



Die 10 Schulen der Strategielehre (Strategie Safari)

Meeting: 8.12.2006

Autor: H. Unterwalcher



Inhalt der Präsentation

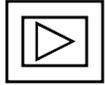
Grundpfeiler der Strategie



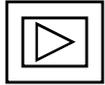
Designschule



Planungsschule



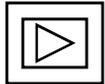
Positionierungsschule



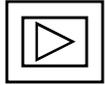
Unternehmerische Schule



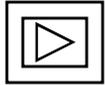
Kognitive Schule



Lernschule



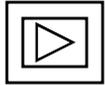
Machtschule



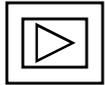
Kulturschule



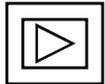
Umweltschule



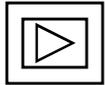
Konfigurationsschule



Gegenüberstellung der Schulen



Der Strategietrichter nach OSB/Allabauer



Die 10 Strategieschulen im Überblick mit einer Kurzcharakterisierung der Denkweise

Schulen	Strategieentwicklungsprozess als
① Designschule	konzeptioneller Prozess
② Planungsschule	formaler Prozess
③ Positionierungsschule	analytischer Prozess
④ Unternehmerschule	visionärer Prozess
⑤ Kognitive Schule	mentaler Prozess
⑥ Lernschule	sicher herausbildender Prozess
⑦ Machtschule	Verhandlungsprozess
⑧ Kulturschule	kollektiver Prozess
⑨ Umweltschule	reaktiver Prozess
⑩ Konfigurationsschule	Transformationsprozess

Die 5 Grundpfeiler der Strategie sind: Plan, Muster, Position, Perspektive, List

▶ PLAN: (Plan)

- ▶ Eine Richtung, eine Leitfaden oder ein Aktionskurs für die Zukunft, ein Weg, der von hier nach dort führt = vorausschauendes Verhalten.

▶ MUSTER: (Pattern)

- ▶ Ein über die Zeit hinweg konsistentes Verhalten = rückblickendes Verhalten

▶ POSITION: (Position)

- ▶ Das Ziel ist die Positionierung bestimmter Produkte auf Märkten = Sichtweise nach „unten“

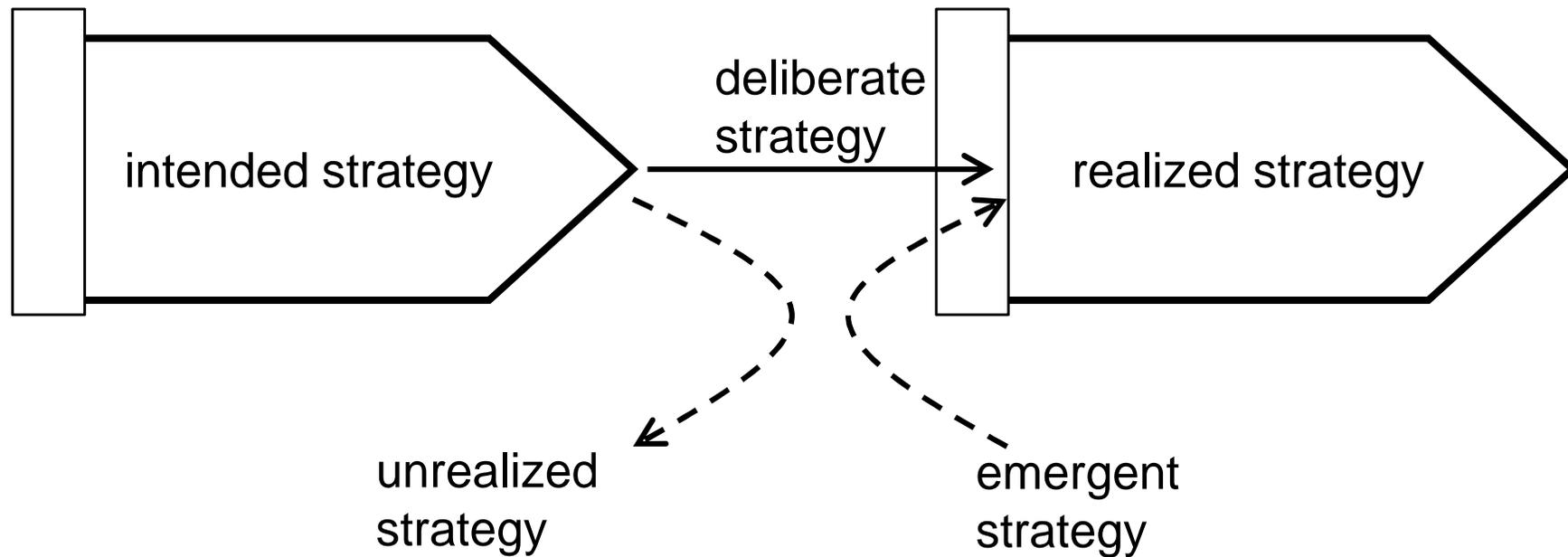
▶ PERSPEKTIVE: (Perspective)

- ▶ Die grundlegende Art und Weise, wie eine Organisation agiert = Sichtweise nach „innen“ (in das Unternehmen) und nach „oben“ (zur Vision des Unternehmens)

▶ LIST: (Ploy)

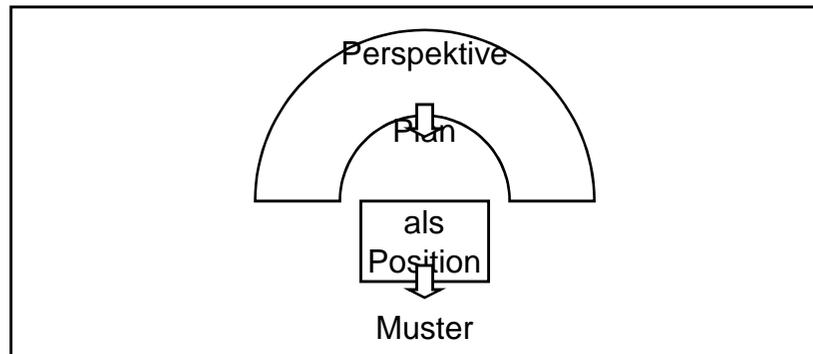
- ▶ Ein bestimmtes Manöver, mit dem versucht wird, einen Gegner „hereinzulegen“.

Grundmuster empirische beobachteter Strategie: Intended and Realized Strategy

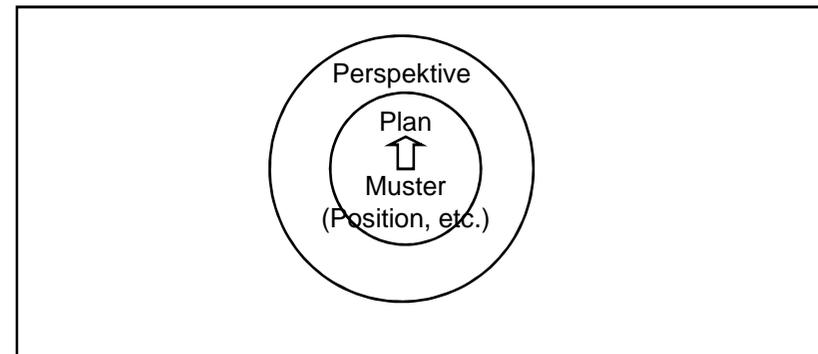


Mögliche Beziehungen zwischen den 5 Grundfeilern – den 5 P's

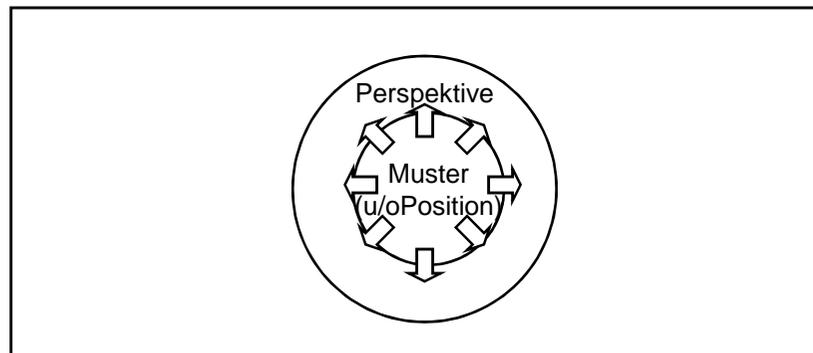
- ▶ a) Conventional hierarchy



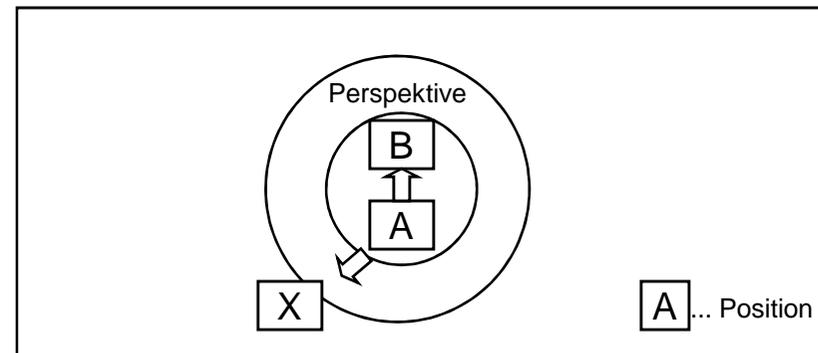
- ▶ b) Formalizing on emergent strategy within a perspective



- ▶ c) Pattern (or position) producing perspective



- ▶ d) Perspective constraining shift in position ("egg McMuffin Syndrome")



4 Eigenschaften von „Strategie“ und deren Bewertung in „Positiv“ und „Negativ“

⇒ Die Strategie gibt eine Richtung vor		
⊕ Strategie weist den Kurs für die Organisation		Kann der Organisation Scheuklappen aufsetzen → zu wenig Modifikation ⊖
⇒ Die Strategie bündelt Aktivitäten		
⊕ Strategie fördert die Koordination der Aktivitäten → Chaosprävention		Kann der Organisation Scheuklappen aufsetzen → zu wenig Modifikation ⊖
⇒ Die Strategie definiert die Organisation		
⊕ Strategie wirkt sinnstiftend und unterscheidet Organisation voneinander		Organisation zu präzise zu definieren → Definition zu einfach → stereotype Diff. ⊖
⇒ Die Strategie sorgt für Beständigkeit		
⊕ Strategie reduziert die Komplexität → Erleichtert das Handeln des Einzelnen		Reduktion der Komplexität zu lange und zu eingefahren → reduziert Kreativität ⊖



Schule 1: Die DESIGNSCHULE

▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ Designschule – Strategieentwicklung als konzeptioneller Prozess

▶ Vertreter der Designschule

- ▶ Philip Sleznick „*Leadership in Administration*“ (1957)
- ▶ Alfred Chandler „*Strategy and Structure*“ (1962)
- ▶ Learned, Christensen, Andrews and Guth „*Business Policy: Text and Cases*“ (1987)

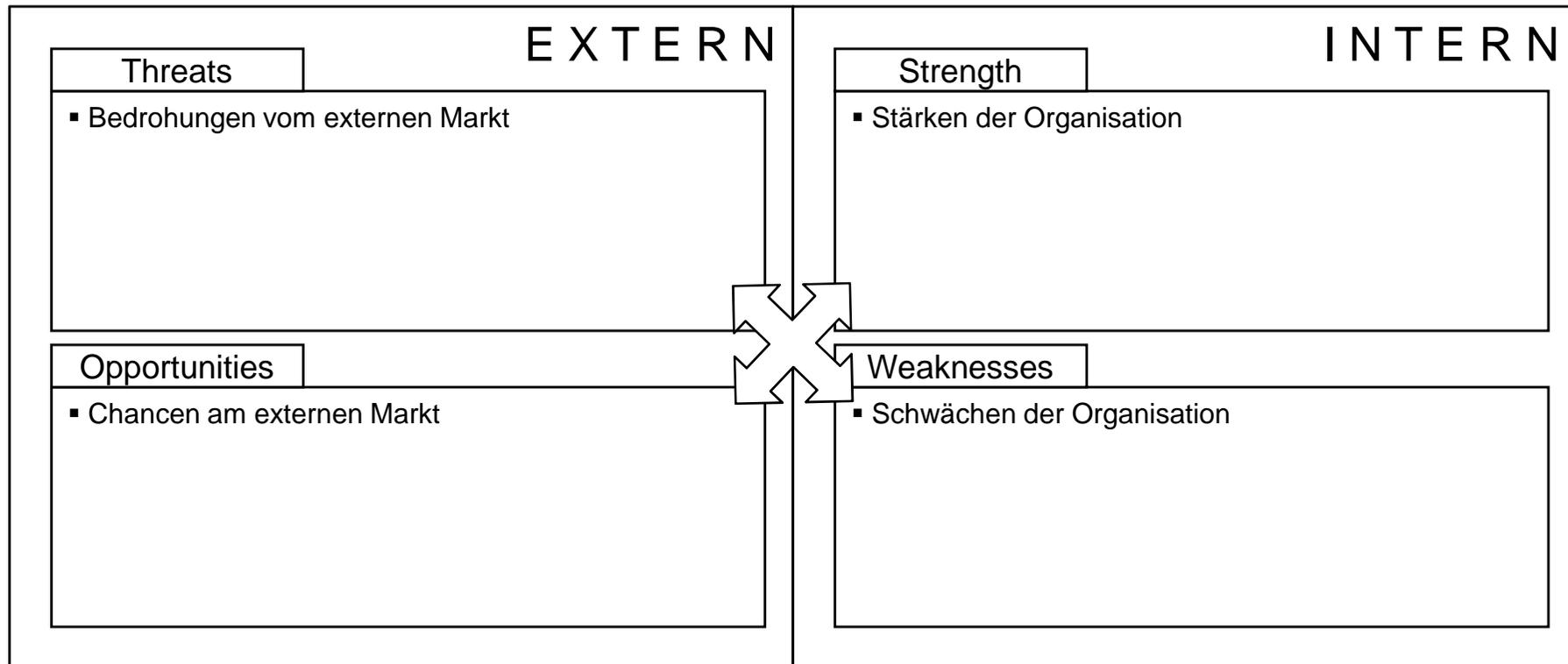
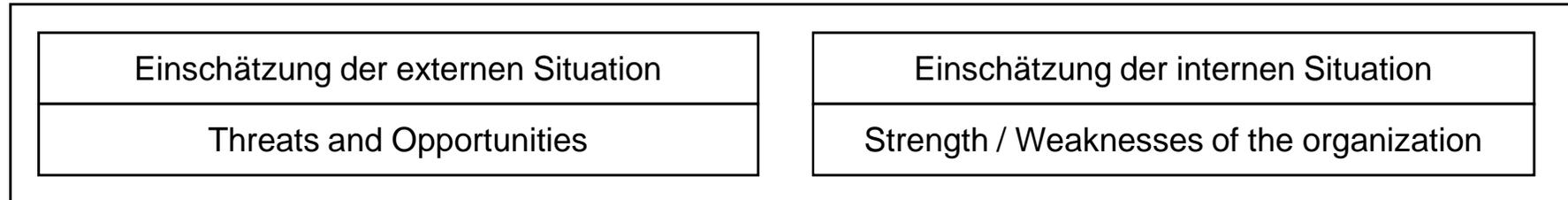
▶ Leitsatz:

- ▶ „Anpassen, eine Übereinstimmung herstellen“ – Anpassung der internen Fähigkeiten an die externen Möglichkeiten beziehungsweise eine Harmonisierung zwischen beiden. Strategie ist auf das Unternehmen zugeschnitten“

Grundmodell der Designschule



„SWOT“ – Strength / Weaknesses / Opportunities / Threats



Grundmodell der DESIGNSCHULE in 3 Schritten

- ▶ 1. Schritt: SWOT- Analyse
- ▶ 2. Schritt: Evaluation und Auswahl
 - ▶ Sobald die Strategiealternativen durch die SWOT- Analyse ermittelt sind, werden diese bewertet und die beste ausgewählt.
 - ▶ Kriterien für die Auswahl
 - ▶ Konsistenz
 - ▶ Die Strategie darf keine inkonsistenten Ziele und Grundsätze enthalten
 - ▶ Konsonanz
 - ▶ Die Strategie muss eine anpassungsfähige Reaktion auf die externe Umgebung und auf alle entscheidenden Veränderungen in dieser externen Umgebung darstellen
 - ▶ Vorteil
 - ▶ Die Strategie muss für die Schaffung und/oder Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils im ausgewählten Betätigungsfeld sorgen
 - ▶ Machbarkeit
 - ▶ Die Strategie darf die verfügbaren Ressourcen weder überbeanspruchen noch zu unlösbaren untergeordneten Problemen führen
- ▶ 3. Schritt: Implementierung
 - ▶ Nach der Entscheidung für eine Strategie unter Bezugnahme der Auswahlkriterien, wird nun die Strategie im Unternehmen angewandt.

Die 7 Prämissen der Designschule – Prämisse 1- 4

- ▶ 1.) Die Strategieentwicklung sollte ein überlegter, bewusster Prozess sein
 - ▶ Wirkungsvolle Strategien entstehen in einem strikt kontrollierten Prozess menschlichen Denkens.
- ▶ 2.) Verantwortung dafür, dass die bewusste Kontrolle beim Unternehmensleiter bleibt: Diese Person ist der Stratege
 - ▶ Letzten Endes gibt es nur einen wirklichen Strategen: Der an der Spitze der Organisation steht.
- ▶ 3.) Das Modell der Strategieentwicklung muss einfach und informell gehalten werden
 - ▶ Ziel ist es durch diese Einfachheit die Kontrollmöglichkeit zu erhöhen.
- ▶ 4.) Strategien sollen aus einem Guss sein: Die besten ergeben sich aus einem Prozess der individualisierten Gestaltung
 - ▶ Strategien sind auf eine spezifische Situation zugeschnitten → reagieren auf den individuellen Fall → Designschule konzentriert sich auf den Prozess der Entwicklung der Strategie

Die 7 Prämissen der Designschule – Prämisse 5-7

- ▶ 5.) Der Designprozess ist abgeschlossen, wenn die Strategie, fertig formuliert, als Perspektive vorliegt.
 - ▶ Die Strategie ist ein zu einem definierten Zeitpunkt als endgültig formulierte, zur Implementierung bereite Perspektive.
- ▶ 6.) Diese Strategien sollten explizit sein, deshalb müssen sie einfach gehalten werden.
 - ▶ Die Strategie soll von allen anderen Angehörigen der Organisation ebenfalls verstanden werden können. Dazu muss sie einfach gehalten werden.
- ▶ 7.) Diese einzigartigen, umfassenden, expliziten und einfachen Strategien können erst dann implementiert werden, wenn sie endgültig formuliert sind.
 - ▶ Designschule folgt dem rationalen, klassischen Vorstellungen: Diagnose → Rezept → Maßnahmen

Kritik an der DESIGNSCHULE

- ▶ **Beurteilung der Stärken und Schwächen**
 - ▶ Strategieentwicklung als Prozess der Konzeption, nicht als Prozess des Lernens
 - ▶ Stärken und Schwächen werden durch Überlegungen des Managements beurteilt
 - ▶ Frage ist jedoch, ob eine Organisation sich seiner Stärken wirklich sicher sein kann, bevor sie diese erprobt hat
- ▶ **Struktur folgt auf Strategie**
 - ▶ Strategie eines Unternehmens hat Vorrang vor dessen Struktur und damit Vorrang vor etablierten Fähigkeiten des Unternehmens.
 - ▶ Vergangenheit beeinflusst die Entwicklung des Unternehmens. Deshalb spielt die vorhandene Struktur eine sehr wichtige Rolle
 - ▶ Struktur mag zwar formbar sein, kann aber nicht willkürlich geändert werden Struktur und Strategie bedingen sich wechselseitig
- ▶ **Die explizite Formulierung der Strategie fördert die Inflexibilität**
 - ▶ Designschule verlangt explizite Artikulation
 - ▶ Wenn Strategie jedoch streng und eng vorgegeben wird, ist es schwer mit ihr umzugehen → Inflexibilität
 - ▶ Explizite Strategien sind Scheuklappen
- ▶ **Trennung von Formulierung und Implementierung**
 - ▶ Manager, die Strategien entwickeln, müssen auch selbst Kontakt zu Kunden und Betrieben suchen, sich um Details kümmern etc.
 - ▶ Denken und Handeln müssen als Tandem auftreten und eng miteinander verbunden sein (Lernprozesse)



Schule 2: Die PLANUNGSSCHULE

- ▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ Designschule – Strategieentwicklung als formaler Prozess

- ▶ Vertreter der Designschule

- ▶ Igor Ansoff: „*Corporate Strategy*“ (1965)

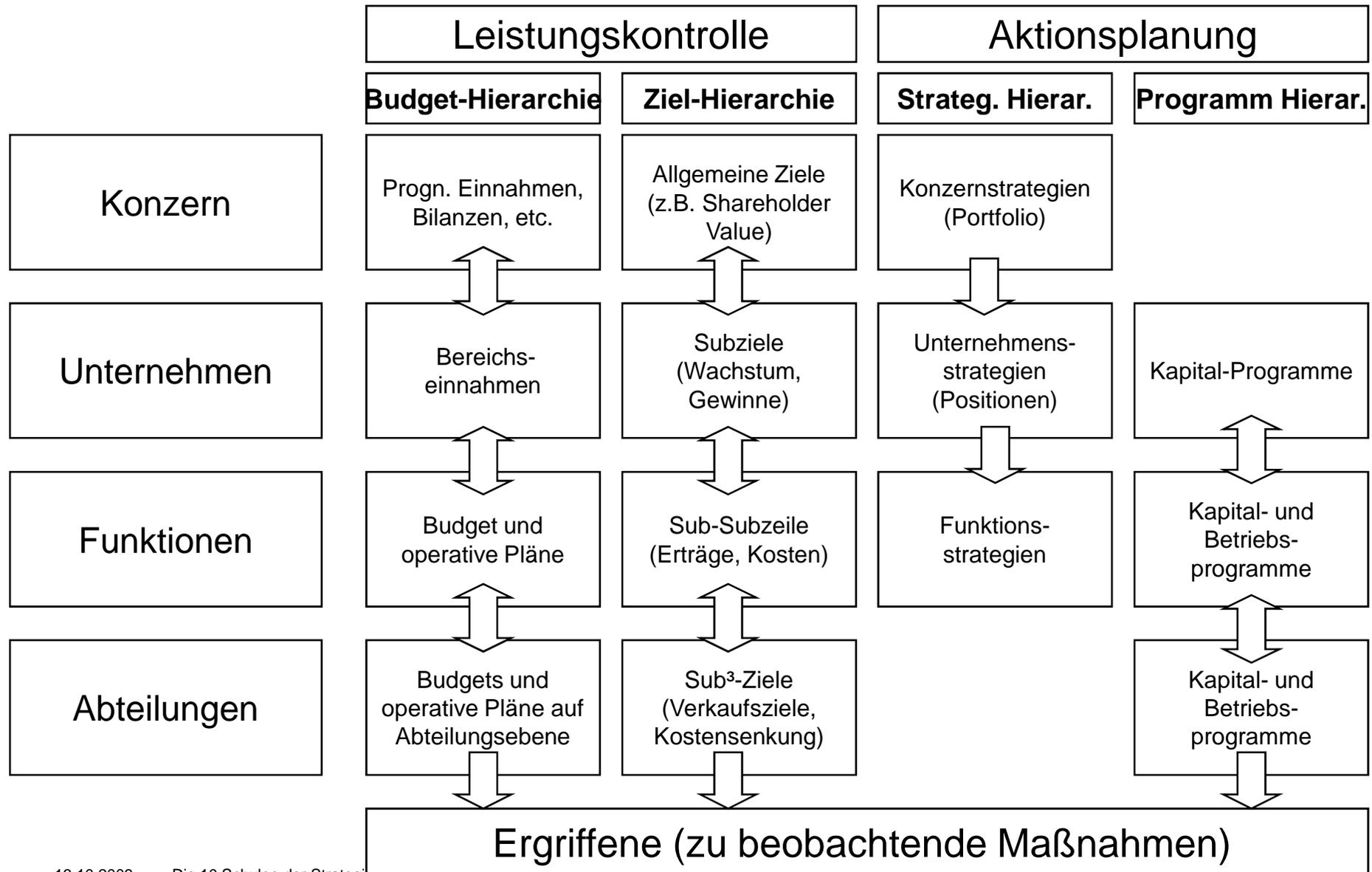
- ▶ Leitsatz:

- ▶ „Anpassen, eine Übereinstimmung herstellen“ – Ergänzung zur DESIGNSCHULE durch definierte Abläufe von Definition des Zieles bis zur Ausarbeitung des Budgets und des operativen Planes.

Grundmodell der strategischen Planung

- ▶ Im Grundsatz: Die Strategische Planung beruht auf einer Weiterentwicklung der Designschule: Aufbauend auf die SWOT Analyse wird am Anfang ein Ziel gesetzt und am Ende des Prozesses steht dann das Budget und operative Pläne zur Umsetzung.
- ▶ Phasen der strategischen Planung:
 - ▶ 1.) Zielsetzungsphase
 - ▶ Verfahrensweisen zur Erklärung und Quantifizierung der einzelnen Ziele der Organisation
 - ▶ 2.) Externe Prüfungsphase
 - ▶ Feststellung der externen Bedingungen für die Organisation (SWOT)
 - ▶ 3.) Interne Prüfungsphase
 - ▶ Analog – internen Bedingungen für die Organisation (SWOT)
 - ▶ 4.) Strategieevaluierungsphase
 - ▶ Bewertung der verschiedenen Strategiemöglichkeiten
 - ▶ 5.) Umsetzungsphase
 - ▶ 6.) Zeitliche Planung des gesamten Prozesses

Planungsfeld



Die 3 Prämissen der Planungsschule

- ▶ 1.) Strategien ergeben sich aus einem kontrollierten, bewussten Prozess formaler Planung; sie werden in einzelne Schritte unterteilt, die jeweils durch Checklisten vorgegeben sind und anhand konkreter Techniken durchgeführt werden können.
- ▶ 2.) Die Verantwortung für diesen allgemeinen Prozess liegt im Prinzip beim Unternehmensleiter; die Verantwortung für seine Ausführung haben in der Praxis die Stabexperten in der Planungsabteilung.
- ▶ 3.) Die aus diesem Prozess hervorgehenden Strategien sind fertig formuliert und müssen ausdrücklich festgehalten werden, damit sie unter detaillierter Betrachtung von Zielen, Budgets, Programmen und Betriebsplänen verschiedenster Art implementiert werden können.

Szenarienplanung Schritte 1 - 3

Einflußfaktoren identifizieren

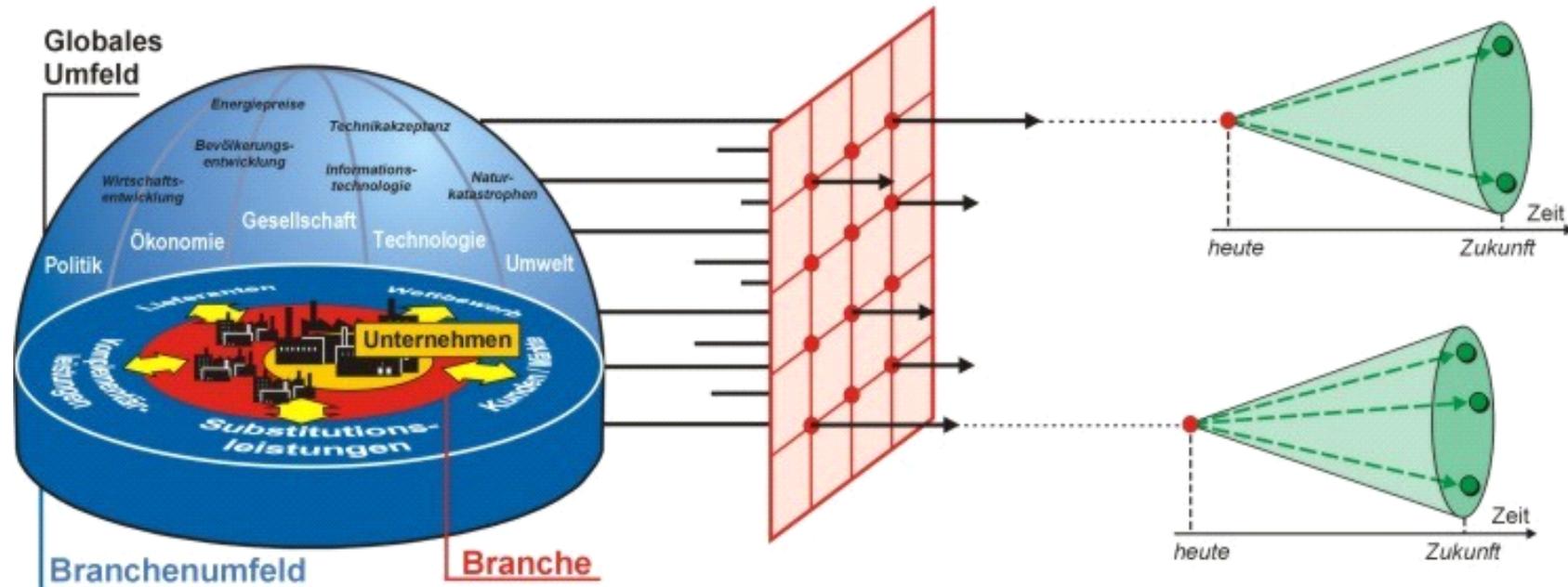
Das **Unternehmen** ist eingebettet in ein komplexes System von Einflußfaktoren. Das Szenariofeld wird durch eine geeignete Menge von Einflußfaktoren beschrieben.

Vernetzung analysieren, Schlüsselfaktoren ermitteln

Das Szenariofeld besteht aus einem vernetzten System von Einflußfaktoren. Durch Vernetzungsanalysen werden die relevanten Einflußfaktoren (Schlüsselfaktoren) ermittelt.

Entwicklungsmöglichkeiten beschreiben

Für die meisten Schlüsselfaktoren gibt es mehrere Entwicklungsmöglichkeiten. Diese werden prägnant und allgemeinverständlich beschrieben.

