brachte, hat sie nachweislich 42 Millionen Tonträger verkauft<sup>a</sup>, einige bedeutende Preise gewonnen, einschließlich Grammy, MTV und Billboards, eine Welttournee mit 201 Konzerten absolviert, die 227,4 Millionen US-Dollar einbrachten (die höchsten Einnahmen, die ein neuer Künstler je erzielte), und sich im Jahr 2011 an die Spitze der *Forbes Celebrity 100* Liste katapultiert.

Seit sie die Tisch School of the Arts, die zur New York University gehört, 2005 ohne Abschluss verließ, hat sie sich voll und ganz ihrer Musikkarriere und der Entwicklung der Lady-Gaga-Rolle gewidmet. Nachdem sie zunächst als Texterin tätig war, entwickelte sie ihr eigenes Image und ihren musikalischen Auftritt. Ihr Debütalbum und das anschließende Album *The Fame Monster* bescherten ihr in den Jahren 2009 und 2010 eine Reihe von ersten Plätzen in den Hitparaden.

Ihre Musik ist eine eingängige Mischung aus Pop und Tanz, gut geeignet für Clubs und Radiosendungen. Die Melodien sind ansprechend, Gaga hat eine angenehme Singstimme, sie befasst sich mit allgemeinen Themen der Gesellschaft und des Lebens, aber sie bietet nichts Außergewöhnliches oder Innovatives. Der Musikkritiker Simon Reynolds bemerkte dazu: »Unheimlich eingängiger Naughties Pop, korrigiert mit Auto-Tune und mit R & B-Beats unterlegt.«<sup>b</sup>

Aber die Musik ist nur ein Aspekt des Phänomens Lady Gaga – ihr Erfolg beruht weniger auf ihrer Leistung als Sängerin und Texterin als auf

der Rolle, die sie angenommen hat und die weit über die Popmusik hinausgeht. Wie zuvor David Bowie und Madonna ist Lady Gaga berühmt dafür, Lady Gaga zu sein. Dieses Ziel erreicht sie mit einem vielfältigen multimedialen Angebot, zu dessen Komponenten Musik, ihre optische Erscheinung, spektakuläre Auftritte, eine markante Haltung, eine unverwechselbare Persönlichkeit und eine Reihe von Werten gehören, mit denen sich die Fans identifizieren können.

Besonders wichtig sind dabei der optische Eindruck, den sie hinterlässt, und ihre Theatralik. Ihre erfolgreichsten Tonträger wurden massiv durch visuell eindrucksvolle Videos unterstützt. *Paparazzi* und *Bad Romance* wurden 2009 beziehungsweise 2010 bei der Grammy-Verleihung als beste Videos ausgezeichnet. Das letztgenannte Video ist das am zweithäufigsten auf YouTube heruntergeladene Video aller Zeiten. Besonders auffällig sind die Kleidung von Lady Gaga und der Gesamteindruck, den sie vermittelt; damit hat sie einen neuen Standard hinsichtlich Exzentrik, Innovation und Effekt geschaffen. Einzelne Kleidungsstücke – ihr Fleischkleid, das Ballonkleid aus Kunststoff oder ihr Auftritt als enthauptete Leiche – zusammen mit ausgefallenen Frisuren, extravaganten Hüten und extremen Schuhen (zur Begegnung mit Präsident Obama trug sie 16-Zoll-Absätze) sind ebenso bekannt wie ihre erfolgreichsten Hits. Rein optisch sind ihre Auftritte so vielfältig, dass ihrem Erscheinen immer entgegengefebert wird, weil man ihre neuste Inkarnation erleben möchte.

Stärker als jeder andere Star hat Lady Gaga ein Geschäftsmodell entwickelt, das die Realitäten der postdigitalen Unterhaltungswelt

Das Ganze hat jedoch auch Nachteile. Die Konzentration auf ein einziges Ziel kann zu herausragendem Erfolg führen, aber auch von einem totalen Versagen in anderen Lebensbereichen begleitet sein. Viele Menschen, die den Gipfel ihrer Karriere erreichten, führten ein Leben, das durch eine schlechte Beziehung zu Freunden und Familienmitgliedern und eine gehemmte Entwicklung ihrer Persönlichkeit gezeichnet war. Zu diesen Menschen zählen die Geschäftsleute Howard Hughes und Jean Paul Getty, die Politiker Richard Nixon und

berücksichtigt. Lada Gaga hielt sich dabei an das gleiche Modell wie die Web 2.0-Pioniere Facebook und Twitter: erst eine Präsenz im Markt aufbauen und dann überlegen, wie man diese zu Geld machen kann. Wenn sie neue Tonträger herausbringt, werden diese von Musikvideos auf YouTube begleitet. Angesichts von 45 Millionen Fans auf Facebook, 15,8 Millionen Twitter-Followern und 1,9 Milliarden Besuchen auf YouTube (Stand 16. November 2011) krönte Famecount sie zur »beliebtesten lebenden Musikerin online«. Zum Networking mit ihren Fans gehört Gagaville, ein von Zynga entwickeltes interaktives Spiel, sowie The Backplane, ein soziales Netzwerk auf Musikbasis.

Ihre Betonung optischer Eindrücke spiegelt die Art und Weise wider, wie ihr Ruhm in Einnahmen verwandelt wird. Die Lizenzgebühren für ihre Tonträger sind zwar wichtig, ihre Haupteinnahmequelle sind aber ihre Konzerte. Ihre Born This Way Ball Tour von 2012 hat sie zu einem der bestbezahlten Unterhaltungskünstler gemacht. Andere Einnahmenquellen – Produktplatzierungen in ihren Videos und Konzerten, Merchandisingverträge und ihre Ernennung zum Leiter der Kreativabteilung von Polaroid – stehen in engem Zusammenhang mit ihrer optischen Präsenz.

Ein herausstechendes Merkmal der Marktposition von Lady Gaga ist die Aufmerksamkeit, mit der sie sich dem Aufbau von Beziehungen zu ihren Fans widmet. Die Zuneigung dieser Fans – ihrer »Little Monsters« – basiert weniger auf deren Wunsch, ihr Aussehen zu kopieren, als auf der Sympathie für ihre Werte und Einstellungen. Die Fans betrachten die optische Erscheinung von Lady Gaga eher als soziale Stellungnahme und Ausdruck von Nonkonformität denn als modische Äußerung. Durch die

Kommunikation ihrer Erfahrungen von Fremdheit und der in der Schule erlebten Schikanen sowie ihrer Wertschätzung von Individualität, sexueller Freiheit und Akzeptanz von Unterschieden – verstärkt durch ihr Engagement für wohltätige Einrichtungen und Veranstaltungen für die Rechte von Homosexuellen – hat sie sich eine weltweite Fangemeinde geschaffen, deren Loyalität und Engagement ungewöhnlich sind. Das Gefühl der Zusammengehörigkeit wird durch Details verstärkt, beispielsweise durch den Gruß mit der »Monsterklaue« und das »Manifesto of Little Monsters«. Als »Mother Monster« ist Lady Gaga Sprecherin und Guru dieser Gemeinde.<sup>c</sup>

Lada Gaga hat Talent als Sängerin, Musikerin und Texterin, aber ihre größte Fähigkeit ist ihr Showtalent, verbunden mit ihrer Theatralik. Ähnlich wie Andy Warhols »Factory« ist The Haus of Gaga ihr kreativer Arbeitsplatz, der ihre eigenen Fähigkeiten verstärkt. Dazu gehören Manager Troy Carter, Choreografin und kreative Leiterin Laurieann Gibson, Modechefin Nicola Formichetti, Friseur Frederic Aspirast, Stilistin und Designerin Anna Trevelyan, Modefotograf Nick Night, Make-up-Künstlerin Tara Savelo, Marketingdirektor Bobby Campbell und andere, die mit Design und Produktion von Liedern, Videos, Konzertkulissen, Fotos und dem gesamten öffentlichen Auftritt von Lady Gaga zu tun haben.

#### Anmerkungen:

- a [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_best\\_selling\\_music\\_artists](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_best_selling_music_artists); Zugriff am 3. Dezember 2013.
- b Zitiert in: [http://en.wikipedia.org/wiki/Lady\\_Gaga](http://en.wikipedia.org/wiki/Lady_Gaga); Zugriff am 3. Dezember 2013.
- c Ich stütze mich stark auf die Bachelorarbeit von Mauro Sala: *The Strategy of Lady Gaga*, Università Commerciale Luigi Bocconi, Mailand, Juni 2011.

Joseph Stalin, die Künstler Marilyn Monroe und Elvis Presley, die Sportler Mike Tyson und O. J. Simpson sowie der Schachspieler Bobby Fischer. Wenn wir ein erfülltes Leben führen möchten, brauchen wir in der Regel recht umfassende Lebensstrategien.<sup>2</sup>

Die Bestandteile erfolgreicher Strategien – klare Ziele, Verständnis des Wettbewerbsumfelds, Einschätzung der Ressourcen und wirkungsvolle Umsetzung – bilden auch die Schlüsselkomponenten unserer Analyse von Unternehmensstrategien.

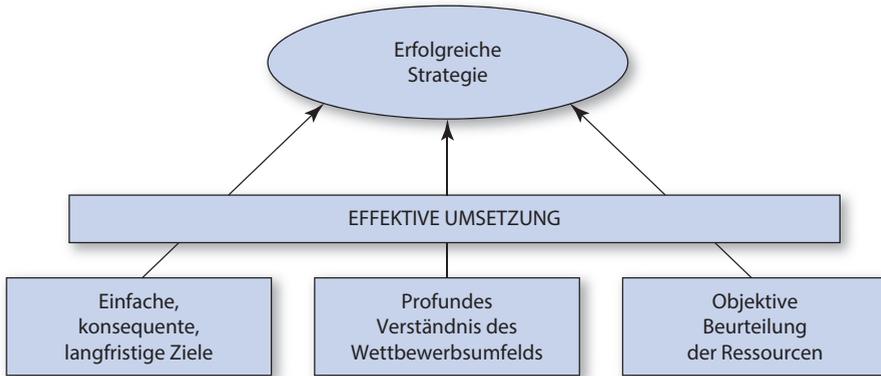


Abbildung 1.1 Gemeinsame Merkmale erfolgreicher Strategien

### 1.3 Das grundlegende Modell für die Analyse der Strategie

Abbildung 1.2 stellt das Modell strategische Analyse dar, das wir in diesem Buch verwenden werden. Die vier Elemente einer erfolgreichen Strategie, die in Abbildung 1.1 dargestellt sind, werden hier in zwei Gruppen zusammengefasst – das Unternehmens- und das Branchenumfeld –, wobei die Strategie eine Verbindung zwischen beiden darstellt. Für das Unternehmen sind drei Gruppen dieser Elemente wichtig: Ziele und Werte («einfache, konsequente, langfristige Ziele»), Ressourcen und Fähigkeiten («objektive Beurteilung der Ressourcen») sowie Organisation und Systeme («wirksame Umsetzung»). Das Branchenumfeld («profundes Verständnis des Wettbewerbsumfelds») wird durch die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden, Wettbewerbern und Lieferanten bestimmt.

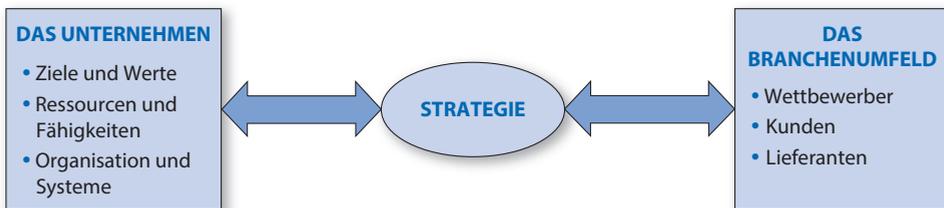


Abbildung 1.2 Das grundlegende Konzept: Strategie als Verbindung zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld

Diese Auffassung der Strategie als Bindeglied zwischen einem Unternehmen und seinem Branchenumfeld hat Ähnlichkeiten mit der häufig verwendeten **SWOT-Analyse** (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken). Wie ich in Exkurs 1.3 jedoch erläutere, ist die Unterscheidung zwischen internen und externen Kräften der Einteilung in vier Bereiche, wie sie die SWOT-Analyse verwendet, überlegen.

