

Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft
– Konzepte, Strategien, Methoden –
Herausgeber: Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Christopher Jahns

Integriertes strategisches Management

**Neue Perspektiven zur Theorie und Praxis
des strategischen Managements**

Verlag Wissenschaft & Praxis



Integriertes strategisches Management

Schriftenreihe
Managementorientierte Betriebswirtschaft
– Konzepte, Strategien, Methoden –

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück

Band 1

Christopher Jahns

Integriertes strategisches Management

Neue Perspektiven zur Theorie und Praxis
des strategischen Managements

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Jahns, Christopher :

Integriertes strategisches Management. Neue Perspektiven zur Theorie und Praxis des strategischen Managements / Christopher Jahns.

– Sternenfels ; Berlin : Verl. Wiss. und Praxis, 1999

(Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft.

– Konzepte, Strategien, Methoden – ; Bd. 1)

Zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 1998

ISBN 3-89673-071-1

NE: GT

Herausgeber: Univ.-Professor Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Technische Universität München
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
insb. Wirtschaftsprüfung und Interne Revision
– Treuhandseminar –
Arcisstraße 21, D-80333 München
Tel.: (089) 289-25801 Fax: (089) 289-25802

ISBN 3-89673-071-1

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 1999
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Abstract

Der Strategiebegriff ist in den letzten 10 bis 15 Jahren zu einem der populärsten Begriffe in der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgestiegen. Es stellt sich die Frage, ob die Vielfalt der verfügbaren strategischen Ansätze, Modelle, Instrumente und Methoden tatsächlich zur Lösung der Probleme geeignet sind, denen sich die Führungskräfte heutzutage gegenüber sehen.

Ein wesentlicher Teil der Vertreter der Managementforschung empfiehlt der Managementpraxis, dem Problem dynamischer Veränderungen und komplexer Sachverhalte mit Hilfe plandeterminierter strategischer Managementansätze zu begegnen. Dem Grundmodell der präskriptiven strategischen Managementansätze muß im Ergebnis eine praxisferne und der Realität der strategischen Problemstellungen widersprechende Auffassung bescheinigt werden. Die deskriptiven strategischen Managementansätze tendieren dazu, die eingespielten Handlungen der Führungskräfte zu rechtfertigen und diesem Vorgehen den Schein einer wissenschaftlich-systematischen Orientierung zu verleihen. Es kann jedoch nicht Sinn und Zweck eines strategischen Managementansatzes sein, die in der Managementpraxis beobachteten Handlungen ohne ausreichend kritische Hinterfragung zum Prinzip einer Managementauffassung zu erheben. Die Entweder-oder-Perspektive dieser beiden Forschungsrichtungen soll deshalb durch eine integrative Verknüpfung der präskriptiven strategischen Managementansätze und der deskriptiven strategischen Managementansätze in eine Sowohl-als-auch-Perspektive gewendet werden.

Die im Konzept der integrativen Unternehmensentwicklung angelegte Verbindung der strategischen Managementfunktionen der strategischen Planung, der Organisationsentwicklung, des strategischen Personalmanagements und der strategischen Kontrolle ist bisher nicht zufriedenstellend gelöst worden. Die im Detail analysierten wechselseitigen Wirkungsrichtungen zwischen der Unternehmensstrategie, der Organisationsstruktur, dem strategischen Personalmanagement und der Unternehmenskultur werden zu einem Synthesekonzept zusammengeführt. Ein verändertes Verständnis dieses Wirkungsverbunds wird zu einem Wechsel der strategischen Steuerungsmöglichkeiten führen. Die Potentiale dieser neuen Steuerungsmöglichkeiten werden anhand eines erarbeiteten praxisorientierten Theoriekonzepts und anhand eines erarbeiteten theoriegeleiteten Praxiskonzepts aufgezeigt, um sowohl der Managementforschung als auch der Managementpraxis neue Hinweise und innovative Impulse zur Weiterentwicklung des strategischen Managementverständnisses zu geben.

