

HWZ Schriftenreihe für Betriebs- und Bildungsökonomie

Herausgegeben von  
HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

Band 16

 **Haupt**



Sybille Sachs · Edwin Rühli · Claude Meier

# **Strategisches Management**

Eine neue Perspektive

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Haupt Verlag

Redaktion und Satz durch die Autoren

2. Auflage: 2015

1. Auflage: 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-258-47947-7

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2013 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Printed in Austria

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

## Dank

Dieses Lehrbuch ist nicht das alleinige Werk der drei Autoren. Wir wurden bei der Erforschung des Themas schon während vielen Jahren von Assistierenden unterstützt und in Diskussionen von Kolleginnen und Kollegen herausgefordert. Von der jetzigen Assistierendengeneration haben uns insbesondere Vanessa McSorley und Joëlle Khater in jeder Hinsicht einzigartig unterstützt. Auch Daniel Laude, Tom Schneider, Christian Stutz und Magaly Tornay haben bei der Ausarbeitung des Manuskripts intensiv mitgearbeitet. Ihnen allen möchten wir ganz herzlich danken. Ein besonderer Dank gebührt Astrid Steiner. Sie hat die Sprache und Ausdrucksweise überprüft und uns dabei sehr wertvolle Anregungen gegeben. Den Testlesern der ersten Version Jörg Bruckner, Gaby Signer, Georges Ulrich und Sylvie Vlk wollen wir an dieser Stelle ebenfalls unseren Dank aussprechen. Zudem wurden die Lehr-Erfahrungen die mit einer ersten Version dieser Schrift gemacht wurden, in den jetzigen Text eingearbeitet. Der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich danken wir für die Bereitschaft, das Buch in ihrer Schriftenreihe herauszugeben. Wir hoffen, dass es auch den Studierenden dieser Hochschule ein wertvolles Lehrmittel sein wird.

Zürich, Juni 2015 Sybille Sachs, Edwin Rühli, Claude Meier



## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XII
Vorwort .....	XV
1. Strategisches Management – gestern, heute und morgen .....	1
1.1. Managergeneration 1.0: Die Portfoliomanager .....	1
1.2. Managergeneration 2.0: Die Shareholder Value Maximierer .....	6
1.3. Managergeneration 3.0: Die nachhaltigen Wertschöpfer .....	11
1.4. Fazit .....	15
1.5 Aufbau des Buches .....	15
2. Ausgangslage der Unternehmung: Strategische Analyse .....	17
2.1. Issueanalyse .....	18
2.2. Stakeholderanalyse .....	27
2.3. Wettbewerbsanalyse .....	39
2.4. Ressourcenanalyse .....	48
2.5. Dynamische und umfassende Sicht der Analyse der Ausgangslage .....	53
2.6 Fazit .....	54
3. Zweck, Vision und Leitbild der Unternehmung: Strategische Ziele .....	55
3.1. Zweck der Unternehmung .....	56
3.2. Vision und Leitbild .....	56
3.3 Das strategische Zielsystem .....	60
3.4. Fazit .....	67
3.5. Übergang strategische Ziele – Strategien .....	68
4. Wettbewerbsstrategien .....	69
4.1. Traditionelle Produkt-/ Markt-Strategien .....	69
4.2. Ökonomische Fundierung der Wettbewerbsstrategien .....	78
4.3 Erweitertes Verständnis von Wettbewerbsstrategien .....	84
4.4. Fazit .....	91
5. Ressourcen- und innovationsorientierte Strategien .....	93
5.1. Frühe ressourcenorientierte Ansätze .....	93

5.2. Ökonomische Fundierung der Ressourcen- und Innovationsstrategien .....	95
5.3. Erweitertes Verständnis von Ressourcenstrategien .....	98
5.4 Übersicht und Ergänzungen.....	103
5.5. Fazit .....	107
6. Gesellschaftsbewusste Strategien .....	109
6.1. Rechtliche Rahmenbedingungen .....	109
6.2. Frühe Sicht der unternehmerischen Verantwortung .....	110
6.3. Von der Werthaltung zur Strategie.....	112
6.4. Unternehmung als Teil der Gesellschaft.....	115
6.5. Gemeinsame Verantwortung von Staat, Gesellschaft und Unternehmung.....	118
6.6. Spezielle Probleme bei der Gestaltung gesellschaftsbewusster Strategien.....	128
6.7. Fazit .....	131
7. Nachhaltigkeitsreporting, Strategieentscheid und Strategieprozesse	133
7.1. Nachhaltigkeitsreporting .....	133
7.2. Strategieentscheid.....	144
7.3. Strategieprozesse .....	145
7.4. Fazit .....	150
Literaturverzeichnis .....	151
Autoren .....	161