Die Unternehmensstrategie dient also dazu, festzulegen, wie das Unternehmen in seinem Umfeld seine Ressourcen einsetzen soll, damit es seine langfristigen Ziele erreicht, und wie es sich selbst organisieren muss, um die Strategie umzusetzen.

### Exkurs 1.3

#### Welche Mängel hat die SWOT-Analyse?

Die meisten für die strategische Analyse genutzten Ansätze unterscheiden zwischen dem externen und internen Umfeld eines Unternehmens. Der am besten bekannte und am häufigsten verwendete Ansatz ist die SWOT-Analyse, welche die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Strategie eines Unternehmens in vier Kategorien einteilt: Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats). Die ersten beiden Aspekte – Stärken und Schwächen – beziehen sich auf das interne, die letzten beiden – Chancen und Risiken – auf das externe Umfeld.

Was ist besser, eine Unterscheidung in zwei Kategorien, nämlich externe und interne Einflüsse, oder die Unterscheidung in vier Seiten gemäß der SWOT-Klassifizierung? Die entscheidende Frage ist, ob es vernünftig und lohnenswert ist, die internen Aspekte in Stärken und Schwächen und die externen in Chancen und Risiken zu unterteilen. In der Praxis sind derartige Abgrenzungen schwierig.

Ist Alex Ferguson für den Fußballverein Manchester United eine Stärke oder Schwäche? Er ist weltweit der erfahrenste Fußballtrainer und insofern eine Stärke. Als 70-Jähriger ohne offen-

sichtlichen Nachfolger ist er eine Schwäche. [Im Sommer 2013 gab Ferguson seinen Trainerposten auf. (Anm. d. Ü.)]

Ist die globale Erwärmung ein Risiko oder eine Chance für die Automobilhersteller dieser Welt? Das sie zu einer höheren Besteuerung von Treibstoff und Einschränkungen hinsichtlich der Benutzung von Pkws führt, ist sie ein Risiko. Andererseits bietet sie Konsumenten einen Anreiz, auf Fahrzeuge mit geringem Treibstoffverbrauch oder Elektroautos umzusteigen und bietet so eine Chance für den Verkauf von Neuwagen.

Es zeigt sich, dass eine Einteilung der externen Faktoren in Chancen und Risiken beziehungsweise der internen Einflüsse in Stärken und Schwächen willkürlich ist. Entscheidend ist es, die externen und internen Faktoren, die ein Unternehmen beeinflussen, sorgfältig zu identifizieren und dann ihre Auswirkungen zu untersuchen.

In diesem Buch werde ich mich an eine einfache Klassifizierung in die beiden Kategorien interne und externe Faktoren halten und jede überflüssige Unterscheidung von Stärken oder Schwächen beziehungsweise Chancen oder Risiken unterlassen.

#### 1.3.1 Strategie-Fit

Ein wesentlicher Aspekt dieser Betrachtungsweise der Strategie als Bindeglied zwischen einem Unternehmen und seinem externen Umfeld ist die Vorstellung vom **Strategie-Fit**. Dieser Begriff bezieht sich auf die Kontinuität, mit der ein Unternehmen seine Strategie verfolgt, einerseits im Hinblick auf sein externes Umfeld, andererseits in Bezug auf die internen Bedingungen, insbesondere hinsichtlich seiner Ziele und Werte sowie seiner Ressourcen und Fähigkeiten. Ein entscheidender Grund für den Niedergang und das Verschwinden von manchen Unternehmen ist darin zu sehen, dass ihre Strategie nicht zu ihrem externen oder internen Umfeld passte. Die massiven Schwierigkeiten von Nokia (das einen Rückgang seines Börsenwerts um 90 Prozent in den vier Jahren bis zum Juli 2012 erlebte) lassen sich zumindest teilweise auf eine Strategie zurückführen, die eine ganz wesentliche Veränderung im externen Umfeld außer Acht ließ: die wachsende Nachfrage der Verbraucher nach Smartphones. Andere Firmen haben Probleme dabei, ihre Strategien an ihren internen Ressourcen und Fähigkeiten auszurichten. Für Nintendo wird eine ganz entscheidende Frage lauten, ob das Unternehmen über die finanziellen

und technischen Ressourcen verfügt, um weiterhin mit Sony und Microsoft im Markt für Spielkonsolen konkurrieren zu können.

Das Konzept des Strategie-Fit hat auch damit zu tun, inwieweit die verschiedenen Elemente einer Unternehmensstrategie in sich stimmig sind. Effektive Strategien sind solche, bei denen die funktionalen Strategien und die individuellen Entscheidungen aneinander ausgerichtet werden, um eine einheitliche strategische Position und Richtungsvorgabe für die zukünftige Entwicklung zu schaffen. Das Konzept des internen Fit (Berücksichtigung der geltenden internen Rahmenbedingungen) ist entscheidend für Michael Porters Sicht auf ein Unternehmen als **Aktivitätssystem**. Porter erklärt: »Strategie ist die Schaffung einer einzigartigen und differenzierten Positionierung mittels einer Reihe von Aktivitäten.«<sup>3</sup> Entscheidend ist, wie diese Aktivitäten zusammenpassen, um ein in sich stimmiges System zu schaffen, in dem die Aktivitäten sich gegenseitig unterstützen und verstärken. Ryanair hat sich strategisch als Europas billigste Fluglinie für preisbewusste Passagiere positioniert. Unterstützt wird diese Positionierung durch eine Reihe aufeinander abgestimmter Aktivitäten (Abbildung 1.3).

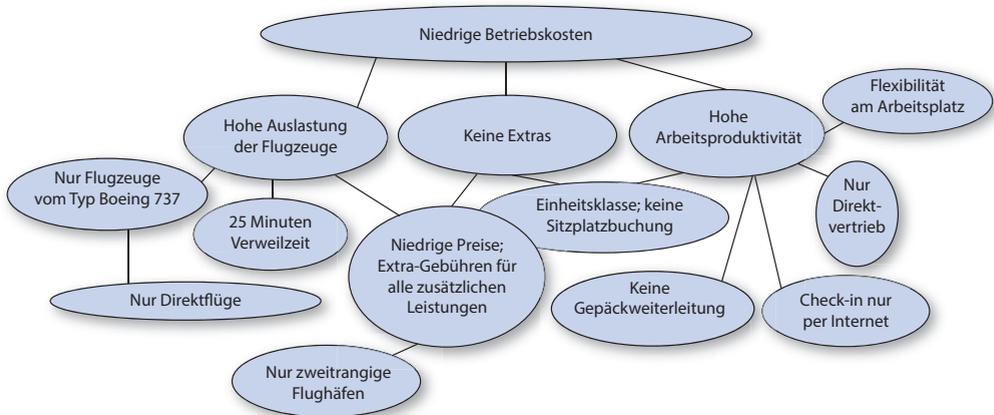


Abbildung 1.3 Das Aktivitätssystem von Ryanair

Das Konzept des Strategie-Fit ist eine Komponente einer Reihe von Ideen, die als **Kontingenztheorie** bekannt sind. Die Kontingenztheorie besagt, dass es nicht die eine beste Organisations- oder Managementmethode gibt. Die beste Art, eine Organisation zu entwickeln, zu verwalten und zu führen, hängt von den Umständen ab – insbesondere den Eigenschaften des Umfelds, in dem sie tätig ist.<sup>4</sup>

## 1.4 Eine kurze Geschichte der Unternehmensstrategie

### 1.4.1 Ursprung und Vorläufer im Militärwesen

Unternehmen brauchen Strategien aus mehr oder weniger den gleichen Gründen wie Heere – um sich eine Richtung zu geben und ein Ziel zu setzen, um Ressourcen auf die wirksamste Weise einzusetzen und um Entscheidungen zu koordinieren, die von verschiedenen Personen getroffen werden. Viele der Konzepte und Theorien der Unternehmensstrategie haben ihre Vorläufer in der militärischen Strategie. Der Begriff *Strategie* kommt vom griechischen

Wort *strategia*, was »Heerführung« beziehungsweise »Feldherrnkunst« bedeutet. Das Konzept der Strategie haben aber nicht die Griechen erfunden. Sun Tsus Klassiker *Über die Kriegskunst*, der etwa 500 v. Chr. geschrieben wurde, wird als erste Abhandlung über Strategie betrachtet.<sup>5</sup>

Die militärische und unternehmerische Strategie haben einige Konzepte und Prinzipien gemeinsam, fundamental wichtig ist dabei die Unterscheidung zwischen Strategie und Taktik. Strategie ist der Gesamtplan für den Einsatz von Ressourcen, um eine günstige Position zu erobern; eine Taktik ist der Entwurf einer bestimmten Aktion. Die Taktik beschäftigt sich mit Manövern, mit denen man Schlachten gewinnt, bei der Strategie geht es darum, den Krieg zu gewinnen. Strategische Entscheidungen, ob auf militärischem Gebiet oder im Geschäftsumfeld, haben drei gemeinsame Merkmale:

- Sie sind wichtig.
- Sie erfordern einen beträchtlichen Einsatz an Ressourcen.
- Sie sind nur schwer rückgängig zu machen.

Viele der Prinzipien der militärischen Strategie sind bereits im Geschäftsumfeld angewandt worden. Dazu zählen die relativen Stärken offensiver und defensiver Strategien; die Vorteile eines Angriffs von der Flanke gegenüber einem Frontalangriff; die Rolle abgestufter Reaktionen im Vergleich zu aggressiven Initiativen; die Vorteile der Überraschung und das Potenzial der Täuschung, des Umfassungsangriffs, der Eskalation und der Zermürbung.<sup>6</sup> Man darf darüber aber die Unterschiede zwischen Wettbewerb im Geschäftsleben und militärischen Konflikten nicht übersehen. Ziel eines Krieges ist es (üblicherweise), den Gegner zu besiegen. Die Zielsetzung des unternehmerischen Wettbewerbs ist selten so aggressiv: Die Ambitionen der meisten Unternehmen sind begrenzt; sie sind mit einer Koexistenz zufrieden und versuchen nicht, ihre Konkurrenten zu zerstören.

Die Tatsache, dass sich die Prinzipien der militärischen und unternehmerischen Strategie auseinanderentwickeln, zeigt, dass es keine allgemeine Theorie der Strategie gibt. Die Veröffentlichung des Buches *Spieltheorie und ökonomisches Verhalten* von John von Neumann und Oskar Morgenstern im Jahr 1944 weckte die Hoffnung, dass sich eine allgemeine Theorie des Wettbewerbsverhaltens entwickeln würde. In den folgenden sechs Jahrzehnten hat die Spieltheorie die Untersuchungen wettbewerblicher Interaktion revolutioniert, nicht nur im Geschäftsleben, sondern auch in der Politik, bei militärischen Auseinandersetzungen und im Rahmen internationaler Beziehungen. Wie Kapitel 4 jedoch zeigen wird, hat die Spieltheorie nur einen begrenzten Erfolg als praktische und auf breiter Basis anwendbare allgemeine Theorie der Strategie.<sup>7</sup>

### 1.4.2 Von der Unternehmensplanung zum strategischen Management

Die Evolution der Geschäftsstrategie wurde mehr durch praktische Bedürfnisse der Unternehmen als durch die Entwicklung einer Theorie vorangetrieben. Während der 1950er- und 1960er-Jahre fanden leitende Angestellte es zunehmend schwierig, Entscheidungen zu koordinieren und Unternehmen zu lenken, die an Größe und Komplexität zunahmen. Während neue Techniken wie der diskontierte Cashflow rationalere Entscheidungen in Bezug auf einzelne Investitionsprojekte ermöglichten, fehlte es den Unternehmen an systematischen Ansätzen für ihre langfristige Entwicklung. Die Unternehmensplanung (auch Langfristplanung

## Exkurs 1.4

**Unternehmensplanung in einem großen US-amerikanischen Stahlwerk, 1965**

Der erste Schritt in der Entwicklung langfristiger Pläne bestand darin, die Produktnachfrage für die kommenden Jahre zu prognostizieren. Nach Berechnung der in jedem Vertriebsgebiet benötigten Tonnage zur Erlangung des »Zielbruchteils« der gesamten prognostizierten Menge wurde das optimale Produktionsvolumen für jedes Gebiet bestimmt. Ein Computerprogramm, das die prognostizierte Nachfrage, die bestehenden Produktionskapazitäten, die Frachtkosten und so weiter berücksichtigte, wurde zu diesem Zweck eingesetzt.