Vorwort des Herausgebers

Die internationale Managementforschung und die internationale Managementpraxis stehen hinsichtlich der Strategieentwicklung vor zahlreichen Problemen. Einerseits ist zu Recht der Vorwurf zu hören, die wissenschaftliche Diskussion sei praxisfern. Andererseits klagt die Wissenschaft, die Praxis sei theorielos bzw. zu wenig theoriegestützt. Ergebnis: Die strategische Managemententwicklung befindet sich in einer Krise und erreicht dadurch nur selten verwendbare Ergebnisse.

Herr Dipl.-Kfm. Dr. Christopher Jahns stellt sich mit der vorliegenden Publikation die Aufgabe, einerseits die Managementforschung zu analysieren und andererseits die Managementpraxis zu untersuchen, um Hinweise und innovative Impulse für eine Weiterentwicklung des strategischen Managementverständnisses ableiten zu können.

Die Frage, die sich der Verfasser stellt und die beantwortet werden muß, lautet: Läßt sich aus der Strategieentwicklung in der Wissenschaft und in der Praxis ein integriertes strategisches Management als neue Perspektive aufzeigen?

Zunächst wird der Entwicklungsstand der Theorie und der Praxis des strategischen Managements überprüft, um die Notwendigkeit zur Entwicklung neuer strategischer Managementansätze rechtfertigen zu können.

Untersuchungsgegenstand sind einmal die sogenannten präskriptiven strategischen Managementansätze, die der Managementpraxis Handlungsempfehlungen zur Formulierung und Implementierung von Strategien vorgeben.

Zum anderen werden die sogenannten deskriptiven strategischen Managementansätze untersucht, die entwickelte und bereits implementierte Strategien empirisch untersuchen und erläutern.

Die Erkenntnis, daß beide Ansätze integrativ verknüpft werden sollen, wird vom Verfasser deutlich zum Ausdruck gebracht.

Anschließend werden die wechselseitigen Wirkungsrichtungen zwischen Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur, Humanressourcen und Unternehmenskultur in Thesen und Antithesen herausgearbeitet und gegenübergestellt: These „Structure follows Strategy“ und Antithese „Strategy follows Structure“. These „Personnel follows Strategy“ und Antithese „Strategy follows Personnel“. These „Culture follows Strategy“ und Antithese „Strategy follows Culture“.

Aus der Kritik der Thesen und Antithesen werden jeweils Konsequenzen und die Notwendigkeit einer Synthese aufgezeigt.

Die Überlegungen des Verfassers führen zu Perspektiven eines **integrierten strategischen Managementansatzes**: ein praxisorientiertes Theoriekonzept **und** ein theoriegeleitetes Praxiskonzept.

Vor dem Hintergrund des integrierten strategischen Managementansatzes ändern sich die Führungsfunktion und das Rollenverständnis der Führungskräfte: „Spielmacher“ oder „Spielführer“ werden gesucht und gebraucht, insbesondere in Situationen, die durch hohe Komplexität und hohes Risiko geprägt sind. Führungskräfte benötigen nicht nur Fachkompetenz und Sozialkompetenz, sondern zusätzlich und hauptsächlich **integrative Kompetenz**.

Die Bestandsaufnahme verdeutlicht, daß die strategischen Managementfunktionen der strategischen Planung, der Organisationsentwicklung, des strategischen Personalmanagements und der strategischen Kontrolle nach der neueren systemtheoretischen Entwicklung als eigenständige Steuerungspotentiale gesehen werden.

Dagegen ist der hier entwickelte **integrative strategische Managementansatz** so zu verstehen, daß alle vier strategischen Managementfunktionen gleichgewichtig und gleichberechtigt in Führungssituationen einzusetzen sind. Durch den wechselseitigen Einsatz der gleichwertigen strategischen Managementfunktionen ergeben sich neue strategische Steuerungsmöglichkeiten.

Herr Dr. Jahns kommt zu dem Ergebnis, daß der integrierte strategische Managementansatz neue Impulse zur Weiterentwicklung des strategischen Managementverständnisses in der Managementforschung, in der Managementberatung und in der Managementpraxis bereitstellt.

