

Geleitwort

Es wird heute gelegentlich behauptet, dass Strategien und strategisches Management in immer turbulenter werdenden Zeiten an Bedeutung verlieren. Es komme auf die Ausführung an, nicht auf die gedankliche Vorbereitung. Ich bin davon überzeugt, dass genau das Gegenteil der Fall ist. In einer für Unternehmen zunehmend schwerer zu kalkulierenden globalen Wirtschaft mit teils dramatischen Veränderungen der Märkte, der Verhaltensweisen ihrer handelnden Personen sowie des politischen Umfelds ist es wichtiger denn je, ein langfristiges Verständnis davon zu entwickeln, wie ein Unternehmen seine Zukunft sieht. Heute gilt es ganz besonders, Bahnen abzustecken, an denen sich das Denken und Handeln aller Mitarbeiter orientieren kann. Ein Unternehmen strategisch zu führen heißt, ihm Ziele zu geben, die von kurzfristigen Veränderungen unabhängig sind und zu nachhaltigen Erfolgen führen.

Das „Handbuch Strategisches Management“ soll eine Hilfestellung für jene sein, die diese Herausforderung annehmen. Es will einen aktuellen Überblick darüber geben, was erfolgreiches strategisches Management heute in Theorie und Praxis bedeutet, indem es die Erfahrungen der Unternehmenspraxis, der Wissenschaft und des Beratungsunternehmens McKinsey & Company in strukturierter Form zusammenbringt. Gerade auf dem Gebiet des strategischen Managements sind Praxis, Wissenschaft und Beratung aufeinander angewiesen und gerade hier entsteht neues Wissen vor allem durch das Zusammenspiel aller drei Kräfte. Die beiden Herausgeber, Harald Hungenberg und Jürgen Meffert, zeichnen sich auch persönlich durch ausgeprägtes praktisches Verständnis, wissenschaftliche Kompetenz und Beratungserfahrung aus und haben dies in vielfältigen Publikationen dokumentiert. Nicht zuletzt deshalb ist es ihnen gelungen, herausragende Persönlichkeiten der Wirtschaft sowie bekannte Wissenschaftler und namhafte Unternehmensberater für eine Mitarbeit zu gewinnen. Sie geben einen intensiven und lehrreichen Einblick in ihre Arbeitsergebnisse und persönlichen Erfahrungen.

Der große Erfolg der ersten Auflage zeigt, dass Zielsetzung und Konzept des Handbuchs in Wissenschaft und unternehmerischer Praxis große Anerkennung finden. In der zweiten Auflage haben die Herausgeber den erfolgreichen Ansatz der ersten Auflage fortgeführt und konnten weitere herausragende Autoren für ihr Werk gewinnen. Meine Prognose, dass mit diesem Handbuch ein Standardwerk geschaffen worden ist, hat sich schneller als erwartet bestätigt.

Herbert A. Henzler

Vorwort

Im Verlauf der letzten Jahre haben sich die Anforderungen an Unternehmen und an Unternehmensstrategien stark verändert. Dominierten am Ende der 80er Jahre noch Rationalisierung und Kostenminimierung jede Unternehmensagenda, wurden die 90er Jahre durch den strategischen Fokus auf Globalisierung und einen erfolgreichen Auftritt am Kapitalmarkt geprägt. Zum Ausklingen des Jahrtausends stellte die New Economy vieles Alte und Bewährte in Frage. Unternehmensstrategie beschäftigte sich vor allem mit der Suche nach neuen und vermeintlich wachstumsstarken Geschäftsmodellen.

Doch das spektakuläre Platzen der Internet-Blase und die weltweite Firmenpleitewelle, die besonders in den USA nicht nur kleine und mittlere Unternehmen erfasste, sondern auch einige der führenden Unternehmen in den Abgrund riss, hat der Diskussion um Grundprinzipien des strategischen Managements eine neue Qualität verliehen.