Nachdem die optimale Produktionsrate für jedes Gebiet festgestellt war, wurde bestimmt, welche zusätzlichen Anlagen erforderlich waren, um die gewünschten Mengen zu erreichen. Dann wurden vom leitenden Ingenieur des Unternehmens

sowie verschiedenen Ingenieuren aus den einzelnen Gebieten die Kapitalkosten für die erforderlichen Anlagen, Gebäude und die Organisation geschätzt. Außerdem wurden alternative Pläne zum Erreichen der Unternehmensziele für einzelne Gebiete entwickelt und die Investitionsvorschläge wurden unter Berücksichtigung des verfügbaren Kapitals und der Verschuldungspolitik des Unternehmens formuliert. Der für die Langfristplanung zuständige Vizedirektor empfahl dem Firmenchef bestimmte Pläne, und nachdem Vorstand und Verwaltungsrat diese geprüft hatten, trafen sie die notwendigen Entscheidungen hinsichtlich der zukünftigen Aktivitäten.

*Quelle: Henry, Harold, W.: Long Range Planning Processes in Forty-five Industrial Companies (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1967), S. 65.*

genannt) wurde in den späten 1950er-Jahren entwickelt, um diesen Zweck zu erfüllen. Grundlage für die neue Unternehmensplanung bildeten gesamtwirtschaftliche Prognosen. Das typische Format war ein Dokument, das einen Fünfjahresplan für das Unternehmen enthielt, Ziele setzte, wichtige wirtschaftliche Entwicklungen prognostizierte (einschließlich Marktnachfrage, Marktanteil, Einnahmen, Kosten und Margen des Unternehmens), Prioritäten für die verschiedenen Produkte und Sparten des Unternehmens setzte und die Investitionsausgaben verteilte. Die Verbreitung der Unternehmensplanung wurde durch eine Flut von Artikeln und Büchern beschleunigt, die sich mit dieser neuen Wissenschaft beschäftigten.<sup>8</sup> Die neuen Techniken der Unternehmensplanung erwiesen sich als besonders nützlich für die Entwicklung und Steuerung von Diversifizierungsstrategien, die viele Großunternehmen während der 1960er-Jahre verfolgten.<sup>9</sup> Bis Mitte der Sechzigerjahre hatten die meisten großen US-amerikanischen und europäischen Firmen Abteilungen für die Unternehmensplanung eingerichtet. Exkurs 1.4 bietet ein Beispiel für eine derartige formell eingesetzte Unternehmensplanung.

Während der 1970er- und frühen 1980er-Jahre wurde das Vertrauen in die Unternehmensplanung gewaltig erschüttert. Die Diversifizierung führte nicht zu den erwarteten Synergien und die Ölshocks der Jahre 1974 und 1979 waren der Beginn einer Zeit gesamtwirtschaftlicher Instabilität, während sich der internationale Wettbewerb intensivierte, als japanische, koreanische und südasiatische Unternehmen die Bühne der Weltwirtschaft betraten. Die neuen Turbulenzen bedeuteten, dass Unternehmen ihre Investitionen und Ressourcenanforderungen nicht mehr drei bis fünf Jahre im Voraus planen konnten – derart langfristige Prognosen waren nicht möglich.

Daher richtete sich das Augenmerk nun statt auf die Planung auf die Strategieentwicklung, wobei man sich weniger auf das detaillierte Management der Wachstumspfade des Unternehmens konzentrierte, sondern eher auf die Wahl von Märkten und die Positionierung des Unternehmens in Bezug zu seinen Wettbewerbern, um das Gewinnpotenzial zu maximieren. Dieser Übergang von der Unternehmensplanung hin zu etwas, das allmählich als *strategisches Management* bezeichnet wurde, bedingte die zunehmende Konzentration auf den Wettbewerb als zentrales Merkmal jedes Geschäftsumfelds und den Wettbewerbsvorteil als Hauptziel der Strategie.

Diese Betonung der Strategie als Streben nach Leistung lenkte die Aufmerksamkeit auf Ursachen und Ausgangspunkte der Rentabilität. In den späten 1970er- und frühen 1980er-Jahren standen die Quellen der Rentabilität im Branchenumfeld im Mittelpunkt. Michael Porter von der Harvard Business School setzte sich als Erster für die Verwendung der Industrieökonomik zur Analyse des Gewinnpotenzials verschiedener Branchen und Märkte ein.<sup>10</sup> Andere Studien untersuchten die Auswirkungen von Marktanteilen und Erfahrung, um zu bestimmen, wie Gewinne zwischen den verschiedenen Unternehmen in einer Branche aufgeteilt wurden.<sup>11</sup>

In den 1990er-Jahren verschob sich der Fokus der strategischen Analyse von den Ursachen der Rentabilität im externen Umfeld auf die Ursachen im Unternehmen selbst. Zunehmend wurden die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens als Hauptquelle des Wettbewerbsvorteils sowie als wesentliche Grundlage für die Formulierung einer Strategie betrachtet.<sup>12</sup> Diese Betonung des Ansatzes, der als **ressourcenbasierte Sicht des Unternehmens** bezeichnet wird, stellte eine wesentliche Änderung der Art und Weise dar, wie über Strategie nachgedacht wurde. Weniger die Verfolgung ähnlicher Strategien auf der Suche nach attraktiven Märkten und günstigen Wettbewerbspositionen als vielmehr die Konzentration auf interne Ressourcen und Fähigkeiten hat Unternehmen zur Untersuchung angeregt, wie sie sich von ihren Wettbewerbern *unterscheiden* und Strategien entwerfen können, die derartige Unterschiede ausnutzen.

Im 21. Jahrhundert beeinflussen neue Herausforderungen Prinzipien und praktische Anwendung von Strategien. Digitale Technologien haben beträchtliche Auswirkungen auf die Wettbewerbsdynamik in vielen Branchen und führen zu Winner-take-all-Märkten und einem Wettbewerb um Standards.<sup>13</sup> Umwälzende Technologien<sup>14</sup> und immer raschere Veränderungen bedeuten, dass sich die Strategie immer weniger um Pläne dreht, sondern dass es mehr darum geht, Optionen für die Zukunft zu schaffen<sup>15</sup>, strategische Innovationen zu fördern<sup>16</sup> und den »Blue Ocean«, also einen Marktraum ohne Wettbewerber, zu finden.<sup>17</sup> Die Komplexität dieser Herausforderungen bedeutet, dass die meisten Unternehmen es sich nicht mehr leisten können, autark zu operieren – sie hängen aufgrund von Outsourcing und strategischen Allianzen zunehmend von anderen Firmen ab.

Die Finanzkrise der Jahre 2008 bis 2009 hatte beträchtliche Auswirkungen auf die Strategie von Unternehmen und hat zu neuen Denkanstößen hinsichtlich Sinn und Zweck der Unternehmenstätigkeit geführt. Desillusionierung über Exzesse und mangelnde Fairness des Marktkapitalismus hat das Interesse an der sozialen Verantwortung von Unternehmen, an Ethik, Nachhaltigkeit und Bedeutung der Legitimität für den langfristigen Unternehmenserfolg neu entfacht.<sup>18</sup>

Abbildung 1.4 fasst die wesentlichen Entwicklungen im strategischen Management seit Mitte des 20. Jahrhunderts zusammen.

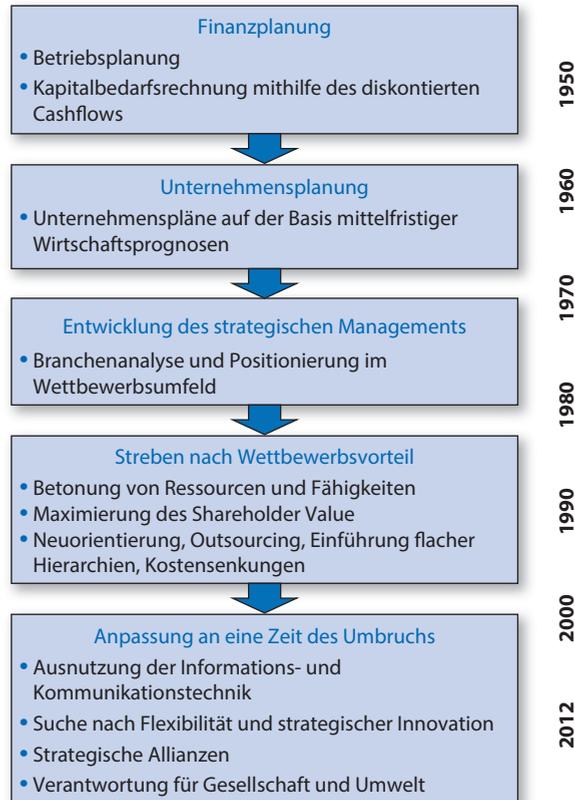


Abbildung 1.4 Entwicklung des strategischen Managements

## 1.5 Strategie heute

### 1.5.1 Was ist Strategie?

Im weitesten Sinne versteht man unter Strategie die Mittel, mit denen Individuen oder Organisationen ihre Ziele erreichen. Tabelle 1.1 bietet eine Reihe von Definitionen des Begriffs Strategie. Den meisten Definitionen der Unternehmensstrategie liegt die Vorstellung zugrunde, dass sich Strategien auf das Erreichen bestimmter Ziele konzentrieren, dass sie die Allokation von Ressourcen beinhalten und dass sie eine gewisse Kontinuität, Integration oder Kohäsion der Entscheidungen und Handlungen bedingen.

Wie wir aber gesehen haben, hat sich die Vorstellung von Unternehmensstrategie während der letzten 50 Jahre deutlich verändert. So wie das Geschäftsumfeld immer unsicherer und immer weniger vorhersagbar wurde, so beschäftigt sich die Strategie inzwischen weniger mit ausführlichen Plänen und mehr mit Leitlinien für den Erfolg. Das passt zu den Beispielen am Beginn dieses Kapitels. Weder Königin Elizabeth II. noch Lady Gaga scheinen einen detaillierten strategischen Plan zu haben, aber beide hatten deutliche Vorstellungen davon, was sie erreichen und wie sie es erreichen wollten. Diese Verlagerung der Betonung von der Strategie als Plan zur Strategie als Richtungsvorgabe bedeutet nicht, dass die Rolle der Strategie herabgestuft wird. Je turbulenter das Umfeld, desto mehr Flexibilität und Reaktionsfähigkeit sind für eine Strategie

Strategie: Kunst der Heerführung, Feldherrnkunst; [geschickte] Kampfplanung <i>Duden: Das Herkunftswörterbuch</i>	
Die Bestimmung der langfristigen Ziele eines Unternehmens und die Verfolgung einer Handlungsweise sowie die Allokation von Ressourcen, die zum Erreichen dieser Ziele erforderlich sind. <i>Alfred Chandler, Strategy and Structure (Cambridge, MA: MIT Press, 1962)</i>	
Strategie ist das Muster aus Zielen oder Zwecken und den wesentlichen Grundsätzen und Plänen zum Erreichen dieser Ziele; sie ist so formuliert, dass deutlich wird, in welchem Geschäft das Unternehmen tätig ist oder sein wird und welche Art von Unternehmen es ist oder sein wird. <i>Kenneth Andrews, The Concept of Corporate Strategy (Homewood, IL: Irwin, 1971)</i>	
Verlorener Junge:	»Indianer! Auf sie!«
John Darling:	»Warte einen Moment. Erst müssen wir eine Strategie haben.«
Verlorener Junge:	»Eh? Was ist eine Strategie?«
John Darling:	»Das ist, nun ... ein Angriffsplan.«
<i>Walt Disney: Peter Pan</i>	

**Tabelle 1.1** Einige Definitionen des Begriffs Strategie

erforderlich. Gerade in einem solchen Umfeld gewinnt die Strategie an Bedeutung. Wenn sich ein Unternehmen unerwarteten Bedrohungen gegenüber sieht und sich ständig neue Chancen eröffnen, dann ist die Strategie der notwendige Kompass, um das Unternehmen auf dem richtigen Kurs zu halten.