Vorwort des Verfassers

Für Sabine

Der Strategiebegriff ist in den letzten Jahren zu einem der populärsten Begriffe in der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgestiegen. Es entsteht kaum noch eine Veröffentlichung, die ohne den Verweis auf einen strategischen Zusammenhang auskommt. Die Managementpraxis ist von diesen strategischen Modewellen regelrecht überflutet worden. In der Managementforschung kann dagegen inzwischen von einem Strategie-Theorien-Dschungel gesprochen werden.

Die Erfahrungen aus der Erarbeitung von Unternehmensstrategien haben zu Beginn dieses Promotionsvorhabens die Frage aufkommen lassen, ob diese existierende Vielfalt der verfügbaren strategischen Ansätze, Modelle, Instrumente und Methoden tatsächlich zur Lösung derjenigen Problemstellungen geeignet sind, denen sich die Führungskräfte heutzutage gegenüber sehen. Insbesondere beschäftigte mich die Frage, warum ein Großteil der Publikationen aus der Managementforschung immer noch über langfristige Planungszeiträume und über die Lehrbuchweisheiten der Planung sinniert, während sich in der Managementpraxis abzeichnet, daß sich das Managementwissen mindestens alle fünf Jahre verdoppelt und die Halbwertszeit des Wissens über Marktbedingungen und Wettbewerbsverhalten in einigen Branchen nur noch drei Monate beträgt.

Eine derart umfassende Ausgangsfrage ließ es unumgänglich erscheinen, zunächst die vielseitigen Interdependenzen der wichtigsten Elemente des strategischen Managements im Detail zu analysieren. Die Analyse der wechselseitigen Wirkungsrichtungen zwischen der Unternehmensstrategie, der Organisationsstruktur, den Humanressourcen und der Unternehmenskultur hat gezeigt, daß wie vermutet die Verfolgung eindimensionaler Zusammenhänge im Sinne einer Entweder-oder-Perspektive eindeutig vorherrscht.

Die Herausforderung bestand somit in der Entwicklung eines Synthesekonzepts, um diese Entweder-oder-Perspektiven in eine Sowohl-als-auch-Perspektive wenden zu können. Um Praktiker und Managementforscher gleichermaßen anzusprechen mußte sowohl ein systemtheoriegestütztes, jedoch im Grundsatz praxisorientiertes Theoriekonzept als auch ein auf diesen Überlegungen basierendes, theoriegestütztes Praxiskonzept entwickelt werden. Die Formulierung der Anforderungen an die Führungskräfte, die „Integriertes strategisches Management“ anwenden, sollen diese Untersuchung als ganzheitliches Konzept zu verstehen helfen.

Integrativ und ganzheitlich zusammengewirkt haben auch die Personen, die zum Gelingen „meines Projektes“ einen wesentlichen Beitrag geleistet haben. Allen voran ist Herr Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück zu erwähnen, der in der Rolle meines Doktorvaters wertvolle Hilfestellungen leistete. Ihm ist insbesondere für die Gewährung hoher Freiräume, für die Forcierung des gesamten Promotionsvorhabens und für das untrügliche Gespür, seine Schüler auf dem richtigen Weg zu halten, zu danken. Herrn Prof. H. Peter Holzer danke ich sehr herzlich für die Übernahme des Koreferats.

Herrn Karlheinz Hornung, Vorstand für Controlling der Metallgesellschaft AG, danke ich nicht nur für die großzügige Finanzierung meines Promotionsvorhabens. Es war während meiner Zeit als „Strategie“ in diesem Konzern ebenso wichtig für mich, die phantastischen Möglichkeiten, die Herr Hornung mir bot, zu Zwecken der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung zu nutzen.

Die Herausforderung, im Lichte der St. Galler Managementtradition interessanten Projekten mitentscheidende Impulse geben zu dürfen, trug zugleich zum Gelingen dieser Untersuchung bei. Herrn Wolfgang A. Vilsmeier, Geschäftsführender Gesellschafter von VMP Management Partner AG St. Gallen sei für seine inhaltliche und vor allem für seine persönliche Unterstützung gedankt. Meinen Partnerkollegen Herrn Dr. Karl-Heinz Oeller, Herrn Christian Hartmann und Herrn Dr. Alexander Middendorff ist ebenfalls für die unzählbaren abendfüllenden inhaltlichen Diskussionen vielmals zu danken.

