

Robert Wittmann

Strategisch konsistente Gestaltung junger, wachstumsorientierter Industrieunternehmen

λογος

Robert Wittmann

**Strategisch konsistente Gestaltung junger,
wachstumsorientierter Industrieunternehmen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Roland Rollberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

©Copyright Logos Verlag Berlin GmbH 2019

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-8325-4866-7



Logos Verlag Berlin GmbH
Comeniushof, Gubener Str. 47,
10243 Berlin
Tel.: +49 (0)30 42 85 10 90
Fax: +49 (0)30 42 85 10 92
INTERNET: <https://www.logos-verlag.de>

Geleitwort

Gemäß dem Konsistenz-Kongruenz-Gebot der Unternehmenstheorie kommt dem strategischen Management die Aufgabe zu, Konsistenz zwischen den unternehmensinternen Aktionsparametern „Strategie“, „Struktur“, „Technologie“ und „Kultur“ sowie Kongruenz zwischen eben diesen Parametern und den unternehmensexternen Kontextfaktoren herzustellen. Zur Konkretisierung dieses Gebots werden in der vorliegenden Arbeit zum einen strategisch konsistente Ausprägungskombinationen der vier Parameter, sogenannte „Gestalten“, herausgearbeitet. Zum anderen wird ein praxistauglicher Entscheidungsrahmen zur zielorientierten Planung widerspruchsfreier Unternehmenskonfigurationen entwickelt, wobei sich die Ausführungen auf junge, wachstumsorientierte Industrieunternehmen konzentrieren.

Auf diese Weise schließt der Verfasser mit einer „Theorie mittlerer Reichweite“ die Lücke zwischen nach Allgemeingültigkeit strebenden, dafür aber in praktischen Planungssituationen unbrauchbaren Theorien auf der einen und um Praxistauglichkeit bemühten, dafür aber aus Gesamtunternehmenssicht zu spezialisierten Konzepten auf der anderen Seite. Bewußt nimmt er dabei in Kauf, von den „Universalisten“ als zu spezialisiert und gleichzeitig von den „Pragmatikern“ als zu unkonkret verschrien zu werden. Er muß sich nämlich einerseits auf einen spezifischen Unternehmenstypus in einer ganz bestimmten Lebensphase konzentrieren und sich andererseits mit wenigen, idealtypischen Ausprägungen der Aktionsparameter zufriedengeben, um einen praktisch handhabbaren Entscheidungsrahmen zur strategischen Unternehmenskonfiguration entwerfen zu können.

Die vorliegende Arbeit stellt eine originelle und relevante wissenschaftliche Eigenleistung des Verfassers dar und zeichnet sich durch ein hohes theoretisches Niveau sowie durch ein hohes Maß an Kreativität und Problembewußtsein aus. Ich wünsche ihr weite Verbreitung in Forschung, Lehre und Praxis.

Prof. Dr. habil. ROLAND ROLLBERG

Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Produktionswirtschaft an der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald. Sie wurde im August 2018 als Dissertation angenommen. Allen, die wesentlich zum Gelingen meines Promotionsvorhabens beigetragen haben, möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

An erster Stelle gilt mein aufrichtiger Dank meinem hochverehrten akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. ROLAND ROLLBERG, der mir im Frühjahr 2012 die Chance zur Promotion bot. Die angenehme Arbeitsatmosphäre, die Unterstützung auch in schwierigen Phasen sowie die vertrauensvoll gewährten Freiräume werde ich stets in bester Erinnerung behalten. Besonderer Dank gebührt weiterhin Herrn Prof. Dr. MARTIN KLOYER, der sich trotz seiner Funktion als Dekan der Fakultät die Zeit nahm, das Zweitgutachten anzufertigen. Herrn Prof. Dr. ARMIN ROHDE danke ich für die Mitwirkung als Prüfer im Rahmen meiner Verteidigung.

Überdies ist es mir eine angenehme Pflicht, meinem Freund und ehemaligen Kollegen Herrn Dr. rer. pol. JÖRG HERRMANN für seine stete Diskussionsbereitschaft, die abschließende Lektüre der Arbeit sowie insbesondere für die vielen schönen und motivierenden Momente am Lehrstuhl zu danken. Unseren Nachfolgern, Herrn Dipl.-Kfm. ALEXANDER SCHMETTAU und Herrn Dipl.-Kfm. JOHANNES DAVID PETRICH, die mich während meiner Vorbereitung auf die Verteidigung intensiv unterstützt haben, wünsche ich für ihre Promotionsvorhaben Durchhaltevermögen und viel Erfolg.