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Lern-/Erfahrungskurveneffekt	2
Abb. 2	Strategieansätze der Generation 2.0	8
Abb. 3	Strategische Analysen	18
Abb. 4	SWOT-Analyse	19
Abb. 5	Strategic Social Issue Management	20
Abb. 6	Issueanalyse: Einfluss/Wahrscheinlichkeits-Matrix	23
Abb. 7	Entwicklungsphasen eines Issues und Handlungspielraum	26
Abb. 8	Unternehmenszentriertes Stakeholdermodell	27
Abb. 9	Magisches Dreieck der Stakeholder	28
Abb. 10	Potenzielle strategische Stakeholder	31
Abb. 11	Stakeholder mit zwei oder drei Schlüsselattributen	32
Abb. 12	«PESTEL-Analyse» am Beispiel der Luftfahrtbranche	40
Abb. 13	Fünf Determinanten der Wettbewerbsintensität	41
Abb. 14	Übersichtsdarstellung der Wettbewerbsintensität	44
Abb. 15	Strategische Verhaltensanalyse von Konkurrenten	45
Abb. 16	Einbettung der Unternehmung in das Stakeholdernetzwerk am Beispiel eines Herstellers von Grossraumflugzeugen	46
Abb. 17	«VRIO»-Framework	52
Abb. 18	Zugang zu strategischen Ressourcen	53
Abb. 19	Übersicht: Von den strategischen Analysen zu den Zielen	55
Abb. 20	Beispiel eines Leitbildes	58
Abb. 21	Arbeitsblatt Leitbildformulierung	60
Abb. 22	Zielkategorien	63
Abb. 23	Übersicht über Zweck, Visionen, Leitbild, strategische Ziele und Strategien	66
Abb. 24	Produkt-/Markt-Matrix mit Strategietypen	70
Abb. 25	BCG-Matrix	74

Abb. 26	BCG-Matrix: Strategien	77
Abb. 27	Branchenstruktur, Strategieverhalten und finanzieller Erfolg	80
Abb. 28	Generelle Wertschöpfungskette	81
Abb. 29	Generische Strategien	83
Abb. 30	Wertschöpfungskette und Stakeholderbeziehungen	86
Abb. 31	Gemeinsame und exklusive Stakeholder	89
Abb. 32	Erweiterte Wettbewerbsstrategien	91
Abb. 33	«7-S-Modell der Erfolgsfaktoren»	94
Abb. 34	Unterschiedliche Sichtweisen der RbV und ISV	100
Abb. 35	RbV in einer Stakeholderperspektive	106
Abb. 36	Verantwortungspyramide	111
Abb. 37	Verhaltensstrategien von Unternehmung und Umwelt	113
Abb. 38	Potenziale von gesellschaftlichen Stakeholdern	116
Abb. 39	«Governance Triangle»	122
Abb. 40	Kriterien zur Kategorisierung von Regulierungsgefügen	126
Abb. 41	Wahrnehmungssituationen	129
Abb. 42	Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit	134
Abb. 43	Beziehung zwischen finanziellem und sozialem Erfolg	136
Abb. 44	Grundformen der Strategieanpassung	147
Abb. 45	Beispiel eines jährlichen Strategieprozesses	149

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1	Annahmen der Managergeneration 3.0	13
Tab. 2	Managergenerationen 1.0, 2.0 und 3.0 im Überblick	14
Tab. 3	Gliederung der Kapitel	16
Tab. 4	Entwicklungsphasen eines Social Issues	25
Tab. 5	Stakeholderrollen aus der Sicht der Unternehmung	36
Tab. 6	Interne und externe Wahrnehmung der Stakeholderrollen	38
Tab. 7	Spezielle Eigenschaften von Stakeholdern und Ressourcen	104
Tab. 8	Die wichtigsten sozialen und politischen Stakeholder	117
Tab. 9	Beispiele für Codes of Conduct	123
Tab. 10	Beispiele für Stakeholder-Engagement in Prozessen	142
Tab. 11	Beispiele für die Wertverteilung	143