Meinen Freunden Dr. Tillmann Bronner und Jörg Hunecke danke ich für die wertvollen Hinweise bei der Korrektur des Manuskriptes.

Nicht zuletzt bin ich jedoch meiner Familie, meinen Freunden und vor allem meiner Freundin Sabine zu großem Dank verpflichtet. Ohne Ihre tatkräftige Unterstützung und Ihre soziale Intelligenz im persönlichen Umgang mit mir hätte ich auf meinem bisherigen Karriereweg gewiß nicht so viel erreicht. Dafür vielen Dank.

Inhaltsübersicht

	Seite
Inhaltsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	XII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIV
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung.....	1
1.1 Strategisches Management in der Krise: Praxisferne der Management- forschung oder Theoriedefizit der Managementpraxis?.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Untersuchung.....	8
2 Aufgaben und Probleme strategischer Managementansätze als Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines integrierten strategischen Managementverständnisses	13
2.1 Die Charakterisierung des Begriffs des strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung aktueller Probleme der Managementpraxis	13
2.2 Der Beitrag der präskriptiven strategischen Managementansätze zur Entwicklung neuer Perspektiven eines integrierten strategischen Managementansatzes.....	26
2.3 Der Beitrag der deskriptiven strategischen Managementansätze zur Entwicklung neuer Perspektiven eines integrierten strategischen Managementansatzes.....	33
2.4 Zwischenergebnis: Die Notwendigkeit zur integrativen Verknüpfung der präskriptiven und der deskriptiven strategischen Managementansätze	42

3	Die interdependenten Beziehungen zwischen den Elementen des strategischen Managements: Grenzen der eindimensionalen Erklärungsansätze zur Entwicklung eines integrativen strategischen Managementverständnisses.....	43
3.1	Die wechselseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur	45
3.2	Die wechselseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie und den Humanressourcen	56
3.3	Die wechselseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur	70
3.4	Zwischenergebnis: Die Notwendigkeit der integrativen Verbindung von strategischer Planung, Organisationsentwicklung und strategischem Personalmanagement unter Berücksichtigung der Problematik starker oder schwacher Unternehmenskulturen.....	89
4	Das Potential des integrierten strategischen Managementansatzes - Neue Ansatzpunkte für die Managementforschung und die Managementpraxis	91
4.1	Das praxisorientierte Theoriekonzept des integrierten strategischen Managementansatzes.....	93
4.2	Das theoriegeleitete Praxiskonzept des integrierten strategischen Managementansatzes.....	128
4.3	Die Voraussetzungen zur erfolgreichen Anwendung und zur erfolgreichen Umsetzung des integrierten strategischen Managementansatzes.....	157
4.4	Zwischenergebnis: Neue strategische Steuerungsmöglichkeiten durch den wechselseitigen Einsatz gleichwertiger Managementfunktionen	168
5	Thesenartige Zusammenfassung: Integriertes strategisches Management - neue Impulse zur Weiterentwicklung des strategischen Managementverständnisses in der Managementforschung, in der Managementberatung und in der Managementpraxis	171
	Literaturverzeichnis.....	177

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	XII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIV
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
1.1 Strategisches Management in der Krise: Praxisferne der Management- forschung oder Theoriedefizit der Managementpraxis?.....	1
1.2 Zielsetzung, Vorgehensweise und Methodik der Untersuchung.....	8
2 Aufgaben und Probleme strategischer Managementansätze als Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines integrierten strategischen Managementverständnisses	13
2.1 Die Charakterisierung des Begriffs des strategischen Managements unter besonderer Berücksichtigung aktueller Probleme der Managementpraxis	13
2.1.1 Die Definition des strategischen Managements.....	14
2.1.2 Komplexitätsreduzierung als Gefahr für die Managementpraxis	17
2.1.3 Umweltturbulenz als Chance für die Managementpraxis	22
2.2 Der Beitrag der präskriptiven strategischen Managementansätze zur Entwicklung neuer Perspektiven eines integrierten strategischen Managementansatzes.....	26
2.2.1 Die Handlungsempfehlungen der präskriptiven strategischen Managementansätze.....	26
2.2.2 Das Paradigma der präskriptiven strategischen Managementansätze.....	28
2.2.3 Die Kritik an den präskriptiven strategischen Management- ansätzen unter besonderer Berücksichtigung der Notwendigkeit zur Entwicklung eines praxisgerechten Management- verständnisses	30