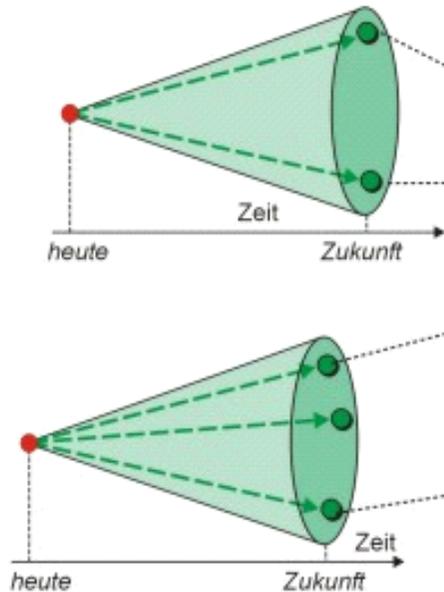


Szenarienplanung Schritte 3 - 5

Entwicklungsmöglichkeiten beschreiben

Für die meisten Schlüsselfaktoren gibt es mehrere Entwicklungsmöglichkeiten.

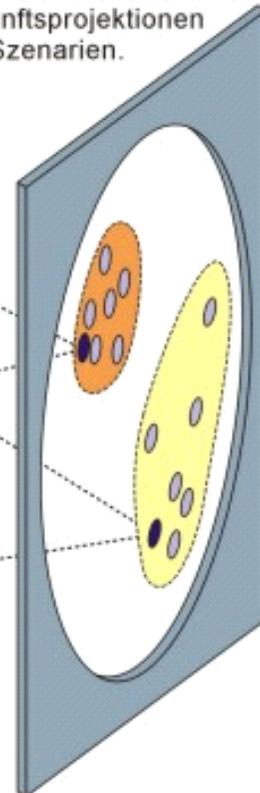
Für jeden Schlüsselfaktor werden bis zu drei Zukunftsprojektionen beschrieben.



Konsistente Zukunftsbilder ermitteln

Zukunftsbilder (Szenarien) müssen glaubhaft und in sich schlüssig sein.

Die paarweise Konsistenzbewertung von Zukunftsprojektionen führt zu Szenarien.



Szenarien »in Prosa« beschreiben

Szenarien sollten verständlich und leicht kommunizierbar sein.

Die Prosatexte basieren auf den prägnanten Beschreibungen der Zukunftsprojektionen.

Szenario 2:
»Ein agiler Mittelstand nutzt die Chancen der Vielfalt«

Szenario 1:
»In der Depression dreht sich alles um die Kosten
... Die Weltwirtschaft wird durch große Handelsblöcke wie die EU geprägt. Es herrscht Protektionismus vor und es zeichnen sich depressive Tendenzen ab. Die erhebliche Kostennachteile am Wirtschaftsstandort Deutschland bestehen nach wie vor.

Szenarienplanung Schritte 5 - 8

Szenarien »in Prosa« beschreiben

Szenarien sollten verständlich und leicht kommunizierbar sein.

Die Prosatexte basieren auf den prägnanten Beschreibungen der Zukunftsprojektionen.

Chancen und Gefahren ermitteln und bewerten

Aus den Szenarien ergeben sich Chancen und Gefahren.

Systematisch die Auswirkungen der Szenarien auf das Gestaltungsfeld erfassen. Aus den Auswirkungen Handlungsoptionen ermitteln.

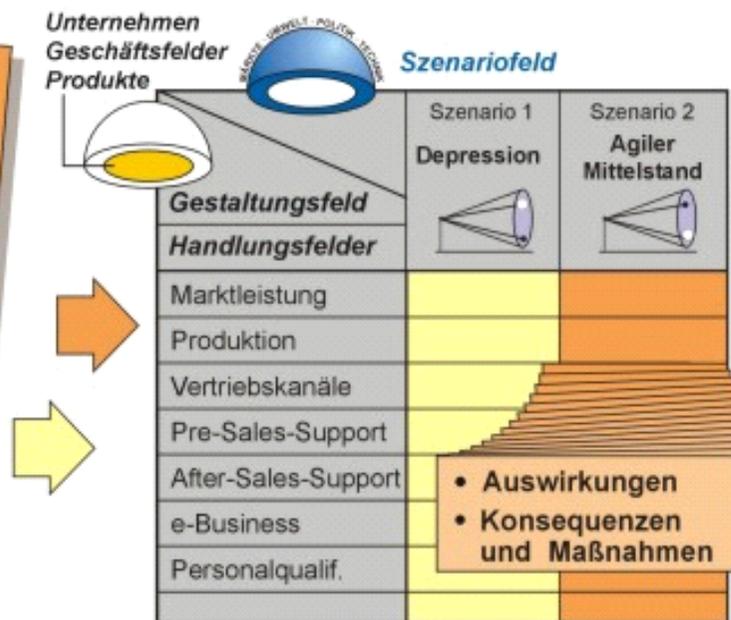
Strategisch führen durch Vorausschau

Chancen müssen genutzt und Gefahren vermieden werden.

Handlungsoptionen als Grundlage für die Strategieentwicklung nehmen.

Szenario 2:
»Ein agiler Mittelstand nutzt die Chancen der Vielfalt«

Szenario 1:
»In der Depression dreht sich alles um die Kosten«
... Die Weltwirtschaft wird durch große Handelsblöcke wie die EU geprägt. Es herrscht Protektionismus vor und es zeichnen sich depressive Tendenzen ab. Die erhebliche Kostennachteile am Wirtschaftsstandort Deutschland bestehen nach wie vor.



- **Entscheidungsunterstützung**
Bewertung von strategischen Entscheidungen, z.B. konkreter Investitionen.
- **Strategiebewertung**
Beurteilung einer existierenden Strategie.
- **Fokussierte Strategieentwicklung**
Entwicklung einer Strategie auf der Basis eines Szenarios.
- **Zukunftsrobuste Strategieentwicklung**
Entwicklung einer Strategie auf der Basis mehrerer Szenarien.

Vorteilen / Nachteile der Prognosen

▶ Vorteile:

- ▶ Möglichkeit einer richtigen Prognose besteht: z.B. Royal Dutch Shell prognostizierte den weltweiten Anstieg an Erdölpreisen 1973

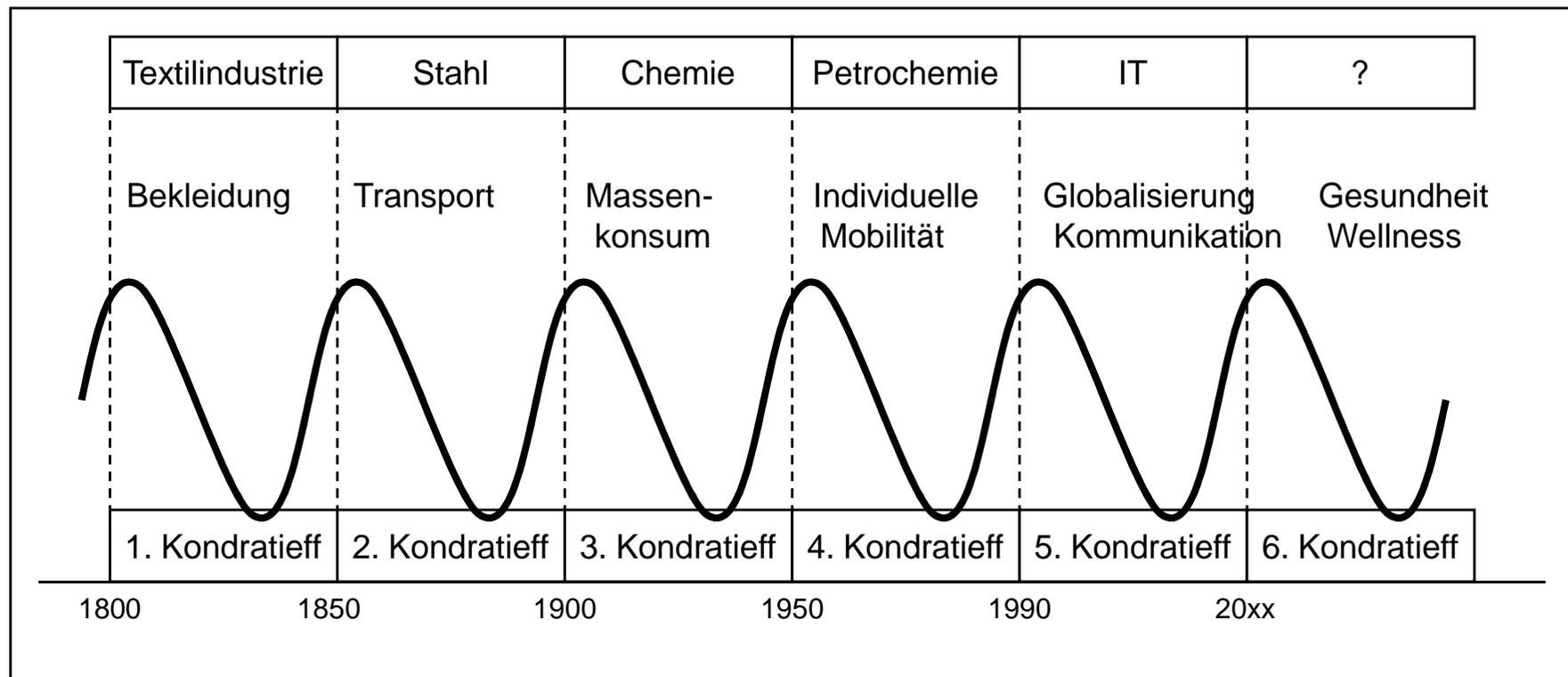
▶ Nachteile:

- ▶ Es gibt wahrscheinlich mehr NICHT eingetroffene Prognosen als umgekehrt:
- ▶ zB: IBM; Watson: „Ich glaube, dass es einen Weltmarkt für etwa 5 Computer gibt“

- ▶ *Grundsätzlich:* Die Strategische Planung baut auf eine Determiniertheit der Zukunft auf, was aber gerade im Bereich der Prognosen > 1 Jahr notorisch unpräzise ist.

Kondratieff Zyklen

- Kondratieff: „Wirtschaft entwickelt sich nicht gleichmäßig, sondern schwankend, in langen Konjunkturzyklen, die 40-60 Jahre dauern“



— Wachstumsraten

Die 7 Todsünden der Strategischen Planung

- ▶ 1.) Die Stabstellen dominierten den Prozess
- ▶ 2.) Der Prozess dominierte die Stabstellen
- ▶ 3.) Die Planungssysteme wurden praktisch so gestaltet, dass sie keine Ergebnisse bringen konnten.
 - ▶ Die „Umsetzer“ distanzieren sich von den Vorgaben aus der Stabstelle
- ▶ 4.) Die Planung konzentrierte sich auf das weitaus spannendere Spiel der Fusionen, Akquisitionen und Ausgliederungen auf Kosten der Entwicklung des Kerngeschäftes.
- ▶ 5.) Die Planungsprozesse waren außerstande, echte strategische Wahlmöglichkeiten aufzuzeigen.
 - ▶ „Planer“ nahmen die erstbeste Strategie, die entsprach, vs. der „besten“
- ▶ 6.) Die Planung ignorierte die organisatorischen und kulturellen Notwendigkeiten im Zusammenhang mit der Strategie.
- ▶ 7.) Isolierte Prognosen waren in einer Zeit der Umstrukturierungen und der Unsicherheit eine ungeeignete Planungsbasis.



Schule 3: Die POSITIONIERUNGSSCHULE

- ▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ Positionierungsschule – Strategieentwicklung als analytischer Prozess

- ▶ Vertreter der Designschule

- ▶ Michael Porter; „*Competitive Strategy*“ (1980)

- ▶ Leitsatz:

- ▶ „Es gibt nur wenige, generische Strategien, die als Marktpositionen in einer gegebenen Branche wünschenswert sind: nämlich jene, die gegen bestehende und zukünftige Konkurrenten verteidigt werden können.“

Grundmodell der Positionierungsschule

- ▶ Es gibt wenige, generische Strategien
- ▶ Dies sind die Strategien, welche als Marktpositionen eingenommen, das Unternehmen in die Lage versetzt, es gegen bestehende oder zukünftige Konkurrenten zu verteidigen.
- ▶ Unternehmen in dieser Position erzielen höhere Gewinne.
- ▶ Das sichert ihnen wieder ein Reservoir an Ressourcen zur Erweiterung und Festigung ihrer Position.
- ▶ Die Strategieentwicklung ist- wie bei Designschule und Planungsschule – ein kontrollierter, bewusster Prozess.
- ▶ Am Ende des Prozesses werden die Strategien explizit festgelegt und danach formal implementiert.
- ▶ Im Gegensatz zu den letzten beiden Schulen wird die Strategie aber nicht formuliert sondern ausgewählt.

Die 5 Prämissen der Positionierungsschule

- ▶ 1.) Bei den Strategien handelt es sich um generische, nämlich allgemein, erkennbare Marktpositionen.
- ▶ 2.) Der Markt (der Kontext) ist ein volkswirtschaftlicher und Wettbewerbsmarkt.
- ▶ 3.) Beim Strategieentwicklungsprozess geht es daher um die Wahl dieser generischen Positionen auf Grund analytischer Berechnungen.
- ▶ 4.) Analytiker spielen in diesem Prozess eine wichtige Rolle, indem sie die Ergebnisse ihrer Berechnungen an die Manager weiterleiten, welche die Positionswahl offiziell kontrollieren.
- ▶ 5.) Dieser Prozess ergibt daher fertig formulierte Strategien, die anschließend artikuliert und implementiert werden; tatsächlich bringt die Marktstruktur beabsichtigte Positionierungsstrategien hervor, die ihrerseits die Organisationsstruktur bestimmen.

Beratungsimperativ am Beispiel der Boston Consulting Group

- ▶ Die Boston Consulting Group (BCG) führte 2 Instrumente ein:

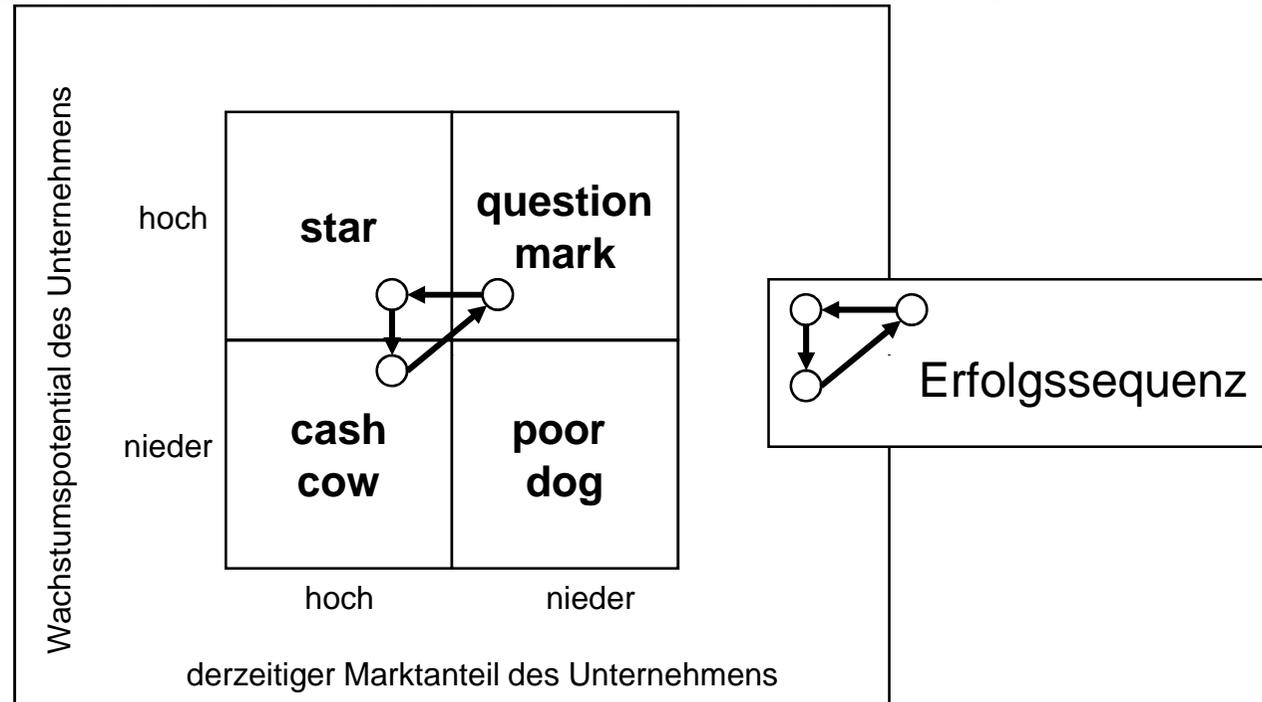
- ▶ a) BCG-Matrix zur Ermittlung von Wachstumspotential und Marktanteil eines Unternehmens und

- ▶ b) die Erfahrungskurve

- ▶ c) Profit Impact of Market Strategies (PIMS)

Die BOSTON Matrix der BCG

- ▶ Boston-Matrix: Teil der Portfolio Planung – Frage: Wie erfolgt die Mittelzuteilung an die einzelnen Bereiche eines diversifizierten Unternehmens.



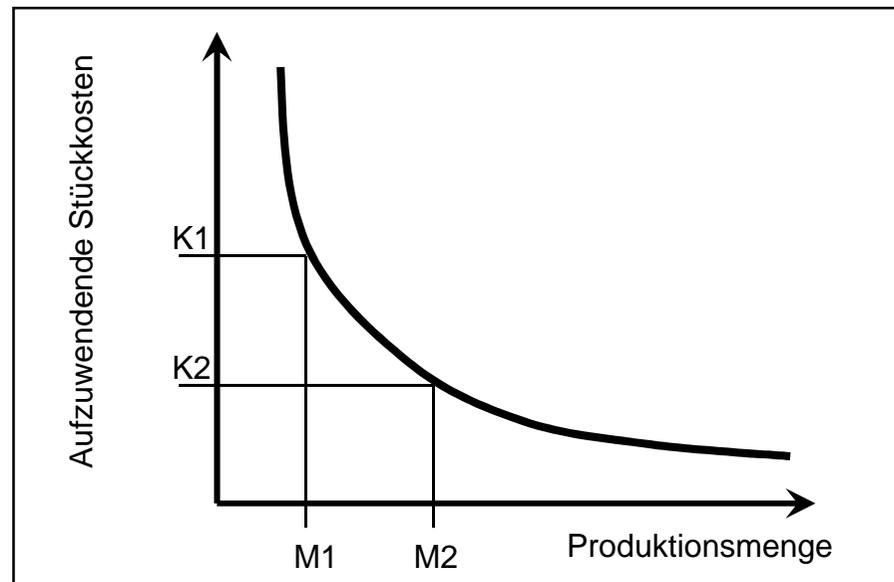
- ▶ Ausgewogenes Portfolio weist folgende Elemente auf:
 - ▶ STARS mit hohem Marktanteil und hohem Wachstum, die die Zukunft sichern
 - ▶ CASH COWS die die Mittel für dieses zukünftige Wachstum liefern
 - ▶ QUESTION MARKS, die sich durch Geldzuschüsse in Stars verwandeln sollen
 - ▶ POOR DOGS – entweder ist es nicht gelungen, ihnen während der Wachstumsphase eine führende Marktposition zu sichern oder es wurde versäumt, ihre Verluste zu minimieren.

BOSTON-Matrix: Mischung aus Marktanteilen und Wachstumsraten

- ▶ Unternehmen sollte über ein Portfolio aus Produkten verfügen mit
 - ▶ a) verschiedenen Wachstumsraten und
 - ▶ b) verschiedenen Marktanteilen.
- ▶ Die Zusammensetzung ist eine Funktion des Gleichgewichtes zwischen den Cash Flows der einzelnen Produkte.
- ▶ Für den Cash Flow eines Produktes sind 4 Regeln bestimmend:
 - ▶ Die Spannen und die erwirtschafteten Gewinne hängen vom Marktanteil ab. Hohe Spannen und hohe Marktanteil gehen Hand in Hand wegen der Erfahrungskurve.
 - ▶ Wachstum erfordert Kapitalzuschüsse zur Finanzierung.
 - ▶ Ein hoher Marktanteil muss entweder verdient oder erkaufte werden.
 - ▶ Kein Produktmarkt kann unendlich wachsen.
- ▶ Alle Produkte werden irgendwann zu „CASH COWS“ oder zu „POOR DOGS“.

BCG: Von der Erfahrung profitieren – die Erfahrungs- oder Lernkurve.

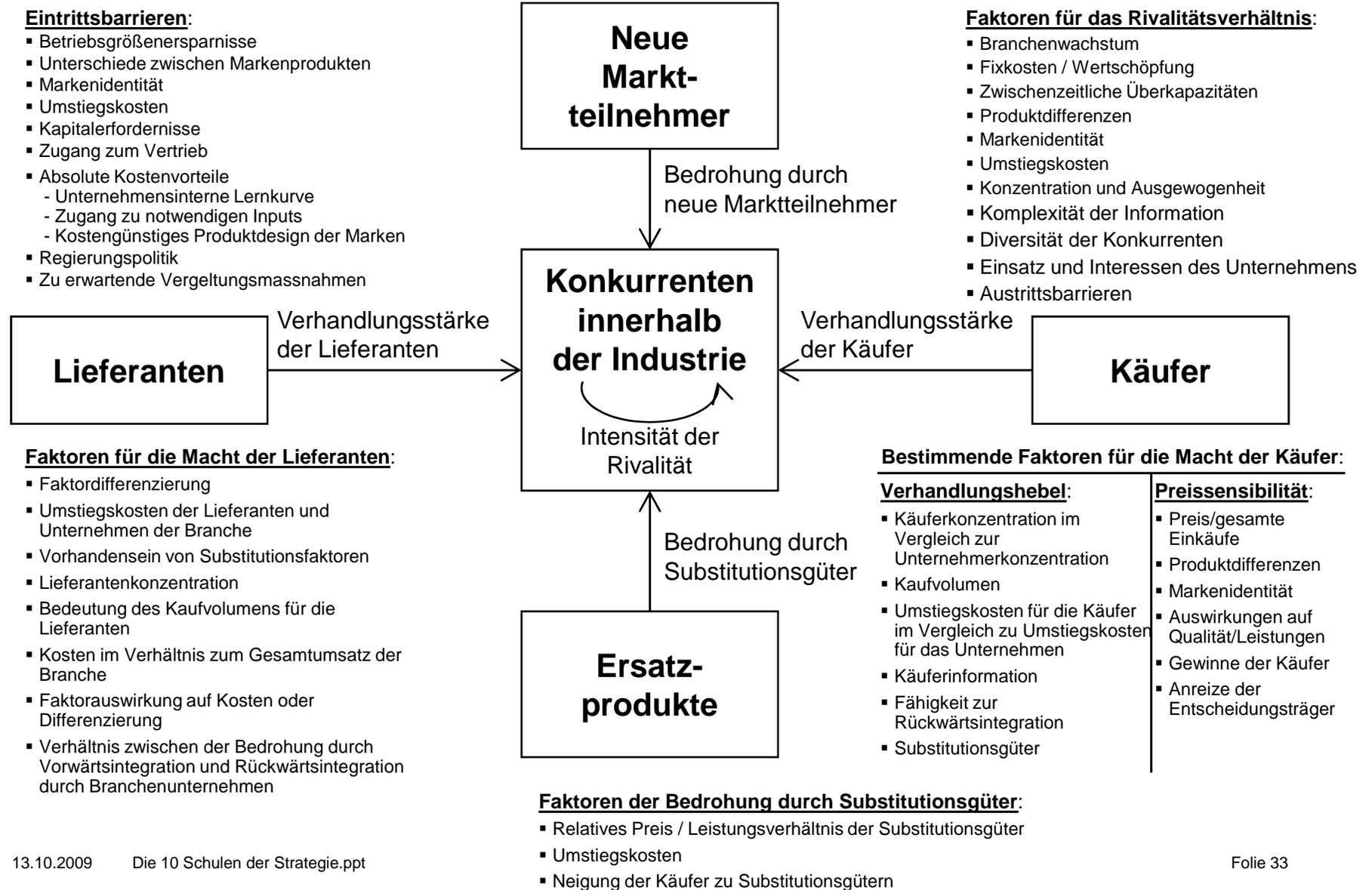
- ▶ Empirie: Produktionskosten gehen um einen konstanten Prozentsatz (10-30%) zurück, sobald die Produktion eine Verdoppelung erreicht.
- ▶ Schlussfolgerung: Unternehmen lernen aus der Erfahrung und zwar mit konstanter Geschwindigkeit.
- ▶ Somit: Das erste Unternehmen am Markt kann sich Kostenvorteile sichern, indem es rasch hohe Stückzahlen produzieren lässt.
- ▶ Problem: Totale Fokussierung auf die Produktionsmenge !



PIMS Studie (Profit Impact of Market Strategies)

- ▶ Untersuchte die Auswirkungen von Marktstrategien auf den Gewinn
- ▶ Von GE 1972 in Auftrag gegeben und später zu einer der umfangreichsten Verkaufsdatenbanken weiterentwickelt (mehrere tausend Unternehmen beteiligt)
- ▶ Ermittelte mehrere strategische Variablen (Investitionsintensität, Marktposition, Produktqualität, Dienstleistungen) und errechnete anhand dieser Daten den voraussichtlichen ROI, Gewinn und Marktanteil
- ▶ PIMS Gründer Sidney Schoeffler meinte aus den umfangreichen gesammelten Daten Korrelationen ableiten zu können:
 - ▶ Investitionen wirken sich negativ auf Cash-Flow und Rentabilität aus
 - ▶ Marktanteil wirkt sich positiv aus
- ▶ Die Produktmerkmale spielten demnach keine Rolle
- ▶ Probleme: Korrelation \neq Kausalität
 - ▶ Marktanteil ist Lohn, nicht Strategie
 - ▶ Untersuchungsmethodik/Datengrundlage
 - ▶ Untergang vieler Unternehmen, die sich an die Imperative hielten

Porter: Elemente der Branchenstruktur – Porter's „5 Forces Analysis“

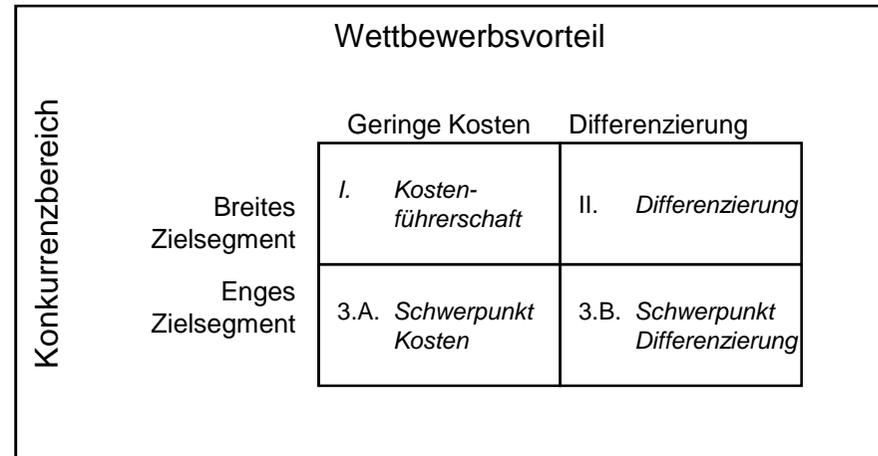


Kräfte, die den Wettbewerb beeinflussen

- ▶ F1.) Bedrohung durch neue Marktteilnehmer
 - ▶ Hohe Markteintrittsbarrieren verringern die Wettbewerbssituation
 - ▶ Niedere Barrieren führen zu einem intensiven Wettbewerb
- ▶ F2.) Verhandlungsstärke der Lieferanten des Unternehmens
 - ▶ Im Vorteil ist jene Seite, die mehr Wahlmöglichkeiten und bei einer Lösung der Beziehung weniger zu verlieren hat.
- ▶ F3.) Verhandlungsstärke der Kunden des Unternehmens
 - ▶ Kunden sind bestrebt, eine Senkung des Preises resp. eine Erhöhung der Qualität zu erreichen. Dies erreichen sie durch die Anzahl der Produkte, die sie kaufen, durch Information und durch Bereitschaft zur Alternative.
- ▶ F4.) Bedrohung durch Substitutionsgüter
 - ▶ Rivalität hängt davon ab, inwieweit die Produkte einer Branche durch andere Produkte einer anderen Branche ersetzt werden können.
- ▶ F4.) Intensität der Rivalität zwischen Konkurrenzunternehmen
 - ▶ Unternehmer wetteifern um die besten Positionen.