### 1.5.2 Warum brauchen Unternehmen eine Strategie?

Dieser Schritt von der Strategie als Plan hin zur Strategie als Richtungsvorgabe führt zu der Frage, warum Unternehmen (oder irgendeine Organisation) eine Strategie brauchen. Die Strategie unterstützt das effektive Management von Organisationen, indem sie erstens die Qualität der Entscheidungsfindung verbessert, zweitens die Koordinierung erleichtert und drittens die gesamte Organisation an der Verfolgung langfristiger Ziele ausrichtet.

**Strategie als Entscheidungshilfe** Strategie ist ein Schema oder Thema, das für Kohärenz zwischen den Entscheidungen einer Person oder Organisation sorgt. Aber wieso können Einzelne oder ganze Gruppen keine optimalen Entscheidungen ohne ein derart verbindendes Thema treffen? Erinnern wir uns einmal an das Schachdrama, als der amtierende Schachweltmeister Garri Kasparow 1997 in einem Wettkampf von »Deep Blue«, einem von IBM entwickelten Schachcomputer, geschlagen wurde. Deep Blue brauchte keine Strategie. Sein phänomenales Gedächtnis und seine Rechnerleistung ermöglichten es ihm, anhand eines riesigen Entscheidungsbaums die optimalen Züge zu wählen.<sup>19</sup> Der Rationalität Kasparows, damals immerhin der beste Schachspieler der Welt, waren Grenzen gesetzt: Für seine Analysen möglicher Entscheidungen gab es kognitive Grenzen, wie es bei allen Menschen der Fall ist.<sup>20</sup> Ihm bot seine Strategie eine Leitlinie, die ihm half, sich für Positionen zu entscheiden und Chancen zu schaffen. Eine Strategie verbessert die Entscheidungsfindung in mehrfacher Hinsicht:

- Sie vereinfacht die Entscheidungsfindung, indem sie die Anzahl der Entscheidungsalternativen, die in Erwägung gezogen werden, einschränkt und als eine Art *Beurteilungskriterium* fungiert – eine Pi-mal-Daumen-Regel, welche die erforderliche Suche nach einer brauchbaren Lösung auf ein Entscheidungsproblem reduziert.

- Der Strategie-Entwicklungsprozess macht es möglich, das Wissen verschiedener Personen zusammenzutragen und zu integrieren.
- Dieser Prozess erleichtert außerdem den Einsatz analytischer Instrumente – der Modelle und Techniken, die wir in den folgenden Kapiteln dieses Buches kennenlernen werden.

**Strategie als Koordinierungsinstrument** Die entscheidende Herausforderung, der sich ein Management stellen muss, besteht darin, die Handlungen der verschiedenen, an einer Organisation beteiligten Personen zu koordinieren. Strategieaussagen sind ein ideales Mittel für jeden Geschäftsführer, der allen am Unternehmen Beteiligten die Identität, die Ziele und Positionierung seines Unternehmen kommunizieren will. Der strategische Planungsprozess kann ein Forum bieten, in dem Meinungen ausgetauscht werden und ein Konsens entsteht. Ist sie einmal formuliert, kann die Strategie in Ziele, Verpflichtungen und Leistungsvorgaben übersetzt werden, durch die sichergestellt wird, dass sich die Organisation stetig in eine Richtung vorwärtsbewegt.

**Strategie als Zielsetzung** Eine Strategie ist zukunftsorientiert. Sie befasst sich nicht nur mit der Frage, wie sich ein Unternehmen dem Wettbewerb stellt, sondern auch damit, was aus dem Unternehmen in Zukunft werden soll. Ein wesentlicher Zweck der vorausschauenden Strategie liegt nicht nur darin, eine Richtung für die Entwicklung vorzugeben, sondern auch Ziele zu setzen, welche die an dem Unternehmen Beteiligten motivieren und inspirieren können. Gary Hamel und C.K. Prahalad verwendeten den Ausdruck **strategische Absicht**, um die gewünschte strategische Position zu beschreiben. »Eine strategische Absicht schafft eine große Kluft zwischen den Ressourcen und Ambitionen. Die Geschäftsleitung stellt das Unternehmen dann vor die Herausforderung, diese Kluft dadurch zu schließen, dass es einen neuen Wettbewerbsvorteil entwickelt.«<sup>21</sup> Hamel und Prahalad kommen zu dem Schluss, dass es bei einer Strategie weniger um die passende Ressourcenverteilung als um anspruchsvolle Zielvorgaben und die bestmögliche Nutzung der Ressourcen gehen sollte.<sup>22</sup> Jim Collins und Jerry Porras argumentieren ähnlich: Alle US-amerikanischen Unternehmen, die seit 50 oder mehr Jahren Branchenführer sind – Merck, Walt Disney, 3M, IBM und Ford –, haben Engagement und Energien freigesetzt, indem sie »große, schwierige, ehrgeizige Ziele«<sup>23</sup> vorgaben. Anspruchsvolle, inspirierende Ziele sind typisch für die Aussagen zu Missionen und Visionen der meisten Organisationen. Eines der am besten bekannten Beispiele ist das Ziel, das Präsident Kennedy für das Raumfahrtprogramm der NASA setzte: »... vor Ende dieses Jahrzehnts einen Menschen auf dem Mond landen zu lassen und ihn wieder sicher zur Erde zurückzubringen.«

### 1.5.3 Wo finden wir eine Strategie?

Eine Unternehmensstrategie kann man an drei Orten finden: in den Köpfen der Manager, in ihrer Formulierung einer Strategie in ihren Reden und schriftlichen Unterlagen sowie in den Entscheidungen, durch welche die Strategie umgesetzt wird. Nur die letzten beiden Aspekte lassen sich beobachten.

Eine Strategie entspringt den Gedankengängen von Unternehmern und Führungskräften. Für den Unternehmer ist eine neue Geschäftsidee der Ausgangspunkt für eine Strategie. In den meisten kleinen Firmen bleibt die Strategie im Kopf des geschäftsführenden Inhabers: Es besteht kaum Bedarf an einer expliziten Formulierung der Strategie. Im Fall großer Konzerne findet man die Strategie in den Protokollen von Vorstandssitzungen und in Unterlagen zur strategischen Planung, die grundsätzlich vertraulich sind. Aber die meisten Unternehmen – vor allem

börsennotierte Aktiengesellschaften – erkennen den Wert, der darin liegt, ihre Strategie gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Anlegern und Geschäftspartnern zu kommunizieren. Collis und Rukstad identifizieren vier Arten von Aussagen, mit denen Unternehmen ihre Strategien kommunizieren:

- Die Firmenphilosophie (das Motto) enthält die grundsätzliche Aussage über den Zweck des Unternehmens; sie gibt an, »warum wir existieren«.
- Eine Aussage über die Prinzipien oder Werte besagt, »woran wir glauben und wie wir uns verhalten wollen«.
- Die Unternehmensvision verdeutlicht, »was wir sein wollen«.
- Die Strategieaussage formuliert die Pläne des Unternehmens für das Verhalten im Wettbewerb, wozu üblicherweise Aussagen zu den Zielen, dem Betätigungsfeld und den Vorteilen gehören, die das Unternehmen bietet.<sup>24</sup>

Diese Aussagen findet man üblicherweise auf der Firmen-Webseite im Abschnitt über das Unternehmen. Genauere Angaben zur Strategie – einschließlich der qualitativen und quantitativen mittelfristigen Ziele – werden häufig in den Präsentationen gemacht, welche die Geschäftsleitung von Aktiengesellschaften vor Analysten halten und die man üblicherweise auch in dem Bereich der Webseite findet, über dem »Für Anleger« steht.

Ausführliche Angaben zum Betätigungsfeld (die Produkte, mit denen das Unternehmen, und die Märkte, auf denen es im Wettbewerb steht) und die Vorteile (die es den Wettbewerbern gegenüber hat) findet man meistens im Geschäftsbericht des Unternehmens. Im Fall von US-amerikanischen Unternehmen bietet die Beschreibung der Unternehmenstätigkeit, die den ersten Punkt im Formular 10-K für den Jahresbericht an die Securities & Exchange Commission (SEC) bildet, die meisten Informationen über die Strategie.

Exkurs 1.5 liefert Aussagen zur Strategie von McDonald's, der globalen Fast-Food-Kette, und Nokia, dem (bis zum Jahr 2011) weltweit größten Anbieter von Mobiltelefonen.

Letztendlich wird die Strategie in den Entscheidungen und Handlungen der Beteiligten an einer Organisation umgesetzt. Es ist wichtig, dass Strategieaussagen mit den tatsächlichen Entscheidungen und dem realen Verhalten verglichen werden, um die Lücke zwischen Worten und Taten zu schließen. Als Realitätstest für vollmundige und häufig banal-gefühlvolle Aussagen zum Firmenmotto und zur Vision eignen sich die folgenden Fragen:

- Wo investiert ein Unternehmen sein Geld? Fußnoten in Geschäftsberichten bieten eine detaillierte Übersicht über Kapitalausgaben nach Regionen und Geschäftsbereichen.
- Welche Technologien entwickelt das Unternehmen? Wenn man sich die Patente ansieht, die ein Unternehmen angemeldet hat (hierzu kann man die Datenbanken des US-amerikanischen und Europäischen Patentamts im Internet nutzen), bekommt man eine Vorstellung davon, in welche Richtung es sich technisch entwickelt.
- Welche neuen Produkte wurden eingeführt, welche bedeutenden Investitionsprojekte in die Wege geleitet, welche Spitzenleute eingestellt? Üblicherweise stehen derartige strategische Entscheidungen in den Pressemitteilungen der Unternehmen.

Um die Strategie eines Unternehmens zu identifizieren, ist es erforderlich, auf zahlreiche Informationsquellen zurückzugreifen, um ein Gesamtbild davon zu entwickeln, was ein Unternehmen zu tun behauptet und was es wirklich tut. Wir werden auf dieses Thema zurückkommen, wenn wir uns in Kapitel 4 mit *Wettbewerbsanalysen* befassen.

## Exkurs 1.5

## Aussagen zur Unternehmensstrategie von McDonald's und Nokia

**DIE ERFOLGSPLANUNG VON MCDONALD'S**

Unser gesamtes System wird durch den McDonald's-Plan zum Erfolg zusammengehalten – eine klare Liste von Maßnahmen, die unser Unternehmen, unsere Franchisenehmer und unsere Lieferanten einbezieht. Dieser Plan verfolgt das Ziel, McDonald's zum Lieblingslokal unserer Kunden und zu ihrer bevorzugten Ernährungsweise zu machen, indem die wesentlichen Einflussfaktoren auf ein herausragendes Kundenerlebnis genutzt werden: Personal, Produkte, Preis, Ort und Verkaufsförderung.

Wichtig ist, gut ausgebildetes, freundliches *Personal* in unseren Lokalen einzusetzen und die richtigen *Produkte* zu erschwinglichen Preisen anzubieten. Außerdem geht es darum, unsere Lokale als *Orte* zu präsentieren, die sauber, modern und einladend sind, und Marketing- und Werbemaßnahmen zu entwickeln, die unsere wichtigsten Kundengruppen ansprechen.

Der Erfolgsplan von McDonald's wurde zur Unterstützung unserer Strategie – wachsender Umsatz in vorhandenen Lokalen statt ständiger Eröffnung neuer Lokale – entwickelt. Die Umsetzung des Plans hilft uns, unsere Personal- und Finanzressourcen an unserer Wachstumsstrategie auszurichten und auf Aktivitäten zu verzichten, die sich nicht auf unsere Kunden und Lokale konzentrieren.