2.3	Der Beitrag der deskriptiven strategischen Managementansätze zur Entwicklung neuer Perspektiven eines integrierten strategischen Managementansatzes.....	33
2.3.1	Die empirischen Beobachtungen und Feststellungen der deskriptiven strategischen Managementansätze	33
2.3.2	Das Paradigma der deskriptiven strategischen Managementansätze	36
2.3.3	Die Kritik an den deskriptiven strategischen Managementansätzen unter besonderer Berücksichtigung der Kontroverse divergierender Rationalitätsvorstellungen	38
2.4	Zwischenergebnis: Die Notwendigkeit zur integrativen Verknüpfung der präskriptiven und der deskriptiven strategischen Managementansätze	42
3	Die interdependenten Beziehungen zwischen den Elementen des strategischen Managements: Grenzen der eindimensionalen Erklärungsansätze zur Entwicklung eines integrativen strategischen Managementverständnisses	43
3.1	Die wechselseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur	45
3.1.1	Der Einfluß der Unternehmensstrategie auf die Organisationsstruktur.....	46
3.1.2	Der Einfluß der Organisationsstruktur auf die Unternehmensstrategie.....	49
3.1.3	Die Konsequenzen der eindimensionalen Auffassung über die Beziehungen zwischen der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur für die Entwicklung eines integrierten strategischen Managementansatzes	53
3.2	Die wechselseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie und den Humanressourcen	56
3.2.1	Der Einfluß der Unternehmensstrategie auf das strategische Personalmanagement	57
3.2.2	Der Einfluß des strategischen Personalmanagements auf die Unternehmensstrategie.....	62

3.2.3	Die Konsequenzen der eindimensionalen Auffassung über die Beziehungen zwischen der Unternehmensstrategie, den Humanressourcen und der Organisationsstruktur	66
3.3	Die wechselseitigen Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur	70
3.3.1	Der Einfluß der Unternehmensstrategie auf die Unternehmenskultur.....	75
3.3.2	Der Einfluß der Unternehmenskultur auf die Unternehmensstrategie.....	76
3.3.3	Die Konsequenzen der eindimensionalen Auffassung über die Beziehungen zwischen der Unternehmensstrategie und der Unternehmenskultur.....	81
3.4	Zwischenergebnis: Die Notwendigkeit der integrativen Verbindung von strategischer Planung, Organisationsentwicklung und strategischem Personalmanagement unter Berücksichtigung der Problematik starker oder schwacher Unternehmenskulturen.....	89
4	Das Potential des integrierten strategischen Managementansatzes – Neue Ansatzpunkte für die Managementforschung und für die Managementpraxis	91
4.1	Das praxisorientierte Theoriekonzept des integrierten strategischen Managementansatzes.....	93
4.1.1	Die neuere Systemtheorie als wissenschaftlich-theoretische Grundlage für die Entwicklung eines integrierten strategischen Managementparadigmas.....	95
4.1.2	Die Steuerungsmöglichkeiten eines systemtheoriegestützten integrierten strategischen Managementparadigmas	107
4.1.3	Die systematische Abgrenzung des integrierten strategischen Managementansatzes von existierenden integrativen Ansätzen des strategischen Managements	119