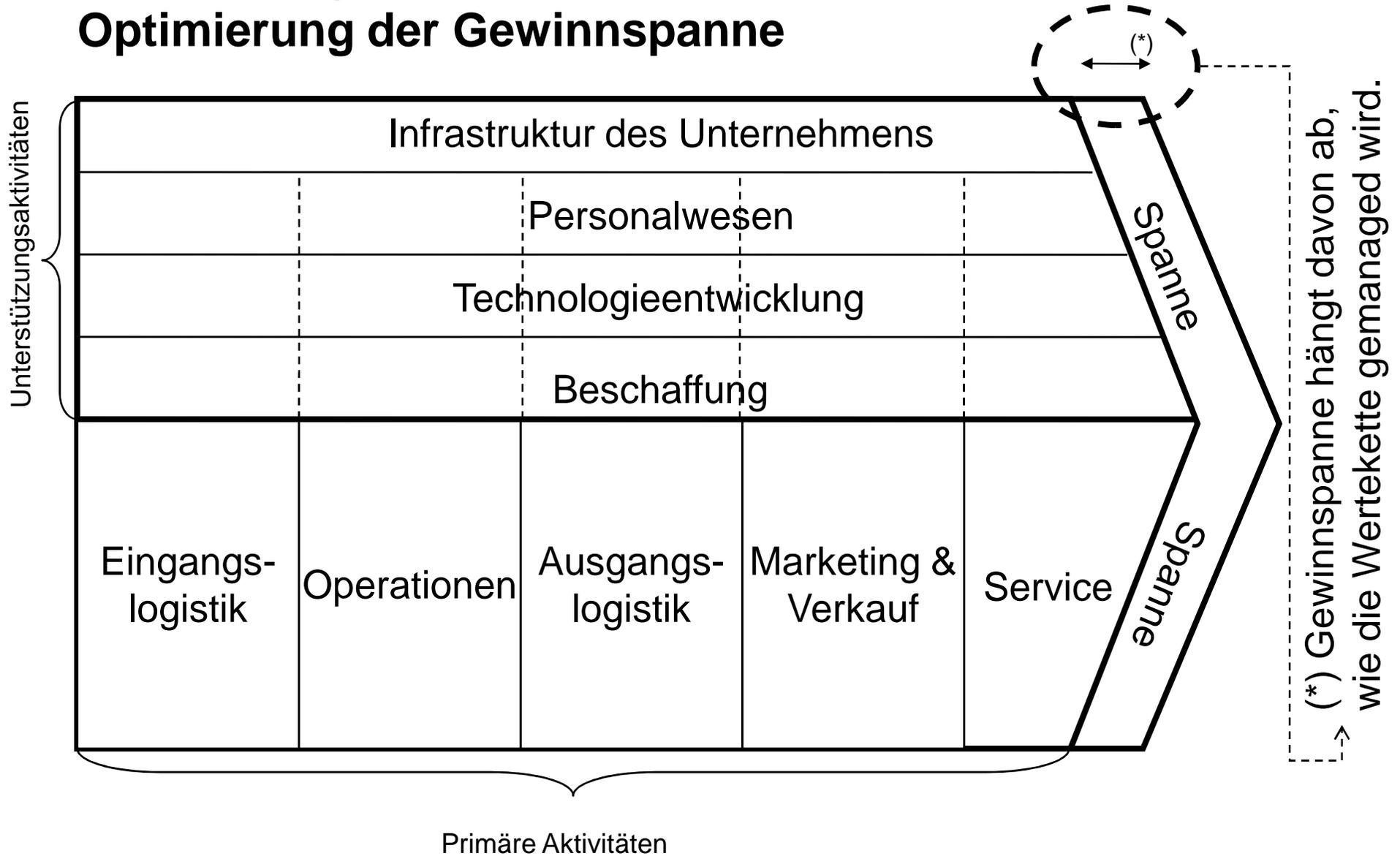
Porter's generische Strategien

- ▶ Es gibt insgesamt 3 generische Strategien:
 - 1.) Kostenführerschaft
 - 2.) Differenzierung
 - 3.) Fokussierung



- ▶ Kostenführerschaft: Strategie zielt darauf ab, mit den geringsten Kosten in der Branche zu produzieren
- ▶ Differenzierung: Strategie beinhaltet die Entwicklung einzigartiger Produkte oder Dienstleistungen, die auf Marken-/Kundenloyalität aufbauen. Höhere Preise werden durch mehr Qualität u/o USP der Produkte gerechtfertigt.
- ▶ Konzentration auf Schwerpunkte: Diese Strategie ist darauf ausgerichtet, ein eingegrenzte Marktsegmente zu bedienen. In diesen Marktsegmenten ist wieder entweder Kostenführerschaft oder Differenzierung anzustreben.

PORTER's generische Wertekette – Optimierung der Gewinnspanne



Bedenken gegen die Positionierungsschule

▶ Kontext:

- ▶ Die Positionierungsschule bevorzugt traditionelle, große Unternehmen → konzentrieren die Marktmacht, Wettbewerb ist am wenigsten effektiv, Potential für politische Manipulationen ist am größten. Interne Möglichkeiten werden nicht berücksichtigt → Konzentration auf das Äußere wie Branche und Wettbewerb.

▶ Prozess:

- ▶ Prozess bis zur Strategie baut auf „interne Analyse“ von Strategiestabstellen auf. Porter: „Strategie ist etwas Abgeleitetes und etwas Kalkulierbares.“ Konzentration auf das rein Quantifizierbare; sogar nicht quantifizierbare wirtschaftliche Faktoren werden weitgehend außer acht gelassen.

▶ Strategien:

- ▶ Die Fokussierung führt zu einem engen Gesichtsfeld → im Extremfall wird der Prozess auf eine Formel reduziert aus einer beschränkten Liste von Bedingungen eine Position auszuwählen – „Paralyse durch Analyse“
 - ▶ Bsp.: HONDA's Einstieg in das globale Automobilgeschäft oder KOMATSU's „MARU-C“ gegen CATERPILLAR



Schule 4: Die UNTERNEHMERISCHE SCHULE

▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ Unternehmerische Schule – Strategieentwicklung als visionärer Prozess

▶ Vertreter der Designschule

- ▶ Collins & Porras; „*Organizational Vision and Visionary Organizations*“ (1991)
oder „*Built to Last*“ (1994)

▶ Leitsatz:

- ▶ „Die Strategieentwicklung ist bei der Führungskraft angesiedelt – sie bezieht die Persönlichkeit, die Intuition, ... der Führungskraft ein. Strategie ist eine Perspektive, die mit einem Bild und einer einzuschlagenden Richtung – einer Vision – einhergeht.“

Grundmodell der UNTERNEHMERISCHEN SCHULE

- ▶ Die UNTERNEHMERISCHE SCHULE bezieht die Führungspersönlichkeit in seiner Intuition, Urteilsvermögen, Erfahrung und Erkenntnisse ein. Die Strategie ist eine Perspektive.
- ▶ Das zentrale Konzept ist das der VISION = geistige Darstellung der Strategie, die im „Kopf“ der Führungspersönlichkeit entsteht.
- ▶ Die Vision ist eher ein Bild als eine schlüssig formulierter Plan. Das macht sie flexibel, sodass sie nach den Erfahrungen der Führungsperson angepasst werden kann.
- ▶ Sie baut auf die Persönlichkeit des Unternehmergründers / der Führungsperson auf: Die Methode, dadurch zur Strategiegestaltung führt hat vier Merkmale
 - ▶ 1.) Aktive Suche nach neuen Chancen (Unternehmensgründung)
 - ▶ 2.) Macht ist in den Händen des Unternehmensleiters konzentriert
 - ▶ 3.) Strategieerstellung steht angesichts der Unsicherheit im Zeichen dramatischer Sprünge nach vorne
 - ▶ 4.) Wachstum ist das vorrangige Ziel der unternehmerischen Organisation

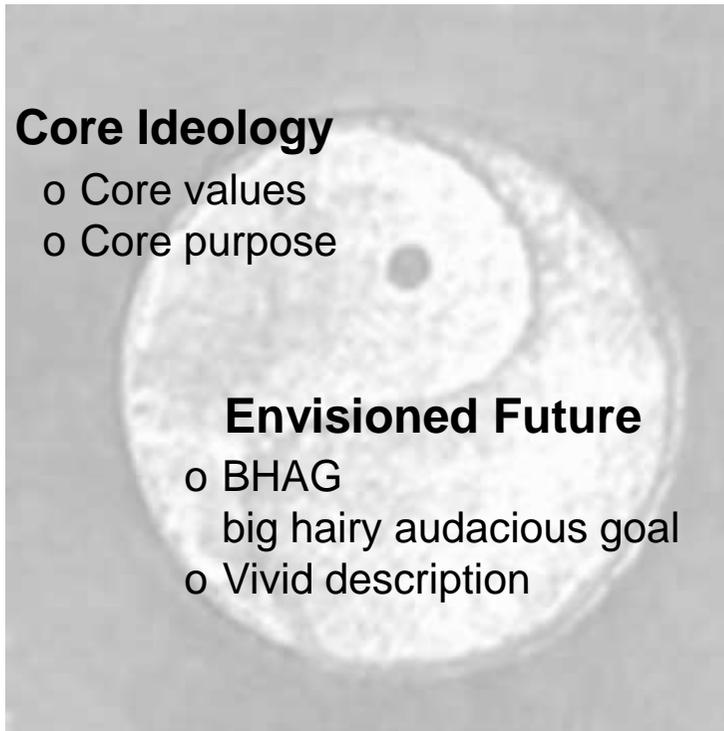
6 Prämissen der unternehmerischen Schule

- ▶ 1.) Die Strategie ist in den Gedanken des Unternehmerführers als Sichtweise verankert – als Vision von der Zukunft der Organisation
- ▶ 2.) Der Prozess der Strategieentwicklung ist nur teil bewußt. Er wurzelt in der Erfahrung und Intuition der Führer gleich ob diese die Strategie selbst konzipieren.
- ▶ 3.) Der Führer vertritt die Vision zielstrebig und kann bei Bedarf die Implementierung revolvierend neu ausrichten.
- ▶ 4.) Die strategische Vision ist formbar – sie ist zugleich beabsichtigt und sich herausbildend
- ▶ 5.) Die Organisation ist formbar – sie ist auf einen visionären Führer aufgebaut
- ▶ 6.) Die Strategie des Entrepreneurs zielt meist auf Marktnischen, die vor den direkten Kräften des direkten Wettbewerbs geschützt sind.

Eigenschaften einer Vision

► Eigenschaft nach J.C Collins

nach J. Kotter



<i>Imaginable</i>	conveys a picture of what the future will look like
<i>Desirable</i>	Appeals to the long-term interests of employees, customers, stockholders, and others who have a stake in the enterprise
<i>Feasible</i>	Comprises realistic, attainable goals
<i>Focused</i>	Is clear enough to provide guidance in decision making
<i>Flexible</i>	Is general enough to allow individual initiative and alternative responses in light of changing conditions
<i>Communicable</i>	Is easy to communicate; can be successfully explained within five minutes

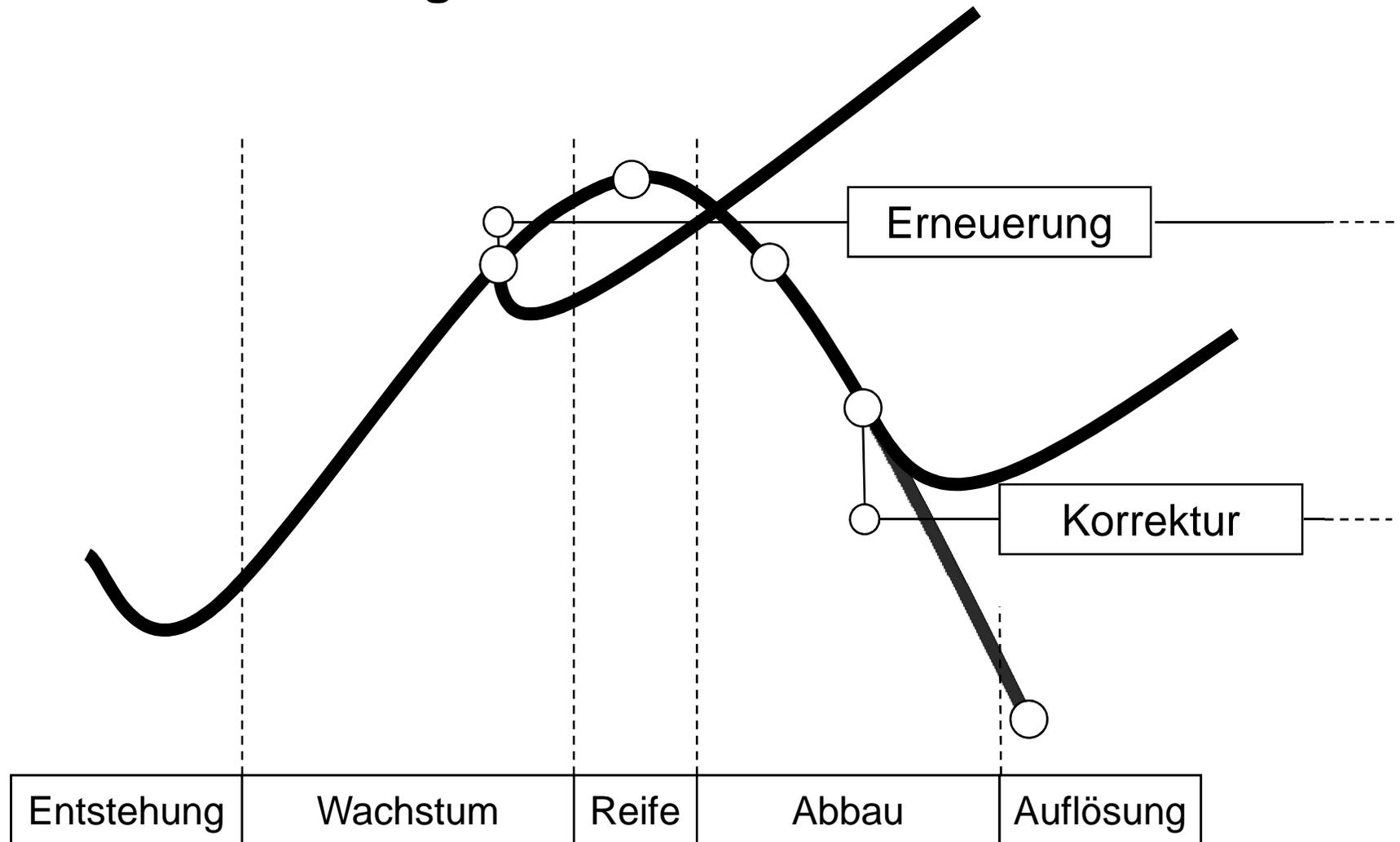
Bedenken gegen die UNTERNEHMERISCHE SCHULE

- ▶ Strategieentwicklung ist ein Prozess, der im Verhalten *einer* Einzelperson geschieht.
- ▶ Der Prozess ist im Wesentlichen eine „Black Box“ von außen.
- ▶ Die Schlüsselentscheidungen – gleich welcher Auswirkung – werden im „Kopf“ des Unternehmers getroffen. Die Vorteile der „schnellen Reaktion“ stehen den Nachteilen der Gefahr einer „einzelnen Person“ gegenüber

Daher: Collins & Porras: Visionäre Organisation anstelle *eines* visionären Führers.

- ▶ Unternehmerische Schule: Strategieentwicklung für „Entrepreneurial Organizations“ – kleine Unternehmen in der Aufbauphase oder Unternehmen im „Turnaround-Fall“

Ausflug – „S-shaped curve“ Lebenszyklen einer Unternehmung



Schule 5: Die KOGNITIVE SCHULE

▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ Kognitive Schule – Strategieentwicklung als *mentaler Prozess*

▶ Vertreter der Designschule

- ▶ viele – faktisch noch keine eigene, ausgebildete Schule

▶ Leitsatz:

- ▶ „Strategen entwickeln Wissensstrukturen und Denkprozesse anhand persönlicher Erfahrung. Die unmittelbare, eigene Erfahrung formt das Wissen, welches wiederum die Handlungsweise und die damit einhergehende Erfahrung beeinflusst.“

Dualität in der KOGNITIVEN SCHULE

- ▶ Die Kognitive Schule beschäftigt sich mit dem „Denken“ der Strategen.
 - ▶ Strategen sind mehr oder minder Autodidakten
 - sie entwickeln Wissensstrukturen und Denkprozesse anhand der persönlichen Erfahrung
 - die unmittelbare, eigene Erfahrung formt das Wissen
 - das wiederum die Handlungsweise beeinflusst
 - und somit die einhergehend Erfahrung.

- ▶ Dualität führte zur Ausbildung zweier Flügel:

▶ A) *Objektive Kognitive Schule* (Positivistische Flügel): Sie behandelt die Verarbeitung und Strukturierung von Wissen als Versuch, sich ein objektives Bild der Welt zu schaffen

▶ B) *Subjektive Kognitive Schule* (Konstruktivistische Flügel): Hier ist die Strategie eine Interpretation der Welt → d.h. die Schule konzentriert sich auf die subjektive Aufnahme der Welt im Geiste des Betrachters.

KOGNITIVE SCHULE - der positivistische Flügel

- ▶ **Weltbild des positivistischen Flügels**
 - ▶ Bejahung einer objektiv vorhandenen Welt, jedoch „Verzerrungen“ bei der Wahrnehmung

- ▶ **Denkprozesse als Konfusion**
 - ▶ beschränkte Informationsverarbeitungskapazität des Gehirns
 - ▶ Wahrnehmungs-Verzerrungen: Argumentieren mit Analogien, Illusion der Kontrolle, Eskalierendes Engagement, Kalkulation mit einem einzigen Ergebnis

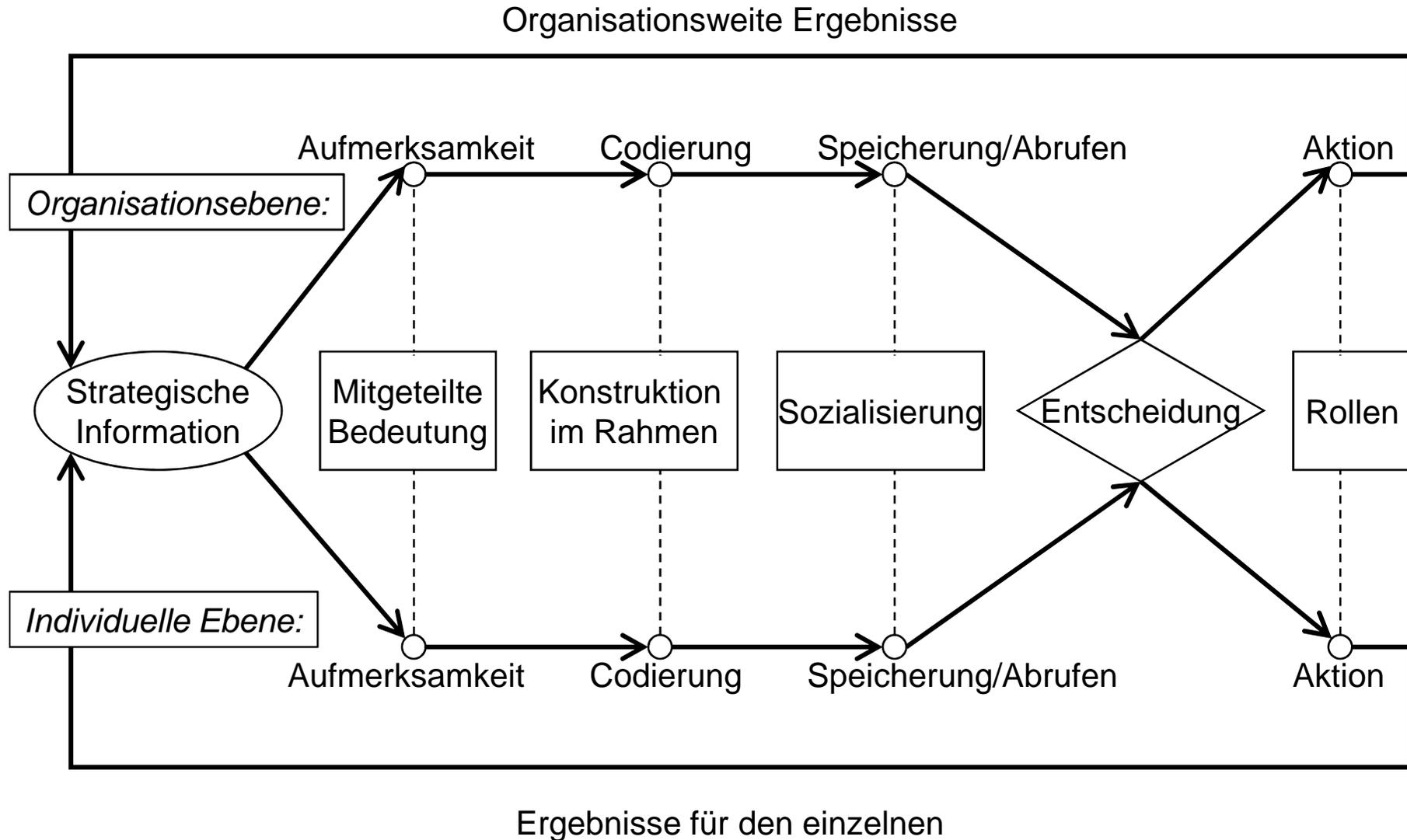
- ▶ **Unterschiedliche Denkstile führen zu unterschiedlichen Strategieeinstellungen**

Extrovertiertheit	–	Introvertiertheit
Wahrnehmung	–	Gespür
Denken	–	Fühlen
Urteil	–	Wahrnehmung

Parallelmodell der strategischen Entscheidungsfindung von Corner, Kinicki & Keats

- ▶ Corner, Kinicki und Keats (1994) – Modell der parallel Entscheidungsfindung – Einzelpersonen und Organisationen arbeiten im wesentlichen nach den identischen Prinzipien.
- ▶ Informationsverarbeitung beginnt mit Aufmerksamkeit → geht zu Codierung über → tritt in das Stadium der Speicherung und des Abrufens ein → kulminiert in der Entscheidung → Ende steht die Beurteilung des Ergebnisses
- ▶ Aufmerksamkeit:
 - ▶ legt fest, welche Informationen verarbeitet und welche ignoriert werden
- ▶ Codierung:
 - ▶ Die Codierung gib den Informationen Sinn → Übereinstimmung zwischen der Information und den vorhandenen Kategorien. Im Zentrum des Prozesses steht eine gemeinsame Wissensstruktur der Gruppe, durch die sich ein gemeinsamer Rahmen der Interpretation herausbildet.
 - ▶ 2 Arten von Rahmen: „existente“ und „sich herausbildende“ Rahmen
- ▶ Speicherung / Abrufung:
 - ▶ Denkprozesse beginnen mit dem Gedächtnis. Das Gedächtnis im Falle einer Organisation sind Assoziationen von Formen, regeln, Verfahren, Übereinkünften und Technologien.
- ▶ Entscheidung:
 - ▶ Entscheidungen „bilden sich heraus“ → sie finden nicht definiert und geplant statt.
- ▶ Ergebnisse:
 - ▶ Start des Feedback-Prozesses → Bedeutung der Entscheidung fließt ein

Parallelmodell der Strategischen Entscheidungsfindung – Ablauf nach Corner, Kinicki und Keats



Kognitive Prozesse als Mapping (Bestimmung der Position auf einer Landkarte)

- ▶ Eine wesentliche Vorbedingung für den strategischen Denkprozess ist die Existenz geistiger Strukturen, um das Wissen zu organisieren.
 - ▶ Kognitive Landkarten (maps) haben 2 Funktionen:
 - ▶ a) *Schemata*: Kogn. Karten aus denen die für Manager wichtige Faktoren hervorgehen → mit Schematas werden gewissen Erwartungen verbunden
 - ▶ Bsp.: Profil der Konkurrenten
 - ▶ b) *Relations*: Kogn. Karten, aus denen die Manager die Beziehungen zwischen den Faktoren entnehmen.
 - ▶ Bsp.: Voraussage der Reaktion von Konkurrenten auf Basis des eigenen Handelns (Preissenkungen, Produktinnovation,...)
- ▶ *Schlussfolgerung*: Die Art und Weise wie diese kognitive Karten erstellt werden hat Auswirkung auf die Strategiebildung an sich; d.h. riesige Mengen „weicher Information“ werden zu neuer Sichtweisen synthetisiert (aber auch ausgegrenzt) und sind so die Basis für kognitive Karten und somit für die Strategie

Kognitive Prozesse zur Erklärung von Strategien als Konzepterlangung

Ein Teil des **entscheidenden Wissens** ist stumm, wir wissen vielmehr, als wir sagen können. Intuition findet also auf einer uns nicht direkt zugänglichen Ebene statt, sie geht **über vertraute Elemente hinaus**.

Das unterbewusste Wissen ist zwar vorhanden, jedoch werden Probleme durch komplexe Strukturen **einfacher, vertrauter Elemente** gelöst. Intuition und Urteil sind nichts anderes als zu Gewohnheiten verfestigte Analysen (...)

Konzepterlangung als die Fähigkeit, die **gesamte Struktur** einer neuen Information sofort in Ihrem Sinn zu erfassen, Erinnerungsfragmente zusammenzufügen, die bis dahin nichts weiter als eine reine Ansammlung verschiedener, verbundener Informationen waren.
→ **intuitives „Sehen“ neuer Bilder** in einer vorhandenen Welt
→ Unterschiedlicher Einsatz der beiden Gehirnhälften (logisches und intuitives Denken)

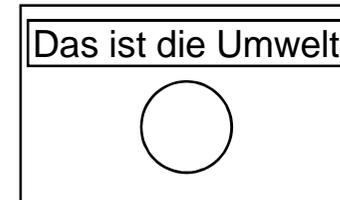
KOGNITIVE SCHULE - der Konstruktivistische Flügel

- ▶ Weltbild des konstruktivistischen Flügels
 - ▶ Ablehnung einer objektiv vorhandenen Welt, jedes Individuum und jede Organisation
 - ▶ Konstruktion der „eigenen“ Welt – keine Reproduktion der äußeren Welt !
 - ▶ Die jeweilige „Welt“ wird also nicht gefunden sondern erfunden und interpretiert, Konstruktionen „passen“ mehr oder weniger gut → Kein Mitglieder der Organisation „sieht“ die Umwelt. Statt dessen wird diese Umwelt von den Organisationen aus den Informationen konstruiert
 - ▶ Psychologische Rahmen (Frames)
 - ▶ Exklusivität – Inklusivität: Informationen werden ein- oder ausgeschlossen
 - ▶ Prämissen – in welcher Denkweise soll die Information interpretiert werden?
 - ▶ Metakommunikation – Rahmen gibt Instruktionen, wie die Botschaften zu verstehen sind
 - ▶ Die Stärke des Rahmens hängt auch von der Gruppendynamik ab (vgl. Gruppendenken) – von der Beziehung der Individuen zueinander und zur Gruppe.
 - ▶ Der Rahmenpluralismus kann einseitige Sichtweisen verhindern, jedoch ist die Konzentration auf Schwerpunkte und damit auch Beharrlichkeit erforderlich.
 - ▶ Zunehmende Bedeutung von Metaphern, symbolischen Handlungen und Kommunikation.
- ▶ Die Vision als Interpretation der Welt, umgeformt zu einer kollektiven Realität.

Drei konkurrenzierende Konzepte der Umwelt

► Objektive Umwelt

- Annahme: „Organisation“ ist in eine „Umwelt“ eingebettet, sie extern und unabhängig existiert. Die Schulen (Design, Planung, Positionierung) implizieren diese Annahme, vor allem, dass diese Umwelt „konkret“, „objektiv“ und „extern“ erfassbar sei.



► Wahrgenommene Umwelt

- Annahme wie oben, ABER die Strategen tappen in die Falle der Grenzen der Rationalität und ihrer unvollständigen und fehlerhaften Wahrnehmung der „Umwelt“



► Umwelt als Handlungsgrundlage

- Annahme wie oben ist so nicht haltbar. Das was als „Umwelt“ bezeichnet wird, wird durch menschliches Handeln und menschliches Denken geschaffen. Der Strategie versucht Beziehungen herzustellen, indem er Zusammenhänge und Muster in Aktionen umsetzt.



Die 4 Prämissen der KOGNITIVEN SCHULE

- ▶ 1.) Strategiebildung ist ein kognitiver Prozess, der im Geist des Strategen stattfindet.
- ▶ 2.) Strategien bilden sich daher als Sichtweisen - in der Form von Konzepten, Karten, Schemata und Rahmen-, welche die Art und Weise formen, wie die Menschen mit den Informationen aus ihrer Umwelt umgehen.
- ▶ 3.) Dieser Input oder diese Informationen fließen (laut dem „objektiven“ Flügel dieser Schule) durch alle möglichen verzerrenden Filter, bevor sie durch die kognitiven Karten decodiert werden oder stellen (laut dem „subjektiven“ Flügel) lediglich eine Interpretation einer Welt dar, die nur als lediglich eine Interpretation einer Welt dar, die nur als Wahrnehmung existiert. Die betrachtete Welt kann also modelliert, in einen Rahmen gestellt und konstruiert
- ▶ 4.) Als Konzepte lassen sich Strategen von vornherein schwer erreichen, sie sind bei ihrer tatsächlichen Verwirklichung erreichen, sie sind bei ihrer tatsächlichen Verwirklichung keineswegs optimal, und sie sind schwer zu verändern, wenn sie keine Gültigkeit mehr.