Dank gebührt weiterhin unserer Sekretärin, Frau INES GÜNTHER, die wesentlich zur freundschaftlichen Arbeitsatmosphäre am Lehrstuhl beiträgt. Den über die Jahre wechselnden studentischen Hilfskräften danke ich für die stets zuverlässige und schnelle Beschaffung der von mir angeforderten Literatur. Dem „Verein zur Förderung der Wirtschaftswissenschaften an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald e. V.“ danke ich für die großzügige Unterstützung im Zuge der Veröffentlichung meiner Arbeit.

Schließlich möchte ich mich bei meiner Familie für ihre vielfältige Unterstützung in all den Jahren bedanken. Großer Dank gilt dabei meinen Eltern, die meine Ausbildung und damit meine Promotion ermöglicht haben. Meiner Lebensgefährtin Liudmila danke ich von ganzem Herzen für ihre Geduld und ihren Rückhalt sowie für die stets aufmunternden Worte. Für die Zukunft freue ich mich auf viele gemeinsame Wochenenden mit unserer Tochter Leonie.

ROBERT WITTMANN

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
2 Möglichkeiten und Grenzen der strategischen Gestaltung von Industrieunternehmen	7
2.1 Industrieunternehmen in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis	7
2.1.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung	7
2.1.2 Der Unternehmenslebenszyklus als idealtypischer Entwicklungsprozess	12
2.1.3 Internes und externes Wachstum von Industrieunternehmen	20
2.2 Die strategische Unternehmensführung als Aufgabe und als Institution	25
2.3 Der Strategiebegriff und die verschiedenen Strategieebenen	29
2.4 Interdependenzen in der strategischen Unternehmensplanung	33
2.5 Planungsrelevante Funktionen des strategischen Controllings	37
2.6 Zielkonflikte im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung	41
2.6.1 Effizienz, Effektivität und Flexibilität als generelle strategische Zielgrößen	41
2.6.2 Qualität, Zeit und Kosten als elementare strategische Erfolgsfaktoren	45
2.6.3 Die Vermittlungsfunktion der strategischen Aktionsparameter	48
2.7 Die strategischen Aktionsparameter Produkt-Markt-Strategie, Technologie und Organisationsstruktur als Gestaltungsgrößen der strategischen Unternehmensplanung	49
2.7.1 Die Produkt-Markt-Strategie	49
2.7.1.1 Begriffsabgrenzung und strategische Bedeutung	49
2.7.1.2 Idealtypische Gestaltungsmöglichkeiten auf Gesamtunternehmensebene	50

2.7.2	Die Technologie.....	56
2.7.2.1	Begriffsabgrenzung und strategische Bedeutung.....	56
2.7.2.2	Idealtypische Gestaltungsmöglichkeiten auf Gesamtunternehmensebene.....	59
2.7.3	Die Organisationsstruktur.....	66
2.7.3.1	Begriffsabgrenzung und strategische Bedeutung.....	66
2.7.3.2	Idealtypische Gestaltungsmöglichkeiten auf Gesamtunternehmensebene.....	72
2.8	Die situativen Kontextfaktoren als bei der strategischen Unternehmensplanung zu berücksichtigende Rahmenbedingungen.....	79
2.8.1	Die limitierende Wirkung der externen situativen Kontextfaktoren	79
2.8.2	Die gestaltungshemmende Wirkung der internen situativen Kontextfaktoren.....	83
2.9	Die Unternehmenskultur im Spannungsfeld zwischen strategischem Aktionsparameter und situativem Kontextfaktor	85
2.9.1	Begriffsabgrenzung und strategische Bedeutung	85
2.9.2	Die Beeinflussbarkeit der Unternehmenskultur vor dem Hintergrund ihres hybriden Charakters	91
2.9.3	Idealtypische Gestaltungsmöglichkeiten auf Gesamtunternehmensebene	95
2.10	Konsistenz und Kongruenz als notwendige Bedingungen für eine erfolgreiche Gesamtunternehmensstrategie	100
3	Analytische Herleitung eines Entscheidungsrahmens für die strategisch konsistente Gestaltung junger, wachstumsorientierter Industrieunternehmen.....	105
3.1	Prämissen und theoretische Reichweite des Entscheidungsrahmens.....	105
3.2	Zur Erfassung der situativen Kontextfaktoren	107
3.3	Produkt-Markt-Strategie und Technologiestrategie.....	110
3.3.1	Interdependenzen zwischen der Produkt-Markt-Strategie und der Technologiestrategie.....	110
3.3.1.1	Der Einfluss der Technologiestrategie auf die Produkt-Markt-Strategie	110
3.3.1.2	Der Einfluss der Produkt-Markt-Strategie auf die Technologiestrategie	111
3.3.1.3	Implikationen für die Synthese	113