4.2	Das theoriegeleitete Praxiskonzept des integrierten strategischen Managementansatzes.....	128
4.2.1	Die Anwendungsmöglichkeiten des integrierten strategischen Managements in der Managementpraxis	129
4.2.2	Die Sensibilisierung der Führungskräfte zum kulturbewußten Management der Unternehmensentwicklung.....	145
4.2.3	Integriertes strategisches Management als Synthese der marktorientierten Unternehmensführung und der ressourcenorientierten Unternehmensführung	148
4.3	Die Voraussetzungen zur erfolgreichen Anwendung und zur erfolgreichen Umsetzung des integrierten strategischen Managementansatzes.....	157
4.3.1	Die Relevanz der personengebundenen strategischen Führungsfunktion für die Nutzung des Potentials des integrierten strategischen Managementansatzes.....	157
4.3.2	Das veränderte Rollenverständnis der Führungskräfte vor dem Hintergrund des integrierten strategischen Managementansatzes	161
4.3.3	Die integrativen Managementkompetenzen als personengebundene Voraussetzungen zum integrierten Management der strategischen Managementfunktionen.....	165
4.4	Zwischenergebnis: Neue strategische Steuerungsmöglichkeiten durch den wechselseitigen Einsatz gleichwertiger strategischer Managementfunktionen	168
5	Thesenartige Zusammenfassung: Integriertes strategisches Management - neue Impulse zur Weiterentwicklung des strategischen Managementverständnisses in der Managementforschung, in der Managementberatung und in der Managementpraxis	171
	Literaturverzeichnis.....	177

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Schematische Darstellung des Aufbaus der Untersuchung „Integriertes strategisches Management – Neue Perspektiven zur Theorie und Praxis des strategischen Managements“	12
Abbildung 2: Der strategische Managementprozeß.....	16
Abbildung 3: Idealtypisches präskriptives Phasenmodell der strategischen Planung	27
Abbildung 4: Strategietypen nach Mintzberg	36
Abbildung 5: Die Elemente des strategischen Managements.....	44
Abbildung 6: Die Interdependenzen von Strategie und Organisation	45
Abbildung 7: Entwicklungspfade amerikanischer Großunternehmen nach Chandler	47
Abbildung 8: Die Interdependenzen von Strategie und Personal	56
Abbildung 9: Strategic Human Resource Management.....	58
Abbildung 10: Die drei Ebenen und die Elemente einer Unternehmenskultur.....	71
Abbildung 11: Die Interdependenzen von Strategie und Kultur.....	74
Abbildung 12: Der grundlegende Zusammenhang der strategischen Managementfunktionen	110
Abbildung 13: Integriertes strategisches Management.....	130
Abbildung 14: Strategisches Dreieck als Bezugsrahmen zur Verbindung der ressourcenorientierten und der marktorientierten Unternehmensführung	154

Abbildung 15: Die strategische Managementfunktion der strategischen
Führung im Spannungsfeld von Innovationsprozessen
und von Routineprozessen..... 159

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	=	am angegebenen Ort
Abb.	=	Abbildung
AGP	=	Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft
Aufl.	=	Auflage
ca.	=	circa
DGFP	=	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
Diss.	=	Dissertation
e.V.	=	eingetragener Verein
et al.	=	et alii
Hrsg.	=	Herausgeber
No.	=	Number
Nr.	=	Nummer
o.V.	=	ohne Verfasser
S.	=	Seite
Sp.	=	Spalte
usw.	=	und so weiter
vgl.	=	vergleiche
Vgl.	=	Vergleiche
Vol.	=	Volume
z.B.	=	zum Beispiel

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Der Strategiebegriff ist in den letzten 10 bis 15 Jahren zu einem der populärsten Begriffe in der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgestiegen.¹⁾ Die Anzahl der wissenschaftlichen Publikationen zum strategischen Management ist kaum noch zu überblicken.²⁾ Die Managementpraxis ist von „strategischen Modewellen“³⁾ regelrecht überflutet worden. Neue Konzepte der Managementlehre kommen ohne den Verweis auf die strategische Relevanz eines Problemzusammenhangs nicht mehr aus.⁴⁾ Die Wichtigkeit von Sachverhalten wird mit dem Attribut ‚strategisch‘ belegt.⁵⁾ Die Vielzahl der qualitativ sehr unterschiedlichen Veröffentlichungen gibt Anlaß, von einem „Strategie-Theorien-Dschungel“⁶⁾ zu sprechen. Es stellt sich die Frage, ob die Vielfalt der verfügbaren strategischen Ansätze, Modelle, Instrumente und Methoden tatsächlich zur Lösung derjenigen Probleme geeignet sind, die heutzutage in der Praxis auftreten.⁷⁾

Die wachsende Komplexität der Lebensverhältnisse im allgemeinen und der unternehmerischen Sachverhalte im besonderen stellen zum Ende dieses Jahrhunderts die Möglichkeit zur Beherrschbarkeit von Entwicklungsverläufen durch die Führungskräfte in