Moderne Strategieentwicklung im 21. Jahrhundert muss aus der Vergangenheit lernen, bewährte Konzepte aufgreifen und trotzdem den Schritt ins Unbekannte wagen, um erfolgreich zu sein. Vor diesem Hintergrund bereitet das „Handbuch Strategisches Management“ die Themen Unternehmensstrategien, das Zusammenspiel von Strategien und Kapitalmärkten sowie Konzepte für Innovationen und Wachstum auf. Es beschäftigt sich mit Geschäftsmodellen und Prozessen sowie „Intangible Assets“ und deren Beitrag zur Nachhaltigkeit dieser Strategien und Konzepte. Und schließlich diskutiert es Fragen zur Governance, zur unternehmerischen Verantwortung und den Werten des Managements in der heutigen Zeit. Damit folgt das Handbuch einer klaren, übergreifenden Argumentationslogik.

Unser Anspruch war es, die wesentlichen Teilaspekte dieser Konzeption in einer Serie in sich abgeschlossener Einzelbeiträge zu behandeln. Wir haben besonderen Wert darauf gelegt, eine Vielzahl unterschiedlicher Branchen und Unternehmensfunktionen einzubeziehen. Für dieses Vorhaben konnten wir schon in der ersten Auflage herausragende Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Praxis begeistern und wir freuen uns sehr, dass wir auch für die zweite Auflage des Handbuchs weitere namhafte Autoren gewinnen konnten. Ihnen ist es gelungen, wissenschaftlich anspruchsvolle Konzepte und Inhalte auf eine anregende und spannende Art zu präsentieren. Für ihre Bereitschaft, an diesem Werk mitzuwirken, und für ihr großes Engagement danken wir unseren Autoren ganz besonders – ohne sie wäre dieses Handbuch nicht möglich gewesen. Die Zusammenarbeit mit ihnen war inspirierend und hat uns beiden große Freude bereitet.

An dieser Stelle möchten wir Jürgen Kluge dafür danken, dass er uns in der Idee bestärkt hat, dieses Werk in Angriff zu nehmen. Seine persönliche Unterstützung war für uns unersetzlich. Das professionelle Projektmanagement von Thorben Finken, Oliver Rutz, Stephan Stubner und Andreas König hat es uns bei beiden Auflagen ermöglicht, dieses Buch in kurzer Zeit zu veröffentlichen und so die Aktualität und Relevanz der Beiträge

zu sichern. Für ihren herausragenden Einsatz danken wir Dagmar Böss und Jutta Scherer (Editing), Gabriele Kandlin, Kristina Leppien, Kerstin Polchow, Monika Orthey, Hella Reese und Gabriele Schmitz (Copy Editing), Tanja Barrall, Lutz Schneider (Visual Media Services), Martin Lochner, Michael Prifling und Dirk Schneider (Formatierung).

Dieses Buch hat uns die Gelegenheit gegeben, unsere persönliche Freundschaft zu vertiefen und erneut zu erleben, dass $1 + 1$ auch 3 ergeben kann. Unsere Familien haben uns mit ihrer Geduld, ihrem Verständnis und ihrer stetigen Ermutigung großartig dabei unterstützt.

Harald Hungenberg und Jürgen Meffert

Strategisch entscheiden, strategisch planen, strategisch denken – in der Unternehmensführung hat die strategische Komponente weiter an Bedeutung gewonnen. Unternehmen konzipieren neben der übergreifenden Unternehmensstrategie auch Produkt-, Markt- und Entwicklungsstrategien für einzelne Geschäfte, die deren Einkaufs- und Fertigungs-, aber auch Risikostrategien prägen. Strategien sind – wie diese Beispiele zeigen – heute weit mehr als nur grobe Weichenstellungen, sie steuern bis ins Detail, wie sich das Unternehmen in den unterschiedlichsten Feldern aufstellt.

Die Spezialisierung, die immer weiter um sich greift, erhöht die Komplexität des strategischen Managements, aber nicht nur sie. Hinzu kommen entscheidende strategische Einflussfaktoren – die Anforderungen der Kapitalmärkte, die Forderung nach Innovation und Wachstum, die Absicherung der Geschäfte durch IT-gestützte Geschäftsmodelle und Prozesse, die Zukunftssicherung durch Vergrößerung der „Intangible Assets“. Und auch die Frage nach der Governance, also der unternehmerischen Verantwortung und den Werten des Managements in der heutigen Zeit, wird zunehmend gestellt.