*Quelle: Zusammenfassung des Geschäftsberichts der McDonald's Corporation, 2003, S. 5*

**NOKIA: UNSERE VISION UND STRATEGIE**

*Nokias Motto ist einfach: Menschen verbinden. Unser Ziel ist es, hervorragende mobile*

Produkte herzustellen, die es Milliarden von Menschen auf der ganzen Welt ermöglichen, mehr von dem zu genießen, was das Leben bietet. Die Herausforderung für uns besteht darin, dies in einem immer dynamischeren Umfeld mit zunehmendem Wettbewerb zu erreichen...

*Rückeroberung der führenden Position im Segment Smartphones:* Zur Erreichung dieses Ziels ist Nokia eine strategische Partnerschaft mit Microsoft eingegangen, durch die wir hoffentlich verlorenen Boden im Smartphone-Markt zurückerobert werden. Wir beabsichtigen, zusammen ein weltweites Ökosystem aufzubauen, das alles bisher Dagewesene übertrifft. Das Nokia-Microsoft-Ökosystem wird differenzierte, innovative Produkte liefern, wobei die Breite des Angebots, die geografische Reichweite und die Markenidentität konkurrenzlos sein werden.

*Eine Verbindung für die nächste Milliarde:* Bezüglich Feature Phones verfolgt Nokia die Strategie, seine Innovationsfähigkeit und Stärke in Wachstumsmärkten zu nutzen, um noch mehr Menschen zu ihrer ersten Internetverbindung und ihrem ersten Erlebnis mit Apps zu verhelfen. Durch das Angebot eines verlockenden, erschwinglichen, lokalisierten mobilen Erlebnisses, vor allem in Schwellenländern, wollen wir unsere Ambition verwirklichen, die nächste Milliarde Menschen online zu verbinden...

*Quelle: Mit Erlaubnis von Nokia wiedergegeben von: <http://www.nokia.com/global/about-nokia/about-us/about-us/>*

**1.5.4 Unternehmens- und Geschäftsstrategie**

Strategische Optionen kann man auf zwei einfache Fragen reduzieren:

- Wo soll man sich dem Wettbewerb stellen?
- Wie soll man sich dem Wettbewerb stellen?

Die Antworten auf diese Fragen definieren auch die Hauptausprägungen der Strategie einer Firma: die **Unternehmensstrategie** und die **Geschäftsstrategie**.

Die Unternehmensstrategie definiert das Betätigungsfeld eines Unternehmens hinsichtlich der Branchen und Märkte, in denen es aktiv ist. Zu den Entscheidungen im Rahmen der Unternehmensstrategie gehört die Wahl der Diversifizierung, die vertikale Integration, Akquisition und neue Projekte sowie die Aufteilung der Ressourcen zwischen den verschiedenen Sparten des Unternehmens.

Im Rahmen der Geschäftsstrategie befasst man sich mit der Frage, wie sich das Unternehmen in einem bestimmten Wirtschaftszweig oder auf einem bestimmten Markt dem Wettbewerb stellen soll. Wenn das Unternehmen in einer Branche Erfolg haben will, muss es einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten erringen. Daher wird diese Strategieebene auch als *Wettbewerbsstrategie* bezeichnet.

Die Unterscheidung zwischen Unternehmens- und Geschäftsstrategie entspricht der Organisationsstruktur der meisten Großunternehmen. Die Unternehmensstrategie ist Aufgabe der obersten Geschäftsleitung und der Mitarbeiter der Strategieabteilung der Zentrale. Die Geschäftsstrategie ist vor allem Aufgabe der Leitung der jeweiligen Geschäftsbereiche.

Diese Unterscheidung zwischen Unternehmens- und Geschäftsstrategie folgt auch der Art, wie ein Konzern seinen Gewinn erwirtschaftet. Wir haben festgestellt, dass eine Strategie dem Erzielen einer überragenden Leistung dient. Grundlegend dafür ist nicht einfach nur das Überleben, sondern auch der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, was langfristig bedingt, dass eine Kapitalrendite erzielt wird, die über den Kapitalkosten liegt. Dies lässt sich auf zweierlei Weise erreichen. Erstens kann man sich Branchen aussuchen, in denen die Renditen generell attraktiv sind (Aufgabe der Unternehmensstrategie). Zweitens kann man gegenüber den Wettbewerbern eine vorteilhafte Position in einem Wirtschaftszweig erringen, sodass man eine Rendite über dem Branchendurchschnitt erzielt (Abbildung 1.5). Man kann diese Unterscheidung noch einfacher formulieren. Jede Firma muss sich die grundsätzliche Frage stellen: »Wie können wir Geld verdienen?« Die Antworten auf diese Frage entsprechen den beiden Varianten der Strategie, die wir oben erwähnt haben: »Wo (in welchen Branchen und auf welchen Märkten) sollen wir uns dem Wettbewerb stellen?« und »Wie sollen wir uns dem Wettbewerb stellen?«.

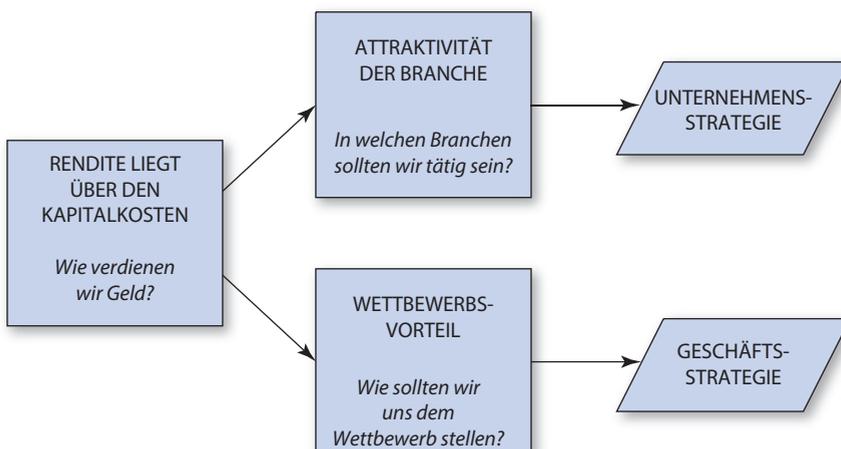


Abbildung 1.5 Die Basis überdurchschnittlicher Rentabilität

Da dieses Buch als integrierter Ansatz zur Untersuchung der Strategie von Unternehmen konzipiert ist, befasst es sich sowohl mit der Unternehmens- als auch mit der Geschäftsstrategie. Ich werde mich jedoch hauptsächlich auf die Geschäftsstrategie konzentrieren. Der Grund dafür liegt darin, dass ein Unternehmen fähig sein muss, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, wenn es erfolgreich sein will. Daher sind Aspekte der Geschäftsstrategie wichtiger als solche der Unternehmensstrategie. Gleichzeitig hängen diese beiden Dimensionen jedoch eng miteinander zusammen: Das Betätigungsfeld eines Unternehmens hat Auswirkungen auf den Ursprung seines Wettbewerbsvorteils und die Art des jeweiligen Wettbewerbsvorteils bestimmt das Spektrum der Geschäftsbereiche, in denen das Unternehmen erfolgreich sein kann.

### 1.5.5 Beschreibung einer Strategie

Die beiden erwähnten Fragen »Wo stellt sich das Unternehmen dem Wettbewerb?« und »Wie stellt es sich dem Wettbewerb?« bilden die Grundlage für die Beschreibung der Strategie, die ein Unternehmen verfolgt. Die *Wo*-Frage hat mehrere Dimensionen. Sie bezieht sich auf die Branche oder Branchen, in denen das Unternehmen aktiv ist, die Produkte, die es anbietet, seine Zielkundengruppen, die Länder und Regionen, in denen es tätig ist, sowie die vertikalen Aktivitätsebenen, auf denen es agiert.

Die Strategie von Coca-Cola kann auf der Basis dieses *Wo* und *Wie* folgendermaßen beschrieben werden. Im Hinblick auf das *Wo*:

- Coca-Cola ist im Markt für Erfrischungsgetränke tätig, für den es Konzentrate zur Herstellung seiner Marken kohlesäurehaltiger Erfrischungsgetränke (beispielsweise Coca-Cola, Sprite, Fanta, mezzo mix und Lift) sowie sonstige Getränke (zum Beispiel Minute Maid, Fruitopia und Five Alive Fruchtsäfte sowie das Tafelwasser Bonaqua) liefert.
- Geografisch gesehen ist Coca-Cola auf der ganzen Welt vertreten. Seine wichtigsten Märkte sind die »großen Fünf«: USA, Mexiko, Brasilien, Japan und China.
- Was die vertikale Ausrichtung betrifft, konzentriert sich Coca-Cola hauptsächlich auf Produktentwicklung, Markenmanagement sowie Herstellung und Vertrieb von Konzentraten. Für Produktion und Vertrieb seiner Erfrischungsgetränke sind die Schwesterfirmen Coca-Cola Enterprises und Vertragsabfüller zuständig.

In Bezug auf das *Wie*: Coca-Cola verfolgt eine Differenzierungsstrategie, bei der es sich auf das Markenimage stützt, das durch beträchtliche Werbung und Verkaufsförderung entwickelt wurde und wird. Das Unternehmen ist bestrebt, durch Massenvermarktung und enge Beziehungen zu den führenden Abfüllern jedes Landes, in dem es Geschäfte macht, Marktführer zu sein.

Aber bei der Strategie geht es nicht nur um »Wettbewerb heute«, es geht auch um den »Wettbewerb morgen«. Ein solches dynamisches Konzept der Strategie macht es erforderlich, Ziele für die Zukunft festzulegen und zu bestimmen, wie sie erreicht werden sollen. Zukünftige Ziele hängen mit dem übergeordneten Zweck eines Unternehmens (Firmenphilosophie) zusammen, dem, was es werden möchte (Vision), sowie bestimmten Leistungsvorgaben.

Im Fall von Coca-Cola ist diese dynamische Dimension seiner Strategie in groben Zügen in seiner Unternehmensvision (»Wir möchten die Welt rundum erfrischen, mit unseren Marken und Aktivitäten für Optimismus sorgen und die Menschen inspirieren. Wir möchten Werte schaffen und etwas bewirken.«<sup>25</sup>) und Firmenphilosophie dargelegt, die Ziele im Hinblick auf die sechs Ps: People (Menschen), Produktportfolio, Planet, Partner, Profit und Produktivität

und in Bezug auf bestimmte Aspekte (beispielsweise Einnahmensteigerung auf 200 Milliarden US-Dollar bis 2020 und Verdoppelung der verkauften Portionen) angibt.<sup>26</sup>

Diese beiden Dimensionen der Strategie – die statische und die dynamische – sind in Abbildung 1.6 dargestellt. Wie wir in Kapitel 8 sehen werden, ist das Bestreben, diese beiden Dimensionen der Strategie unter einen Hut zu bringen – was Derek Abell als »Konkurrieren mithilfe einer Doppelstrategie« bezeichnet –, ein zentrales Dilemma des strategischen Managements.<sup>27</sup>



**Abbildung 1.6** Beschreibung der Strategie eines Unternehmens: Wettbewerb in der Gegenwart, Vorbereitung auf die Zukunft

## 1.6 Wie entsteht eine Strategie? Der Strategieprozess

Die Frage, wie Unternehmen eine Strategie schaffen und wie sie das tun sollten, wird hitzig diskutiert. In den 1960er-Jahren war die Unternehmensplanung großer Konzerne ein stark formalisierter Ansatz zur Entwicklung einer Strategie. Eine Strategie kann aber auch durch Anpassung an die Umstände entstehen. Bei unserer Betrachtung von Königin Elizabeth und Lady Gaga zu Beginn dieses Kapitels habe ich bei ihren Karriereentscheidungen eine Konsistenz und ein Muster festgestellt, die ich als Strategie bezeichnet habe, obwohl es keine Anhaltspunkte dafür gibt, dass eine oder beide Frauen sich mit der systematischen Entwicklung einer Strategie befassen. Auch für viele erfolgreiche Unternehmen gilt, dass sie nicht auf einem großartigen Konzept beruhen. Im August 2011 überholte Apple Exxon Mobil und wurde zum wertvollsten Unternehmen der Welt. Apples Erfolg basierte auf der Strategie, Unterhaltungselektronik inklusive Hardware, Software und eines ästhetischen Designs zu schaffen, die für Konsumenten leicht zugänglich ist und intuitive Funktionalität bietet. Alles begann mit der Erkenntnis von Steve Jobs, dass PCs revolutionäre Möglichkeiten boten, und seiner Vision, einen PC zu entwickeln, der preisgünstig und benutzerfreundlich ist. Die Strategie, die Apple schließlich zu einem der erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten machte, basierte auf Erkenntnissen, Intuition, Experimenten und besonderen Ereignissen.