Schule 6: Die LERNSCHULE

▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ Kognitive Schule – Strategieentwicklung als *herausbildender Prozess*

▶ Vertreter der Designschule

- ▶ Charles Lindblom „*The Science of „Muddeling Through“*“ (1959)
- ▶ James Brian Quinn „*Strategies for Change: Logical Incrementalism*“ (1980)

▶ Leitsatz:

- ▶ „Strategien entstehen, indem Menschen etwas über eine Situation sowie die Fähigkeit ihrer Organisation mit dieser Situation umzugehen, lernen.“

Marktbasierte vs. den Ressourcenbasierte Ansatz von Strategie

Markt- orientierter Ansatz

- ▶ Der Erfolg einer Unternehmung ist auf die Marktposition, die gegen Wettbewerb schützt zurückzuführen.
- ▶ Wettbewerbsvorteile werden durch die Branchenstruktur und das strategische Verhalten der Unternehmung erklärt.
- ▶ Erfolgsfaktoren werden aus den Anforderungen des Marktes bzw. der Umwelt abgeleitet.
- ▶ Outside-in-Perspektive
- ▶ Konzepte: 5-Forces Analysis, Erfahrungskurve

Ressourcen- orientierter Ansatz

- ▶ Der Erfolg einer Unternehmung ist auf die Befähigung und Lernfähigkeit der Organisation zurückzuführen.
- ▶ Die Qualität der Ressourcen stellen die Quelle für den dauerhaften Erfolg einer Unternehmung dar.
- ▶ Inside-out-Perspektive
- ▶ Konzepte: Konzept der Kernkompetenzen, wissensorientierter Ansatz

Die LERNSCHULE – eigentlich 2 Schulen

„Fragmentierter“ und „Logischer“ Inkrementalismus“

- ▶ Es gibt zwei unterschiedliche Phasen im Kontext der LERNSCHULE:

- ▶ *Fragmentierter Inkrementalismus* (Lindblom)
 - ▶ Lindblom bezieht sich in seiner Betrachtung auf Politik auf Regierungsebene
 - ▶ Viele Akteure sind am Prozess beteiligt → werden nicht von einer zentralen Autorität koordiniert
 - ▶ Prozess besteht aus vielen aufeinander folgenden Schritten
 - ▶ Lindblom's Theorie erwuchs nicht zu einer Strategieentwicklung, wies aber den Weg zu einer neuen Denkschule

- ▶ *Logischer Inkrementalismus* (Quinn)
 - ▶ Prozess wird von zentralen Akteuren gebündelt und in Richtung einer zentralen Strategie gelenkt
 - ▶ Kein fragmentarischer Ablauf des Prozesses → „logischer“ Inkrementalismus als Bindeglied zwischen den einzelnen Stücken
 - ▶ Quinn ist aber nicht fest in der Lernschule verankert:
 - ▶ Weist dem Topmanager als zentrale Autorität die wichtigste Rolle zu
 - ▶ In Bezug auf die Formulierung und Implementierung steht er zwischen der Lernschule und den präskriptiven Schulen

Rezepte für den logischen Inkrementalismus nach Quinn

- ▶ 1.) Das formale Informationssystem führen
 - ▶ die ersten Anzeichen für eine strat. Veränderung kommen „aus dem Bauch“
- ▶ 2.) Organisationsbewusstsein aufbauen
 - ▶ Mgmt. Prozess ist nicht gezielt
- ▶ 3.) Glaubwürde Veränderungssymbole schaffen
- ▶ 4.) Neue Standpunkte legitimieren
- ▶ 5.) Taktische Verlagerungen und Teillösungen anstreben
 - ▶ kleine Schritte → Veränderungswiderstand
- ▶ 6.) Die politische Unterstützung auf breite Basis stellen
- ▶ 7.) Widerstände überwinden
- ▶ 8.) Flexibilität bewusst strukturieren
- ▶ 9.) Versuchsballons aufsteigen lassen und Nischen für Engagements schaffen
- ▶ 10.) Eine Formulierung durchsetzen und dem Engagement einen Rahmen geben
- ▶ 11.) Sich für kontinuierliche Veränderung einsetzen
- ▶ 12.) Die Strategie nicht als linearen Prozess betrachten.

→ Hinweis auf die „internen strategischen Risikounternehmungen“

„Intrapreneurship“ nach Pinchot

- ▶ Intrapreneurship: Internes Unternehmertum (Pinchot)
- ▶ Innovation im eigenen Unternehmen im Rahmen einer Initiative im Inneren einer Unternehmerhierarchie
 - ▶ Analog Entrepreneurs müssen „Intrapreneurs“ ebenfalls um Ressourcen, Kapital etc. wetteifern. Im Gegensatz zum ersten allerdings im Inneren.
- ▶ Transformation auf das strategische Management:

▶ Strategische Initiativen entwickeln sich tief im Inneren einer Hierarchie und werden dann vom Mittelmanagement geleitet, die erst die Erlaubnis der Hierarchie einholen müssen, dies weiterzuentwickeln.

- ▶ Dieser Prozess wird als Internal Corporate Venturing beschrieben (Burgelman)

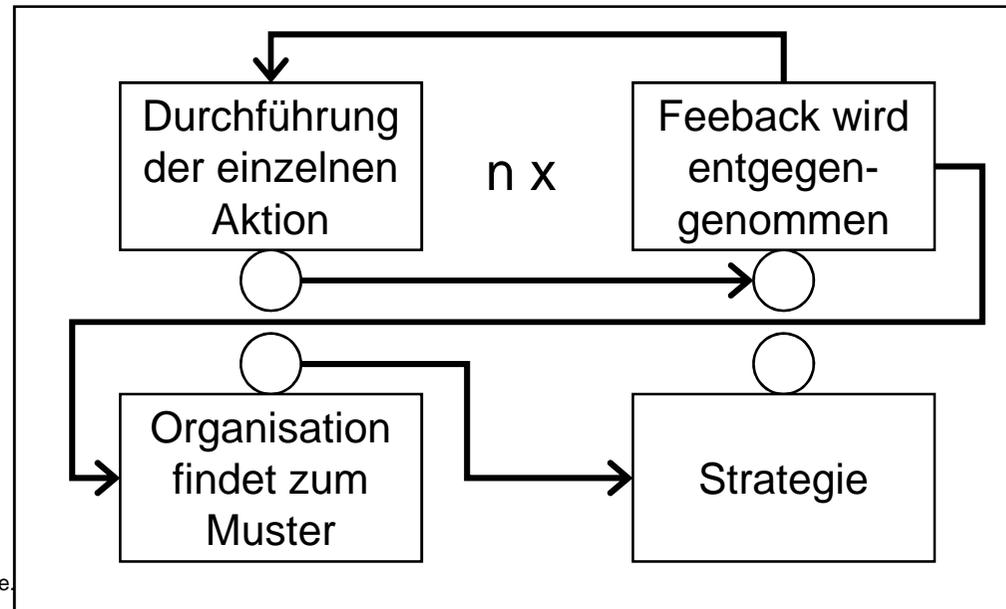
Modell des INTERNAL CORPORATE VENTURING nach Burgelman

- ▶ Burgelman: „Motor des Unternehmens sind die strategischen Initiativen einzelner die außerhalb des gegenwärtigen Konzeptes der Unternehmensstrategie stehen.“

Burgelman's Prozessmodell der Risikounternehmung innerhalb des Unternehmens (Internal Corporate Venturing)		Kernprozesse		Übergelagerte Prozesse	
		Definition	Impetus	Strategischer Kontext	Struktureller Kontext
Ebenen	Unternehmensmanagement	Überwachen	Autorisieren	Rationalisieren	Strukturieren
	Management der Entwicklung neuer Initiativen	Coachen Verwalten	Gestalten der Strategie	Skizzieren	Verhandeln
	Gruppenleiter Manager der Initiative	Verbinden von Technologie und Erfordernissen	Forcieren der Strategie	Bewachen Ideen hervorbringen	in Frage stellen

Beabsichtigte und sich herausbildende Strategie

- ▶ *Beabsichtigte Strategie*: Konzentration auf die Kontrolle damit sichergestellt wird, dass die Absichten des Managements umgesetzt werden. (präskriptive Schulen)
- ▶ *Herausbildende Strategie*: Beruht auf dem Lernen – indem gehandelt wird, versteht man, worin die Intentionen von vornherein bestehen sollen. Die Fähigkeit der Organisation zum Experimentieren wird anerkannt

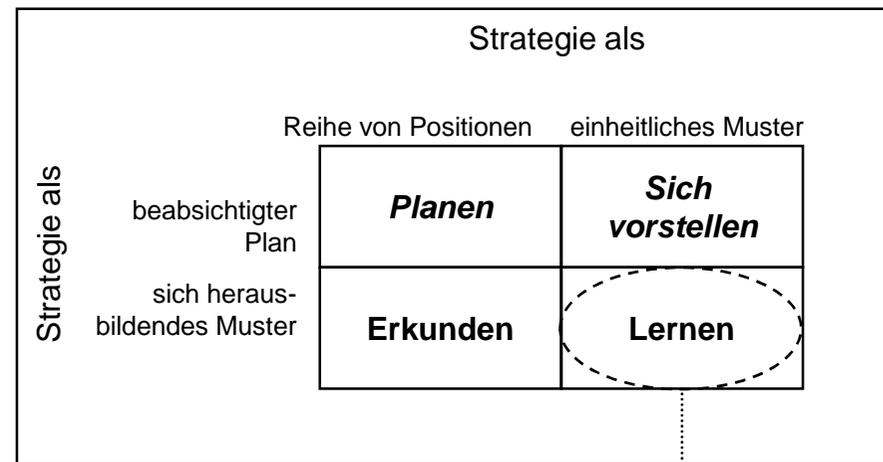


Retrospektive Sinnerfüllung (Weick)

- ▶ Präskriptive Schulen: Formulierung der Strategie komme vor der Implementierung
- ▶ *Karl Weick*: Das Management stülpt er hinterher dem vergangenen Handeln und der Erfahrung daraus einen Sinn über. In der „Wirklichkeit“ ist es nicht möglich, zuerst eine Analyse abzuschließen und dieser dann die Integration folgenden zu lassen.
 - ▶ Grund: Die Welt ist keine stabile und endliche Einheit, die analysiert und zu einem Bild zusammengefügt werden kann.
- ▶ Die Welt wird „*inszeniert*“, d.h. die Realität entsteht durch eine ständige Interpretation und Aktualisierung unserer früheren Erfahrung.
- ▶ *Schlussfolgerung*: Ein Unternehmen lernt aus seiner Erfahrung und wendet nur diese wieder an, welche aus der Interpretation der Vergangenheit zu einem Erfolg (aus dem Sicht des Unternehmens) geführt haben und gelangt schlussendlich zu einer Strategie, welche genau zu ihm passt.

Herausbildende Sinnggebung

- ▶ Sinnggebung bildet sich nach K. Weick aus der Erfahrung der Vergangenheit heraus.
- ▶ Somit können Organisationen lernen, indem sie Muster in ihren eignen Verhaltensweisen erkennen und damit sich herausbildende Strategien der Vergangenheit in bewusste Strategien für die Zukunft verwandeln.
- ▶ Somit beeinflussen Verhaltensweisen (im Widerspruch zu den Annahmen der präskriptiven Schulen) die Strategie.
- ▶ Es bildet sich aus  von selbst sich eine Lernmodell der Stratgieentwicklung heraus.



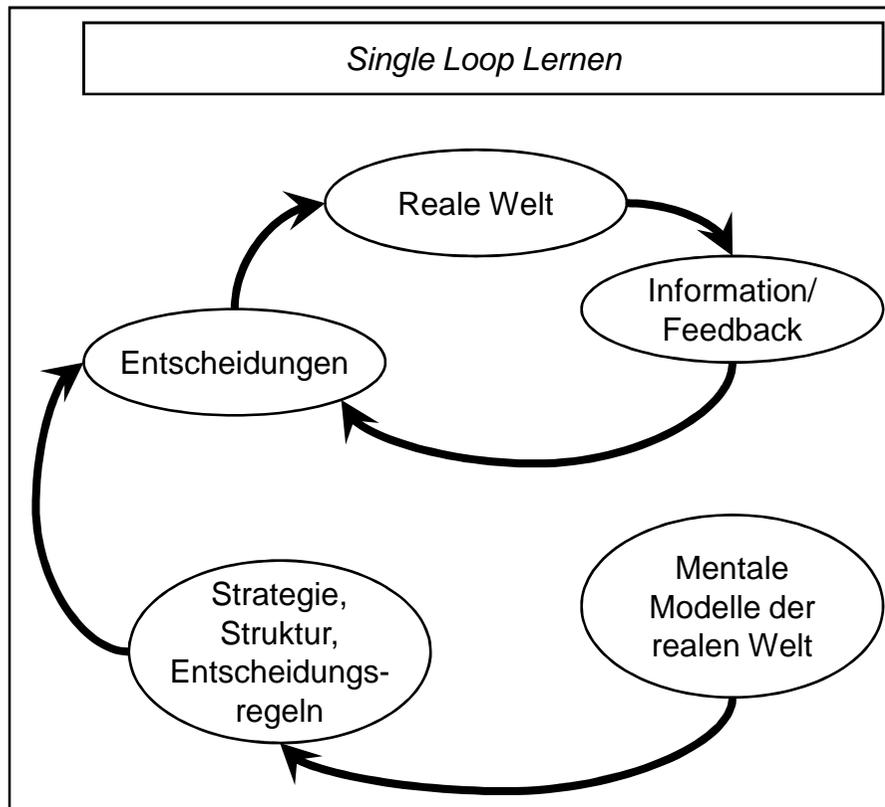
Die 5 Prämissen der Lernschule

- ▶ 1.) Die komplexe und unvorhersehbare Natur der Organisationsumwelt, die oft mit einer Fragmentierung des für die Strategie notwendigen Wissens einhergeht, schließt eine bewusste Kontrolle aus; die Strategieentwicklung muss vor allem die Form eines Prozesses annehmen, in dem Formulierung und Implementierung letzten Endes nicht unterschieden werden können.
- ▶ 2.) Obwohl auch der Führer lernen muss und manchmal sogar im Mittelpunkt des Lernprozesses stehen kann, ist es im allgemeinen das kollektive System, das lernt: In den meisten Organisationen gibt es viele potentielle Strategen.
- ▶ 3.) Dieses Lernen bildet sich heraus durch Verhalten, welches das rückblickende Denken anregt, um dem Handeln einen Sinn geben zu können.
- ▶ 4.) Aufgabe der Führung ist es daher nicht, bewusste Strategien zu konzipieren, sondern den Prozess des strategischen Lernens so zu managen, dass neue Strategien entstehen können.
- ▶ 5.) Demgemäß erscheinen Strategien anfangs als Muster aus der Vergangenheit und werden erst später vielleicht zu Plänen für die Zukunft.

Einfache und doppelte Lernschleife nach Argyris und Schön

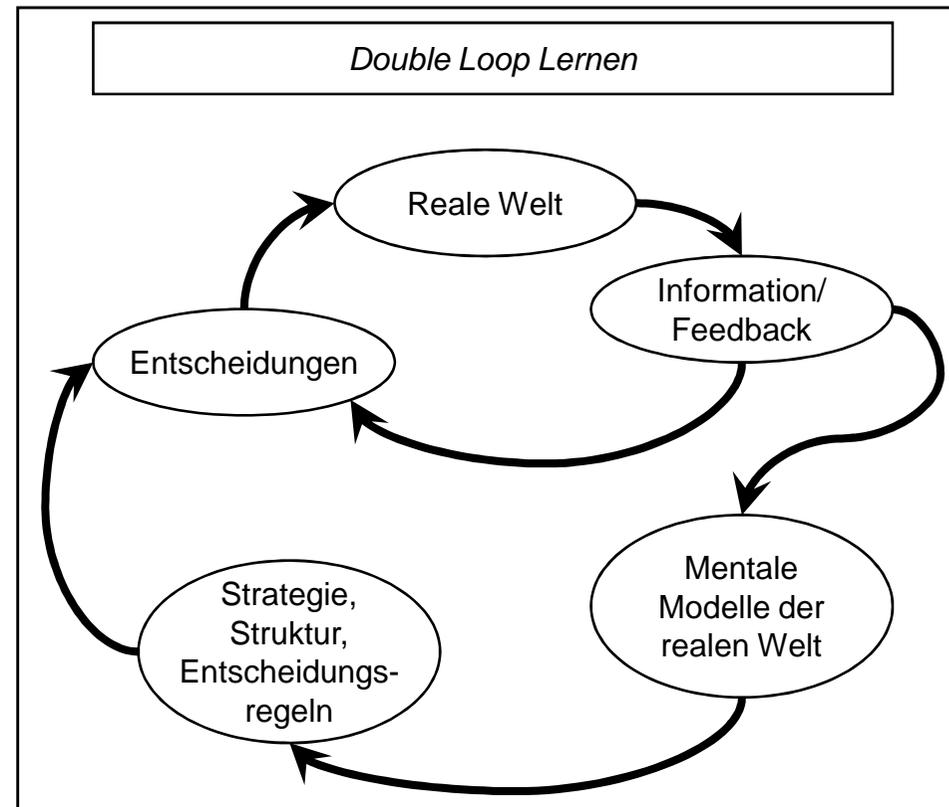
► Einfache Lernschleife

- Konservativ, dient im wesentlichen dazu, Fehler zu erkennen und die Aktivitäten der Organisation auf Kurs zu halten.



► Doppelte Lernschleife

- Bedeutet, etwas Lernen in der einfachen Schleife zu lernen, d.h. "das Erlernen des Lernens"



Die 3 Theorien im Bereich des Lernens von Organisationen

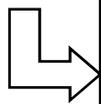
► Die 3 Theorien im Bereich des Lernens von Organisationen:

1

Lernen als Erzeugung von Wissen

2

Die Dynamischen Fähigkeiten (Hamel und Prahalad)



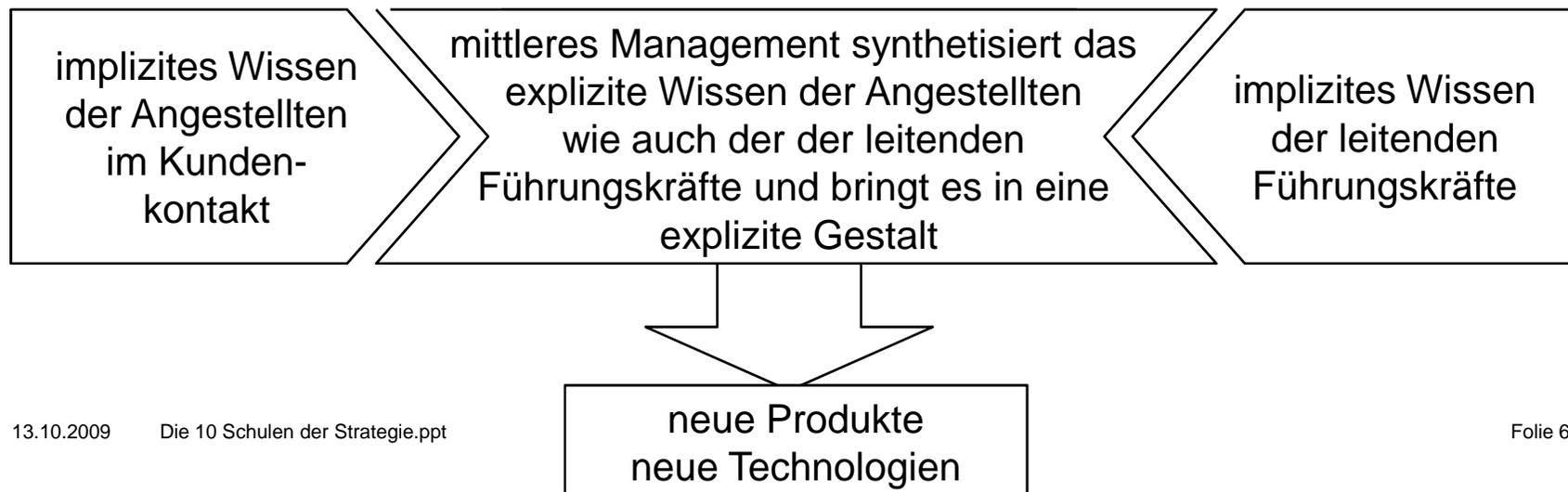
- Kernkompetenzen
- Strategische Intention
- Strategie als „Dehnung“ und Ressourcenvervielfältigung

3

Chaostheorie

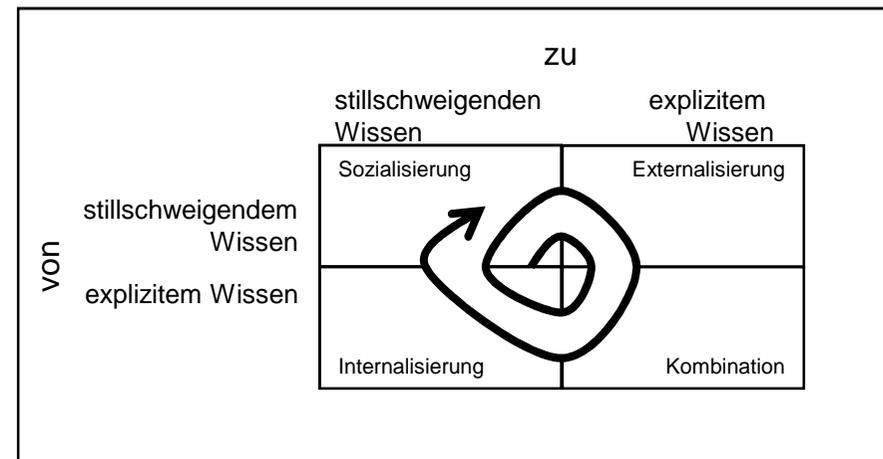
Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi

- ▶ Unterscheidung zwischen impliziten und explizitem Wissen
 - ▶ Implizites Wissen: „Was wir von selbst wissen“ – Wissen = persönlich, kontextspezifisch und schwer zu formalisieren und kommunizieren.
 - ▶ Explizitem Wissen: Was wir formal wissen – kodifiziertes Wissen = in eine formale, systematische Sprache übertragbar.
- ▶ Im Rahmen der Lernschule kommt dem Transformationsprozess vom impliziten Wissen zu explizitem Wissen im mittleren Management die Bedeutung der Strategiegebung – resp. Beeinflussung zu.



Vier Arten der Wissensumwandlung nach Nonaka und Takeuchi

- ▶ **Sozialisierung**
 - ▶ Implizite Weitergabe von stillschweigenden Wissen (u.U. sogar ohne Sprache) wie zum Beispiel durch Erfahrung.
- ▶ **Externalisierung**
 - ▶ Wandelt stillschweigendes in explizites Wissen um, z.B. via Sprache.
- ▶ **Kombination**
 - ▶ Verbindet formal kodifiziertes Wissen und gibt es von einer Person zur anderen weiter
- ▶ **Internalisierung**
 - ▶ Bringt das explizite Wissen zurück zur stillschweigenden Form, z.B. durch „learning by doing“
- ▶ **Schlüssel zum Lernen liegt in der *Wissensspirale*, in der alle vier Prozesse auf dynamische Weise interagieren.**



- ▶ Die *Quintessenz* der Strategie liegt in der Entwicklung der organisatorischen Fähigkeit, die notwendig sind, um Wissen zu erwerben, zu schaffen, zu akkumulieren und zu nutzen.

Der Gesamtrahmen des Lernens von Organisationen nach Crossan, Lane und White

- Die 3 Ebenen des Lernens werden durch 4 Prozesse verbunden an denen sowohl verhaltensbezogene als auch kognitive Veränderungen beteiligt sind.

Ebene	Prozess	Input / Ergebnisse
 Individuell Gruppe Organisation	Intuitives Erfassen	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrung Bilder Metaphern
	Interpretieren	<ul style="list-style-type: none"> Sprache Kognitive Karte Gespräch/Dialog
	Integrieren	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsames Verständnis Wechselseitige Anpassung Interaktive Systeme
	Institutionalisieren	<ul style="list-style-type: none"> Pläne / Routinen / Normen Diagnostische Systeme Regeln & Verfahren

- Zuerst kommt das kognitive Verständnis und dann das Lernen, in der sich die sich herausbildenden Strategien finden, gefolgt von den unternehmerischen und kulturellen Aspekten, die das Verständnis ausdrücken und internalisieren.

„Die 5. Disziplin“ von Peter Senge

- ▶ Die fünf Bestandteile im Modell von Senge sind:

- ▶ 1. Systemdenken. Die integrative (fünfte) Disziplin, die die anderen 4 in einen zusammenhängenden Körper der Theorie und der Praxis fixiert.
- ▶ 2. Persönliche Meisterung. Leute müssen ihr Leben und ihre Arbeit betrachten, wie ein Künstler sein Kunstwerk betrachten würde.
- ▶ 3. Mentale Modelle. Tief verwurzelte Annahmen oder mentale Bilder, die beeinflussen, wie wir die Welt verstehen und wie wir Maßnahmen ergreifen.
- ▶ 4. Errichten geteilter Vision. Wenn es eine echte Vision gibt, tun Leute sich hervor und lernen, nicht weil sie müssen, sondern weil sie es wollen
- ▶ 5. Teamlernen. Teammitglieder nehmen am wahren Dialog teil. Sie heben ihre Annahmen auf.

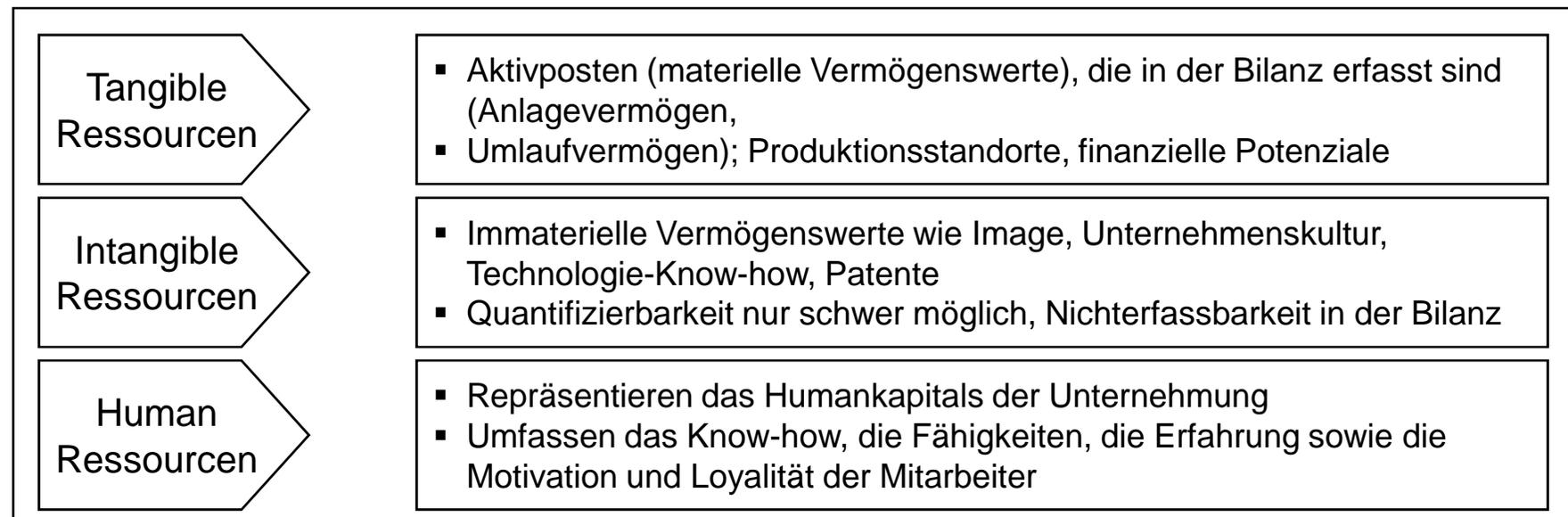
- ▶ Alle diese 5 Disziplinen müssen in einem immerwährenden Bestreben eingesetzt werden, um die Kapazität der Organisation zu erweitern, um ihre Zukunft zu schaffen.
- ▶ Lernende Organisationen sind jene Organisationen, die über das Lernen für das Überleben hinaus gehen können, um generatives Lernen durchzuführen: eine Form des Lernens, dass ihre Kapazität zum Schaffen erhöht.

Die 5 Prinzipien für lernende Organisationen

- ▶ 1. Organisationen können von Misserfolgen genauso viel, wenn nicht sogar mehr als aus Erfolgen lernen.
- ▶ 2. Eine lernende Organisation lehnt das Motto „Repariere nichts, was nicht kaputt ist“ ab. Sie nimmt von Zeit zu Zeit eine Überprüfung von Systemen, Routinen und Verfahren vor, um festzustellen, ob sie eine erwünschte Funktion immer noch erfüllen.
- ▶ 3. Lernende Organisationen gehen davon aus, dass die Manager und jene Mitarbeiter, die unmittelbar mit dem Entwurf, der Herstellung und dem Verkauf des Produktes zu tun haben, oft mehr über diese Aktivitäten wissen als ihre Vorgesetzten.
- ▶ 4. Eine lernende Organisation versucht aktiv, das Wissen von einem Teil der Organisation in einen anderen zu verlagern, um sicherzustellen, dass das relevante Wissen seinen Weg zu jener Organisationseinheit findet, die es am dringendsten braucht.
- ▶ 5. Lernende Organisationen investieren viel Energie, um außerhalb ihrer Grenzen Ausschau nach Wissen zu halten. Sie lernen von Kunden, Lieferanten und Konkurrenten.

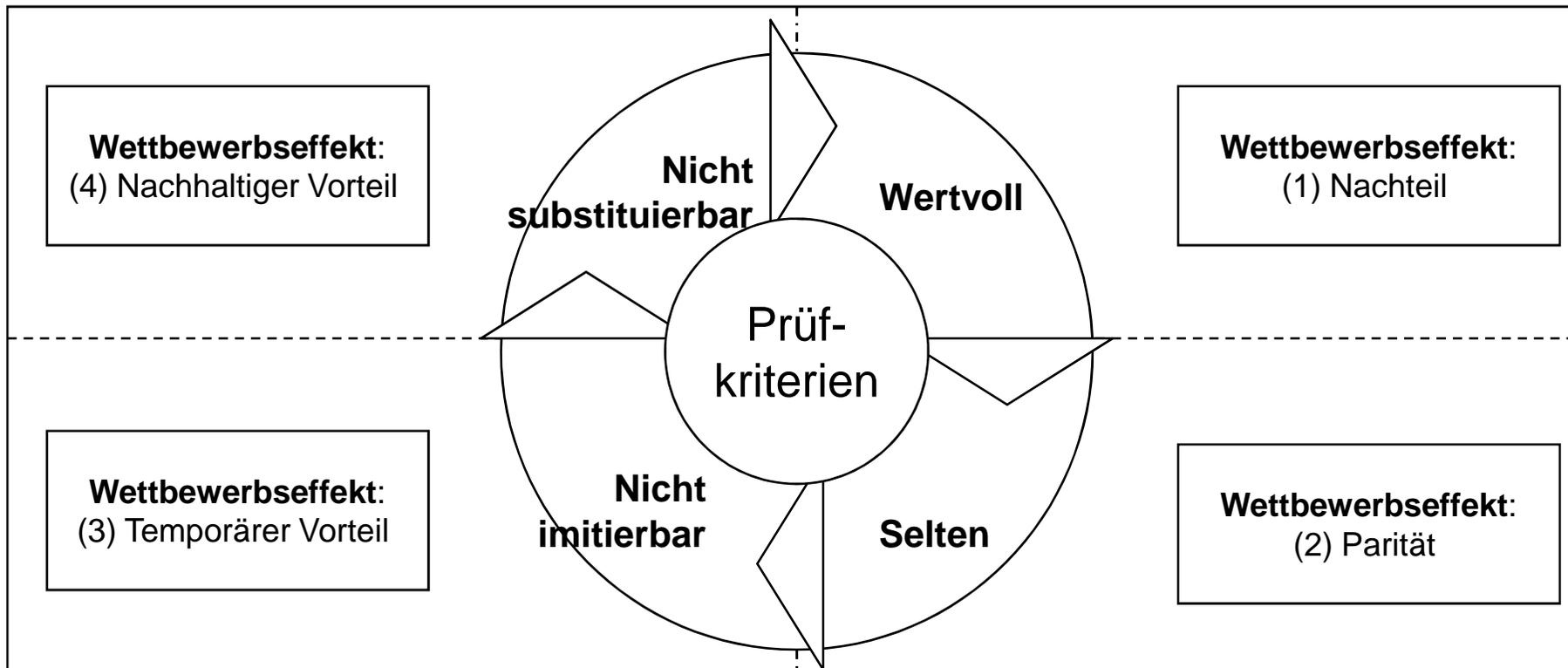
Die Dynamik der Organisationsfähigkeiten - die Kernkompetenzen des Unternehmens

- ▶ Grundkonzepte gehen auf Prahalad und Hamel zurück „*The Core Competences of the Corporation*“
- ▶ Kernkompetenzen nach Hamel / Prahalad: „*Die Kernkompetenz oder Kernfähigkeit eines Unternehmens beschreibt die Fähigkeit, sich auf eine bestimmte Tätigkeit im Vergleich zu den anderen Unternehmens-tätigkeiten zu konzentrieren und diese besonders gut ausführen zu können. Es wird durch die drei Merkmale Kundennutzen, Imitations-schutz und Reproduzierbarkeit determiniert.*“



Prüfkriterien für Ressourcen auf deren Fähigkeit Kernkompetenzen zu sein

- ▶ Es gibt 4 Prüfkriterien, anhand dessen man feststellen kann, ob diese am Markt zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen.