Dieses Buch trägt mit seinem umfassenden Ansatz der Komplexität des Themas Rechnung – es deckt die sechs Kernbereiche ab, die nach unserer Auffassung erfolgreiches strategisches Management definieren.

1. Neue strategische Managementansätze – Die Antwort auf veränderte Wettbewerbsfelder: Strategie galt Unternehmen einst als langfristiges Instrument zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Sie blieb über längere Zeit stabil und orientierte sich weniger an äußeren Einflüssen. In der heutigen Betrachtungsweise ist Strategie keineswegs zeitlos. Im Gegenteil – sie reagiert sehr sensibel auf sich verändernde Kontexte, Situationen und Aktionsmöglichkeiten. Neue Managementansätze haben entsprechend im Bereich der „klassischen“ Strategieentwicklung Einzug gehalten.

Auf welche veränderten Rahmenbedingungen muss sich das strategische Management heute einstellen? Welches sind die wesentlichen Veränderungen und Diskontinuitäten im Wettbewerb? Wie wirken sich die neuen Wettbewerbsbedingungen auf einzelne Geschäfte aus? Wie stellt sich ein Unternehmen auf die fortschreitende Globalisierung ein? Wie verbessert ein Unternehmen seine Position durch Mergers & Acquisitions? Was zeichnet erfolgreiches Portfoliomanagement aus?

Wir wollen in diesem ersten Kapitel den aktuellen Stand der Strategiediskussionen darstellen und zeigen, wie unterschiedliche Unternehmen mit den veränderten Wettbewerbsumfeldern umgehen.

2. Kapitalmärkte machen Strategien – Strategien machen Kapitalmärkte: Unternehmen hängen zunehmend von der Finanzierung durch die Kapitalmärkte ab. Um sich hier das erforderliche Kapital zu sichern und Aktionäre „bei Laune“ zu halten, ist messbarer Unternehmenserfolg vonnöten. Der Einfluss der Kapitalmärkte auf die Unternehmensstrategie lässt sich inzwischen nicht mehr leugnen. Unternehmen haben aber andererseits auch die Möglichkeit, über konsistente, überzeugende Strategien die Kapitalmärkte zu

beeinflussen. Deshalb ist es umso wichtiger, das Zusammenspiel von Kapitalmärkten und Strategie zu verstehen.

Warum ist der Wert eines Unternehmens, also die Marktkapitalisierung, einer der Kernfaktoren für Strategieentwicklung und Unternehmenserfolg? Wie beeinflussen sich Strategie und Kapitalmarkt gegenseitig? Wie sehen wertorientierte Managementansätze aus? Welche Möglichkeiten hat ein Unternehmen, die Erwartungen der Kapitalmärkte zu managen? Wie kann ein Unternehmen abseits vom Aktienmarkt erfolgreich sein?

Die Beiträge in diesem zweiten Teil gehen auf die Wechselwirkungen von Kapitalmarkt und Strategie in Theorie und Praxis ein und zeigen auf, wie Unternehmen wertorientiertes Management, integrierte Programme und Risikomanagement nutzen, um den Kapitalmarktanspruch ganzheitlich im Unternehmen zu verankern. Ein Ausblick auf die neuesten Entwicklungen im Bereich Investor Relations bzw. Unternehmenskommunikation mit dem Kapitalmarkt runden diesen Teil ab.

3. Innovation und Wachstum – Basis für eine erfolgreiche Zukunft: Wesentliche Treiber für die Unternehmensentwicklung sind Wachstum und Innovationskraft – an ihnen bemisst sich nicht zuletzt auch der Unternehmenserfolg. Denn Wachstumsaussichten und Innovationspotenzial bestimmen die Zukunftserwartungen eines Unternehmens. Diese haben maßgeblichen Anteil an der Unternehmensbewertung.

Wie kann die Innovationsfähigkeit großer Unternehmen gesteigert werden – können große Unternehmen von Start-ups lernen, wie managen Start-ups Innovationen? Welches ist der Beitrag innovativer Produkte und Geschäftsmodelle? Wie kann Wachstum in der Vermarktung erzielt werden? Wie geht man mit Innovationen um, die nicht nur graduelle Verbesserungen, sondern Quantensprünge darstellen? Wie kann ein Unternehmen in reifen Märkten erfolgreich sein?