Was bedeutet dies für die Entwicklung von Strategien durch Unternehmen und sonstige Organisationen? Sollten Manager versuchen, zur Formulierung von Strategien einen rationalen, systematischen Prozess zu durchlaufen, oder besteht der beste Ansatz darin, auf Ereignisse in einem sich rasch wandelnden Umfeld zu reagieren und dabei nur eine grobe Richtung in Form von Zielsetzungen und Leitlinien beizubehalten?

### 1.6.1 Strategiedesign oder Strategieemergenz

Der kanadische Professor Henry Mintzberg ist der führende Kritiker rationaler Ansätze in der Strategieentwicklung. Er unterscheidet zwischen bewusst geplanten, realisierten und emergenten Strategien. Eine **bewusst geplante Strategie** ist eine, die von der obersten Geschäftsleitung konzipiert wird. Sogar in einem solchen Fall ist eine intendierte Strategie weniger das Produkt rationaler Überlegungen als das Ergebnis von Verhandlungen, Feilschen und Kompromissen der vielen Personen und Gruppen, die an dem Prozess beteiligt sind. Aber die **realisierte Strategie** – die Strategie, die tatsächlich umgesetzt wird – hat nur bedingt etwas mit der bewusst geplanten Strategie zu tun (Mintzberg vertritt die Auffassung, dass nur 10 bis 30 Prozent einer bewusst geplanten Strategie auch umgesetzt werden). Primär entscheidend dafür, welche Strategie realisiert wird, ist das, was Mintzberg als **emergente Strategie** bezeichnet – die Entscheidungen, die sich aus dem komplexen Prozess ergeben, in dem einzelne Manager die bewusst geplante Strategie interpretieren und an sich verändernde äußere Umstände anpassen.<sup>28</sup>

Laut Mintzberg vermittelt der Begriff rationales Design eine falsche Vorstellung davon, wie Strategien tatsächlich formuliert werden – außerdem betrachtet er rationales Design als schlechte Methode zur Strategieentwicklung. »Die Vorstellung, dass Strategie etwas ist, das auf der obersten Ebene passieren sollte, weit weg vom Alltagsbetrieb, ist einer der größten Trugschlüsse über das herkömmliche strategische Management.«<sup>29</sup> Die Ansätze, die von emergenten Strategien ausgehen, lassen Raum für Anpassungen und Lernen durch ständige Interaktion zwischen der Formulierung der Strategie und deren Umsetzung; in dieser Zeit wird die Strategie im Licht der Erfahrungen ständig revidiert, geändert und angepasst.

Im Mittelpunkt der Debatte zwischen denjenigen, welche die Schaffung einer Strategie primär als rationalen, analytischen Prozess im Rahmen entschiedener Planung betrachten (die *Strategiedesign*-Anhänger), und den anderen, die meinen, eine Strategie entstehe aus dem komplexen Prozess unternehmerischer Entscheidungsfindung (die Anhänger einer *emergenten Strategie*), steht häufig der erfolgreiche Einstieg von Honda in den US-amerikanischen Motorradmarkt.<sup>30</sup> Die Boston Consulting Group lobte Honda 1975 für die konsequente Verfolgung einer weltweiten Strategie, die darauf beruht, Skalenerträge zu nutzen und zu lernen, wie man eine unangreifbare Kostenführerschaft etabliert.<sup>31</sup> Aber spätere Interviews mit den Managern von Honda, die für den Eintritt in den USA-Markt verantwortlich waren, enthüllten eine ganz andere Geschichte: ein eher zufälliger Markteintritt mit nur geringer Analyse und ohne klaren Plan.<sup>32</sup> Mintzberg bemerkt dazu: »So brillant wie die Strategie im Nachhinein auch aussehen mag, die Honda-Manager machten jeden erdenklichen Fehler, bis der Markt ihnen auf einmal unübersehbar die richtige Formel präsentierte.«<sup>33</sup>

In der Praxis gehört zur Schaffung einer Strategie fast immer eine Kombination aus rationalem Design, das von der Zentrale ausgeht, sowie Anpassungen vor Ort. Der Aspekt einer rational-analytischen Strategieentwicklung umfasst eine Reihe von Prozessen im Unternehmen, in denen die Strategie beraten, durchdacht, diskutiert und entschieden wird. In Großunternehmen gehören dazu Sitzungen der Geschäftsleitung und ein formalisierter Prozess strategischer Planung, der durch Veranstaltungen in größerem Kreis, beispielsweise Strategie-Workshops, ergänzt wird. Ich werde in Kapitel 6 ausführlich auf die Prozesse der strategischen Planung eingehen.

Gleichzeitig wird die Strategie kontinuierlich durch Entscheidungen umgesetzt, die jeder Mitarbeiter in der Organisation trifft – vor allem das mittlere Management. Die dezentralisierte Strategieemergenz von unten nach oben geht häufig einer formellen Formulierung der Strategie voraus. Die historische Entscheidung von Intel, keine Speicherchips mehr zu bauen und

sich auf Mikroprozessoren zu konzentrieren, begann mit Entscheidungen über marginale Veränderungen, die im Geschäftsbereich und von Werksleitern getroffen wurden; anschließend wurden sie von der Geschäftsleitung als Strategie bekannt gegeben.<sup>34</sup>

In allen mir bekannten Unternehmen kombiniert die strategische Planung rational-analytische Elemente mit Emergenz – ein Prozess, den ich als »geplante Emergenz«<sup>35</sup> bezeichnet habe. Das Gleichgewicht zwischen den beiden Aspekten hängt zum großen Teil von der Stabilität und Vorhersehbarkeit des Geschäftsumfelds des Unternehmens ab. Die römisch-katholische Kirche und La Poste, der französische Postdienst, existieren in einem vergleichsweise statischen Umfeld. Beide können Aktivitäten und die Allokation von Ressourcen recht detailliert für Jahre im Voraus planen. Für WikiLeaks, die Zimbabwe Banking Corporation oder Gruppen von Piraten vor der somalischen Küste muss sich die strategische Planung auf wenige Prinzipien und Leitlinien beschränken; alles Übrige ergibt sich aus der Entwicklung der Verhältnisse.

In dem Maße, wie das Geschäftsumfeld turbulenter und weniger vorhersehbar wird, konzentriert sich die Formulierung von Strategien mehr auf Leitlinien und weniger auf spezifische Entscheidungen. Bain & Company empfiehlt die Verwendung strategischer Prinzipien – »eine prägnante, einprägsame Essenz der Strategie, die Mitarbeiter leitet und unterstützt« –, um eine einheitliche Ausrichtung mit Anpassungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit zu verbinden.<sup>36</sup> McDonald's Aussage zur Strategie im Exkurs 1.5 ist ein Beispiel für derartige Prinzipien. Auf ähnliche Weise fasst Southwest, die erfolgreichste Fluggesellschaft Amerikas, ihre Strategie in der einfachen Aussage zusammen: »Die Reisebedürfnisse der Kunden über Kurzstrecken zu Preisen zu befriedigen, die mit den Kosten einer Autofahrt konkurrieren können.« Kathy Eisenhardt und Don Sull argumentieren ähnlich, wenn sie sich für »einfache Regeln« als Grundlage für erfolgreiche Strategien in einem sich rasch ändernden Geschäftsumfeld einsetzen. Beispielsweise beurteilt Lego neue Produktideen anhand einer Checkliste: »Sieht das Produkt wie ein Lego-Teil aus?« »Lernen Kinder etwas, während sie Spaß haben?« »Regt es die Kreativität an?«<sup>37</sup>

Wir werden zur Rolle von Regeln und Prinzipien, welche die Entwicklung eines Unternehmens leiten und die Entscheidungen seiner vielen Mitarbeiter koordinieren, in unserem letzten Kapitel zurückkehren, wo wir uns mit einigen Auswirkungen der Komplexitätstheorie auf das strategische Management befassen.

## 1.6.2 Die Rolle der Analyse bei der Formulierung einer Strategie

Trotz der Kritik, die Henry Mintzberg und andere an rationalen, analytischen Ansätzen zur Formulierung einer Strategie geübt haben, konzentriert sich dieses Buch darauf, eben diese analytischen Ansätze zu betonen. Das liegt nicht daran, dass ich die Rolle von Intuition, Kreativität und Spontaneität herabsetzen will – diese Aspekte sind ganz entscheidend für erfolgreiche Strategien. Aber unabhängig davon, ob eine Strategie ganz formell ausgedrückt oder informell formuliert wird, ob sie intendiert oder emergent ist, eine systematische Analyse ist ein ganz entscheidender Beitrag zum Strategieprozess. Ohne Analyse werden strategische Entscheidungen leicht durch Machtkämpfe, persönliche Launen, Modeerscheinungen und Wunschdenken beeinflusst. Konzepte, Theorien und analytische Instrumente ergänzen Erfahrung, Engagement und Kreativität, sie ersetzen sie nicht. Ihre Rolle besteht darin, einen Rahmen zu bieten, um Diskussionen zu organisieren, Informationen und Meinungen zu verarbeiten und einen Konsens herbeizuführen.

Das heißt nicht, dass hier aktuellen Ansätzen der strategischen Analyse beigespflichtet wird. Beim strategischen Management handelt es sich immer noch um ein neues Gebiet und die bisher vorhandenen Werkzeuge zur Entwicklung von Konzepten und Techniken sind nach wie

vor unzureichend. Wir betrachten es als Herausforderung, etwas Besseres zu bieten. Wenn die vorhandenen Analysetechniken auf die Probleme der Strategieschaffung und -umsetzung angesichts Unsicherheit, technischer Veränderungen und Komplexität nicht angemessen eingehen, dann müssen wir einfach mehr Analyseinstrumente schaffen. Im Lauf des Buches werden wir Konzepten wie den *Realoptionen*, dem *impliziten Wissen*, dem *Hyperwettbewerb*, der *Komplementarität* und der *Komplexität* begegnen, die Ihnen dabei helfen werden, sich effektiver mit den Herausforderungen zu befassen, denen sich Unternehmen in der heutigen turbulenten Geschäftswelt stellen müssen. Außerdem müssen wir das Wesen der *strategischen Analyse* erkennen. Anders als viele der analytischen Techniken im Rechnungs- und Finanzwesen, in der Marktforschung oder in der Produktionsleitung, liefert die strategische Analyse keine Problemlösungen. Sie schafft keine Regeln, Algorithmen oder Formeln, die darstellen, welche optimale Strategie übernommen werden sollte. Die strategischen Fragen, mit denen sich Unternehmen befassen müssen (genau wie diejenigen, denen wir uns in unserem eigenen Berufs- und Privatleben stellen müssen), sind einfach zu komplex, als dass man sie programmieren könnte.