Strategische Intention

- ▶ Die strategische Intention gibt also die allgemeine Richtung vor, definiert die sich herausbildenden Marktchancen und fordert die Mitarbeiter „zum Kampf auf“.

- ▶ Das Konzept umfasst einen aktiven Managementprozess, der folgendes beinhaltet:
 - ▶ a) Die Konzentration der Aufmerksamkeit der Organisation auf das „Gewinnen“.
 - ▶ b) Die Motivation der Mitarbeiter indem der Wert des Zieles näher gebracht wird
 - ▶ c) Raum für Beiträge von einzelnen und von Teams
 - ▶ d) Die Aufrechterhaltung der Begeisterung
 - ▶ e) Die konsequente Verwendung der Intention zwecks Kanalisation der Ressourcenzuteilung.

Strategie als Stretch (Dehnung) und Strategie als Leverage (hier Vervielfältigung)

- ▶ Stretch (Dehnung) ist definiert als Diskrepanz zwischen den Ressourcen eines Unternehmens und seinen Bestrebungen.
 - ▶ Unternehmen, welche reich an Ressourcen sind → Selbstzufriedenheit mit der Position als Nr.1 => es wird der Stretch vermisst.
 - ▶ Hingehen Unternehmen mit wenigen Ressourcen müssen sich stark „dehnen“ um an das strategische Ziele zu gelangen.
- ▶ Unternehmen müssen auch lernen, wie sie die beschränkte Ressourcenbasis vervielfältigen können, durch:
 - ▶ 1.) eine effektive Konzentration der Ressourcen rund um einen strategischen Brennpunkt
 - ▶ 2.) Die effiziente Akkumulation von Ressourcen, indem Wissen aus Erfahrung gewonnen oder Ressourcen „entliehen“ werden.
 - ▶ 3.) Ergänzung einer Ressource durch eine andere mit dem Ziel der Wertsteigerung
 - ▶ 4.) Konservierung der Ressourcen durch Recycling und durch Einbeziehung der Ressourcen eines anderen Unternehmens
 - ▶ 5.) Rückgewinnung der Ressourcen vom Markt

Gegenüberstellung Marktbasierter zu Ressourcenbasierter Ansatz

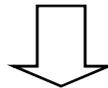
siehe auch: Folie Konzept der Dynamischen Fähigkeiten von Hamel und Prahalad

Marktbasierter Ansatz
(M. Porter)

Kernbotschaft:
Ausnutzung von Unvollkommenheiten auf Märkten

Annahmen:

- (Absatz- und Beschaffungs-)Märkte weisen Unvollkommenheit aus
- Die Ressourcen einer Branche sind homogen und mobil
- Unternehmen sind in ihrer Organisation (Struktur und Prozesse) durch Management-intervention beliebig formbar



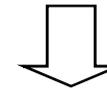
Handlungsempfehlung:
Wahl attraktiver Branchen und passende Positionierung

Ressourcenbasierter Ansatz
(Prahalad & Hamel; Barney)

Kernbotschaft:
Ausnutzung der Einzigartigkeit von Ressourcen und Fähigkeiten

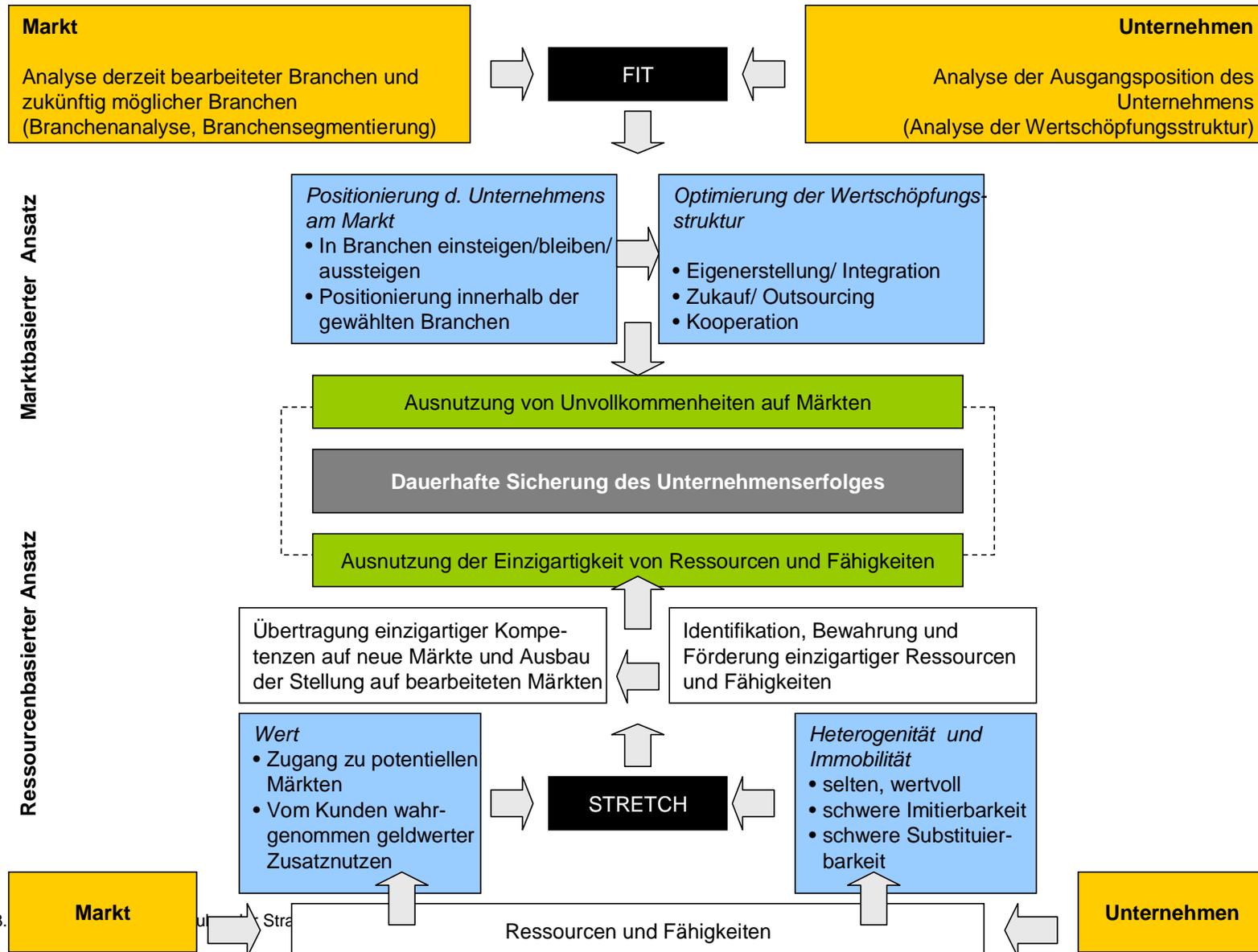
Annahmen:

- (Absatz- und Beschaffungs-)Märkte weisen Unvollkommenheit aus
- Die Ressourcen einer Branche sind heterogen und immobil
- Unternehmen sind in ihrer Organisation (Struktur und Prozesse) durch Management-intervention nur beschränkt formbar



Handlungsempfehlung:
Identifizierung, Bewahrung und Förderung einzigartiger Ressourcen und Fähigkeiten

„Strech“ der Firma nach Prahalad&Hamel versus „Fit“ der Firma nach Porter



Chaostheorie oder „Über das Lernen zum Chaos“

- ▶ Zentrale Annahme der Chaostheorie: Einfache Gruppen deterministischer Beziehung könne zu – zwar von Mustern geprägten – jedoch unvorhersagbaren Ereignissen führen.
- ▶ Traditioneller Managementansatz:
 - ▶ Kontrolle, Ordnung und Vorhersehbarkeit; Chaos und Unordnung gelten als Widerspruch zu einer Organisation.
- ▶ Chaostheoretische Ansatz:
 - ▶ Chaos Theorie sieht Organisationen/Geschäfte als komplexe, dynamische, nicht lineare, co-kreative und weit vom Gleichgewicht entfernte Systeme an. Ihre zukünftige Leistung kann nicht auf Grundlage von vergangenen und jetzigen Geschehnissen und Aktivitäten vorausgesagt werden. In einem Zustand von Chaos verhalten sich Organisationen in den Weisen, die gleichzeitig unvorhersehbar (chaotisch) und gemustert (regelmäßig) sind.
- ▶ Somit nach Nonaka und Stacy
 - ▶ Unordnung und Chaos stellen Eigenschaften von Organisationen dar, die eher charakteristisch und der Organisation keinesfalls fremd sind.
 - ▶ Diese können in Lernen der und in der Organisation umgemünzt werden.
 - ▶ Sie öffnen der Instabilität Tür und Tor und befinden sich so in einer permanenten Revolution



Schule 7: Die MACHTSCHULE

- ▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ Machtschule – Strategieentwicklung als *Verhandlungsprozess*

- ▶ Vertreter der Designschule

- ▶ Pfeffer und Salancik „*The External Control of Organizations*“ (1978)

- ▶ Leitsatz:

- ▶ „Strategieentwicklung entsteht aus Verhandlungen und Kompromissen zwischen konkurrierenden Personen, Gruppen und Koalitionen .“

Macht als Begriff zur Beschreibung einer Einflussgröße

- ▶ Was bedeutet Macht?
 - ▶ 1.) Elisabeth Moss Kanter: *„Macht als die Fähigkeit zu handeln“*.
 - ▶ 2.) R.A. Dahl: *„A hat Macht über B in dem Maß, wie er B dazu bringen kann, etwas zu tun , was B sonst nicht getan hätte“*.
 - ▶ 3.) Max Weber: *„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“*
- ▶ M. Crozier und E. Friedberg:
 - ▶ *„Macht ist also eine Beziehung, und nicht ein Attribut der Akteure“* und weiter *„Macht lässt sich also als Tauschbeziehung bestimmen, die wohl gegenseitig ist, in der aber Tauschbeziehungen einen der beteiligten Gegenspieler begünstigen. Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist.“*
- ▶ Auf die Frage, wo es Macht gibt, antworten eben M. Crozier/E. Friedberg,
 - ▶ *„Die Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt.“*

Der Status-Quo in Organisationen ist eine Art „Pazifikationsformel“

- ▶ Crozier/Friedberg: *„Macht ist Teil jeder Beziehung - es ist die Fähigkeit bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das sie spontan nicht angenommen hatten.“*
 - ▶ *„Macht ist eine Austauschbeziehung, meist asymmetrisch aber stets wechselseitig. Getauscht werden Handlungsmöglichkeiten - das ist die Fähigkeit, für andere wichtige Probleme zu lösen oder seine Hilfe zu verweigern. Macht hängt von der Relevanz der Handlungsmöglichkeiten für andere ab und von der Autonomie der Nichtersetzbarkeit der Akteure und damit gekoppelter Unberechenbarkeit.“*
- ▶ N. Luhmann: *„Der Status quo kann in Organisationen als „Pazifikationsformel– der unterschiedlichen Interessen gelten.“*
 - ▶ Es laufen eingeschliffene Routinespiele ab, die den alltäglichen Betrieb der Organisation gewährleisten. Zwar gibt es immer wieder Situationen, bei dem Macht gezeigt wird, insgesamt sind diese Machtbeziehungen aber relativ stabil. Veränderungsprojekte sind jedoch eine Aufkündigung dieses Status quo. Reformen bedrohen die ausgehandelten und eingeschliffenen Machtspiele der Organisation.

MACHTSCHULE unterscheidet 2 „Machtfelder“ „Mikromacht“ und „Makromacht“

- ▶ Mintzberg unterscheidet im Rahmen der Machtschule zwei „Machtfelder“

▶ 1.) MIKROMACHT – befasst sich mit den Vorgängen innerhalb der Organisation

▶ 2.) MAKROMACHT – befasst sich mit dem Einsatz von Macht durch Organisationen – Interdependenz zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt.

Mikromacht – Strategieentwicklung als politischer Prozess

- ▶ Bisher: Strategieentwicklung als Prozess von Planung, Analyse, Kognition und Lernen
- ▶ Ebenso gut: Strategieentwicklung entsteht aus Verhandlungen und Kompromissen zwischen konkurrierenden Personen, Gruppen und Koalitionen → Organisationspolitik
- ▶ Organisationspolitik nach Bolmann und Deal:
 - ▶ 1.) Bei einer Organisation handelt es sich um eine Koalition verschiedener Individuen und Interessensgruppen
 - ▶ 2.) Zwischen den Mitgliedern einer Koalition bestehen dauerhafte Unterschiede in bezug auf Wertevorstellungen, Überzeugungen, Informationsstand, Interessen und Wahrnehmungen der Realität
 - ▶ 3.) Bei den meisten wichtigen Entscheidungen geht es um die Zuteilung knapper Ressourcen
 - ▶ 4.) Ressourcenknappheit und dauerhafte Unterschiede rücken Konflikte in den Mittelpunkt der Organisationsdynamik – Macht wird zur wichtigsten Ressource.
 - ▶ 5.) Zielsetzungen und Entscheidungen entstehen aus Verhandlungen und Positionskämpfen zwischen den verschiedenen Interessensgruppen.
- ▶ *Schlussfolgerung:* Aus einem solchem Prozess hervorgehende Strategien sind nicht zwangsläufig optimal, eher widerspiegeln sie die Interessen der mächtigsten Gruppen innerhalb von Organisationen.

Mikromacht – Entstehen politische Strategien und Nutzen der Politik

- ▶ Entstehen politische Strategien: Herausbilden anstelle konzipieren !
 - ▶ Neue Strategien stellen nicht nur eine Richtschnur für das Handeln dar, sondern deuten auf eine Verschiebung in Machtbeziehungen hin.
 - ▶ Politische Strategien müssen nicht zwangsweise sich aus Entscheidungen ergeben.
 - ▶ Politische Strategien bilden sich eher heraus, als dass sie bewußt konzipiert werden.
- ▶ Nutzen der Politik:
 - ▶ 1.) Die Politik als System der Einflussnahme kann eine evolutionäre Funktion haben und dafür sorgen, dass die stärksten Mitglieder einer Organisation in Führungspositionen gelangen.
 - ▶ Die Politik kann alternative Informations- und Beförderungskanäle öffnen. Politische Spiele helfen nicht nur die Stars zu finden, sondern sind möglicherweise auch geeignet, ihre schwächeren Rivalen aus dem Spiel zu nehmen.
 - ▶ 2.) Politik kann dafür sorgen, dass alle Facetten einer Angelegenheit ausreichend beleuchtet werden.
 - ▶ Die Politik zwingt die Menschen, für die von ihnen verfochtenen Ideen zu kämpfen, und sorgt auf diese Art dafür, dass zu jeder Frage verschiedene Meinungen gehört werden.
 - ▶ 3.) Politik kann erforderlich werden, um notwendige Veränderungen herbeizuführen, die von den legitimeren Systemen zur Einflussnahme blockiert werden.
 - ▶ Das System der Sachkenntnis konzentriert die Macht in den Händen altgedienter Experten statt in den Händen der Jungen, die möglicherweise die neueren Kenntnisse besitzen. Angesichts dieser Widerstände wird die Politik möglicherweise zu einer nützlichen Umgehungsstrategie, welche die notwendigen Veränderungen herbeiführen kann.
 - ▶ 4.) Politik kann den Weg für die Durchführung von Veränderungen ebnen.
 - ▶ Beispielsweise gehen Spitzenmanager häufig politisch vor, um Unterstützung für ihre Entscheidungen zu gewinnen, und bilden Allianzen, um den Weg für ihre Vorhaben zu bereiten.

Makromacht – Interdependenz zwischen einer Organisation und ihre Umwelt

- ▶ In einer Makromacht-Perspektive besteht Strategie darin
- ▶ 1.) die Forderungen der Akteure (Lieferanten, Abnehmer, Gewerkschafter, Konkurrenten, Politiker, ...) zu regeln, und
- ▶ 2.) die Akteure selektiv im Interesse der Organisation einzubinden.
- ▶ Pfeffer und Lancik: „... Organisationen sind in der Lage sich anzupassen und zu verändern, um den Umwelterfordernissen zu entsprechen; oder sie können versuchen, die Umwelt so zu verändern, dass sie ihren Fähigkeiten entspricht.“

Porter (Positionierungsschule)

- ▶ Externer Kontext: Markt
- ▶ Unternehmen kämpfen frei um Positionen am Markt

Pfeffer/Lancik: (Machtschule)

- ▶ Externer Kontext: Umwelt
- ▶ Unternehmen kämpfen nicht frei am Markt um Positionen, sondern sind in hohem Masse interdependenten und komplexen Organisations-, Gesetzgebungs- und Berufssystemen ausgesetzt.

Schlussfolgerung für die Organisation aus der „Einbettung in die Umwelt“

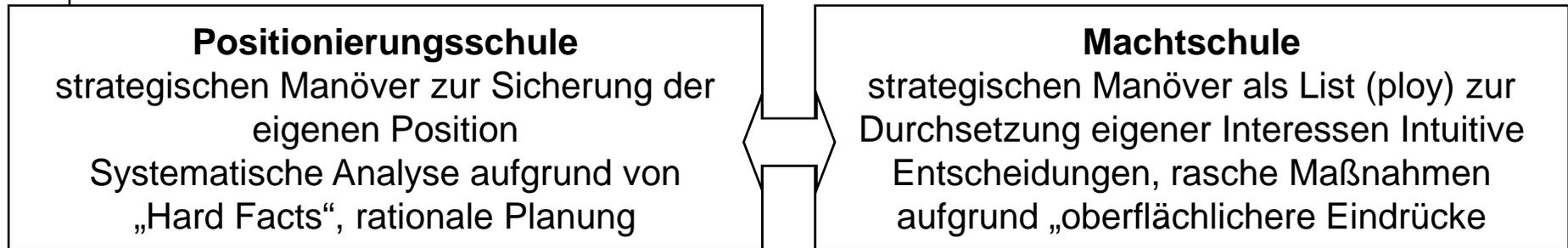
- ▶ Die Konsequenz für die Organisation sind 3 grundlegende Strategien:
 - ▶ 1.) Die Organisation kann sich einfach in dem Moment mit einer Forderung auseinandersetzen, in dem sie auftaucht.
 - ▶ Sequentielle Beschäftigung mit den Zielen vs. eine gleichzeitige Beschäftigung mit den Zielen z.B. finanzielle Ziele und Marktanteilsgewinnung
 - ▶ 2.) Die Organisation kann Informationen strategisch zurückhalten und offen legen.
 - ▶ Erwartungen werden dadurch manipuliert und die Ergebnisse werden beeinflusst
 - ▶ 3.) Die Organisation kann die Gruppen gegeneinander ausspielen.
 - ▶ durch z.B. Gegenüberstellung von Gehaltsforderungen der Belegschaft vs. Bild in der Öffentlichkeit.

Stakeholder Analyse nach Freeman

- ▶ Versuch, die Kräfte / den Einfluss der Interessensgruppen (Stakeholder) rational (!) zu analysieren: Freeman's Stakeholder Strategieformulierungsprozess
- ▶ 1.) Analyse des Verhaltens der Interessengruppen
 - ▶ Klasse 1: beobachtendes Verhalten
 - ▶ Klasse 2: Kooperationspotential
 - ▶ Klasse 3: Kompetitive Bedrohung
- ▶ 2.) Erklärung des Verhaltens der Interessensgruppen
 - ▶ aus rationaler, logisch argumentierbarer Sicht des Managers
- ▶ 3.) Koalitionsanalyse
 - ▶ Möglichkeit der Koalition zwischen / mit den Interessensgruppen
- ▶ Daraus entstehen 4 Typen von Strategie:
 - ▶ 1.) offensiv
 - ▶ 2.) defensiv
 - ▶ 3.) Beharren auf der gegenwärtigen Position
 - ▶ 3.) Ändern der Regel

Strategisches Manöver – Marktsignale und Wettbewerbsmaßnahmen nach Porter

- ▶ Wirkungsvolle Kontrolle der Macht = Verhalten der Akteure zu lenken
- ▶ Porter in „Competitive Strategy“ vs. Machtschule



- ▶ *Porter's* Empfehlungen für oligopolistische Unternehmen:
- ▶ **Brecheisen-Ansatz:**
 - ▶ Einsatz überlegener Ressourcen und Fähigkeiten von dominanten Unternehmen; Resistenz gegen Vergeltungsmaßnahmen
- ▶ **Vorhersage von Vergeltungsmaßnahmen:**
 - ▶ Vergeltungsmaßnahmen eigene Positionsverbesserungen
- ▶ **Abschreckung der Konkurrenz:**
 - ▶ Gut sichtbare Verteidigung, die Angriffsgedanken von vorneherein zunichte macht; tatsächlicher Kampf durch Droh- bzw. Vergeltungspotential vermeidbar
- ▶ **Commitment:**
 - ▶ Offenbarung und Bekenntnis eines Unternehmens im Hinblick auf Vergeltungsmaßnahmen und Absichten und Ressourcen eines Unternehmens

BCG 5 Regeln für ein Wettbewerbsmanöver nach Henderson

- ▶ 1.) Machen Sie sich ein möglichst genaues Bild davon, was für Ihren Konkurrenten Auseinandersetzung mit Ihnen auf dem Spiel steht. Seine Fähigkeit, mit Kompromisse zu schließen, wird nicht davon beschränkt, was Sie gewinnen oder verlieren, sondern davon, was er zu gewinnen oder zu verlieren hat.
- ▶ 2.) Je weniger der Konkurrent über Ihren Einsatz weiß, desto weniger Vorteil hat er. Ohne Bezugspunkt kann er nicht einschätzen, ob Sie vernünftig handeln oder nicht.
- ▶ 3.) Es ist absolut unverzichtbar, den Charakter, die Einstellung, die Motive und das normale Verhalten eines Konkurrenten zu kennen, wenn Sie in den Verhandlungen im Vorteil sein wollen.
- ▶ 4.) Je bestimmter Ihre Forderungen sind, desto besser ist ihre verhältnismäßige Verhandlungsposition – vorausgesetzt, Sie wecken keine emotionale Reaktion.
- ▶ 5.) Je unbestimmter Sie wirken, desto bestimmter können Sie tatsächlich sein.

Elemente der kooperativen Strategiegestaltung

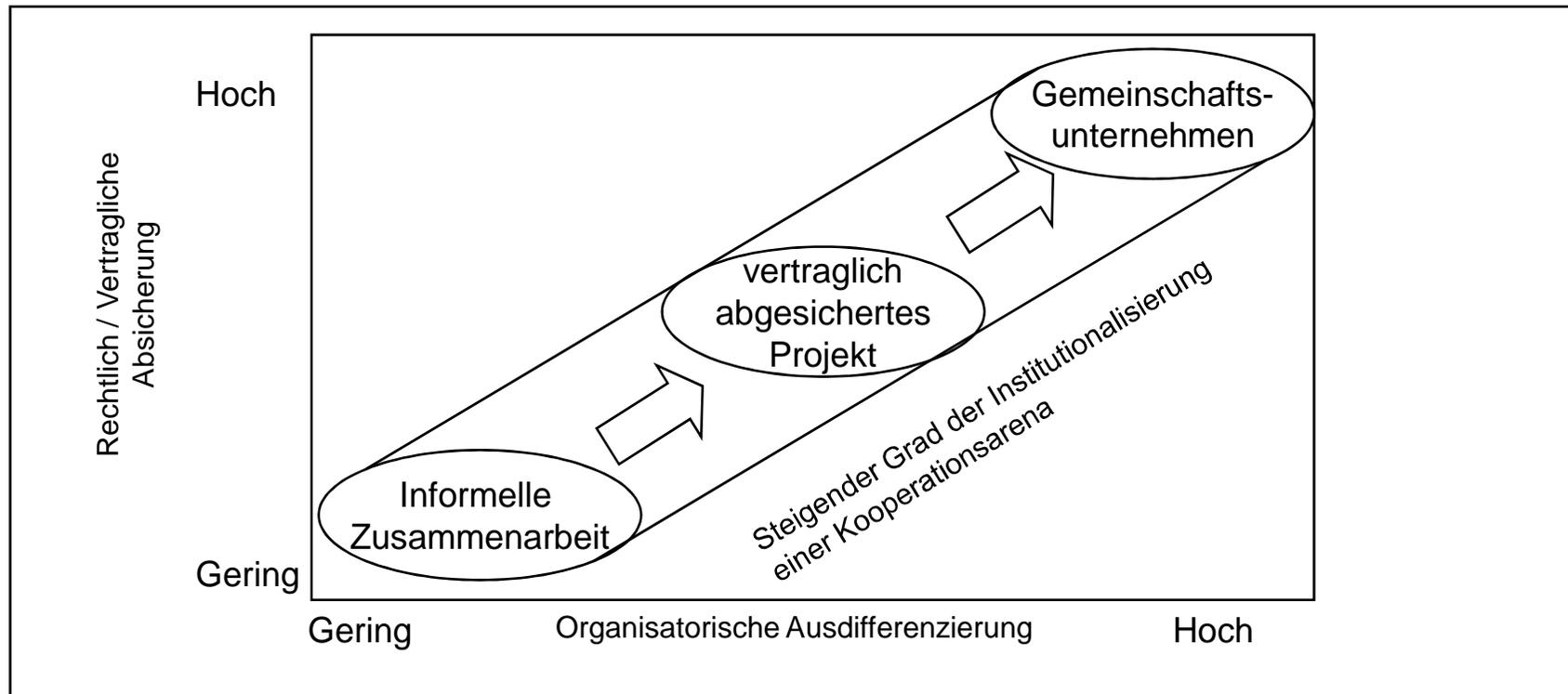
- ▶ Netzwerke
 - ▶ Netzwerkmodell von *Hakansson und Snehota* (1989): Organisationen befinden sich in vielfältiger Verbindung mit anderen Organisationen, sie sind also keine „isolierten Einheiten“
- ▶ Kollektive Strategie
 - ▶ Laut *Astley und Fombrun* (1983) reicht es für Unternehmen in Netzwerken nicht aus, individuelle Strategien zu verfolgen; vielmehr muss zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels eine kollektive Strategie entstehen;
 - ▶ „Institutionalisierung der kollektiven Treuebindungen“
- ▶ Make-or-Buy-Problematik:
 - ▶ Unternehmen sollten zum einen stark standardisierte Güter und Dienstleistungen fremdbeschaffen, dadurch entstehen Effizienzgewinne
 - ▶ zum anderen durch Einkaufs-Allianzen Größenvorteile ausschöpfen

Strategische Allianzen

- ▶ *Strategische Allianzen* = mehrere unterschiedliche Kooperationsvereinbarungen zur gemeinsamen Aufgabenbewältigung
 - ▶ Realisierung von u.a. Skaleneffekte oder Reichweiteneffekte
- ▶ „Joint-Ventures“ (Gemeinschaftsunternehmen) als relativ enge Form der Zusammenarbeit (s. Baumgarten)
 - ▶ auch im internationalen Bereich sind gerade Joint Ventures von Bedeutung, um in unsicheren fremden Märkten Fuß zu fassen
 - ▶ Leichteres Überwinden v. Markteintrittsbarrieren; bessere operationale Flexibilität (Ausschöpfung von Verbundvorteilen wie Fertigungs- oder Rohstoffkosten), zusätzlich ergeben sich Zeitvorteile bei der Internationalisierung (Time-to-Internationalization)
- ▶ Jede Allianz immer auch mit politischer Komponente, da Macht- und Verhandlungsaspekte eine wichtige Rolle spielen
- ▶ Veränderung des Umfelds durch Allianzen: Schwächung bestehenden Wettbewerbs oder Verhinderung neuen Wettbewerbs
- ▶ Der Begriff „Coopetition“ von *Brandenburger* und *Nalebuff* (1995) verdeutlicht den Charakter der kooperationsinterner Interaktionsbeziehungen
- ▶ *Bsp. für strategische Allianzen*
 - ▶ F & E Partnerschaften (Cytel und Sumitomo Chemicals)
 - ▶ Gemeinsamer Vertrieb (Nissan und VW, Star Alliance)
 - ▶ Fertigungspartnerschaften (Daimler & Mitsubishi)
 - ▶ Partnerschaft zwischen Regierung und Industrie (DuPont und National Cancer Center)
 - ▶ Ressourcenerschließung (gemeinsame Erschließung von Bodenschätzen /z.B. Irak/Öl)

Genese von Kooperationen nach Baumgarten

- Möglichkeit der Existenz v. „Kooperationsfeldern“ oder einer „Kooperationsarena“, in denen kooperative Interaktionen zwischen U.'s stattfinden nach Baumgarten



4 Prämissen der Machtschule

- ▶ 1.) Die Strategieentwicklung ist von Machtausübung und Politik geprägt, sei es als Prozess innerhalb einer Organisation oder als Verhalten der Organisation gegenüber ihrer externen Umwelt.
- ▶ 2.) Die Strategien, die aus einem solchen Prozess hervorgehen können, sind meist sich herausbildender Natur und stellen eher Positionen und Ränkespiele dar als Perspektiven.
- ▶ 3.) Im Bereich der Mikromacht ist Strategieentwicklung das auf Überzeugung, Verhandlungen und manchmal direkter Konfrontation beruhende Wechselspiel zwischen Interessen und wechselnden Koalitionen innerhalb der Organisation, wobei keine von ihnen über einen längeren Zeitraum hinweg eine Vorherrschaft innehat.
- ▶ 4.) Im Bereich der Makromacht bemüht sich die Organisation, im Verhältnis zu ihrer Umwelt ihr Wohlergehen zu fördern, indem sie andere Organisationen kontrolliert oder mit diesen kooperiert, wozu sie sich strategischer Manöver sowie kollektiver Strategien in vielfältigen Netzwerken und Allianzen bedient.



