

Mathias Kranz

Management von Sfrategieprozessen

Von der Strategischen Planung zur
integrierten Strategieentwicklung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christoph Rasche

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungs	Verzeichnis.....XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	4
2 Strategieprozesse im strategischen Management.....	9
2.1 Terminologische und inhaltliche Grundlagen.....	10
2.1.1 Strategiebegriffe.....	11
2.1.1.1 Intendierte Strategie.....	12
2.1.1.2 Realisierte Strategie.....	15
2.1.2 Begriff des Strategieprozesses.....	16
2.1.3 Ebenen der Strategie.....	17
2.1.3.1 Strategien auf Gesamtunternehmensebene.....	17
2.1.3.2 Strategien auf Geschäftsfeldebene.....	19
2.1.3.3 Funktionalstrategie.....	21
2.1.3.4 Zusammenwirken von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie.....	21
2.1.4 Zielsysteme und Zielhierarchien.....	22
2.2 Inhaltliche Performancehebel der Strategieprozesse.....	25
2.2.1 Strategische Ausrichtung und operative Exzellenz.....	25
2.2.2 Marktorientierte Strategieansätze.....	27
2.2.2.1 Einfluss der Branchenstruktur.....	27
2.2.2.2 Unternehmenspositionierung und strategische Übereinstimmung.....	34
2.2.2.3 Konzeption der Erfolgsfaktoren.....	35
2.2.3 Ressourcenorientierte Strategieansätze.....	36
2.2.3.1 Ressourcen.....	40
2.2.3.2 Kompetenzen.....	41
2.2.3.3 Kernkompetenzen.....	42
2.2.3.4 Organisationale Routinen.....	42
2.2.3.5 Fähigkeiten.....	43
2.2.3.6 Dynamische Fähigkeiten.....	44

2.3	Strategieentstehungsperspektiven.....	45
2.3.1	Forschungsperspektiven und Grundkonzeptionen.....	46
2.3.1.1	Präskriptive und deskriptive Forschungsperspektive.....	46
2.3.1.2	Synoptische vs. inkrementale Problemlösungsansätze der Strategieprozesse.....	46
2.3.1.3	Induzierte vs. autonome Strategieprozessinitiierung.....	48
2.3.2	Grundlegende Strategieentstehungsmodelle.....	48
2.3.2.1	Strategieentstehung als Planung.....	49
2.3.2.2	Strategieentstehung als Emergenz.....	50
2.3.2.3	Strategieentstehung als logischer Inkrementalismus.....	51
2.3.2.4	Strategieentstehung als Ressourcenallokation.....	52
2.3.2.5	Strategieentstehung als induziertes und autonomes Verhalten.....	54
2.3.2.6	Strategieentstehung als Vorgabe durch den Unternehmenslenker.....	55
2.3.2.7	Strategieentstehung als gelenktes Lernen.....	56
2.3.3	Integrative Strategieentstehungsmodelle.....	56
2.3.3.1	Konzeption von SHRIVASTAVA und GRANT (1985).....	57
2.3.3.2	Konzeption von MINZBERG (1990).....	58
2.3.3.3	Konzeption von HITT und TYLER (1991).....	64
2.3.3.4	Konzeption von HART (1992).....	65
2.3.3.5	Konzeption von IDENBURG (1993).....	68
2.3.3.6	Konzeption von RA.IAGOPALAN ET AL. (1994).....	69
2.3.3.7	Bewertung und Kritik an den Integrationsperspektiven.....	70
2.4	Integrative Konzeption der Strategieprozesse.....	71
2.4.1	Identifikation grundlegender Strategieprozessstypen.....	72
2.4.1.1	Strategische Planung als synoptisch-induzierter Strategieprozess.....	75
2.4.1.2	Strategieprojekt als inkremental-induzierter Strategieprozess.....	90
2.4.1.3	Autokratische Vorgabe als synoptisch-autonomer Strategieprozess.....	95
2.4.1.4	Autonomes Verhalten als inkremental-autonomer Strategieprozess.....	98
2.4.2	Integrationsperspektive der Strategieprozesse.....	101
2.4.2.1	Interdependenz der Strategieprozesse.....	102

