

Strategische Unternehmensführung

Während es in der englischsprachigen Literatur keine einheitliche, begriffliche Trennung zwischen der strategischen Unternehmensführung und dem strategischen Management gibt, ist diese in der deutschsprachigen Literatur durchaus gegeben und bietet die Möglichkeit einer klaren und logischen Unterteilung der strategischen Unternehmensführung in drei Ebenen. Diese lassen sich nach *Bamberger und Wrona* „begrifflich zwischen der strategischen Unternehmensführung, einem strategischen Management sowie der strategischen Planung“¹ unterscheiden.

Wie in *Abbildung 2* dargestellt, sind die drei Ebenen nicht als unabhängige Teilbereiche zu betrachten. Die strategische Unternehmensführung als weitester Begriff in diesem Konstrukt stellt Entscheidungen und Handlungen dar, die „sich in signifikanter Weise auf die Entwicklung und die Erhaltung von Erfolgspotenzialen beziehen.“²



Abbildung 1: Strategische Unternehmensführung und verwandte Begriffe³

Dieser Ebene ist das strategische Management untergeordnet. Das strategische Management soll, als eine Form der strategischen Unternehmensführung, dazu beitragen Erfolgspotenziale zu entwickeln und zu erhalten.⁴

Die Basis des strategischen Managements und somit der strategischen Unternehmensführung bildet die strategische Planung. Sie dient als „informationsverarbeitender Prozess zur Abstimmung von Anforderungen der Umwelt

¹ Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 32.

² Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 33.

³ In enger Anlehnung an Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S.33.

⁴ Vgl. Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 33.

mit den Potenzialen des Unternehmens“⁵, mit dem Ziel langfristig die Erfolgspotenziale der Unternehmung zu sichern bzw. zu entwickeln.

Um die jeweilige Bedeutung und Aufgabe der oben genannten Ebenen und, im weiteren Verlauf, die Rolle des strategischen Einkaufs besser zu verstehen, ist es hilfreich, den Strategie-Begriff zu erläutern und dessen Bedeutung herauszustellen. Während *Ansoff* den Begriff „Strategie“, welcher vom griechischen „strategós“ – also „Heerführer“ - abstammt als „Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens“⁶ bezeichnet, gibt es in der Literatur, aus Sicht von *Dr. Rainer Palupski*, keine einheitliche Definition von Strategie.⁷ Er sieht daher mehrere Perspektiven der Strategiebetrachtung als vertretbar und relevant, darunter die „beabsichtigte und die [...] verwirklichte Strategie“⁸. Da in allen Fällen eine „Art des abgestimmten Denkens und Verhaltens“⁹ erkennbar ist, interpretiert er „Strategie als eine Perspektive für das Verhalten [...], die dann durch konkretes Handeln auszufüllen ist.“¹⁰

Ähnlich interpretiert auch *Mintzberg* sein Bild der Strategie. „Strategien sind Pläne für die Zukunft und Muster aus der Vergangenheit.“¹¹ In dem gemeinsamen Werk „Unternehmensführung“ von *Dillerup* und *Stoi*, auf das sich der folgende Abschnitt stützt, werden die 1987 von *Mintzberg* formulierten „fünf P's“ der Strategie beschrieben.

Mit der Unterteilung der Grundverständnisse der Strategie in „Plan“, „Position“, „Perspective“, „Ploy“ und „Pattern“ definierte er die Grundmuster von Strategietypen als geplante Strategien, ungeplante Strategien und realisierte Strategien. Während der Ansatz „Plan“ einen klassischen Maßnahmenplan beinhaltet der einen Zielzustand und den geplanten Weg zu diesem vorgibt, werden beim Strategieansatz „Position“ eine gezielte Wettbewerbsposition und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens angestrebt.¹² „Perspective“ wird hingegen eher in Form einer Unternehmensphilosophie gesehen, die nicht schriftlich dokumentiert oder ausdrücklich kommuniziert wird, wodurch somit die Strategie in Form einer

⁵ Franz Xaver Bea und Jürgen Haas: Strategisches Management, 2009, S.54

⁶ Franz Xaver Bea und Jürgen Haas: Strategisches Management, 2009, S.54

⁷ Vgl. Rainer Palupski: Management von Beschaffung, 2002, S. 107.

⁸ Rainer Palupski: Management von Beschaffung, 2002, S. 107.

⁹ Rainer Palupski: Management von Beschaffung, 2002, S. 107.

¹⁰ Rainer Palupski: Management von Beschaffung, 2002, S. 107.

¹¹ Henry Mintzberg: Mintzberg über Management, 1991, S. 41.

¹² Vgl. Ralf Dillerup und Roman Stoi: Unternehmensführung, 2011, S. 133.