Schule 8: Die KULTURSCHULE

- ▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ KULTURSCHULE – Strategieentwicklung als *kollektiver Prozess*

- ▶ Vertreter der Designschule

- ▶ J.B. Barney „*Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage*“ (1986)

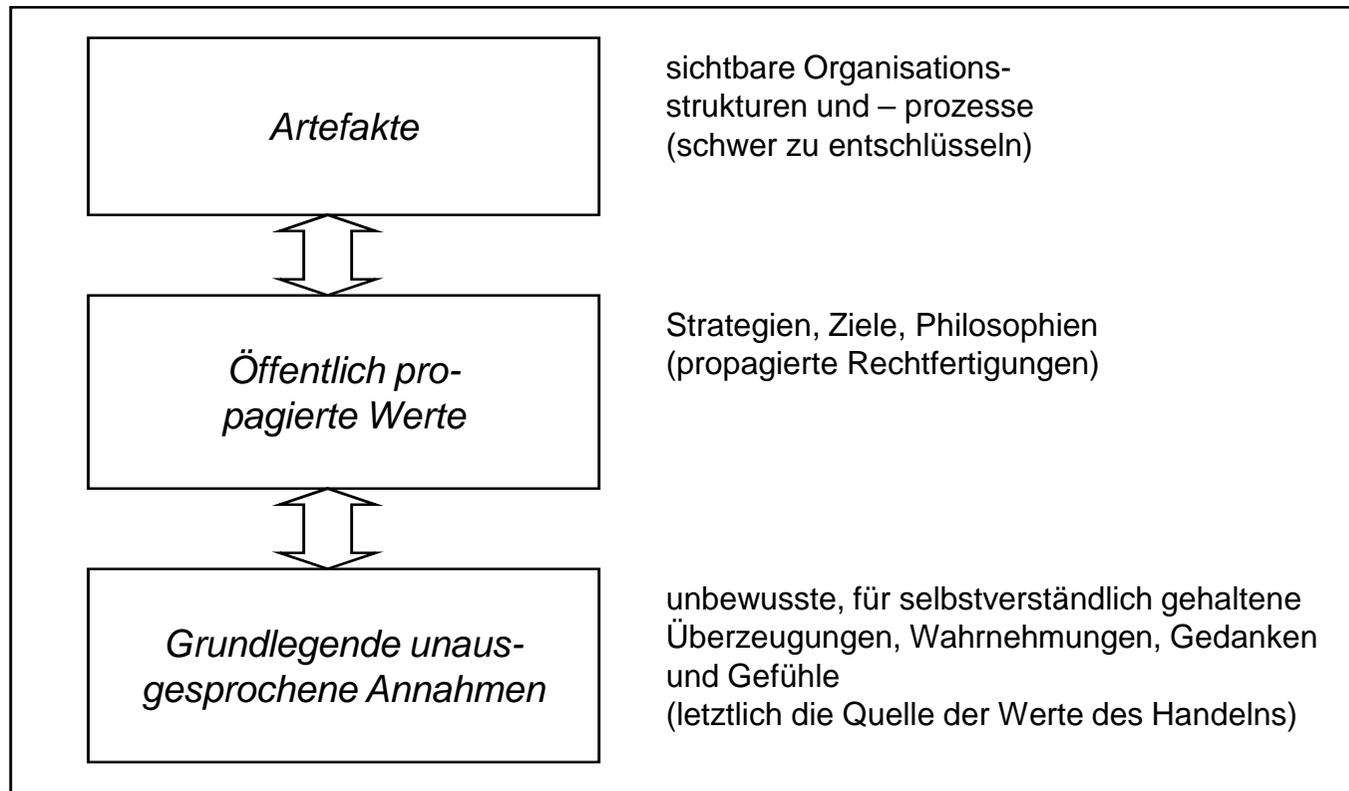
- ▶ Leitsatz:

- ▶ „Die Kultur ist das dauerhafteste und wirkungsvollste Hindernis für Nachahmen und somit Basis für eine nachhaltig, erfolgreiche Strategie“

Unternehmenskultur nach E. Schein

► E. Schein:

- „Unternehmenskultur ist das Muster grundlegender Annahmen, die eine gegebene Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat beim Meistern ihrer äußeren Anpassungsprobleme, und die erfolgreich genug waren, um als angemessen betrachtet zu werden und daher neuen Mitgliedern als die richtige Art des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens in Bezug auf jene Probleme beigebracht werden“



Unternehmenskultur nach S. Sackmann

- ▶ S. Sackmann:
 - ▶ „Unternehmenskultur ist die von einer Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die für die Gruppe insgesamt typisch sind.“
 - ▶ „Die Überzeugungen beeinflussen Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und können sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d.h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergeben.“
- ▶ Unternehmenskultur ist
- ▶ a) kollektives Phänomen und charakterisiert eine Gruppe
- ▶ b) ideeller bzw. kognitiver Natur



Die 5 Prämissen der KULTURSCHULE

Prämisse 1-3

- ▶ 1.) Die Strategiegestaltung ist ein Prozess der sozialen Interaktion, der auf den Überzeugungen und Übereinkünften der Mitglieder einer Organisation beruht.
- ▶ 2.) Ein Individuum übernimmt diese Überzeugungen in einem Prozess der Kulturaneignung oder Sozialisierung, der im wesentlichen schweigend und nonverbal erfolgt, obwohl er manchmal durch eine formale Indoktrinierung unterstützt wird.
- ▶ 3.) Die Mitglieder einer Organisation können die Überzeugungen, die ihrer Kultur zugrunde liegen, daher nur zum Teil beschreiben, während ihnen deren Ursprünge und Erklärungen verborgen bleiben.

Die 5 Prämissen der KULTURSCHULE

Prämisse 4-5

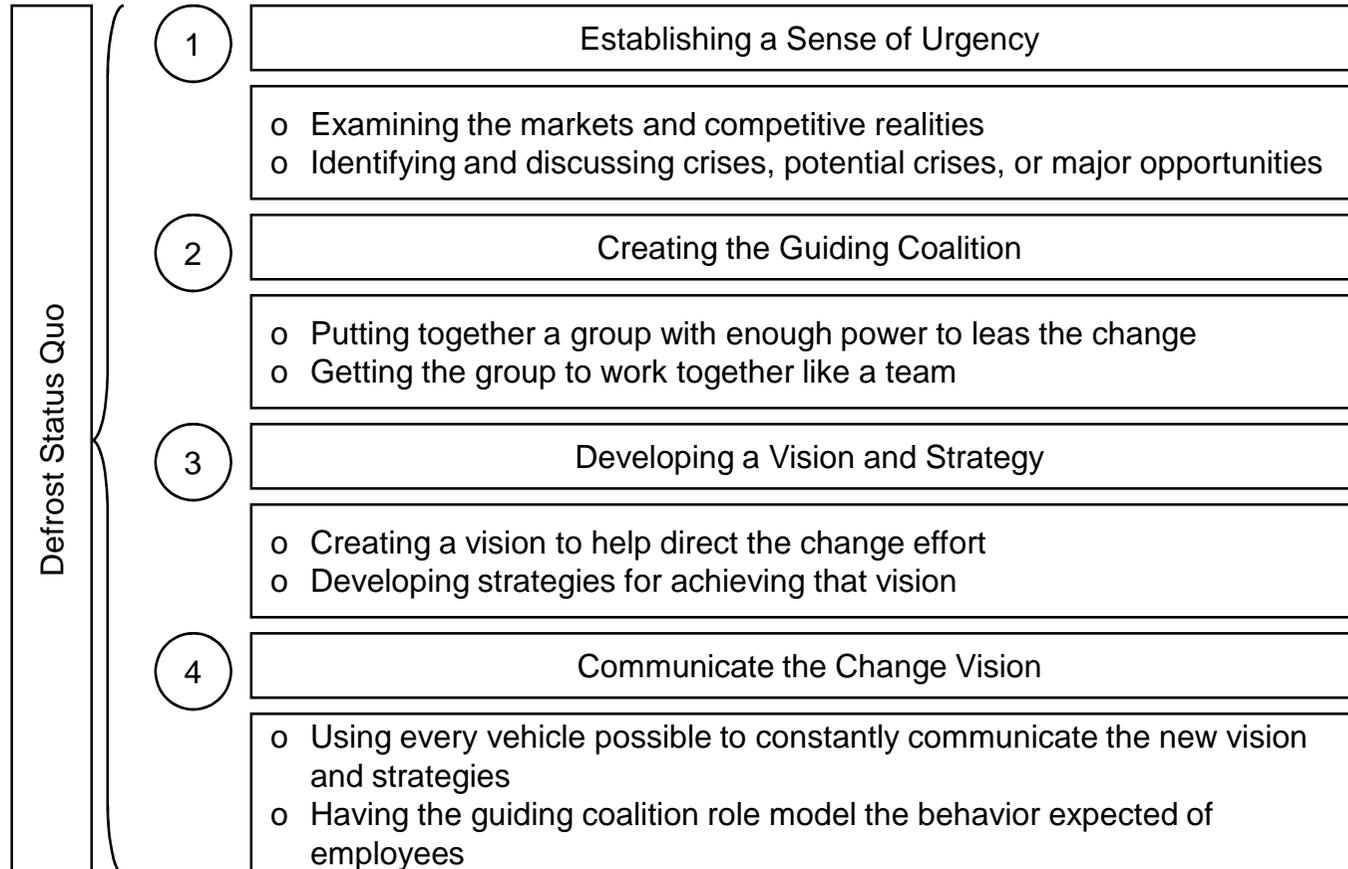
- ▶ 4.) Die Folge ist, dass die Strategie in erster Linie nicht die Form von Positionen einnimmt, sondern eine Perspektive darstellt, die in den kollektiven (nicht notwendigerweise ausdrücklich erklärten) Absichten wurzelt und ihren Ausdruck in den Mustern findet, mit denen die tief verankerten Ressourcen oder Fähigkeiten der Organisation bewahrt und zu ihrem Wettbewerbsvorteil eingesetzt werden. Die Strategie wird daher am besten als beabsichtigt (wenn auch nicht vollkommen bewusst) beschrieben.
- ▶ 5.) Kultur und insbesondere Ideologie unterstützen weniger die strategische Veränderung, sondern eher die Aufrechterhaltung der gegenwärtigen Strategie: sie sind bestenfalls geeignet, Positionsverschiebungen innerhalb der übergeordneten Strategie der Organisation zu fördern.

Zusammenhang „Kultur“ und „Strategie“

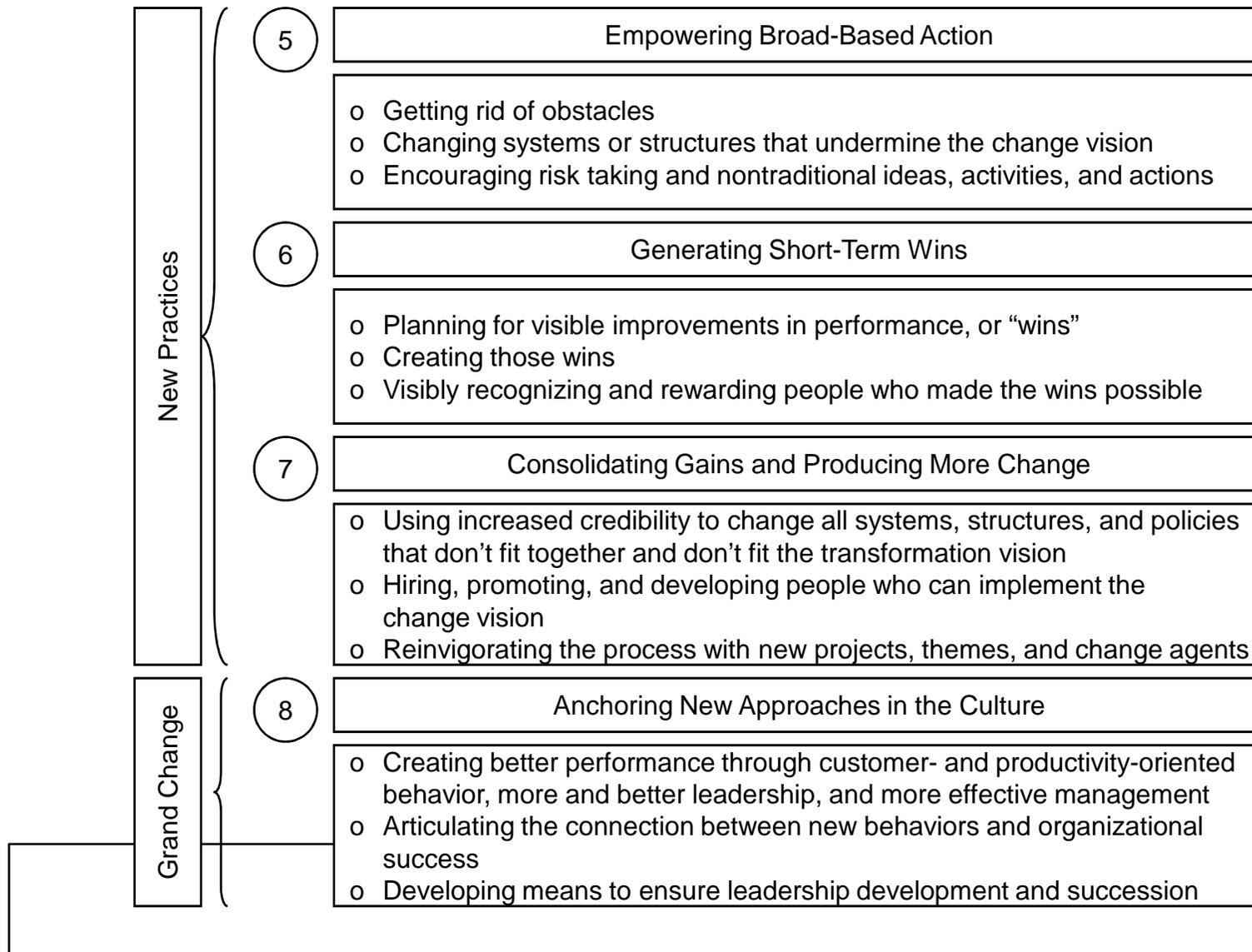
Verbindungen 1-3

- ▶ Verbindung zwischen Kultur und Strategie:
- ▶ 1.) Entscheidungsfindungsstil
 - ▶ Kultur fungiert als WahrnehmungsfILTER , welcher wiederum die Entscheidungsprämissen für Beteiligte bestimmt → sie führt die Strategieentwicklung zur Konzentration auf bestimmte Bereiche / Daten / ..; andere werden ignoriert.
- ▶ 2.) Widerstand gegen strategische Veränderungen
 - ▶ Tiefverwurzelten Überzeugungen und unausgesprochenen Annahmen er Kultur stellen interne Hindernisse für grundlegende Veränderungen dar.
 - ▶ Neigung zum Festhalten an Überzeugungen der Vergangenheit führt dazu, dass an bestehende Strategien festgehalten wird, die als Perspektiven in der Kultur verankert sind.
- ▶ 3.) Überwindung des Widerstandes gegen strategische Veränderungen
 - ▶ Bjorkmann: Radikale Änderung der Strategie besteht in einem fundamentalen kulturellen Wandel:
 - ▶ Strategischer Drift
 - ▶ Lockerung der bestehenden Überzeugungssysteme
 - ▶ Experimente der Neuformulierung
 - ▶ Stabilisierung

Ausflug: Die 8 Schritte im Rahmen eines Veränderungsprozesses nach J.P. Kotter 1-4



Ausflug: Die 8 Schritte im Rahmen eines Veränderungsprozesses nach J.P. Kotter 5-8



Zusammenhang „Kultur“ und „Strategie“

Verbindungen 4-5

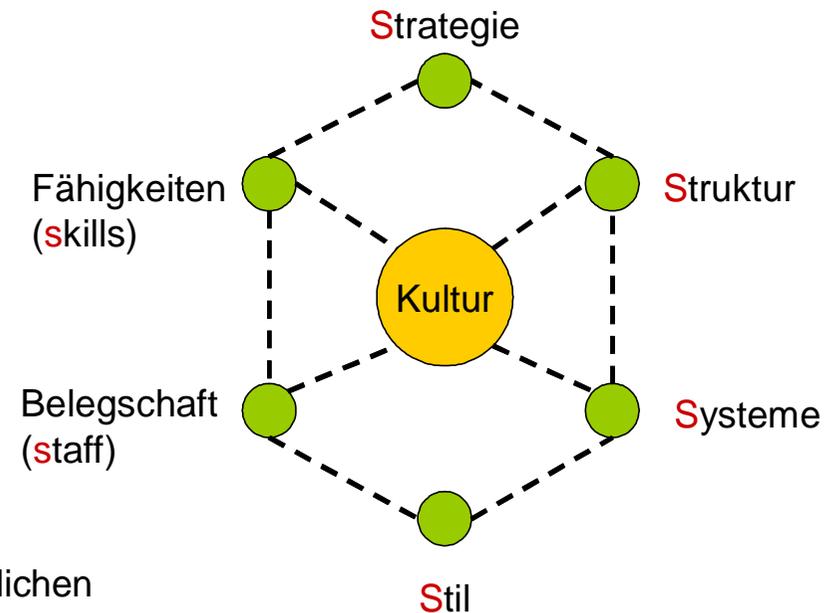
- ▶ Verbindung zwischen Kultur und Strategie:

- ▶ 4.) Vorherrschende Werte

- ▶ Peters und Waterman: „Hervorragende Unternehmen werden von Schlüsselwerten wie Service, Qualität und Innovation beherrscht“.
- ▶ 7-S-Rahmen: Übergeordnete Ziele → eine erfolgreiche Organisation kennzeichnet sich aus einer harmonischen Beziehung zwischen den 7-S aus.

- ▶ 5.) Aufeinanderprallen von Kulturen

- ▶ Jede Organisation ist durch (zumindest eine) Kultur geprägt. Fusionen, Übernahmen, etc. müssen unter dem Gesichtspunkt der unterschiedlichen Kulturen untersucht werden.
- ▶ Eine Erklärung, warum > 60% aller Fusionen scheitern ist der „Zusammenprall der Kulturen“



Ressourcen als Grundlage des Wettbewerbsvorteil – Kultur und Diversifizierung

▶ Materielle Kultur

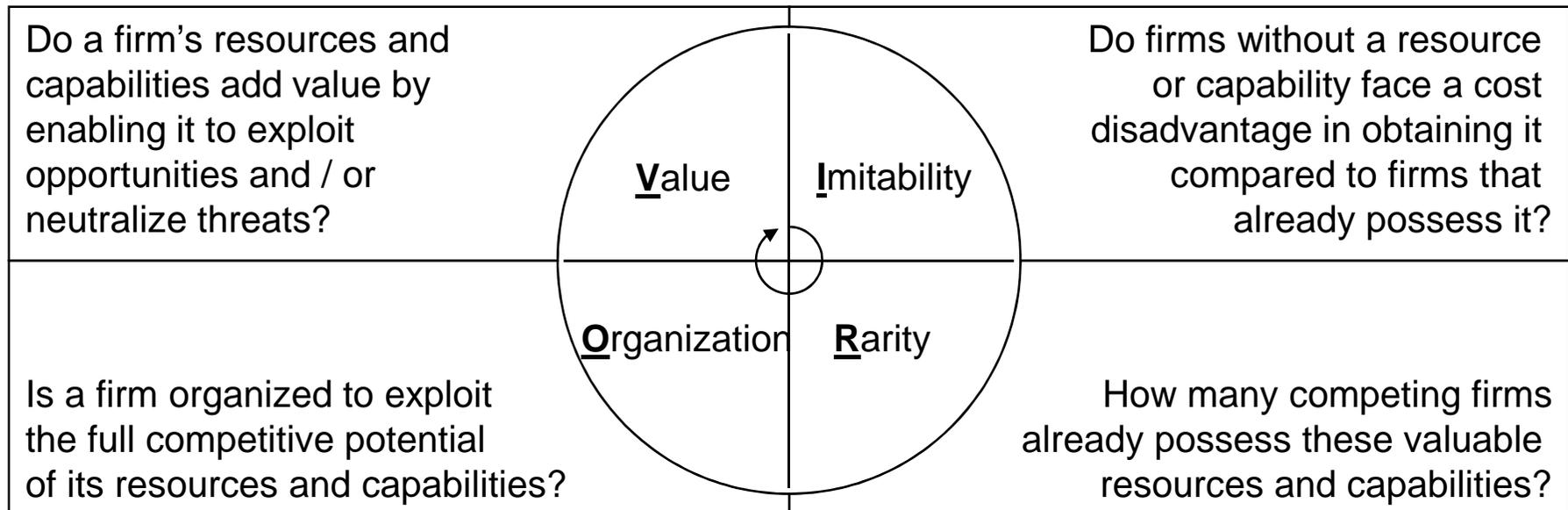
- ▶ Erzeugte Objekte (Gebäude, Produkte, ...) widerspiegeln bewusst oder unbewusst die Überzeugungen von Gruppen / Individuen. Dies gilt auch vice-versa, Objekte schaffen und prägen Überzeugungen und Werte.
 - ▶ z.B. Automobilfertigung; Differenz zwischen den Kulturen → Differenz zwischen den Fertigungen
- ▶ Frage: Konkurrieren am Markt die Produkte oder die Produktionssysteme ?

▶ Diversifizierung der Unternehmen

- ▶ Penrose: Neues Produkt am Markt → findet keine Verwendung: Warum nicht an den höchstbietenden verkaufen ? Grund: Unvollkommenheit/Versagen der Märkte beim Beurteilen der Produkte.
 - ▶ A produziert Produkt P. B erkennt das nicht als vorteilhaft für B an, was Voraussetzung zum Kauf wäre. Somit muss A dies B beweisen.
Schlussfolgerung: Es entstehen große, diversifizierte Unternehmen (GM, Altria, Unilever,..)
- ▶ Conclusio: Die Unternehmen leiten ihre Vorteile aus der Unvollkommenheit des Marktes ab. Die Einzigartigkeit stellt die Grundlage für die Entwicklung von Unternehmen dar. Die Einzigartigkeit selbst leitet sich aus den einzigartigen Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens ab.

VIRO Framework nach J.B. Barney

- ▶ J.B.Barney: „Zu den Ressourcen zählen: Der gesamte Besitz eines Unternehmens an Vermögenswerten, Fähigkeiten, Organisationsabläufen, Informationen, Wissen, etc.. Diese versetzen das Unternehmen in die Lagen, wirkungsvolle Strategien zu entwickeln.“
- ▶ Ein Unternehmen ist eine Bündel von materielle Kapitalressourcen, Humankapitalressource und Organisationskapitalressourcen.
- ▶ Frage: Wie kann man erkennen, welche Ressourcen strategisch sind ?
= → VIRO-Framework.



Kultur als Schlüsselressource

- ▶ J.B.Barney: *„Die Kultur ist die wirkungsvollste und dauerhafteste Hindernis für Nachahmen.“*
 - ▶ Grund 1: Kultur fördert die Hervorbringung einzigartiger Ergebnisse
 - ▶ Grund 2: Sie ist mit kausaler Ambiguität beladen; es ist selbst für Insider schwierig, sie zu verstehen und zu reproduzieren. → Die Unfähigkeit der Organisation, ihre eigene Kultur zu verstehen = beste Schutz gegen Nachahmung.
- ▶ Conner und Prahalad: *„Die ressourcenorientierte Perspektive stellt im Kern eine vom Wissen ausgehende Betrachtung dar.“*
 - ▶ Das Unternehmen ist weniger ein Bündel an Ressourcen als vielmehr eine Hierarchie nicht greifbaren Wissens und nicht greifbarer Prozesse zur Erzeugung von Wissen.
- ▶ Grant: Unternehmen müssen sich angesichts des sich immer ändernden Umfeldes zwangsläufig auf die internen Fähigkeiten konzentrieren.
- ▶ Frage: Ist ein Unternehmen wirklich beraten, Porter's externer Orientierung durch Grant's interne zu ersetzen ?



Schule 9: Die UMWELTSCHULE

- ▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ UMWELTSCHULE – Strategieentwicklung als *reaktiver Prozess*

- ▶ Vertreter der Designschule

- ▶ Hannan und Freeman „*The Population Ecology of Organizations*“ (1984)

- ▶ Leitsatz:

- ▶ „Die Umwelt ist der entscheidende Akteur, die Organisation ist passiv.“

Der Begriff „Umwelt“ in der UMWELTSCHULE

- ▶ Umwelt zur Organisation ist alles das, was nicht Organisation ist.
 - ▶ z.B. Kunden, Lieferanten, Gesetzgeber, Konkurrenten, Eigentümer, NGO's,...
- ▶ Umwelt in den anderen Lernschulen:

Positionierungsschule

Umwelt = Gebilde aus wirtschaftlichen Kräften – Industrie, Konkurrenz und Markt

Lernschule

Umwelt = Ort in/mit dem man Erfahrungen macht, experimentiert und agiert; von dem man lernt

Umweltschule

Umwelt = entscheidende Akteur; Organisation ist eine passive Einheit, die auf die Umwelt reagiert.

- ▶ **Strategen:**
 - ▶ Strategie in der Design- und unternehmerischen Schule ist der Chef
 - ▶ Strategie in der Planungs- und Positionierungsschule ist der Chef + Planer und Analysten
 - ▶ Kognitive Schule → Grenzen des strategischen Denkers in einer komplexen Welt
 - ▶ Lern – und Machtschule führten zusätzliche „Strategen“ ein (z.B. „jeder Mitarbeiter“)
 - ▶ Kulturschule ist das Kollektiv der „Strategie“.
 - ▶ In der Umweltschule benötigt keinen Strategen, da der „Strategie“ die Umwelt ist.

Die 4 Prämissen der Umweltschule

- ▶ 1.) Die Umwelt, die sich der Organisation als Gefüge aus allgemeinen Kräften darstellt, ist der maßgebliche Akteur im Prozess der Strategieentwicklung.
- ▶ 2.) Die Organisation muss auf diese Kräfte reagieren oder wird „ausgelesen“.
- ▶ 3.) Die Führung erfüllt also den passiven Zweck, die Umwelt zu deuten und eine geeignete Anpassung der Organisation zu gewährleisten.
- ▶ 4.) Im Laufe der Zeit entstehen in verschiedenen ökologischen Nischen Anhäufungen von Organisationen, die so lange in ihren Nischen bleiben, bis die Ressourcen zu knapp oder die Bedingungen zu feindselig werden. Dann sterben sie.

Kontingenzzperspektive – N. Luhmann's Kontingenzbegriff

- ▶ N. Luhmann: Kontingenz ist ein in der Philosophie und in der Soziologie, vor allem der Systemtheorie gebräuchlicher Begriff, um die prinzipielle Offenheit und Ungewissheit menschlicher Lebenserfahrungen zu bezeichnen.
 - ▶ Die soziale Welt wird als eine unter vielen möglichen wahrgenommen, die weder zufällig noch notwendig ist. Selbst die Wahrnehmung der Welt ist kontingent, beruht auf Unterscheidungen und Konstruktionen, welche auch anders sein und gemacht werden könnten. Die prinzipielle Offenheit menschlicher Einstellungen und Handlungen, die zu Komplexität führt, wird durch Bildung von sozialen Systemen reduziert.
 - ▶ Die Systemtheorie nach Niklas Luhmann sieht eine Zunahme der Komplexität des Sozialen im Zuge der funktionalen Differenzierung moderner Gesellschaften. Handlungsoptionen haben zugenommen und müssen zunehmend individuell begründet werden. Somit sind Kontingenzerfahrungen wahrscheinlicher geworden.