2.4.2.2	Strategieprozesse im internen und externen Konlexi.....	102
2.4.2.3	Strategieumsetzung im integrierten Strategiepiozessmodell.....	103
2.5	Zusammenfassung.....	104
3	Strategieprozesskonfiguration.....	107
3.1	Konfigurationsdetenninanten.....	107
3.1.1	Stand der Forschung.....	108
3.1.2	Darstellung der fünf Determinanlendimensionen.....	110
3.1.2.1	Determinanten umweltbezogener Rahmenbedingungen.....	110
3.1.2.2	Determinanten organisationaler Rahmenbedingungen.....	115
3.1.2.3	Determinantendes Strategieinhalts.....	121
3.1.2.4	Determinanten der Charakteristika des Entscheiders.....	124
3.1.2.5	Determinanten der Charakteristika der Entscheidung.....	127
3.1.3	Relevanz auf Ebene der Gesamtunternehmung und der Geschäftsfelder.....	128
3.1.4	Verhaltenswissenschaftliche Entseheidungsbeeinflussung..	130
3.1.4.1	Individualphänomene.....	133
3.1.4.2	Kollektivphänomene.....	140
3.2	Vertikale Konfiguration induzierter Strategieprozesse.....	141
3.2.1	Konfigurationsparanieter.....	141
3.2.1.1	Partizipationsgrad.....	142
3.2.1.2	Spezialisierungsgrad.....	143
3.2.1.3	Grad der Entscheidungscentralisation.....	144
3.2.1.4	Informationsfluss und Hierarchiedynamik.....	147
3.2.1.5	Formalisierungsgrad.....	148
3.2.1.6	Qualitativer oder quantitativer Analysefokus.....	150
3.2.1.7	Rationalisierung oder Politisierung der Planung ..	151
3.2.2	Prozessbeteiligte.....	152
3.2.3	Gestaltung der strategischen Planung.....	154
3.2.3.1	Ablaufmodell der strategischen Planung.....	156
3.2.3.2	Szenarioanalysen, Realoptionen und Risikomanagement.....	166
3.2.3.3	Bewertung.....	167
3.2.4	Gestaltung der strategischen Projekte.....	168
3.2.4.1	Inhalte.....	169

	3.2.4.2	Initiierung.....	170
	3.2.4.3	Ablaufmodell für Strategieprojekte.....	170
	3.2.3.3	Bewertung.....	172
3.3		Vertikale Konfiguration autonomer Strategieprozesse.....	172
	3.3.1	Einflussmöglichkeiten auf autokratische Vorgaben.....	172
	3.3.1.1	Auswahl der Führungspersönlichkeit.....	172
	3.3.1.2	Gestaltung von Macht- und Befugnisstrukturen... ..	174
	3.3.1.3	Gestaltung von Informationsbereitstellung und -flüssen.....	174
	3.3.1.4	Beeinflussung der organisationalen Vorgabenakzeptanz.....	175
	3.3.1.5	Bewertung.....	175
	3.3.2	Einflussmöglichkeiten auf autonomes Verhalten.....	176
	3.3.2.1	Mitarbeiterbefähigung zum strategischen Denken.....	176
	3.3.2.2	Organisationale Rahmenbedingungen.....	178
	3.3.1.5	Bewertung.....	179
3.4		Horizontale Konfiguration der Strategieprozesse.....	180
3.5		Zusammenfassung.....	182
4		Strategieprozessmanagement.....	185
	4.1	Anbindung an die administrativen Systeme.....	186
	4.1.1	Planungs- und Kontrollsysteme.....	187
	4.1.2	Budgetierungssysteme.....	188
	4.1.2.1	Better Budgeting.....	191
	4.1.2.2	Beyond Budgeting.....	191
	4.1.3	Leistungsmessung.....	192
	4.1.3.1	Allgemeine Kennzahlen- und Performance-Measurementsysteme.....	192
	4.1.3.2	Balanced Scorecard.....	193
	4.1.4	Anreizsysteme.....	195
	4.2	Führung und Rollenverständnis.....	196
	4.2.1	Rolle der Strategieprozessverantwortlichen.....	197
	4.2.1.1	Unternehmensleitung.....	197
	4.2.1.2	Oberes Management.....	197
	4.2.1.3	Mittleres Management.....	198
	4.2.2	Rolle der Strategieprozesssträger und -informanten.....	200
	4.2.2.1	Strategische Planungsabteilung.....	200
	4.2.2.2	Sonstige Slabsabteilungen.....	203
	4.2.2.3	Externe Personen und Personengruppen.....	203
	4.2.2.4	Interne und externe Unternehmensberatung.....	204