3.3.2	Die simultane Ermittlung konsistenter Produkt-Markt-Technologie-Strategien.....	114
3.3.3	Die Beurteilung der resultierenden inneren und äußeren Komplexität	121
3.4	Produkt-Markt-Technologie-Strategie und Organisationsstruktur	127
3.4.1	Interdependenzen zwischen der Produkt-Markt-Technologie-Strategie und der Organisationsstruktur	127
3.4.1.1	Der Einfluss der Produkt-Markt-Technologie-Strategie auf die Organisationsstruktur	127
3.4.1.2	Der Einfluss der Organisationsstruktur auf die Produkt-Markt-Technologie-Strategie	128
3.4.1.3	Implikationen für die Synthese	130
3.4.2	Die Ableitung einer konsistenten primären Organisationsstruktur	132
3.4.2.1	Die Wahl des Segmentierungskriteriums.....	132
3.4.2.2	Alternative Prinzipien zur Einführung einer mehrdimensionalen Primärstruktur	138
3.4.2.3	Die Anpassung der Grundstruktur	144
3.5	Produkt-Markt-Technologie-Strategie und Unternehmenskultur	150
3.5.1	Interdependenzen zwischen der Produkt-Markt-Technologie-Strategie und der Unternehmenskultur	150
3.5.1.1	Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Produkt-Markt-Technologie-Strategie	150
3.5.1.2	Der Einfluss der Produkt-Markt-Technologie-Strategie auf die Unternehmenskultur	151
3.5.1.3	Implikationen für die Synthese	152
3.5.2	Die Ableitung einer konsistenten Unternehmenskultur.....	155
3.5.2.1	Innere und äußere Komplexität als Orientierungsgrundlage	155
3.5.2.2	Die strategiespezifische Zuordnung der idealtypischen Alternativen.....	157
3.6	Organisationsstruktur und Unternehmenskultur	162
3.6.1	Zum Verhältnis zwischen Primärstruktur und Substrukturen	162
3.6.2	Interdependenzen zwischen der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur	164
3.6.2.1	Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Organisationsstruktur	164

3.6.2.2	Der Einfluss der Organisationsstruktur auf die Unternehmenskultur	165
3.6.2.3	Implikationen für die Synthese	166
3.6.3	Die Ausgestaltung konsistenter Substrukturen	167
3.6.3.1	Der Spezialisierungs- und Entscheidungscentralisationsgrad	167
3.6.3.2	Die Informations- und Kommunikationsstruktur	174
3.6.3.3	Die Anreiz- und Kontrollstruktur	177
3.6.4	Die Berücksichtigung von Subkulturen	183
3.7	Darstellung des Entscheidungsrahmens	187
4	Schlussbetrachtungen	189
4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	189
4.2	Kritische Beurteilung der Analyse und des Entscheidungsrahmens	192
4.3	Ausblick	198
	Literaturverzeichnis	201
	Stichwortverzeichnis	217

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
e. V.	eingetragener Verein
et al.	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende
F&E	Forschung und Entwicklung
ff.	fortfolgende
gdi	Gottlieb Duttweiler Institute
ggf.	gegebenenfalls
HHL	Handelshochschule Leipzig
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. V. m.	in Verbindung mit
i. w. S.	im weiteren Sinne
I&K	Information und Kommunikation
IkT	Internationalisierung in Kombination mit kommunikationsorientierter Technologieführerschaft
IPKA	internationale Produkterweiterung in Kombination mit einer Kooperation oder Akquisition
IT	Informationstechnologie
K	Kosten
KuL	Kosten und Leistung
min.	minimiere
MNE	multinational enterprise

MpT	Marktdurchdringung in Kombination mit produktionsorientierter Technologieführerschaft
MtP	Marktdurchdringung in Kombination mit technologischer Präsenz
Nr.	Nummer
P-M	Produkt-Markt
P-M-T	Produkt-Markt-Technologie
PESTEL	Political, Economic, Social, Technical, Environmental, and Legal
PpT	Produkterweiterung in Kombination mit produktorientierter Technologieführerschaft
S.	Seite
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
Sp.	Spalte
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliche(s)
u. U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