Denkhaltung gegeben ist.¹³ Beim Ansatz „Ploy“ (deutsch: List), stehen „spontane Maßnahmen, mit denen Konkurrenten überrascht werden sollen“¹⁴ im Mittelpunkt. Dieser Ansatz ist aufgrund seines Wesens nicht als vollständige Strategie zu sehen, sondern eher als Mittel welches im Rahmen einer Strategie angewandt werden kann.¹⁵ Häufig findet sich bei *Mintzberg* der Ansatz „Pattern“, den er als unbeabsichtigte Strategie sieht, die aus „dem Handeln und den Entscheidungen der Unternehmensführung“¹⁶ entsteht und „erst im Nachhinein erkennbar“¹⁷ ist.¹⁸ Diese ungeplanten Strategien kommen, nach der Auffassung *Mintzbergs*, häufig in der Praxis vor, während geplante Strategien in der Praxis eher selten sind.¹⁹ Realisierte Strategien sind folglich „die tatsächlich umgesetzten Strategien, die sowohl aus bewussten, als auch ungeplanten Strategien bestehen.“²⁰

Nach dieser Erläuterung des Strategie-Begriffs, möchte ich den Bereich der strategischen Unternehmensführung weiter betrachten.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei der strategischen Unternehmensführung um Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen zur Entwicklung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen. Zusätzlich aber auch um Aktivitäten, die ohne die Steuerung durch eine konzeptionelle Gesamtsicht einen Einfluss auf die Erfolgspotenziale haben.²¹ Die strategische Unternehmensführung lässt sich in verschiedene Konzeptionen bzw. Sichtweisen unterscheiden, welche „sich nicht notwendigerweise ausschließen, sondern ergänzen können.“²² Dazu gehören die Integrationsperspektive, die Umweltperspektive, die entscheidungsorientierte Perspektive, die erfolgspotenzialorientierte Perspektive und die ökonomische Perspektive.²³

Während die Integrationsperspektive das Unternehmen als Ganzes betrachtet und sich somit die strategische Führung auf ganzheitliche Probleme bezieht²⁴, strukturiert die Unternehmung, im Rahmen der Umweltperspektive, „über ihr strategisches

¹³ Vgl. Ralf Dillerup und Roman Stoi: Unternehmensführung, 2011, S. 133.

¹⁴ Ralf Dillerup und Roman Stoi: Unternehmensführung, 2011, S. 133.

¹⁵ Vgl. Ralf Dillerup und Roman Stoi: Unternehmensführung, 2011, S. 133.

¹⁶ Ralf Dillerup und Roman Stoi: Unternehmensführung, 2011, S. 134.

¹⁷ Ralf Dillerup und Roman Stoi: Unternehmensführung, 2011, S. 134.

¹⁸ Vgl. Ralf Dillerup und Roman Stoi: Unternehmensführung, 2011, S. 134.

¹⁹ Vgl. Ralf Dillerup und Roman Stoi: Unternehmensführung, 2011, S. 134.

²⁰ Ralf Dillerup und Roman Stoi: Unternehmensführung, 2011, S. 134.

²¹ Vgl. Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 33.

²² Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 25.

²³ Vgl. Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 25 f.

²⁴ Vgl. Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 12.

Verhalten bzw. über eine strategische Unternehmensführung ihre Beziehung zur Umwelt.“²⁵

Bei der entscheidungsorientierten Perspektive handelt es sich hingegen um einen Ansatz bei dem „die Bezugnahme auf die Merkmale von Problemen [...], die im Rahmen der strategischen Unternehmensführung zu lösen [...] sind“²⁶ im Vordergrund der Strategiebildung stehen.

Im Rahmen einer erfolgspotenzialorientierten Perspektive liegt der Fokus „auf Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen, die (in signifikanter Weise) den Aufbau von Erfolgspotenzialen betreffen.“²⁷, z. B. durch die Wahl attraktiver Branchen und Märkte.

Die ökonomische Perspektive ist eine, seit den 80er Jahren, weitverbreitete Perspektive der strategischen Unternehmensführung, bei der die Allokation und Koordination von Ressourcen, sowie das Verhalten auf Märkten und das Wettbewerbsverhalten der Unternehmung im Mittelpunkt stehen und bei der somit ein marktbezogenes Handeln die strategische Führung ausmacht.²⁸ Diese Perspektive hat die Funktion der „Entwicklung langfristiger Gewinnpotenziale“²⁹ und dauerhafter Wettbewerbsvorteile und definiert sich durch das Handeln in Wettbewerbssituationen.³⁰

Nachdem nun die Ebene der strategischen Unternehmensführung dargestellt wurde, möchte ich im Folgenden auf die nächsttieferen Ebenen eingehen und das strategische Management und die strategische Planung als Teil der strategischen Unternehmensführung darstellen.

²⁵ Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 13.

²⁶ Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 22.

²⁷ Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 26.

²⁸ Vgl. Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 25.

²⁹ Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 18.

³⁰ Vgl. Ingolf Bamberger und Thomas Wrona: Strategische Unternehmensführung, 2012, S. 18.