4.2.3	Strategieprozesse als Dienstleistung oder Institution.....	204
4.2.3.1	Strategische Planung.....	204
4.2.3.2	Strategieprojekte.....	206
4.2.3.3	Bewertung.....	206
4.3	Multi-divisionale Organisationsform.....	207
4.3.1	Abgrenzung der multi-divisionalen Organisationsform.....	207
4.3.2	Diversifikationsgründe.....	208
4.3.2.1	Erschließung von Synergien.....	209
4.3.2.2	Eliminierung unsystematischer Risiken.....	209
4.3.2.3	Ausnutzung von Marktmacht.....	210
4.3.2.4	Vorteilnutzung interner Kapitalallokation.....	210
4.3.2.5	Befriedigung von Managementinteressen.....	211
4.3.3	Anforderungen an die Strategieprozesse.....	211
4.3.3.1	Vorteile zentralisierter Strategieprozessgestaltung.....	214
4.3.3.2	Rolle der Unternehmenszentrale.....	215
4.3.3.3	Rolle der Geschäftsfelder.....	222
4.4	Turbulente Umweltbedingungen.....	224
4.4.1	Flexibilität im Einsatz der Strategieprozesse.....	225
4.4.1.1	Strategische Planung bei Umweltturbulenz.....	227
4.4.1.2	Strategische Planung im Hyperwettbewerb.....	229
4.4.1.3	Multipler Einsatz von Strategieprozessen.....	231
4.4.2	Strategieinhaltsflexibilität bei turbulenten Rahmenbedingungen.....	232
4.4.3	Voraussetzungen an Unternehmenskultur und Organisationsstrukturen.....	233
4.4.4	Kohärenz der strategischen Initiativen.....	235
4.5	Dynamische Rekonfiguration der Strategieprozesse.....	236
4.5.1	Rekonfiguration durch organisationales Lernen.....	238
4.5.2	Strategieprozesse als Ressourcen und Fälligkeiten.....	241
4.5.3	Erweiterung der Methoden.....	244
4.6	Strategieprozesse als Quelle von Wettbewerbsvorteilen.....	245
4.6.1	Erfolgswirkung der strategischen Planung.....	246
4.6.2	Basen der Erfolgswirkung von Strategieprozessen.....	248
4.7	Zusammenfassung.....	250
5	Management strategischer Initiativen.....	251
5.1	Strategieimplementierung im strategischen Management.....	251
5.1.1	Konzeptionen des strategischen Wandels.....	255
5.1.2	Überwindung organisationaler Veränderungsresistenz.....	257
5.1.2.1	Akzeptanzmodell von PANKOW.....	259

5.1.2.2	Verhaltensmodell von KRÜGER.....	261
5.1.2.3	Implementierungstaktiken nach NUTT.....	264
5.1.2.4	Implementierungsstile nach BOURGEOIS und BRODWIN.....	267
5.1.3	Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung.....	269
5.1.3.1	Kultur, Struktur, Systeme und Fähigkeiten	269
5.1.3.2	Kommunikative Implementierungsunterstützung.....	271
5.2	Strategische Initiativen als Kernelement der Strategierealisierung....	274
5.2.1	Strategieumsetzung im integrierten Strategieprozessmodell.....	274
5.2.1.1	Strategische Initiativen.....	274
5.2.1.2	Autonomes Handeln.....	275
5.2.2	Evolutionäre Entwicklung strategischer Initiativen.....	276
5.3	Portfoliomanagement strategischer Initiativen.....	279
5.3.1	Bestimmung der Portfoliodimensionen.....	280
5.3.2	Gestaltungsempfehlungen zum Portfoliomanagement.....	282
5.3.2.1	Zeitliche Stabilisierung der Zahlungsströme.....	282
5.3.2.2	Balancierung von Exploration und Exploitation	282
5.3.2.3	Berücksichtigung des Initiativenrisikos.....	285
5.3.2.4	Steigerung der strategischen Flexibilität.....	285
5.3.2.5	Auslastung der Ressourcen.....	286
5.3.2.6	Instrumente zur Unterstützung des Portfoliomanagements.....	287
5.4	Zusammenfassung.....	290
6	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	291
6.1	Entwicklungsperspektiven des Managements von Strategieprozessen.....	291
6.2	Implikationen für die Managementpraxis.....	294
	Anhang: Zusammenfassung empirischer Studien.....	295
	Literaturverzeichnis.....	311