-
- 1) Vgl. Al-Ani, Ayad: Das Neue Strategische Management - Strategieentwicklung in der Post-Reengineering-Ära. In: Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Hrsg. Hans H. Hinterhuber. Wiesbaden 1996, S. 13; Schreyögg, Georg: Zur Logik der strategischen Unternehmensführung. In: Management Revue 1992, S. 201.
 - 2) Vgl. Malik, Fredmund: Die Unternehmungskultur als Problem von Managementlehre und Managementpraxis. In: Die Unternehmungskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Hrsg. Charles Lattmann. Heidelberg 1990, S. 24.
 - 3) Wüthrich, Hans A.: Neuland des strategischen Denkens. Wege zu einem post-kompetitiven Strategieverständnis. In: Die Unternehmung 1990, S. 178.
 - 4) Vgl. Marr, Rainer: Strategisches Personalmanagement - des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand. In: Personal-Management und Strategische Unternehmensführung. Hrsg. Charles Lattmann. Heidelberg 1987, S. 14.
 - 5) Vgl. Steinmann, Horst und Andreas G. Scherer: Stichwort „Controlling, strategisches und operatives“. In: Lexikon des Controlling. Hrsg. Christof Schulte. München und Wien 1996, S. 135.
 - 6) Klaus, Peter: Durch den Strategie-Theorien-Dschungel. Zu einem Strategischen Management Paradigma? In: Die Betriebswirtschaft 1987, S. 50-68. Zur Diskussion im angloamerikanischen Raum vgl. Koontz, Harald D.: The Management Theory Jungle Revisited. In: Academy of Management Review. Vol. 5 No. 2, 1980, S. 175-187.
 - 7) Vgl. Crozier, Michel: Entsteht eine neue Managementlogik? In: Journal für Sozialforschung 1992, S. 131.

Frage.¹⁾ Die Geschwindigkeit der Umweltveränderungen überfordert die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen.²⁾ Nahezu jede Führungskraft ist fortlaufend gezwungen, die Strategien und die Strukturen des Unternehmens zu überprüfen, da sich die Halbwertszeit des Wissens immer weiter verkürzt.³⁾ Schätzungen⁴⁾ gehen davon aus, daß sich das Managementwissen alle fünf Jahre verdoppelt und die Halbwertszeit des Wissens über das Verhalten der Wettbewerber in einigen Branchen nur noch drei Monate betragen kann.

1.1 Strategisches Management in der Krise: Praxisferne der Managementforschung oder Theoriedefizit der Managementpraxis?

Ein wesentlicher Teil der Vertreter der Managementforschung⁵⁾ empfiehlt der Managementpraxis, dem Problem dynamischer Veränderungen und komplexer Sachverhalte mit Hilfe plandeterminierter strategischer Managementansätze zu begegnen. „Am Anfang jeder strategischen Maßnahme, so will es die Lehrbuchweisheit, steht Planung.“⁶⁾ Die

-
- 1) Vgl. Bleicher, Knut: Haben heutige Organisationen noch Zukunft? In: Das bio-kybernetische Modell. Unternehmen als Organismen. Hrsg. Jürgen Fuchs. 2. Aufl. Wiesbaden 1994, S. 163.
 - 2) Vgl. Staehle, Wolfgang H.: Simultane Strategie- und Personalentwicklung. In: Zeitschrift für Personalforschung 1991, S. 8.
 - 3) Vgl. Sattelberger, Thomas und Jürgen Scholz: Kultur - Struktur - Strategie. Das magische Dreieck. In: Arbeitgeber 1991, S. 945.
 - 4) Vgl. Grunwald, Wolfgang und Walther Wesser: Das Dilemma der Führung. In: Harvard Manager. Nr. 1 1985, S. 47; Deiser, Roland: Strategisches Management im Wandel. Vom Planungsparadigma zum „Organizational Learning“. In: Neue Entwicklungen im Management. Hrsg. Michael Hofmann und Ayad Al-Ani. Heidelberg 1994, S. 64.
 - 5) Vgl. Hahn, Dietger: Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung. In: Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Hrsg. Dietger Hahn und Bernard Taylor. 7. Aufl. Heidelberg 1997, S. 1-27; Ansoff, Igor H. et al.: From Strategic Planning to Strategic Management. In: Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Hrsg. Dietger Hahn und Bernard Taylor. 7. Aufl. Heidelberg 1997, S. 105-143; Hinterhuber, Hans H.: Strategiemangement. In: Neue Entwicklungen im Management. Hrsg. Michael Hofmann und Ayad Al-Ani. Heidelberg 1994, S. 29-55; Welge, Martin K. und Andreas Al-Laham: Der Prozeß der strategischen Planung. In: Das Wirtschaftsstudium 1993, S. 193-200; Domsch, Michel und Joachim Fischer: Entscheidungsgremien und strategisches Forschungsmanagement. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1990, S. 851-868.
 - 6) Zimmer, Marco und Günther Ortmann: Strategisches Management, strukturations-theoretisch betrachtet. In: Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Hrsg. Hans H. Hinterhuber. Wiesbaden 1996, S. 97.