Kontingenztheorie nach Woodward, Blau, Pugh

- ▶ Kontingenztheorie: Geht davon aus, dass es keine „beste Methode“ zur Führung einer Organisation gibt
 - ▶ a) Unterschiedliche Organisationsstrukturen und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sind auf Unterschiede der Situation zurückzuführen, in der sich die Unternehmen befinden .
 - ▶ b) Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen sind je nach Situation unterschiedlich effizient
 - ▶ Somit: Führung der Organisation ist abhängig von vielen Faktoren (auch Umweltfaktoren)
- ▶ Dimensionen der Umwelt, welche für die Unterschiede zwischen den Organisationen verantwortlich sind: 4 Hauptgruppen:
 - ▶ A) Stabilität: Zustand der Umwelt reicht von stabil bis dynamisch (Elektronik)
 - ▶ B) Komplexität: Ausprägung von einfach bis komplex (Flugeugbau)
 - ▶ C) Marktdiversität: Sie reicht von integriert bis diversifiziert (Handelsketten)
 - ▶ D) Feindseligkeit: Zustand entgegenkommend bis feindselig (Cell.Ph- Betreiber)

Populationsökologische Sicht

- ▶ Kontingenztheorie lässt Raum für Lernen oder Anpassung;
- ▶ Populationsökologen (Hannan und Freeman) bezweifeln, dass die wesentlichen Eigenschaften der Organisation dadurch entstehen
- ▶ Grundlegende Struktur einer Organisation wird kurz nach ihrer Geburt festgelegt, spätere Veränderungen sind nur oberflächlich und machen die Organisation unflexibel.
- ▶ Spätere Maßnahmen machen die Organisation rigider und verringern die Fähigkeit, echte strategische Entscheidungen zu fällen.
 - ▶ Solche Maßnahmen führen nur zu
 - ▶ a) „sunk costs“ bzgl. Investitionen, zu
 - ▶ b) Einschränkung der Informationsprüfung durch Entscheidungsträger
 - ▶ c) Entfaltung politischer Kräfte innerhalb der Organisation.
 - ▶ Dazu kommt noch
 - ▶ a) der äußere Druck (Politik,...) der die Unbeweglichkeit fördert.
 - ▶ b) Einschränkung der Verfügbarkeit und Aneignung externer Information
 - ▶ c) etablierte Legitimitätsformen
 - ▶ d) Problem der kollektiven Rationalität von Organisationen (Gegenseitiges Aufzwingen von Mustern)

Populationsökologie – Variation, Selektion und Beibehaltung

- ▶ Populationsökologen nehmen die Außenperspektive ein:
- ▶ Variation, Selektion und Bewahrung finden auf der Ebene der Population statt
 - ▶ im Gegensatz zur Lernschule, dort auf Ebene des Unternehmens)
- ▶ Entstehen von Organisationen aufgrund von Innovationen bringt Variation in die Population → Überleben hängt von der Ressourcenfrage ab.
 - ▶ neue, schnell wachsende Branche hat möglicherweise ausreichende Kapazität; wenn Konkurrenten hinzutreten, ist die Kapazität irgendwann erschöpft, es entstehen Cluster in „Nischen“
- ▶ Auseinandersetzung um Ressourcen beginnt, die schwächsten Organisationen sterben → fallen der Selektion zum Opfer
 - ▶ Im Gegensatz zur Positionierungsschule greifen sich die Organisationen aber nicht gegenseitig an
- ▶ Strategie der ständigen Anpassung (?): Hannan und Freeman:
„Organisation können versuchen, sich maximal an die Umwelt anzupassen oder sich Ressourcen für „Notlagen“ aufzusparen.“
- ▶ Somit: Begrenzte Einflussmöglichkeit der Manager:
 - ▶ Manager können versuchen, die Anpassung zu verbessern, indem sie die
 - ▶ a) Effizienz (der Ressourcenverwendung) oder
 - ▶ b) Flexibilität (d.h. Sparen von Ressourcen für Notlagen) des Unternehmens erhöhen.

Institutioneller Konformitätsdruck nach Max Weber

- ▶ Die institutionelle Theorie nach Max Weber beschäftigt sich mit institutionellem Druck, dem eine Organisation ausgesetzt ist.
- ▶ Umwelt ist Quelle für zwei Typen von Ressourcen:
 - ▶ a) wirtschaftliche (Geld, Maschinen, etc.)
 - ▶ b) symbolische (Prestige, Ruf der Effizienz, etc.)
Zwischen den beiden Typen bestehen Wechselwirkungen!
 - ▶ Umwelt = Interaktion zwischen wichtigen Lieferanten, Kunden, Gesetzgebern, Behörden, Konkurrenten
- ▶ Strategie als Suche nach Wegen, um sich wirtschaftliche Ressourcen anzueignen
 - ▶ die dann in symbolische umgewandelt werden und umgekehrt, damit die Organisation vor der Unsicherheit der Umwelt geschützt wird.
- ▶ Die Umwelt schränkt Entscheidungsfreiheit ein, beseitigt sie aber nicht vollständig → „eiserner Käfig“ der Rationalität, der die Realität beherrscht, mit der die Unternehmensführung konfrontiert ist.

Institutioneller Isomorphismus nach Meyer und Rowan

- ▶ Institutionalistische Ansätze gehen davon aus, dass Elemente der formalen Organisationsstrukturen weniger aus technischen Gesichtspunkten eingeführt werden sondern aufgrund von Erwartungen aus der Umwelt.
 - ▶ Externe Akteure (z.B. Stakeholder) sehen bestimmte Elemente in der formalen Organisationsstruktur als „rational“ an, um bestimmte Ziele zu erreichen.
 - ▶ Diese Elemente werden von Organisationen eingeführt, ohne dass ein direkter Bezug zu einer Leistungssteigerung deutlich ist.
 - ▶ Die Einführung dient lediglich dazu, die Legitimität der Organisation aus Sicht der Umwelt zu steigern.
- ▶ Isomorphismus nach Meyer und Rowan *„Prozess, der eine Organisation dazu bewegt, sich anderen Organisationen anzugleichen, die mit den gleichen Umweltbedingungen konfrontiert sind“*
- ▶ *Schlussfolgerung*: zunehmende Homogenisierung von Organisationen in einem Feld von Organisationen

Drei Arten von Isomorphismus

- ▶ Isomorphismus durch Zwang
 - ▶ Druck, den andere Organisationen ausüben
 - ▶ Gesetze
- ▶ Isomorphismus durch mimetische Prozesse
 - ▶ Kopieren von Organisationen, die eine zentrale Stellung einnehmen
 - ▶ Besondere Bedeutung haben Unternehmensberatungen, Wirtschaftsverbände, etc.
- ▶ Isomorphismus durch normativen Druck
 - ▶ Vor allem durch zunehmende Professionalisierung (einheitliche Orientierungen)
 - ▶ Berufsverbände als Vehikel zur Definition und Verbreitung normativer Regeln des organisationalen und professionellen Verhaltens

Strategische Reaktionen auf institutionellen Druck nach Oliver

Strategie	Taktiken	Beispiele
▶ Unterwerfung	Gewohnheit Nachahmung Befolgung	▶ "Befolgung unsichtbaren als gegeben hingegenommener Normen ▶ Imitation institutioneller Modelle ▶ Befolgung der Regeln und Anerkennung der Normen
▶ Kompromiss	Ausgleich Befriedigung Verhandlung	▶ Herstellung eines Gleichgewichts zwischen den Erwartungen zahlreicher Interessengruppen ▶ Beschwichtigung und Aufnahme institutioneller Elemente ▶ Verhandlung mit institutionellen Interessengruppen
▶ Vermeidung	Verbergen Abfangen Ausweichen	▶ Verbergen von Nonkonformität ▶ Lockerung der institutionell. Bindungen ▶ Änderung von Zielen, Aktivitäten oder Bereichen
▶ Widerstand	Ablehnung Herausforderung Angriff	▶ Missachtung ausdrücklicher Normen und Werte ▶ Infragestellen von Regeln und Erfordernissen ▶ Attacken auf die Quellen institutioneller Macht
▶ Manipulation	Einbindung Einflussnahme Lenkung	▶ Aufnahme einflussreicher Interessengruppen ▶ Gestaltung von Werten und Kriterien ▶ Beherrschung institutioneller Interessengruppen und Prozesse"



Schule 10: Die KONFIGURATIONSSCHULE

- ▶ Kurzcharakterisierung:

- ▶ KONFIGURATIONSSCHULE – Strategieentwicklung als *Transformationsprozess*

- ▶ Vertreter der Designschule

- ▶ H. Mintzberg „*Structuring of organizations: A synthesis of research*“ (1979)
- ▶ Alfred D. Chandler „*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*“ (1962)

- ▶ Leitsatz:

- ▶ „ Alle anderen Denkschulen sind relevant – in ihrer Anwendungssituation. Die Konfigurationsschule vereint sie alle“

Die zwei Flügel der Konfigurationsschule: Konfiguration und Transformation

- ▶ Konfigurationsschule hat 2 Flügel:

Konfiguration

- ▶ Beschreibt Zustände der Organisation und dessen Umwelt
- ▶ „Vertreter“: Akademischer Ansatz

Transformation

- ▶ als Strategieentwicklungsprozess
- ▶ „Vertreter“: Manager

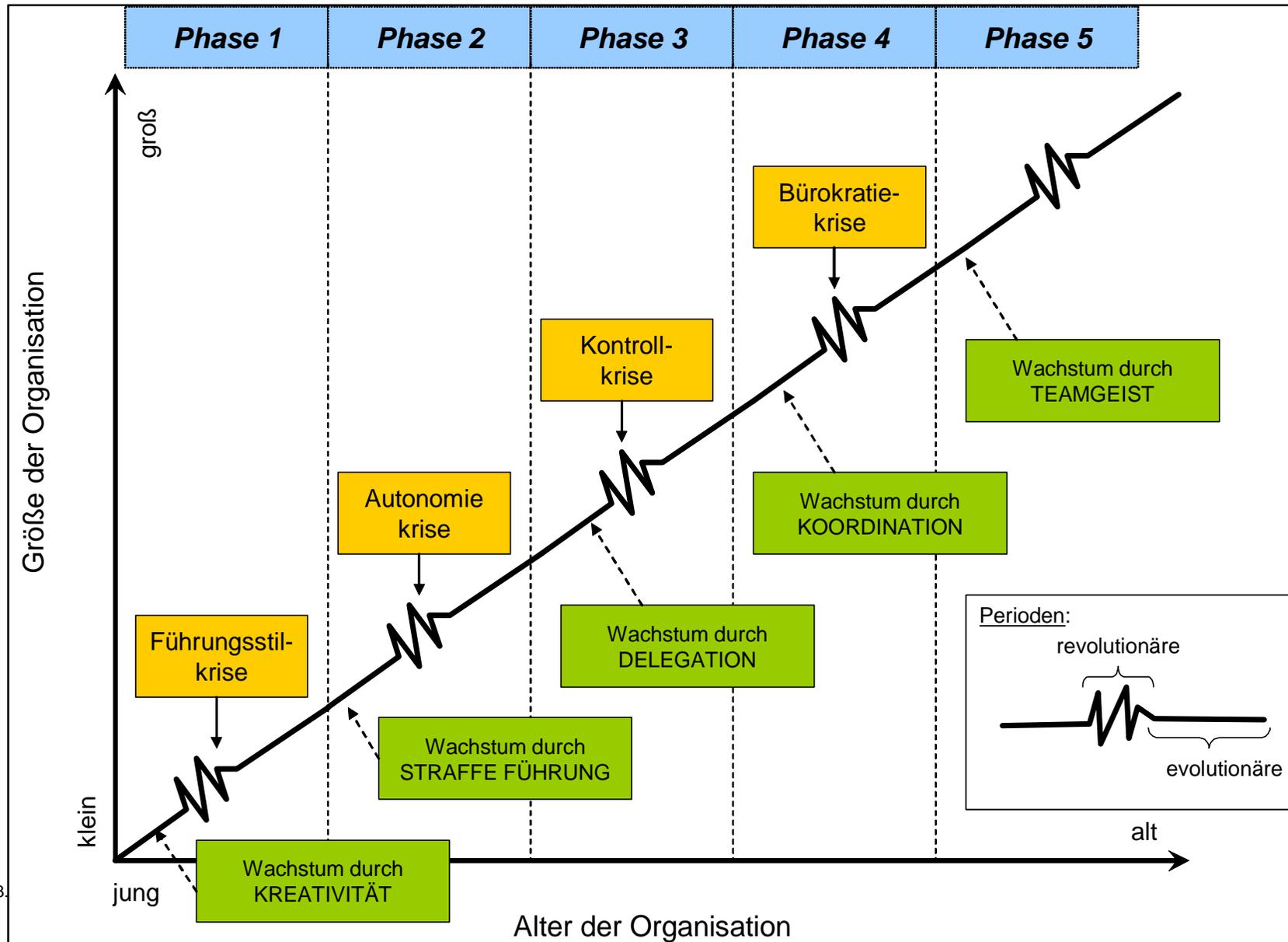
Verbindende: Transformation ist immer eine Folge aus einer Konfiguration

- ▶ Irrtum: Strategie → Veränderung; vielmehr Strategie → Kontinuität
- ▶ Strategiegestaltung: Ändert die Richtung des Unternehmens,
- ▶ entwickelte Strategie: Stabilisiert die Richtung
- ▶ Konfigurationsschule: Beschreibt die relative Stabilität von Strategien im Rahmen gegebener Zustände; Achtung: Stabilität wird/kann durch dramatische Übergänge unterbrochen/werden.

Figurierende vs. konfigurierende Schule

- ▶ Figurierende Schule = Positionierende Schule
- ▶ Als Abgrenzung dazu „konfigurierende Schule“
- ▶ 1.) Inhalt: verschiedene Dimensionen eines Unternehmens unter bestimmten Bedingungen zusammenzufügen um Zustände, Modelle, Idealformen zu bilden
- ▶ 2.) Folge der Zustände im Lauf der Zeit und so Stufen, Phasen und Lebenszyklen einer Organisation definieren.
- ▶ *Festlegen einer Strategie*: Zustände implizieren festverankerte Verhaltensweisen; Somit bricht das Festlegen der Strategie diese Verhaltensweisen auf und das Unternehmen geht in einen neuen Zustand über.

Wachstumsschmerzen einer Organisation; Zeiten der revolutionären und evolutionären Veränderung



Die 6 Prämissen der Konfigurationsschule (umfassen z.T. die Prämissen aus anderen) 1-4

- ▶ 1.) Die meiste Zeit kann eine Organisation als stabile Konfiguration ihrer Eigenschaften beschrieben werden: Für einen klar abzugrenzenden Zeitraum nimmt sie eine bestimmte Struktur an, die einem bestimmtem Kontext angepasst ist. Das führt dazu, dass sie bestimmte Verhaltensweisen praktiziert, die wiederum in bestimmte Strategien münden.
- ▶ 2.) Diese Phasen der Stabilität werden gelegentlich von einem Prozess der Transformation unterbrochen - es kommt zu einem Quantensprung in eine andere Konfiguration.
- ▶ 3.) Diese aufeinander folgenden Konfigurationszustände und Transformationsphasen können sich im Lauf der Zeit zu strukturierten Abfolgen ordnen, die beispielsweise die Lebenszyklen von Organisationen beschreiben.
- ▶ 4.) Der Schlüssel zum strategischen Management liegt deshalb darin, die meiste Zeit über Stabilität oder zumindest anpassungsfähigen strategischen Wandel aufrechtzuerhalten, dabei jedoch auch die regelmäßig wiederkehrende Notwendigkeit für Transformationen zu erkennen und diesen belastenden Prozess durchzuführen, ohne die Organisation zu zerstören.

Die 6 Prämissen der Konfigurationsschule

Prämissen 5-6

- ▶ 5.) Demgemäß kann Strategieentwicklung ein Prozess sein, der konzeptuelle Gestaltung oder formale Planung, systematische Analyse oder Führungsvisionen, kooperatives Lernen oder konkurrierende politische Aktivität umfasst und sich auf individuelle Erkenntnis, kollektive Sozialisierung oder auf eine einfache Reaktion auf die Kräfte der Umwelt konzentriert. Doch jede dieser Möglichkeiten muss zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Kontext angewandt werden. Mit anderen Worten: Die verschiedenen Schulen der Strategiegestaltung repräsentieren selbst bestimmte Konfigurationen.
- ▶ 6.) Die resultierenden Strategien nehmen die Form von Plänen oder Mustern, Positionen oder Perspektiven an, wobei wiederum jede in eine bestimmte Zeit gehört und einer bestimmten Situation angepasst ist.

Die 4 situative Faktoren nach H. Mintzberg

- ▶ 1. das Alter und die Größe der Institution
 - ▶ je älter und größer die Organisation ist, desto höher ist die Formalisierung - gemessen an Schnittstellen, Stellenbeschreibungen
 - ▶ die Struktur der Organisation ist ein Spiegelbild des Alters der Branche
 - ▶ je größer die Organisation desto differenzierter die Struktur
- ▶ 2. die jeweilige Basistechnologie
 - ▶ je steuerungintensiver die Basistechnologie, desto formalisierter die Ausführung der Arbeit
 - ▶ zum Beispiel chemische Industrie mit ständiger Überwachung
- ▶ 3. die Stabilität der Umwelt
 - ▶ je komplexer/ vielfältiger die Umwelt, desto dezentraler die Struktur
 - ▶ je feindlicher die Umwelt, desto zentraler die Struktur - vorübergehende Zentralisierung
- ▶ 4. Machtverteilung und Kontrolle
 - ▶ je größer die externe Kontrolle, desto höher ist die Zentralisierung/Formalisierung der Struktur

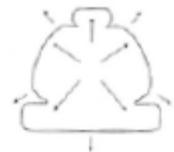
Kategorisierung von Organisationen nach Struktur und Machtbeziehung nach Mintzberg

- ▶ **Aufstrebende Organisation (Bsp.: Jungunternehmen)**
 - ▶ informell und flexibel
 - ▶ Chef koordiniert Aktivitäten und bildet mit Mitarbeitern eine Einheit
- ▶ **Maschinenorganisation (Bsp.: Massenproduktion – Automobilindust.)**
 - ▶ umfasst technokratischen und Unterstützungsstab
 - ▶ Linienhierarchie im Zentrum
- ▶ **Expertenorganisation (Bsp.: Krankenhaus)**
 - ▶ dominiert von Professionalismus auf operativer Ebene
 - ▶ Struktur dezentralisiert, Koordination aus Erwartungshaltung
- ▶ **Diversifizierte Organisation (Bsp.: Mischkonzern)**
 - ▶ Gruppe unabhängiger Einheiten mit eigenen Strukturen
 - ▶ entfernte Zentrale übernimmt „Leistungskontrolle“



Kategorisierung von Organisationen nach Struktur und Machtbeziehung nach Mintzberg

- ▶ „Adhocratie“- Organisation (Bsp.: Werbeagenturen)
 - ▶ komplexe Innovationen erfordern Projektorientierung
 - ▶ Macht beruht auf Sachkenntnis
 - ▶ keine strikte Trennung von Stab & Linie
- ▶ Missionarische Organisation (Bsp.: religiöse Organisation)
 - ▶ starke Kultur führt zur geringen Spezialisierung
 - ▶ gemeinsame Werte und Überzeugungen
- ▶ Politische Organisation (Bsp.: Regierungsbehörde)
 - ▶ weder stabiles Machtsystem noch dominantes Element
 - ▶ Konflikte
 - ▶ v.a. in Phasen schwieriger Transformation



Konfigurationsstudien McGill University

- ▶ P. Khandwalla: *“Organisation funktioniert deshalb, weil sie verschiedene komplementäre Merkmale zusammenfügt“*
- ▶ Forschungsergebnisse aus einer Langzeitstudie:
 - ▶ Langfristige Beobachtung (!) von Strategien verschiedener Unternehmen
 - ▶ Strategien als Handlungsmuster identifiziert
 - ▶ 5 verschiedenen Phasen:
 - ▶ Entwicklung (Einstellung von Mitarbeitern, Einführung von Systemen, etc.)
 - ▶ Stabilität (Feinabstimmung der Strategien und Strukturen, usw.)
 - ▶ Anpassung (marginale Veränderungen an Strukturen und str. Positionen)
 - ▶ Neuorientierung (Suche nach einer neuen Richtung – auch als Zwischenstadium)
 - ▶ Revolution (rasche Transformation vieler Eigenschaften gleichzeitig)
 - ▶ 4 Sequenzmuster:
 - ▶ Periodische Zäsuren (lange Stabilität, gelegentliche Revolutionen)
 - ▶ Schwankende Verschiebungen (Konvergenz – Divergenz)
 - ▶ Lebenszyklen (Entwicklung – Reife)
 - ▶ Stetiger Fortschritt (kontinuierlicher Anpassungsprozess – Problem zu Prämissen)

Konfigurationsstudien nach D. Miller – Der Quantensprung

▶ Archetypen beschreiben Zustände von Strategie, Struktur, Situation und Prozess

- ▶ stagnierende Bürokratie- früher einfache Umwelt → „lullt“ das Unternehmen ein
- ▶ kopflose Gigant – Gruppe von U.Bereichen mit schwacher zentraler Autorität
- ▶ Nachspiel – neues Team mit geringen Ressourcen versucht Wende

- ▶ dominante Unternehmen – gut etabliert, zentrale Struktur, tradit. Strategien
- ▶ Unternehmerkonglomerat – weiter mutige Personen, gemeinsam mit Gründer
- ▶ Innovator – klein, Nischenstrategie, nicht diversifiziert, hohe Innovation

} un-erfol-
reich

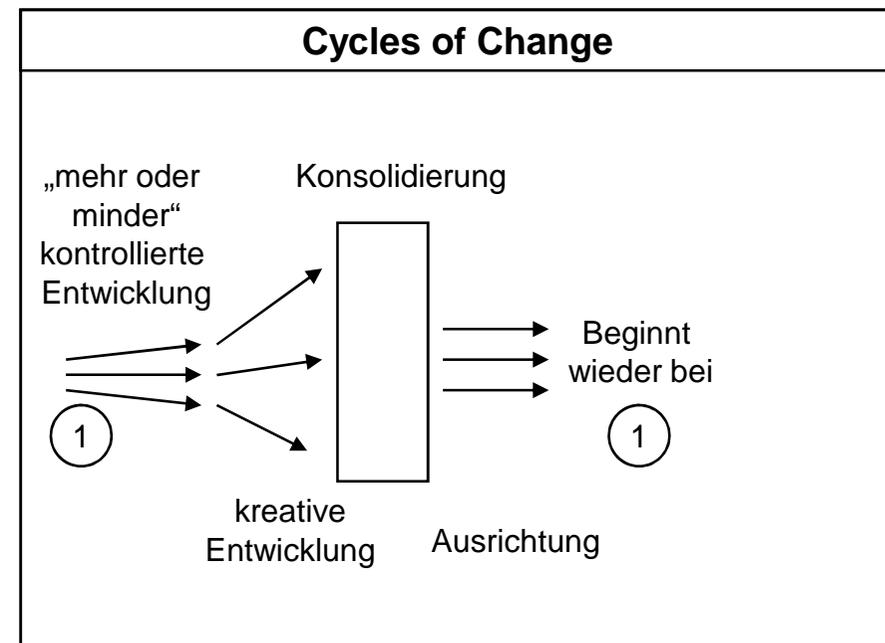
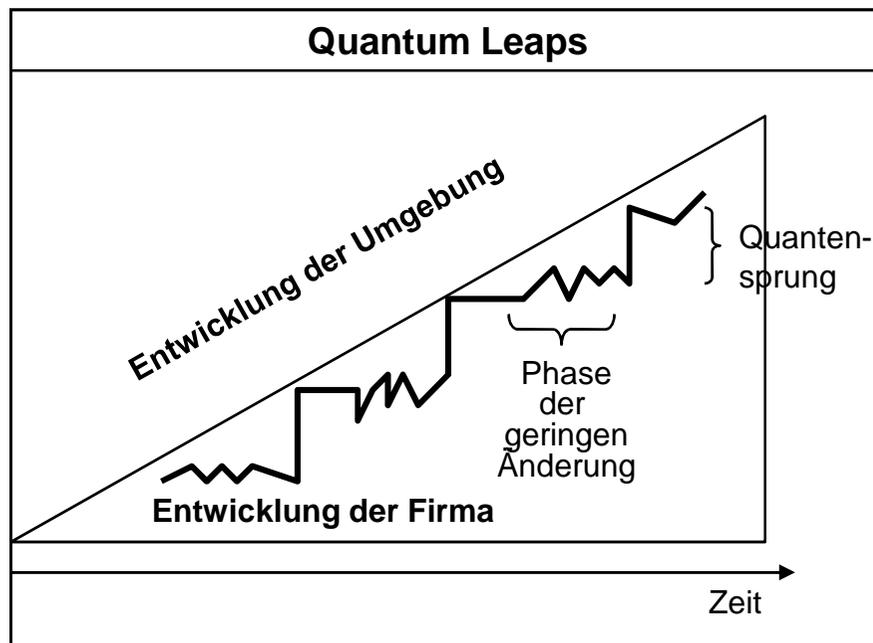
} erfol-
reich

▶ Idee von Veränderungen als Quantensprung

- ▶ Quantensprung = gleichzeitige Veränderung vieler Elemente; Gegensatz zu evol.
- ▶ Eine weit reichende Veränderungen der strategischen Perspektive in Organisationen äußerst selten (Studie von 60 Firmen)
- ▶ Anfangs unbemerkte Veränderung der (Um-)welt führt zu Misfit zw. Organisation und Realität → Anpassung ist notwendig
- ▶ Eine plötzliche Anpassung der Organisation = strategische Revolution als Reaktion, da schnell ein neuer Zustand der Stabilität angestrebt wird
- ▶ Suche nach System neuer Strategien = Suche nach einer neuen Konfiguration
- ▶ Strategien werden in „irgendeinem Winkel der Organisation aufbewahrt“ solange, bis die strategische Revolution notwendig wird.

Entwicklung von Firmen (Strategien) aus der Sicht der KONFIGURATIONSSCHULE nach D. Miller

- ▶ Quantensprünge (Quantum Leaps) versus die Veränderungen von „Adhocratien“, Cycles of Change bezeichnet.



Konfigurationsstudien nach J.B. Quinn – Die revolutionäre Veränderung

D. Miller

- ▶ Veränderung ist ein revolutionärer Prozess
- ▶ Vertreter von Konfigurationsschule
- ▶ Biologie: J. Gould: unterbrochenes Gleichgewicht

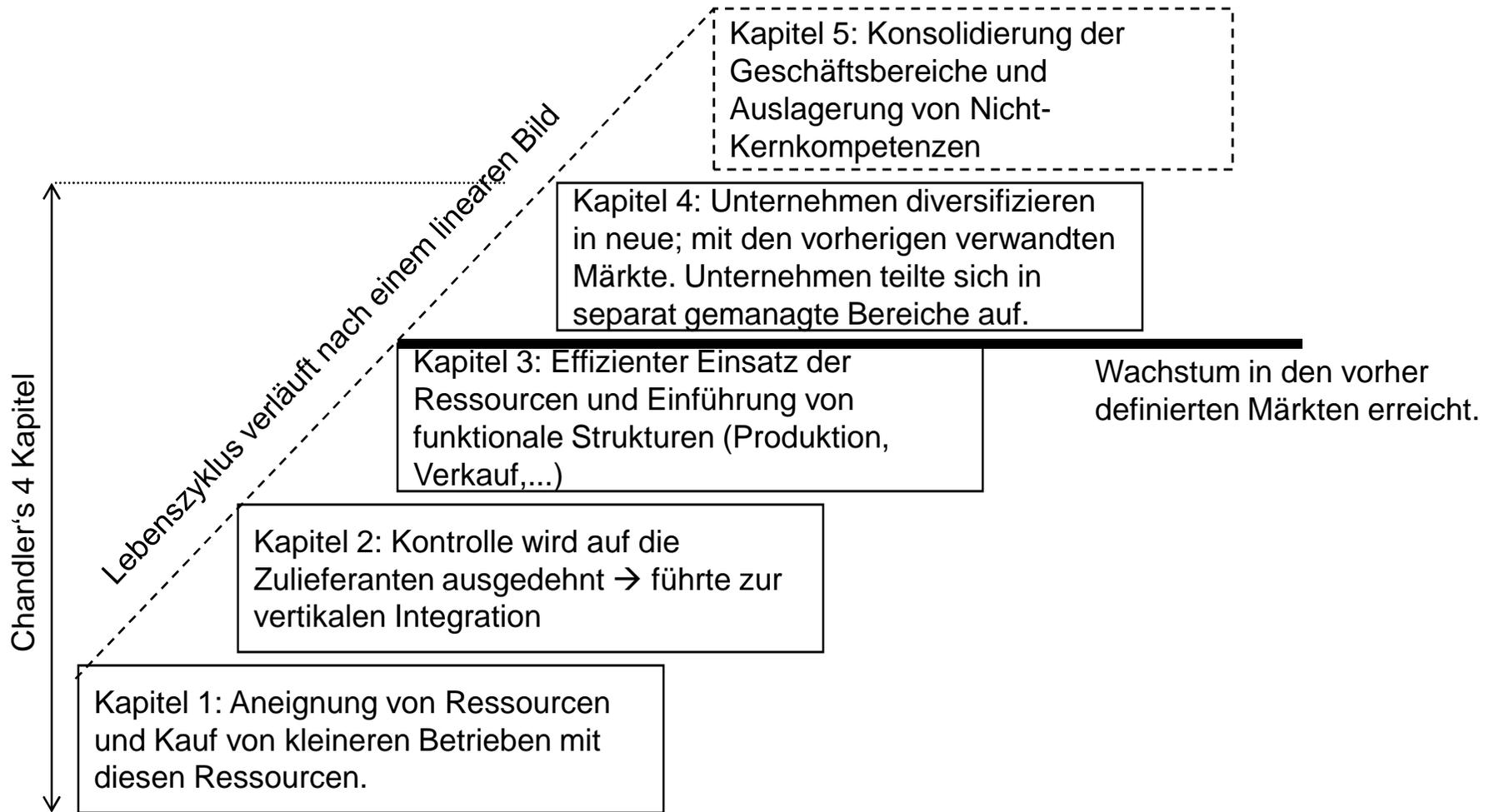
J.B. Quinn

- ▶ Veränderung ist ein schrittweiser Prozess
- ▶ Vertreter von Lernschule
- ▶ Biologie: Ch. Darwin Evolutionstheorie

- ▶ J.B. Quinn: Untersuchung von Managern zu ihren gedanklichen Prozessen über Absichten und Wahrnehmungen
- ▶ D. Miller: Verhalten von Unternehmen; Handlungen und Ergebnissen
- ▶ *Schlussfolgerung*: Unterschiedliche Ergebnisse aufgrund unterschiedlicher Forschungsobjekten, sprich Phänomene.