Zweck der strategischen Analyse ist es nicht, Antworten zu liefern, sondern uns zu helfen, die Probleme zu verstehen. Die meisten der in diesem Buch vorgestellten analytischen Techniken bieten ein Rahmenwerk, das es uns ermöglicht, die grundsätzlichen Faktoren, die für strategische Entscheidungen relevant sind, zu identifizieren, zu klassifizieren und zu verstehen. Derartige Rahmen sind außerordentlich wertvoll, da sie uns helfen, mit der Komplexität strategischer Entscheidungen klarzukommen. In manchen Fällen mag der nützlichste Beitrag darin bestehen, dass sie uns helfen, das Problem überhaupt anzugehen. Indem sie uns zu den Fragen führt, die wir beantworten müssen, und indem sie einen Rahmen zur Organisation der zusammengetragenen Informationen liefert, gelangen wir mithilfe der strategischen Analyse in eine äußerst günstige Position im Vergleich zu einem Manager, der sich ausschließlich auf Erfahrung und Intuition verlässt. Die analytischen Modelle und Techniken können auch unsere Flexibilität als Manager erhöhen. Die in diesem Buch vorgestellte Analyse lässt sich ganz generell anwenden; sie ist nicht auf bestimmte Branchen, Unternehmen oder Situationen ausgerichtet. Dadurch können wir im Hinblick auf das Verstehen von und Reagieren auf neue Situationen und Umstände selbstbewusster und effektiver werden. Indem sie zu einem tiefgehenden Verständnis der grundlegenden Themen anregen, die mit dem Wettbewerbsvorteil, den Bedürfnissen der Kunden, den Fähigkeiten eines Unternehmens und den Grundlagen des Wettbewerbs zusammenhängen, regen die in diesem Buch vorgestellten Konzepte, Modelle und Techniken zu Innovation und Flexibilität an, statt sie zu beschneiden.

## 1.7 Strategisches Management für nicht gewinnorientierte Organisationen und staatliche Stellen

---

Solange strategisches Management Langfristplanung auf der obersten Managementebene bedeutete, bestand in dieser Hinsicht nur ein geringer Unterschied zwischen Unternehmen und nicht kommerziellen Organisationen: Die Methoden der Zukunftsplanung waren in beiden Fällen gleich. Nachdem sich das strategische Management zunehmend auf die Identifizierung und Nutzung von Gewinnchancen konzentriert, wird es meistens mit Firmen in Zusammenhang gebracht, die nach Gewinn streben. Können Konzepte und Instrumente der Unternehmens- und Geschäftsstrategie auch im nicht kommerziellen Bereich zum Einsatz kommen?

Die einfache Antwort lautet: Ja. Eine Strategie ist für gemeinnützige Organisationen oder Behörden genauso wichtig wie für jeden gewinnorientierten Betrieb. Die Vorteile, die ich im Zusammenhang mit dem strategischen Management im Hinblick auf die Entscheidungsfindung, die Koordinierung und das Vorgeben von Leistungszielen genannt habe (siehe Abschnitt 1.5.2), sind im gemeinnützigen Bereich möglicherweise noch wichtiger. Außerdem lassen sich zahlreiche Konzepte und Instrumente der strategischen Analyse problemlos auf nicht kommerzielle Organisationen anwenden – allerdings mit gewissen Anpassungen. Zum nicht kommerziellen Bereich zählen eine Vielzahl unterschiedlicher Organisationen. Sie unterscheiden sich sowohl hinsichtlich der Art strategischer Planung als auch im Hinblick auf die geeigneten Instrumente der strategischen Analyse.

Eine grundsätzliche Unterscheidung wird hier zwischen jenen Organisationen getroffen, die in einem Wettbewerbsumfeld operieren (das sind überwiegend nicht staatliche, gemeinnützige Organisationen), und solchen, auf die dies nicht zutrifft (meistens Behörden und staatliche Dienststellen). Bei den nicht gewinnorientierten Organisationen in einem Wettbewerbsumfeld kann man zwischen denjenigen unterscheiden, die sich ihre Dienste bezahlen lassen (die meisten Privatschulen, privaten Krankenhäuser, Sportvereine und so weiter), sowie jenen, die ihre Dienste kostenlos zur Verfügung stellen – die meisten Wohltätigkeits- und nicht staatlichen Organisationen. Tabelle 1.2 verdeutlicht einige wesentliche Unterschiede zwischen diesen Organisationen hinsichtlich der Anwendbarkeit der grundlegenden Instrumente der strategischen Analyse.

	Organisation in einem Wettbewerbsumfeld, die ihre Dienste in Rechnung stellt	Organisation in einem Wettbewerbsumfeld, die ihre Dienste kostenlos bietet	Organisation ohne Wettbewerb
<b>Beispiel</b>	Royal Opera House Guggenheim Museum Stanford University	Heilsarmee Habitat for Humanity Greenpeace Linux	US-Verteidigungsministerium EZB Polizei von New York WHO
<b>Analyse von Zielen und Leistung</b>	Identifizierung von Motto, Zielen und Leistungsindikatoren sowie ihre Abstimmung aufeinander ist ein entscheidender Aspekt der strategischen Analyse in sämtlichen nicht gewinnorientierten Organisationen.		
<b>Analyse des Wettbewerbsumfelds</b>	Die wesentlichen Instrumente der Wettbewerbsanalyse sind die gleichen wie in gewinnorientierten Unternehmen.	Das Sammeln von Spenden ist der wichtigste Bereich für Wettbewerb und Wettbewerbsstrategie.	Unbedeutend. Es gibt aber einen Wettbewerb um öffentliche Mittel.
<b>Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten</b>	Die Identifizierung und Nutzung von Ressourcen und Fähigkeiten ist entscheidend für die Entwicklung einer Strategie, die zu einem Wettbewerbsvorteil führt.		Die Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten ist entscheidend für das Setzen von Prioritäten und die Entwicklung einer Strategie.
<b>Umsetzung der Strategie</b>	Die grundlegenden Prinzipien der Organisationsgestaltung, des Leistungsmanagements und der Führung sind bei allen Organisationstypen die gleichen.		

**Tabelle 1.2** Die Anwendbarkeit von Konzepten und Instrumenten der strategischen Analyse bei unterschiedlichen Arten nicht gewinnorientierter Organisationen

Von denjenigen Instrumenten der strategischen Analyse, die auf alle Arten von nicht gewinnorientierten Organisationen anwendbar sind, haben vor allem diejenigen eine große Bedeutung, bei denen es um die Festlegung von Zielen und deren Anbindung an Entscheidungen über die Ressourcenverteilung geht. Für Unternehmen ist der Gewinn immer ein entscheidendes Ziel, denn er sichert das Überleben und fördert die Entwicklung. Im Fall von nicht gewinnorientierten Organisationen sind die Ziele üblicherweise komplexer. Die Harvard University hat das Motto: »Wissen zu schaffen, die Köpfe der Studenten für dieses Wissen zu öffnen und sie zu befähigen, möglichst großen Nutzen aus den Bildungsmöglichkeiten zu ziehen.« Wie kann man diese verschiedenen Ziele in der Praxis unter einen Hut bringen? Wie sollte das Budget von Harvard zwischen Forschung und finanzieller Unterstützung der Studenten aufgeteilt werden? Wird der Philosophie am besten entsprochen, wenn in die Bildung der Studenten investiert wird? Der strategische Planungsprozess von nicht gewinnorientierten Organisationen muss so konzipiert werden, dass Motto, Ziele, Ressourcenverteilung und die Leistungsziele sich stark aneinander orientieren und gleichmäßig ausgerichtet sind. Exkurs 1.6 zeigt den Rahmen für die strategische Planung des US-amerikanischen Außenministeriums.

Die meisten Prinzipien und Instrumente für die Umsetzung der Strategie – insbesondere in Bezug auf Organisationsstruktur, Managementsysteme, Techniken des Leistungsmanagements und Wahl des Führungsstils – lassen sich auf gewinnorientierte und nicht gewinnorientierte Organisationen anwenden.

Was die externe Analyse betrifft, gibt es wenig Unterschiede zwischen den Techniken der Branchenanalyse, die kommerzielle Unternehmen verwenden, und den Methoden nicht gewinnorientierter Organisationen, die in einem Wettbewerbsumfeld agieren und ihre Dienste in Rechnung stellen. Auf vielen Märkten (Theater, Sportvereine, Berufsausbildung) stehen gewinn- und nicht gewinnorientierte Organisationen im Wettbewerb. Da sie, um bestehen zu

### Exkurs 1.6

#### Der strategische Plan des US-amerikanischen Außenministeriums, 2007–2012

##### MOTTO

Förderung der Freiheit zum Nutzen des amerikanischen Volkes und der internationalen Gemeinschaft, indem wir zum Aufbau und der Bewahrung einer Welt mit mehr Demokratie, Sicherheit und Wohlstand beitragen, die aus gut regierten Staaten besteht, welche auf die Bedürfnisse ihrer Bürger eingehen, die weitverbreitete Armut senken und sich im Rahmen des internationalen Systems verantwortlich verhalten.

##### STRATEGISCHE ZIELE

- SZ1** Friede und Sicherheit erzielen
- SZ2** Gerecht und demokratisch regieren
- SZ3** In Menschen investieren
- SZ4** Wirtschaftswachstum und Wohlstand fördern

**SZ5** Humanitäre Hilfe leisten

**SZ6** Die internationale Verständigung fördern

**SZ7** Konsularische und Managementfähigkeiten stärken

##### UMSETZUNG DER ZIELE IN OPERATIVE MASSNAHMEN

Auf der Basis dieser strategischen Ziele wurde eine Reihe von strategischen Prioritäten entwickelt, die dann mithilfe von strategischen Aufgabenplänen, länderspezifischen Einsatzplänen, strategischen Dienststellenplänen und Leistungsplänen in Maßnahmen umgesetzt wurden. Jeder dieser Pläne wird jährlich überprüft.

*Quelle: US-Außenministerium und United States Agency for International Development, Strategic Plan for Fiscal Years 2007–2012.*

können, zumindest keine Verluste machen dürfen, werden die nicht gewinnorientierten Organisationen in diesen Bereichen kaum andere Strategien haben als ihre gewinnorientierten Wettbewerber.

Für diejenigen Organisationen, die sich ihre Dienstleistungen nicht bezahlen lassen (überwiegend gemeinnützige Einrichtungen), gibt es auf dem Markt keinen wirklichen Wettbewerb: Man kann nicht behaupten, dass die verschiedenen Obdachlosenheime einer Stadt miteinander um Wohnsitzlose konkurrieren. Was Spenden angeht, herrscht aber durchaus Wettbewerb – um Spenden von Einzelpersonen, Förderung durch Stiftungen oder staatliche Unterstützung. Eine Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten ist für sämtliche Organisationen erforderlich, die in einem Wettbewerbsumfeld agieren und ihre internen Ressourcen und Fähigkeiten nutzen müssen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erringen. Aber selbst in Organisationen, die Monopole darstellen – viele Behörden und Regierungsabteilungen – lässt sich die Leistung durch eine Ausrichtung der Strategie an den intern besonders ausgeprägten Ressourcen und Fähigkeiten verbessern.

---

## ZUSAMMENFASSUNG

Dieses Kapitel bietet eine Menge Stoff – ich hoffe, Sie leiden nicht jetzt schon an geistigen Verdauungsstörungen. Machen Sie sich keine Gedanken, wenn Sie sich etwas überfordert fühlen: Die meisten der angesprochenen Themen und Probleme werden wir in späteren Kapiteln wieder aufgreifen.

Die wesentlichen Erkenntnisse dieses Kapitels sind:

- Strategie ist sowohl für Einzelpersonen als auch Organisationen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Eine solide Strategie kann den Erfolg nicht garantieren, aber sie kann die Chancen erhöhen, dass er erzielt wird. Gelungene Strategien beinhalten in der Regel vier Elemente: eindeutige, langfristige Ziele, ein profundes Verständnis des externen Umfelds, eine klarsichtige Beurteilung interner Ressourcen sowie eine effektive Umsetzung. Diese vier Elemente stellen die primären analytischen Komponenten dieses Buches dar.
- Bei der Strategie geht es nicht mehr um eine detaillierte Planung auf der Basis von Prognosen; zunehmend geht es um Richtungsvorgaben, Identität und die Nutzung von Faktoren, die zu herausragender Rentabilität beitragen.
- Um die Strategie eines Unternehmens (oder einer anderen Art von Organisation) beschreiben zu können, müssen wir wissen, wo und wie sich das Unternehmen dem Wett-

bewerb stellt und in welche Richtung es sich entwickelt.