Im Kapitel 3 beschäftigen wir uns mit Wachstum in verschiedenen Umfeldern – in reifen Märkten, in dynamischen und wettbewerbsintensiven Märkten. Wir diskutieren, warum ohne Innovation keine nachhaltige Wertsteigerung möglich ist, und untersuchen, in welchem Umfang innovative Produkte und Dienstleistungen erforderlich sind, um die "Pipeline der Zukunft" zu füllen.

4. Geschäftsmodelle und Prozesse – Durch IT einerseits verbessert und andererseits bedroht: Mit IT – sagt man – lassen sich Geschäftsmodelle und Prozesse auf Vordermann bringen. IT gilt als „Wunderwaffe“ zur Stabilisierung des (Kern-)Geschäfts und zur kontinuierlichen Effizienzsteigerung. Entsprechend hoch sind die IT-Investitionen beispielsweise für Enterprise Resource Planning, Supply Chain Management oder Customer Relationship Management. Gleichzeitig eröffnen sich mit dem IT-Einsatz Chancen, Teile der Wertschöpfungskette fremdzuvergeben oder völlig neue Geschäfte zu entwickeln.

Ist IT wirklich die notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsmodelle – und insbesondere für erfolgreiches Prozessmanagement? Welchen Beitrag leistet IT? Welche Potenziale lassen sich erschließen? Welche neuen Geschäftsmöglichkeiten eröffnen

sich? Wie schafft man Voraussetzungen, auf deren Basis über Geschäftsfelder hinweg Erfolgsbeiträge erbracht werden können?

Diesen und ähnlichen Fragestellungen gehen wir im vierten Kapitel nach. Zusätzlich diskutieren wir das Thema kontinuierliche Prozess- und Qualitätsverbesserungen am Beispiel von Six Sigma.

5. Intangible Assets – Quelle des nachhaltigen Unternehmenserfolgs: Als Basis langfristiger anhaltender Wettbewerbsvorteile entdecken immer mehr Unternehmen immaterielle Werte wie Marken, Patente und Wissen. Diese Intangible Assets gewinnen zunehmend an Bedeutung, sie bestimmen schon heute zu einem großen Teil den Unternehmenswert. Damit wächst auch ihre Rolle im strategischen Management.

Wird die Bedeutung immaterieller Werte in den Unternehmen richtig eingeschätzt? Wie wichtig sind Marken in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie? Kann man den Erfolgsbeitrag von Marken bewerten und quantifizieren? Ist Wissen ein entscheidender Wettbewerbsvorteil? Was ist Wissensmanagement und wie sieht funktionsfähiges Wissensmanagement heute aus? Welche Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Talentmanagement zu? Wie können Unternehmen ihr intellektuelles Eigentum absichern?

Die Vorstellung von Intangible Assets als Unternehmensschatz beginnt sich erst langsam durchzusetzen. Wir wollen mit den Beiträgen in diesem fünften Kapitel dazu anregen, diesem Thema mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

6. Governance – Unternehmerische Verantwortung und Werte im 21. Jahrhundert: Die Unternehmensstrategien, die unter Berücksichtigung ihrer Einflussfaktoren entwickelt werden, müssen ihren Erfolg im gesellschaftlichen Kontext beweisen. Wie sieht dieser Kontext aus – können Unternehmen unter dem heutigen Gesellschaftsmodell in Europa erfolgreich sein? Wie sollte sich die Corporate Governance der Unternehmen weiter entwickeln? Was kennzeichnet glaubwürdige Führung in der heutigen Zeit? Und worin liegt heute die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers? Diese Fragen werden im abschließenden sechsten Kapitel behandelt.

Wissenschaft, Praxis und Beratung stellen in diesem Buch die neuesten Konzepte und Ansätze im strategischen Management vor. Dies macht den besonderen Reiz aus: Theoretische Abhandlungen ergänzen Erfahrungen und Fallbeispiele aus der Praxis – von deutschen wie ausländischen Unternehmen, von Unternehmen, die national und global agieren. Die Darstellung der Strategieentwicklung aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglicht eine eindrucksvolle Bestandsaufnahme der heutigen Strategiediskussion.