
Geleitwort

In vielen Industrien stehen Unternehmungen heute vor der Herausforderung, strategische Antworten auf Diskontinuitäten in zentralen Parametern der Unternehmensführung finden zu müssen. Rasanter technologischer Wandel, Veränderungen des Wettbewerbsumfelds und nicht zuletzt Veränderungen in der Gesetzgebung stellen den Erfolg hergebrachter Strategien infrage und erfordern neue strategische und operative Ausrichtungen. Wie Unternehmungen solche Diskontinuitäten erfolgreich bewältigen können, ist zwar oft gefragt, aber noch nicht hinreichend umfassend und konkret handlungsorientiert beantwortet worden. Berthold Wurm leistet in diesem Buch wertvolle Beiträge zur Beantwortung dieser Frage, indem er den Stand der einschlägigen Forschung umfassend aufarbeitet, bewährte Erkenntnisse aufzeigt und zugleich an konkreten Unternehmensbeispielen pragmatisch handlungsorientiert verschiedene Wege analysiert, wie Unternehmungen erfolgreich und weniger erfolgreich mit Diskontinuitäten umgehen.

Auf der Basis einer intensiven Aufbereitung der Literatur zum strategischen Management im Allgemeinen und des strategischen Wandels insbesondere identifiziert Berthold Wurm erfolgswirksame Elemente strategischer Wandelprozesse. Der theoretisch-konzeptuelle Mehrwert der vorgelegten Arbeit besteht darin, dass Berthold Wurm erstens nicht einzelne Erfolgsfaktoren isoliert untersucht, sondern einen umfassenden Bezugsrahmen erarbeitet, der eine Vielzahl relevanter Einflussfaktoren umfasst; zweitens über übliche komparativ statische Analysen hinausgeht indem er die Abfolge von Entscheidungen im Strategieprozess und damit dynamische Wirkzusammenhänge beleuchtet; und drittens nicht eine einzige, sondern eine Kombination unterschiedlicher theoretischer Perspektiven auf den Strategieprozess zugrunde legt und somit verschiedene in der Literatur, als für strategischen Erfolg relevant identifizierte Aspekte berücksichtigt. Letztere umfassen (1) die kognitiven Schemata der Entscheidungsträger, (2) die formale Gestaltung des Strategieprozesses, (3) die Rolle von Lernprozessen bei der Formulierung und Implementierung von Strategien und (4) die (Entwicklung von) Ressourcen und Fähigkeiten, welche nachhaltig verteidigbare Wettbewerbsvorteile ermöglichen.

Diese Elemente bilden dann den Bezugsrahmen, welchen Berthold Wurm der empirischen Analyse der strategischen Veränderungen in Unternehmungen der Elektrizitätswirtschaft zugrunde legt, welche vor der strategischen Herausforderung standen, auf die 1998 in Kraft getretene Deregulierung des deutschen Strommarktes zu reagieren. Berthold Wurm analysiert die strategischen Wandelprozesse von vier, unter dem Gesichtspunkt möglichst fruchtbaren Erkenntnisgewinns ausgewählter Unternehmungen. Die gelungene Fallauswahl gestattet es, eine Reihe interessanter Vergleiche zwischen Unternehmungen anzustellen, die in ähnlicher Ausgangsposition zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangen und so Aussagen über mögliche Wirkzusammenhänge zu postulieren. Beispielsweise zeigt Berthold Wurm in seiner Arbeit auf, dass die beiden einer Verteidigungsstrategie folgenden Unternehmungen gemessen an den Veränderungen des Umsatzes und des Betriebsergebnisses relativ

schlechter abschneiden als die beiden Unternehmungen, welche sich nach der Deregulierung neue strategische Geschäftsfelder erschließen. Die Analyse ergibt weiterhin, dass neben dem Strategietyp auch die Gestaltung des Strategieprozesses und der interne Kontext der Strategieentwicklung und –implementierung eine wichtige Rolle für den Erfolg strategischer Wandelprozesse spielen.

Insgesamt leistet die Arbeit von Berthold Wurm damit nicht nur einen wichtigen Beitrag zur Theorieentwicklung, sondern auch pragmatisch lassen sich wertvolle Anregungen ableiten, wie unternehmerische Entscheidungsträger strategische Reaktionen auf Diskontinuitäten erfolgreich entwickeln und implementieren können.

Prof. Dr. Mark Ebers