- Zur Entwicklung einer Strategie für eine Organisation braucht man eine Kombination von zielgerichteter Planung (rationales Design) und flexiblen Reaktionen auf die sich ändernden Verhältnisse (Emergenz).
- Die Prinzipien und Instrumente des strategischen Managements wurden hauptsächlich für kommerzielle Unternehmen entwickelt, sie lassen sich jedoch auch verwenden, um die Entwicklung von und Entscheidungsfindung in nicht gewinnorientierten Organisationen zu steuern, insbesondere derjenigen, die in einem Wettbewerbsumfeld agieren.

Der nächste Schritt besteht darin, uns genauer mit den Zusammenhängen zu befassen, die in Abbildung 1.2 dargestellt sind. Die Elemente dieser Struktur – Ziele und Werte, das Branchenumfeld, Ressourcen und Fähigkeiten, Organisation und Systeme – bilden, wie bereits erwähnt, die Grundlage der strategischen Analyse. Im nächsten Teil des Buches werden jedem dieser Elemente einzelne Kapitel gewidmet. Dann verwenden wir diese Instrumente zur Analyse des Wettbewerbsvorteils (Teil III), zur Formulierung und Umsetzung von Geschäftsstrategien in ganz unterschiedlichen Branchenumgebungen (Teil IV) und dann zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie (Teil V). Abbildung 1.7 verdeutlicht den Aufbau dieses Buches.

---

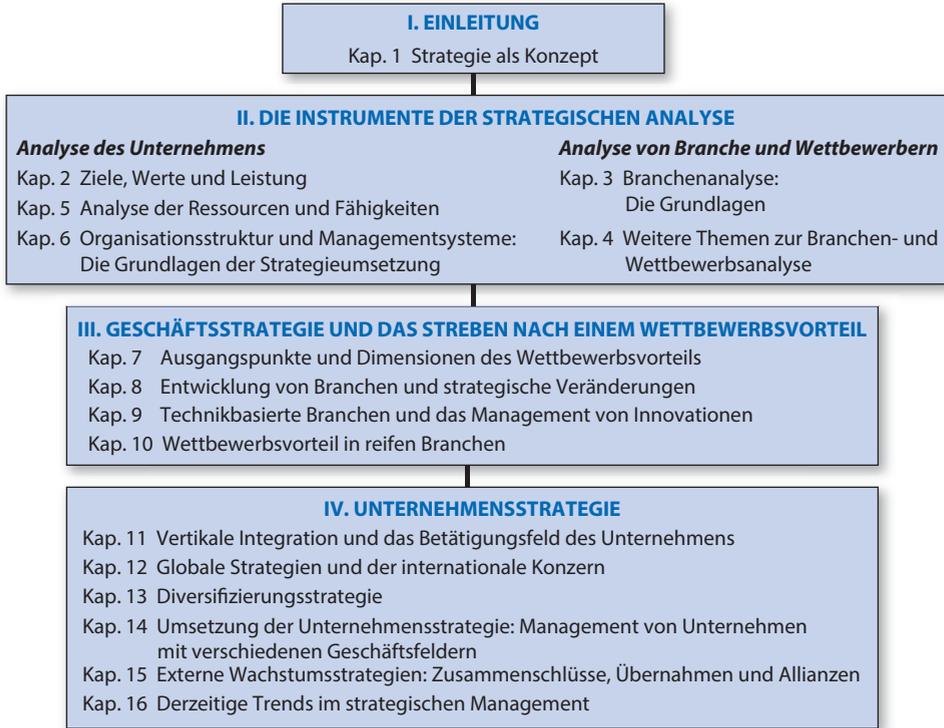


Abbildung 1.7 Der Aufbau dieses Buches

## ■ FRAGEN FÜRS SELBSTSTUDIUM

1. Beurteilen Sie die US-amerikanische Strategie während der Jahre 2002–12 gegenüber dem Irak anhand der Merkmale erfolgreicher Strategien in Abbildung 1.1 (einfache, konsequente, langfristige Ziele; profundes Verständnis des Umfelds; objektive Beurteilung der Ressourcen und effektive Umsetzung).
2. In der Diskussion über die Evolution der Geschäftsstrategie (siehe 1.4.2: Von der Unternehmensplanung zum strategischen Management) wurde gezeigt, dass die Merkmale der strategischen Pläne und des strategischen Planungsprozesses eines Unternehmens stark von den Veränderungen und der Unvorhersehbarkeit seines Umfelds abhängen. Welche Unterschiede würden Sie davon ausgehend in den strategischen Plänen und dem strategischen Planungsprozess der Coca-Cola Company und Facebook Inc. erwarten?
3. Ich habe erwähnt, dass die Strategie eines Unternehmens als Antworten auf zwei Fragen beschrieben werden kann: »Wo stehen wir im Wettbewerb?« und »Wie stellen wir uns dem Wettbewerb?«. Beschreiben Sie mithilfe dieser Fragen knapp und präzise die Karrierestrategie von Lady Gaga (siehe Exkurs 1.2).
4. Beschreiben Sie die Strategie der Universität, an der Sie studieren, unter Zuhilfenahme der in Abbildung 1.6 dargestellten Grafik.
5. Wie sieht Ihre Berufs- und Karrierestrategie für die nächsten fünf Jahre aus? Inwieweit passt sie zu Ihren langfristigen Zielen, den Merkmalen des externen Umfelds und Ihren eigenen Stärken und Schwächen?

## ANMERKUNGEN

- 1 Drucker, P. F.: »Managing Oneself«, *Harvard Business Review* (März/April 1999), S. 65–74.
- 2 Stephen R. Covey (*Die 7 Wege zur Effektivität*, GABAL, Offenbach 2011, 21. Aufl.) rät uns, Leitsprüche für unser Leben und die verschiedenen Rollen, die wir darin verkörpern, zu entwickeln: in Bezug auf unsere Karrieren, unsere Partner, unsere Familienmitglieder, unsere Freunde und unser spirituelles Leben.
- 3 Porter, Michael E.: »What is Strategy?«, *Harvard Business Review* (November/Dezember 1996), S. 61-78.
- 4 Wesentliche Beiträge zur Kontingenztheorie sind: Fiedler, F. E.: *Leader Attitudes and Group Effectiveness* (Urbana, IL: University of Illinois Press, 1958) sowie Van de Ven, A. H.; Drazin, R.: »The concept of fit in contingency theory«, *Research in Organizational Behavior* 7 (1985), S. 333-65.
- 5 Sun Tsu, *Über die Kriegskunst* (Karlsruhe: Info Verlagsgesellschaft, 1989).
- 6 Siehe: Evered, R.: »So What is Strategy«, *Long Range Planning* 16, Nr. 3 (Juni 1983), 57-72; Clemons, E.; Santamaria, J.: »Maneuver Warfare«, *Harvard Business Review* (April 2002), 46-53.
- 7 Zum Beitrag der Spieltheorie zur Analyse der Geschäftsstrategie siehe: Fisher, F. M.: »Games Economists Play: A Non-cooperative View«, *RAND Journal of Economics* 20 (Frühjahr 1989), S. 113-24; Camerer, C. F.: »Does Strategy Research Need Game Theory?«, *Strategic Management Journal* 12, Sonderausgabe (Winter 1991), S. 137-52; Dixit, A. K.; Nalebuff, B. J.: *The Art of Strategy: A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life* (New York: W.W. Norton, 2008).
- 8 Beispielsweise Ewing, D. W.: »Looking Around: Long-range Business Planning«, *Harvard Business Review* (Juli/August 1956), 135-46; Payne, B.: »Steps in Long-range Planning«, *Harvard Business Review* (März/April 1957), S. 95-101.
- 9 Ansoff, H. I.: »Strategies for diversification«, *Harvard Business Review* (September/Oktober 1957), S. 113-124.
- 10 Porter, Michael, E.: *Wettbewerbsstrategie* (Frankfurt a. M.: Campus, 1983).
- 11 Siehe Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1978), sowie Studien, welche die PIMS (Profit Impact of Market Strategy) Datenbank verwenden, beispielsweise: Buzzell, R. D. und Gale, B. T.: *Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg* (Wiesbaden: Gabler, 1989).
- 12 Grant, R. M.: »The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation«, *California Management Review* 33 (Frühjahr 1991), S. 114-35; Collis, D. J. und Montgomery, C.: »Competing on Resources: Strategy in the 1990s«, *Harvard Business Review* (Juli/August 1995), S. 119-128.
- 13 Lee, Eocman; Lee, Jeho; Lee, Jongseok: »Reconsideration of the Winner-Take-All Hypothesis: Complex Networks and Local Bias«, *Management Science* 52 (Dezember 2006), S. 1838-48; Shapiro, C.; Varian, H.R.: *Online zum Erfolg* (München: Langen-Müller, 1999).
- 14 Christensen, C.: *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
- 15 Williamson, P. J.: »Strategy as options on the future«, *Sloan Management Review* 40 (3, 1999), S. 117-126.
- 16 Markides, C.: »Strategic innovation in established companies«, *Sloan Management Review* (Juni 1998), S. 31-42.
- 17 Kim, W. C.; Mauborgne, R.: »Creating New Market Spaces«, *Harvard Business Review* (Januar/Februar 1999), S. 83-93.
- 18 Peston, Robert: *The New Capitalism* (London: Hodder & Stoughton, 2010).
- 19 »Strategic Intensity: A Conversation with Garry Kasparov«, *Harvard Business Review* (April 2005), S. 105-13.
- 20 Das Konzept der begrenzten Rationalität wurde von Herbert Simon entwickelt (»A Behavioral Model of Rational Choice«, *Quarterly Journal of Economics* 69 (1955), S. 99-118).
- 21 Hamel, Gary; Prahalad, C. K.: »Strategic Intent«, *Harvard Business Review* (Mai/Juni 1989), S. 63-77.
- 22 Hamel, Gary; Prahalad, C. K.: »Strategy as Stretch and Leverage«, *Harvard Business Review* (März/April 1993), S. 75-84.
- 23 Collins, J. C.; Porras, J. I.: *Immer erfolgreich: Die Strategien der Top-Unternehmen* (München, Deutscher Taschenbuchverlag, 2005).

- 24 Collis, D. J.; Rukstad, M. G.: »Can You Say What Your Strategy Is?«, *Harvard Business Review* (April 2008), S. 63-73.
- 25 <http://www.coca-cola-deutschland.de/unternehmen/mission-und-werte>, eingesehen am 5. Dezember 2013.
- 26 [http://www.thecoca-colacompany.com/our-company/mission\\_vision\\_values.html](http://www.thecoca-colacompany.com/our-company/mission_vision_values.html), eingesehen am 5. Dezember 2013.
- 27 Abell, Derek F.: *Managing with Dual Strategies* (New York: Free Press, 1993).
- 28 Mintzberg, Henry: »Patterns of Strategy Formulation«, *Management Science* 24 (1978), S. 934-48; »Of Strategies: Deliberate and Emergent«, *Strategic Management Journal* 6 (1985), S. 257-72.
- 29 Mintzberg, Henry: »The Fall and Rise of Strategic Planning«, *Harvard Business Review* (Januar/Februar 1994), S. 107-14.
- 30 Die zwei verschiedenen Ansichten über Honda finden sich in zwei Harvard-Fallstudien: *Honda [A]* (Boston: Harvard Business School, Fall Nr. 384049, 1989) sowie *Honda [B]* (Boston: Harvard Business School, Fall Nr. 384050, 1989).
- 31 Boston Consulting Group, *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1975).
- 32 Pascale, R. T.: »Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success«, *California Management Review* 26, Nr. 3 (Frühjahr 1984), S. 47-72.
- 33 Mintzberg, Henry: »Crafting Strategy«, *Harvard Business Review* 65 (Juli/August 1987), S. 70.
- 34 Burgelman, R. A.; Grove, A.: »Strategic Dissonance«, *California Management Review* 38 (Winter 1996), S. 8-28.
- 35 Grant, R. M.: »Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors«, *Strategic Management Journal* 14 (Juni 2003), S. 491-517.
- 36 Gadiesh, O.; Gilbert, J.: »Transforming Corner-office Strategy into Frontline Action«, *Harvard Business Review* (Mai 2001), S. 73-80.
- 37 Eisenhardt, Kathy M.; Sull, Don N.: »Strategy as Simple Rules«, *Harvard Business Review* (Januar 2001), S. 107-16.