## Abkürzungsverzeichnis

ABB	Asea Brown Boveri
AG	Aktiengesellschaft
AOM	Academy of Management
BBC	Brown Boveri & Cie
BCG	Boston Consulting Group
BMW	Bayerische Motoren Werke
BMX	Bicycle Motocross
BSCI	Business Social Compliance Initiative
BSE	Bovine spongiforme Enzephalopathie (Rinderwahnsinn)
CSR	Corporate Social Responsibility
DVD	Digital Versatile Disc, Digital Video Disc
ESG	Environmental, Social and Governance
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FWF	Fair Wear Foundation
GRI	Global Reporting Initiative
GV	Generalversammlung
NGO	Non Governmental Organization
ILO	International Labour Organization
IR	Integrated Reporting
ISV	Industry Structure View of Strategy
JVC	Victor Company of Japan, Limited
MbO	Management by Objectives
MSC	Marine Stewardship Council
MTB	Mountainbike
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development

PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
RbV	Resource-based View of Strategy
SGEs	Strategischer Geschäftseinheiten
SIM	Strategische Issuemanagement
SMS	Strategic Management Society
SRI	Socially Responsible Investing
SWOT	Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities), Risiken (Threats)
UNGC	United Nations Global Compact
UNO	United Nations Organization
VHS	Video Home System
VRIO	«value» (wertvoll), «rare» (selten), «inimitable» (nicht imitierbar) und «organization» (Organisationskonformität)
WTO	World Trade Organization
WWF	World Wide Fund for Nature



## Vorwort

Das Ziel dieses Buches ist es, aufbauend auf den traditionellen Ansätzen und Instrumenten des strategischen Managements Weiterentwicklungen aufzuzeigen, wie sie sich aufgrund der neusten Forschungen und Erkenntnissen in Theorie und Praxis zeigen. Die Publikation richtet sich an aktuelle und künftige Führungskräfte von privaten Unternehmungen und öffentlichen Organisationen, die sich für ein nachhaltig erfolgreiches und gesellschaftlich akzeptiertes strategisches Management interessieren. Insbesondere eignet es sich für den Unterricht im strategischen Management an Hochschulen und Weiterbildungsinstitutionen.

Seit Ende der 1990er-Jahre haben sich die unternehmerischen Bedingungen sehr stark verändert. Die Globalisierung, der technische Fortschritt und die Digitalisierung bringen eine bisher ungekannte Komplexität und Vernetzung in den Arbeitsalltag. Hinzu kommt eine immer stärkere Arbeitsteilung aufgrund des dezentral vorhandenen Wissens. Damit steigen der Koordinationsaufwand aber auch die Chancen von Kooperationen. Ausserdem verlangen verschiedene gesellschaftliche Gruppierungen von den Unternehmungen mehr Transparenz sowie die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse. Unternehmungen, die heute erfolgreich sein wollen, richten sich deshalb gezielt danach aus, wie sie für wesentliche Stakeholder wie Kunden, Mitarbeitende und die Gesellschaft mit ihren Produkten und Dienstleistungen Lebensqualität und Wohlstand schaffen können. Die Voraussetzung dafür ist die Stärkung der unternehmerischen Innovationskraft. Diese basiert darauf, die Ressourcen der wesentlichen Stakeholder (z.B. Wissen, Infrastruktur, Erfahrungen) zusammenzubringen, zu teilen und gezielt weiterzuentwickeln. Dadurch kann die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen gesteigert werden.

Das vorliegende Buch behandelt das strategische Management als angewandte Theorie. Das bedeutet, dass es einerseits auf den theoretischen Grundlagen, wie wir sie in unserem Buch «Stakeholders Matter – A New Paradigm for Strategy in Society» (Cambridge University Press, 2011) dargelegt haben, beruht. Andererseits richtet es sich nach den Kernfragen und Vorgehensschritten, die sich beim strategischen Management in der Praxis verbreitet beobachten lassen. In den Kapiteln 2 bis 7 werden Konzepte und Instrumente des heutigen strategischen Managements dargelegt. Diese beruhen zwar auf den Denk- und Handlungsweisen früherer Managergenerationen, gehen jedoch auf die aktuellen Herausforderungen ein und stellen damit eine Weiterentwicklung dar. Um die