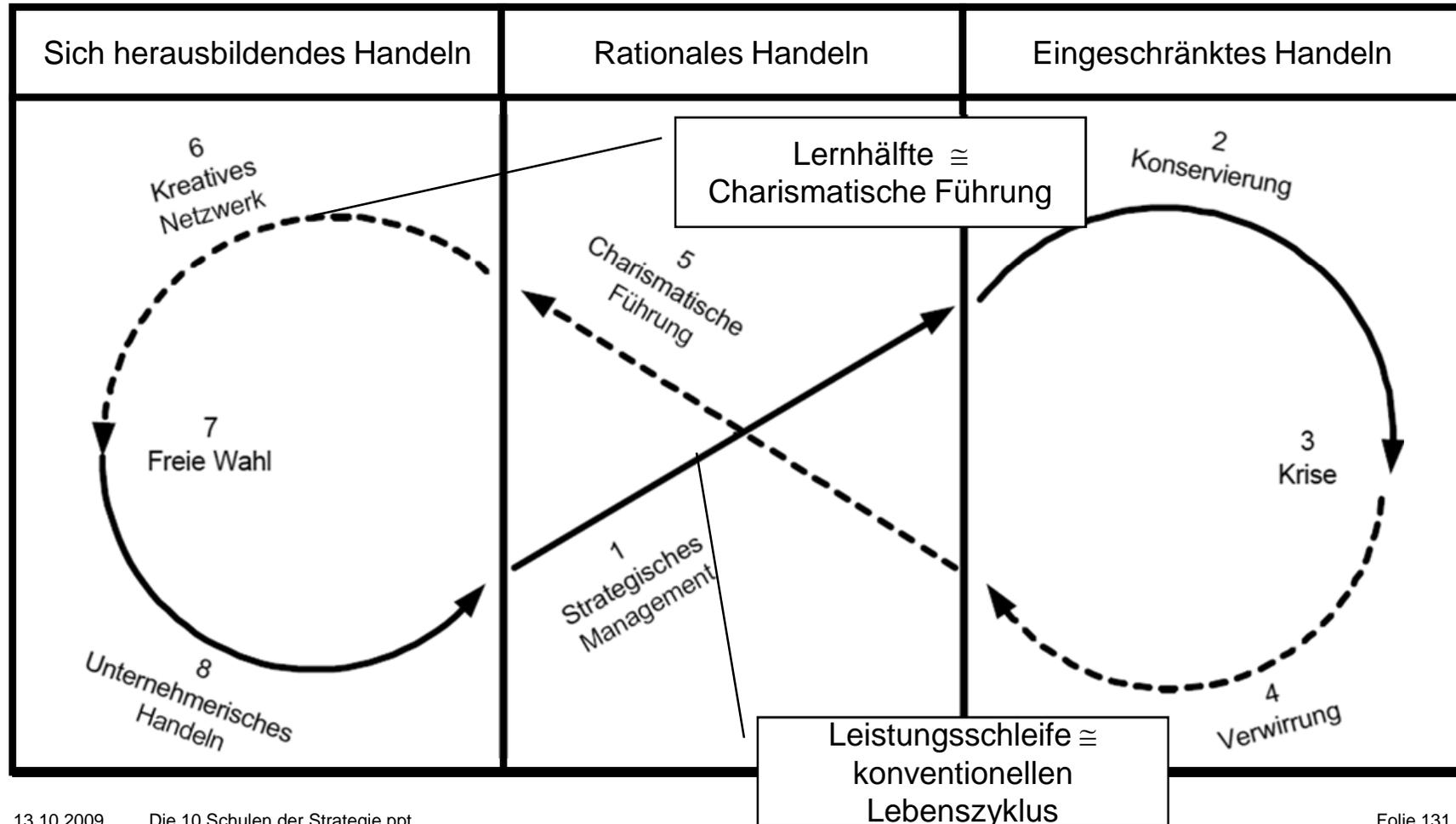
Strategie und Struktur – nach Chandler

- ▶ Chandler – Stadien im Lebenszyklus von Unternehmen
 - ▶ Empirische Untersuchung an amerikanischen Großunternehmen.



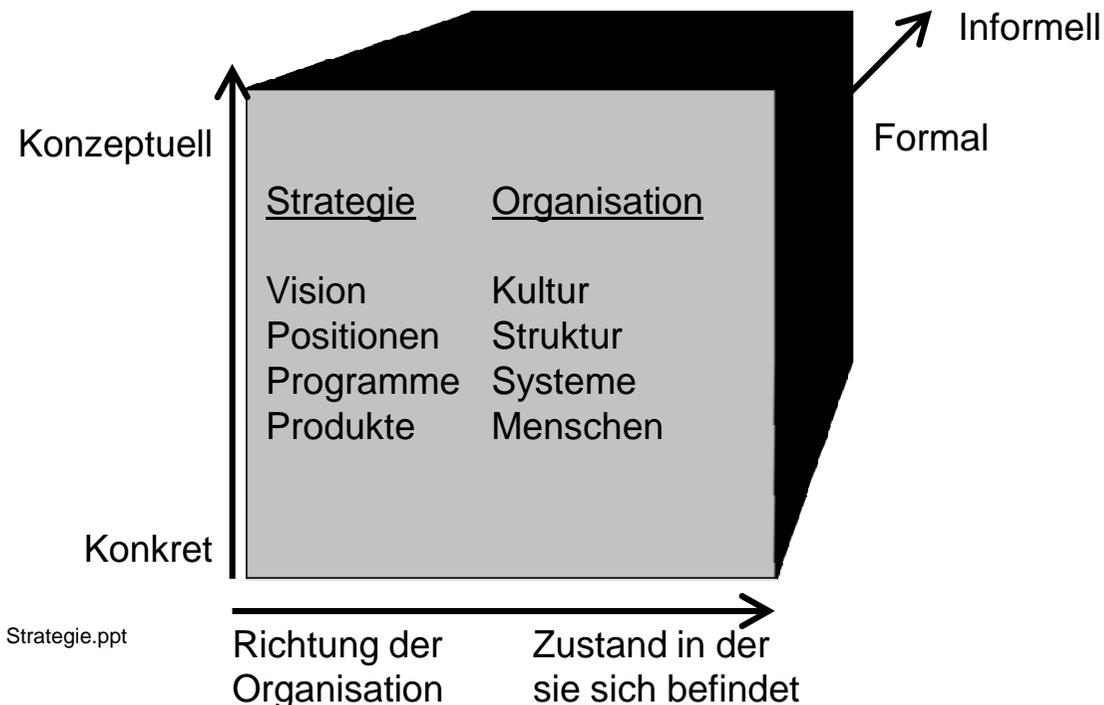
Die Übergangsphasen in der Veränderung von Unternehmen – Der Ökozyklus

- ▶ Ökozyklus nach D. Hurst – „nicht lineares Verhalten“ - ∞ Verhalten



Transformation von Organisationen – Frage: „Was kann verändert werden ?“

- ▶ Grundsätzliche Frage: „Was kann ich einer Organisation verändert werden ?
 - ▶ 3 Dimensionen der Veränderung:
 - ▶ Dim 1: Veränderung in Richtung, in die sich die Organisation bewegt („Strategie“) oder auf den Zustand, in dem sie sich befindet („Organisation)
 - ▶ Dim 2: Konzeptuelle oder konkrete Veränderung
 - ▶ Dim 3: Formal oder Informelles Verhalten

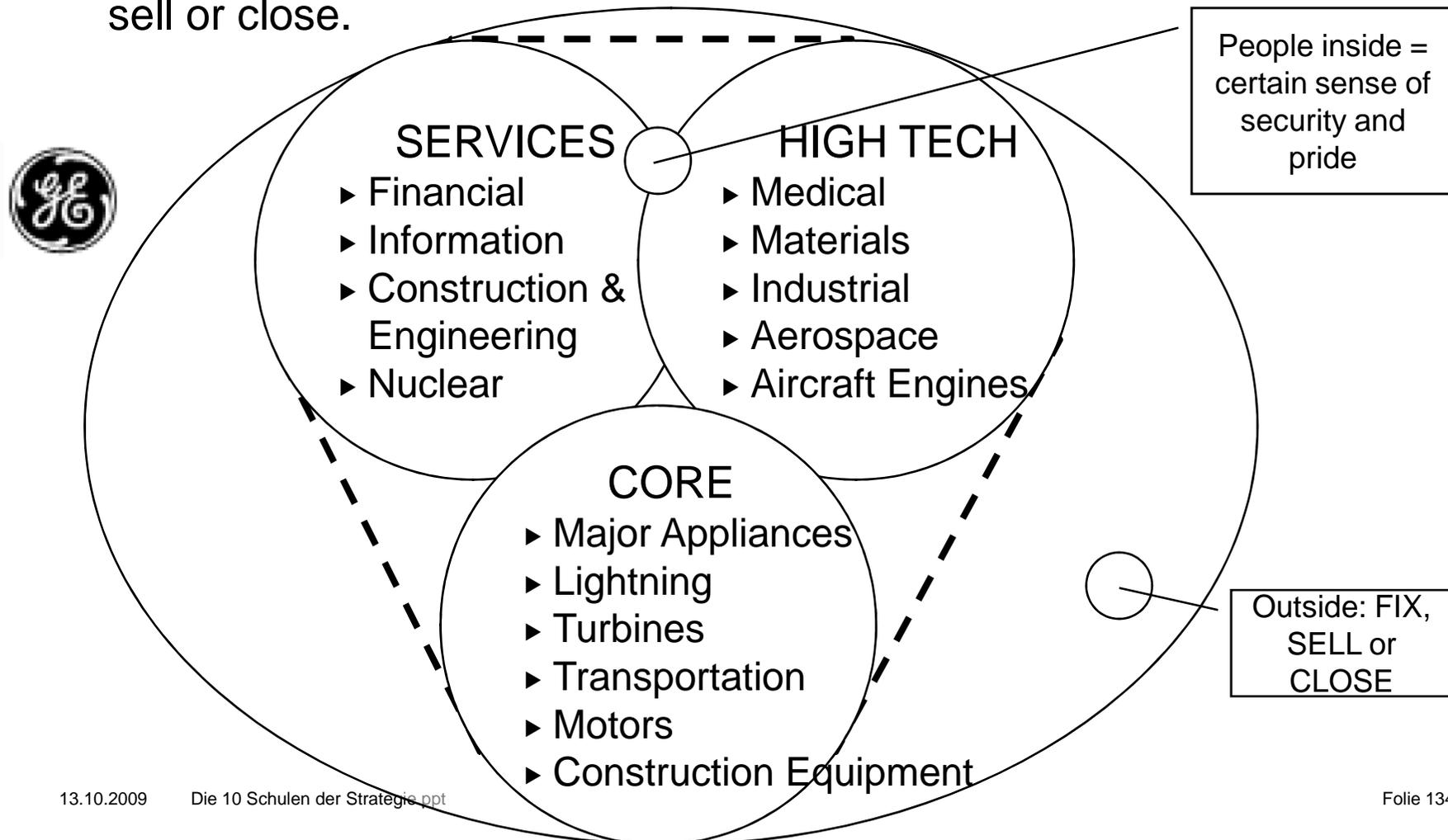


Karte der Veränderungsmethoden – Frage: “Wie wird verändert ?“

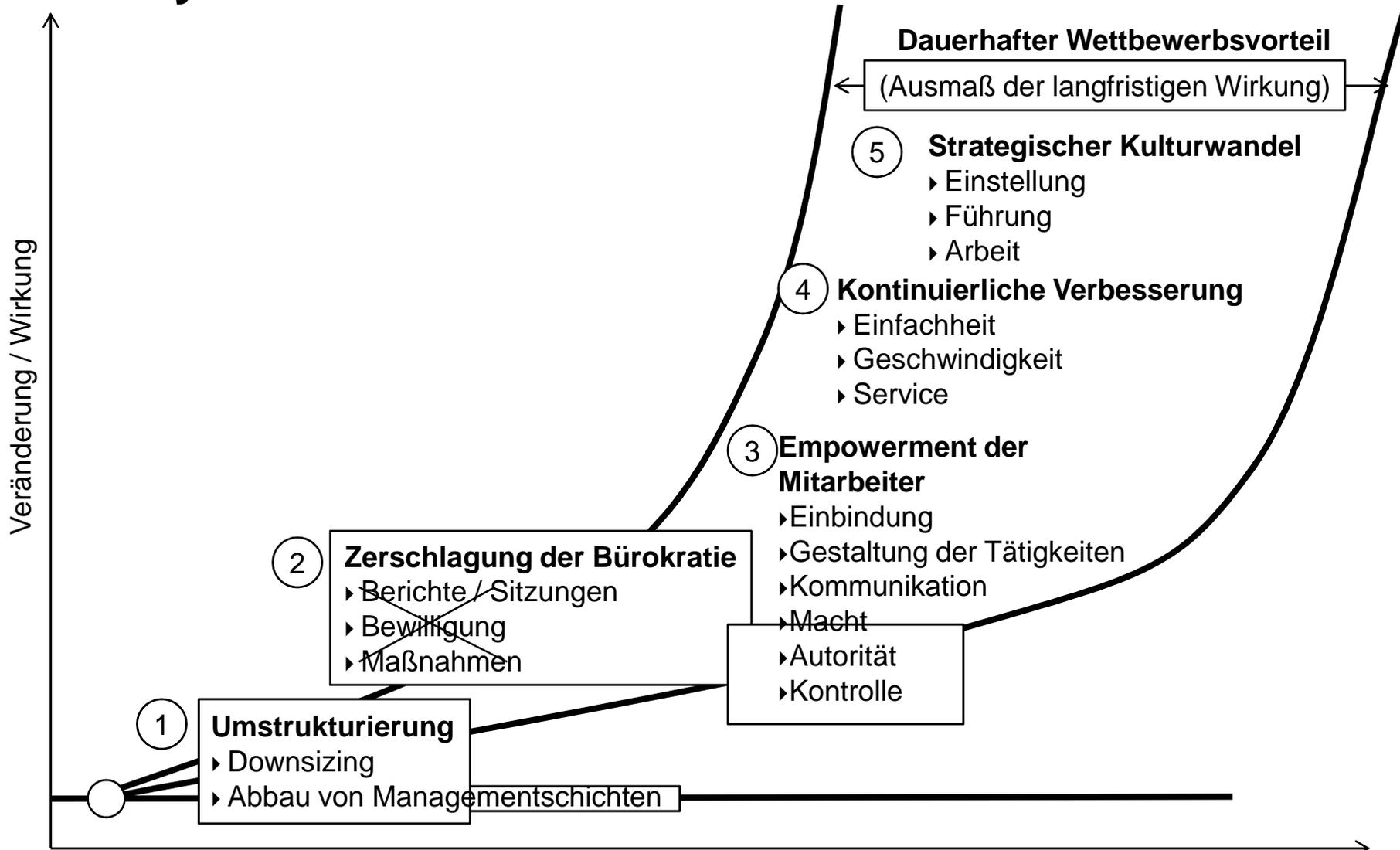


Transformation von „Oben nach Unten“ – die Jack Welch Methode

- ▶ Jack Welch: CEO von GE (analog L. Gerstner IBM,...)
- ▶ Vision für die Bereiche, Töchter, Beteiligungen: Be No.1 or No.2, fix, sell or close.



„Top-Down“ Veränderung in 5 Schritten nach Beatty und Ulrich



Leading Change – „*Why Transformation Efforts Fail!*“ nach Kotter

► Acht Schritte zur Umwandlung des Unternehmens:

- 1 ***Der Organisation die Dringlichkeit von Veränderung bewusst machen***
- 2 ***Eine schlagkräftige Führungskoalition bilden***
- 3 ***Eine Vision entwickeln***
- 4 ***Vermittlung der Vision***
- 5 ***Die Mitarbeiter dazu ermächtigen, die Vision umzusetzen***
- 6 ***Kurzfristige Erfolge planen und herbeiführen***
- 7 ***Erreichte Verbesserungen stabilisieren und ausbauen***
- 8 ***Die neuen Ansätze fest verankern***



Die ZEHN Schulen in einem Überblick

- ▶ Gegenüberstellung der Zehn Schulen in 4 Kapitel:

▶ Kapitel 1: Evolution der Zehn Schulen

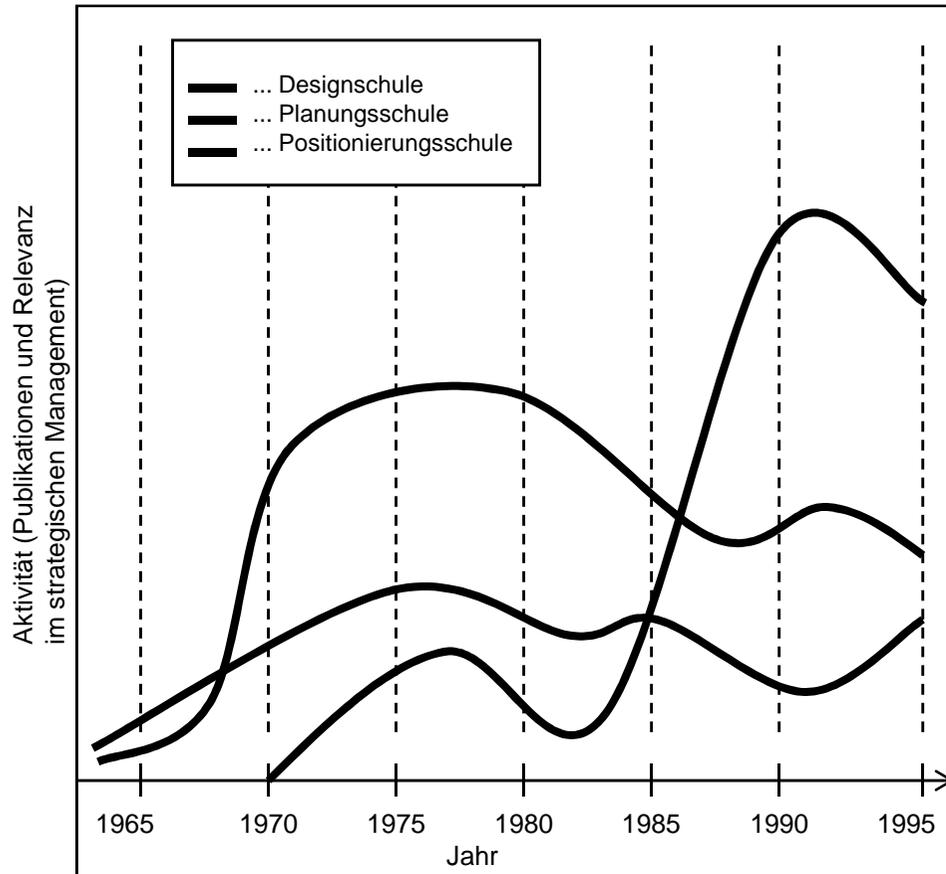
▶ Kapitel 2: Dimension der Zehn Schulen

▶ Kapitel 3: Gehalt und prozessbezogene Merkmale der Schulen

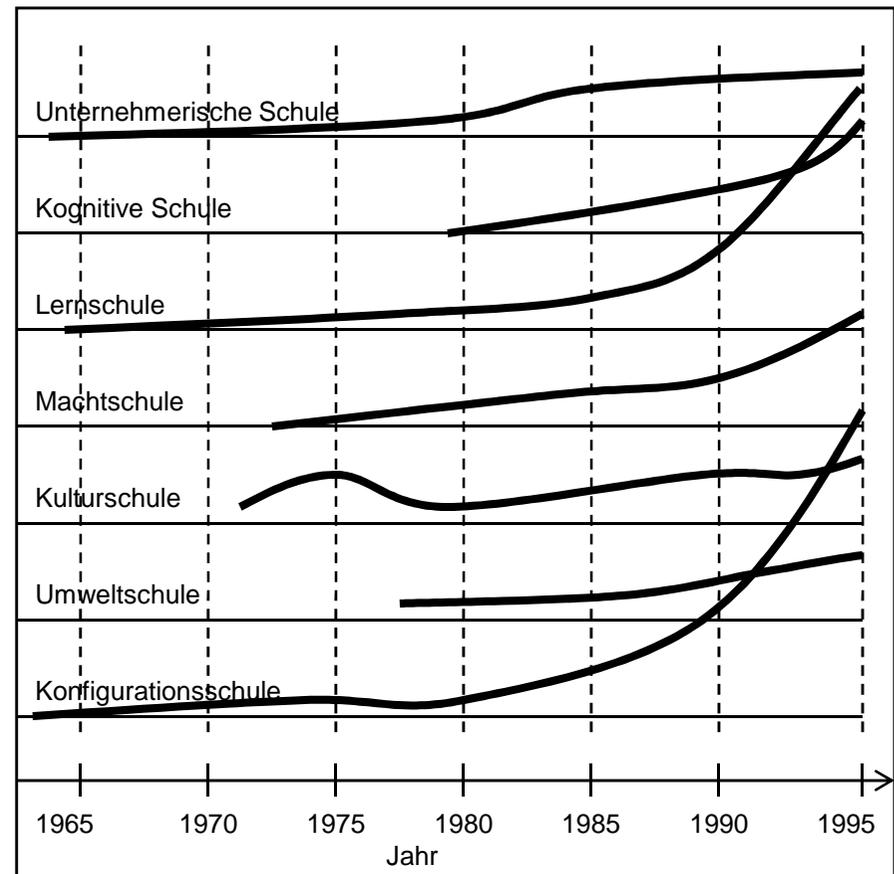
▶ Kapitel 4: Kartierung des Strategiegestaltungsraumes

Evolution der Zehn Schulen

► Präskriptive Schulen



► Deskriptive Schulen



Grundlegende Dimensionen der Schulen – Schule 1-5

	Design-Schule	Planungs-Schule	Positionierungsschule	Unternehmerische Schule	Kognitive Schule
Beabsichtigte Botschaft	Abstimmen	Formalisieren	Analysieren	Vorstellung entwickeln	in Rahmen einordnen
Tatsächliche Botschaft	Nachdenken (Strategiegestaltung als Fallstudie)	Programmierung (statt zu formulieren)	Berechnen (statt zu erschaffen oder ein Bekenntnis zu entwickeln)	Zentralisieren (und dann hoffen)	Sich sorgen oder sich eine Vorstellung machen
Schlüsselworte	Kongruenz/ Abstimmung, distinktive Kompetenz, Wettbewerbsvorteil, Stärken-Schwächen-Analyse, Formulierung/ Implementierung	Programmerstellung, Budgetierung, Zeitplanung, Szenarienplanung	Generische Strategie, Strategieguppe, Wettbewerbsanalyse, Portfolio, Erfahrungskurve	Kühner Handstreich, Vision, Einblick	Karte, Rahmen, Konzept-Schema, Wahrnehmung, Interpretation, begrenzte Rationalität, kognitiver Stil

Grundlegende Dimensionen der Schulen – Schule 6-10

	Lernschule	Macht-Schule	Kultur-Schule	Umwelt-Schule	Konfigura- tionsschule
Beabsichtigte Botschaft	Lernen	Sich aneignen	Verschmelzen	Sich anpassen	Integrieren, umwandeln
Tatsächliche Botschaft	Spielen (statt zu verfolgen)	Horten (statt zu teilen)	Perpetuieren (statt zu verändern)	Kapitulieren (statt sich zu stellen)	Kategorisieren, revolutionieren (statt zu nuancieren und sich anzupassen)
Schlüsselworte	Schrittweise Entwicklung, sich herausbildende Strategie, retrospektive Sinngebung, Unternehmertum, Vorreiter, Kernkompetenzen	Verhandlung, Konflikt, Koalition, Interessensgruppen, politische Spiele, kollektive Strategie, Netzwerk, Allianz	Werte, Überzeugungen, Kultur, Ideologie, Symbolismus	Anpassung, Evolution, Kontingenz, Auslese, Komplexität, Nische	Konfiguration, Archetypus, Phase, Stadium, Lebenszyklus, Transformation, Revolution, Turnaround, Revitalisierung

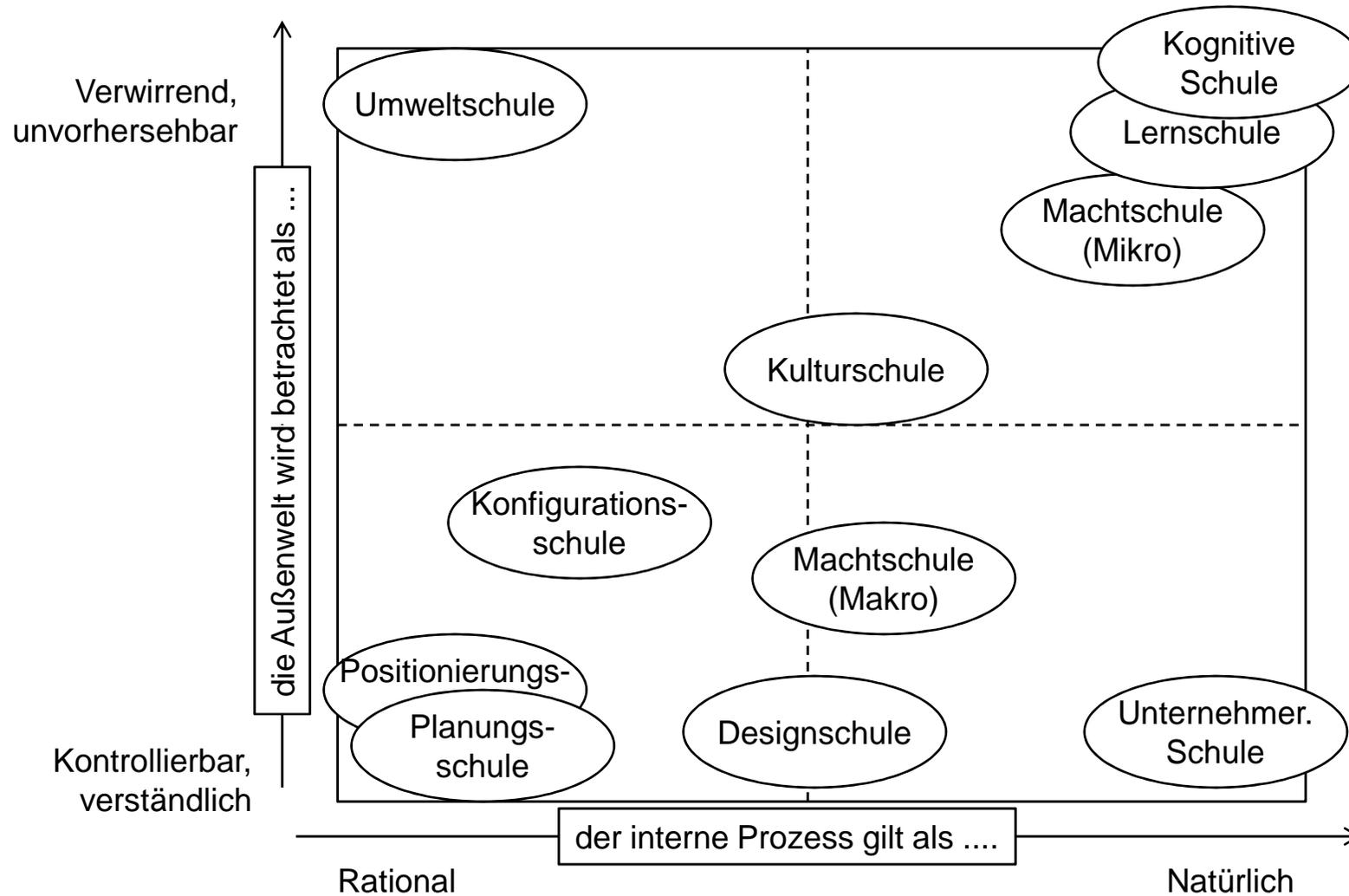
Gehalt und Prozessbezogene Merkmale der Schulen – Schule 1-5

	Design-Schule	Planungs-Schule	Positionierungsschule	Unternehmerische Schule	Kognitive Schule
Strategie	Geplante Perspektive, einzigartig	Pläne werden in Substrategien und Programme zerlegt	Geplante generische Positionen, Ränke	Persönliche, einzigartige Perspektive (Vision) als Nische	Mentale Perspektive (individuelle Vorstellung)
Grundlegender Prozess	Geistig, einfach und informell, voreingenommen, beabsichtigt präskriptiv	Formal, zerlegt, beabsichtigt präskriptiv	Analytisch, systematisch, beabsichtigt präskriptiv	Visionär, intuitiv, im wesentlichen beabsichtigt deskriptiv	Mental, sich herausbildend, deskriptiv
Veränderung	gelegentlich, Quantensprünge	in regelmäßigen Abständen, schrittweise	Bruchstückenhaft häufig	Gelegentlich, opportunistisch, revolutionär	Selten (Widerstand oder mentale Konstrukte)
Zentraler Akteur	Unternehmer als Architekt	Planer	Analytiker	Führer	Geist

Gehalt und Prozessbezogene Merkmale der Schulen – Schule 6-10

	Lernschule	Macht-Schule	Kultur-Schule	Umwelt-Schule	Konfigurationschule
Strategie	Muster, einzigartig	Politische und kooperative Muster und Positionen	Kollektive Perspektive, einzigartig	Spezifische Positionen, generisch	Alles aus den restlichen Spalten „Strategie“
Grundlegender Prozess	Sich herausbildend, informell, chaotisch, deskriptiv	Konfliktreich, aggressiv, chaotisch, sich herausbildend (Mikro), beabsichtigt (Makro) deskriptiv	Ideologisch, beschränkt, kollektiv, beabsichtigt deskriptiv	Passiv, aufgezwungen, daher sich herausbildend deskriptiv	Integrativ, episodisch, in einer Abfolge, sowie alle Eigenschaften der anderen Spalten
Veränderung	Kontinuierlich, schrittweise oder bruchstückenhaft, gelegentliche Quantensprünge der Erkenntnis	Häufig, bruchstückenhaft	Selten (ideologischer Widerstand)	Seltene Quantensprünge (in d. Popul. ökologie) bruchstückenhaft (in d. Kontingenztheorie)	Gelegentlich und revolutionär (zu anderen Zeiten schrittweise)
Zentraler Akteur	Lernende	Jeder, der Macht hat (Mikro) die ganze Organisation (Makro)	Kollektiv	„Umwelt“	Alles aus den restlichen Spalten „Zentraler Akteur“

Kartierung des Strategiegestaltungsraumes



Zusatz

- ▶ Zusätzliche Information / Unterlagen

- ▶ Zusatz 1: Der Strategietrichter nach OSB/Allabauer

Die 11. Schule - Strategietrichter nach OSB/Allabauer