betrieblichen Maßnahmen haben ihre Bestimmung aus der Planung zu erfahren.¹⁾ Eine Problemsituation wird erkannt, die Ursachen der Probleme werden analysiert und potentielle Lösungen entwickelt.²⁾ Die zur Umsetzung der Strategie notwendigen Aktivitäten lassen sich problemlos aus dem Gesamtplan ableiten und können mit Hilfe hierarchischer Mechanismen zur Ausführung angeordnet werden.³⁾ Es wird unterstellt, daß in der Unternehmenspraxis weitgehend Einigkeit darüber vorherrscht, mit Hilfe dieser plandeterminierten strategischen Managementansätze den langfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen zu können.⁴⁾

Empirische Beobachtungen⁵⁾ weisen darauf hin, daß diese Auffassung der Managementforschung in Widerspruch zur Auffassung der Managementpraxis steht. In der betrieblichen Praxis ist ein anderes, den klassischen präskriptiven Managementansätzen entgegengesetztes Bild von den strategischen Planungsprozessen zu beobachten.⁶⁾ Die einzelnen Phasen des Prozesses der Strategieentwicklung und des Prozesses der Strategieimplementierung

-
- 1) Vgl. Hennemann, Carola: Organisationales Lernen und lernende Organisation. Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht. München 1996, S. 116.
 - 2) Vgl. Zimmer, Marco und Günther Ortman: Strategisches Management, strukturations-theoretisch betrachtet. In: Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Hrsg. Hans H. Hinterhuber. Wiesbaden 1996, S. 97-98.
 - 3) Vgl. Scherer, Andreas G.: Pluralismus im strategischen Management. Der Beitrag der Teilnehmerperspektive zur Lösung von Inkommensurabilitätsproblemen in Forschung und Praxis. Wiesbaden 1995, S. 25.
 - 4) Vgl. Welge, Martin K. und Andreas Al-Laham: Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie. Bericht über eine empirische Untersuchung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1997, S. 790.
 - 5) Vgl. Al-Ani, Ayad: Das Neue Strategische Management - Strategieentwicklung in der Post-Reengineering-Ära. In: Das neue strategische Management. Elemente und Perspektiven einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Hrsg. Hans H. Hinterhuber. Wiesbaden 1996, S. 13; Sattelberger, Thomas: Personalentwicklung als strategischer Erfolgsfaktor. In: Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen. Hrsg. Thomas Sattelberger. 3. Aufl. Wiesbaden 1995, S. 16; Schreyögg, Georg und Gudrun Hübl: Manager in Aktion. Ergebnisse einer Beobachtungsstudie in mittelständischen Unternehmen. In: Zeitschrift für Organisation und Führung 1992, S. 82; Staehle, Wolfgang H.: Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1989, S. 393.
 - 6) Vgl. Mintzberg, Henry: The Fall and Rise of Strategic Planning. In: Harvard Business Review. Vol. 72 No. 1, 1994, S. 107-114; Schreyögg, Georg: Der Managementprozeß - neu gesehen. In: Managementforschung 1991. Hrsg. Wolfgang H. Staehle und Jörg Sydow. Berlin und New York 1991, S. 272.