

Harald Hungenberg/Jürgen Meffert

Strategisches Management aus der Perspektive
von Wissenschaft, Praxis und Beratung –
Ein Überblick

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“.

Dieses Buch trägt mit seinem umfassenden Ansatz der Komplexität des Themas Rechnung – es deckt die fünf 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 sich auf das neue Wettbewerbsumfeld einstellen.

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, für Strategieentwicklung und Unternehmenserfolg einer der Kernfaktoren? 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 Corporate Governance und 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 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 kontinuierlicher 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 notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsmodelle – und insbesondere für erfolgreiches Prozessmanagement? Welchen Beitrag leistet IT? Welche Potenziale lassen sich erschließen? Welche neuen Geschäftsmöglichkeiten eröffnen sich?

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.

Die Unternehmensstrategien, die unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren entstehen, müssen ihren Erfolg im gesellschaftlichen Kontext beweisen. Wie sieht dieser Kontext aus – können Unternehmen unter dem heutigen Gesellschaftsmodell in Europa erfolgreich sein? Oder muss sich etwas an den Rahmenbedingungen ändern? Diese Fragen werden im abschließenden Beitrag 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.