1	Aufbau des Grundlagenteils dieser Arbeit.....	4
2	Aufbau des Haupt- und Schlussteils dieser Arbeit.....	6
3	Einordnung von Industrieunternehmen und -betrieben.....	12
4	Modelle der Unternehmensentwicklung.....	13
5	Der Unternehmenslebenszyklus 1.....	19
6	Der Unternehmenslebenszyklus 2.....	25
7	Alternative Wachstumsstrategien für junge Industrieunternehmen.....	52
8	Alternative Technologiestrategien für junge Industrieunternehmen.....	65
9	Perspektiven des Organisationsbegriffs.....	68
10	Grundstruktur einer Funktionalorganisation.....	74
11	Grundstruktur einer Spartenorganisation.....	76
12	Grundstruktur einer Regionalorganisation.....	78
13	Ausgewählte globale Umweltfaktoren.....	81
14	Ausgewählte aufgabenspezifische Umweltfaktoren.....	82
15	Ausgewählte interne situative Kontextfaktoren.....	84
16	Das Kulturebenenmodell nach SCHEIN.....	87
17	Beziehungen zwischen den Kulturebenen nach SCHEIN.....	91
18	Alternative Unternehmenskulturtypen nach PÜMPIN und WERNER.....	99
19	Bestandteile und Grenzen des Entscheidungsrahmens.....	107
20	Zusammenhang zwischen Produkt-Markt- und Technologiestrategien bei jungen Industrieunternehmen.....	120
21	Interne und externe Komplexitätstreiber.....	123
22	Einordnung der P-M-T-Strategien in die Komplexitätsmatrix.....	126
23	Stab-Linien-Organisation mit Parallelhierarchie.....	140
24	Beispiel einer gleichberechtigten Matrixorganisation.....	141
25	Spartenorganisation mit Zentralbereich.....	144
26	Zusammenhang zwischen den P-M-T-Strategien und der primären Organisationsstruktur bei jungen Industrieunternehmen.....	149

27	Zusammenhang zwischen den P-M-T-Strategien und der Unternehmenskultur bei jungen Industrieunternehmen	161
28	Zusammenhang zwischen dem Spezialisierungsgrad, dem Delegationsgrad und der Unternehmenskultur bei jungen Industrieunternehmen	171
29	Zusammenhang zwischen dem Formalisierungsgrad und der Unternehmenskultur bei jungen Industrieunternehmen	177
30	Zusammenhang zwischen der Anreiz- und Kontrollstruktur und der Unternehmenskultur bei jungen Industrieunternehmen	183
31	Alternative idealtypische Konfigurationsmöglichkeiten junger Industrieunternehmen	188

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Die **strategische Unternehmensführung** als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre besitzt mittlerweile eine lange Forschungstradition.¹ Erste Vorläufer lassen sich bereits bis in die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts zurückverfolgen, und auch die aktuelle Evolutionsstufe – das strategische Management – ist inzwischen mindestens 40 Jahre alt. Die vielen Anknüpfungspunkte zu und die vielen Schnittmengen mit dem ebenso weiten Feld der **Organisationslehre** führten in der Vergangenheit zu einer kaum noch überschaubaren Vielfalt von Konzepten, welche manchmal eher deskriptiv und manchmal eher präskriptiv die Entstehung, Entwicklung und Gestaltung von Unternehmen zu erfassen versuchten.²

Auf den ersten Blick scheint es sich demnach um ein Forschungsgebiet zu handeln, das weitestgehend „abgegrast“ ist und nur wenig neues Erkenntnispotenzial bereithält. Allerdings zeigen sich bei genauerem Hinschauen doch Lücken, welche einerseits dem hohen Anspruch der meisten Forscher an sich selbst geschuldet sind, möglichst umfangliche Theorien und Konzepte zu entwickeln. Zwar kann und soll diesen Arbeiten der intellektuelle Tiefgang nicht abgesprochen werden. Gleichwohl fehlt es aufgrund der angestrebten Allgemeingültigkeit nicht selten an der notwendigen Tiefe und Detailliertheit, um die gesammelten Erkenntnisse auch auf die Praxis übertragen und dort anwenden zu können. Andererseits beschränken sich viele derjenigen Arbeiten, die nicht an einem Mangel an Konkretheit leiden, auf eine ganz bestimmte Theorie als Basis und auf einen schmalen Ausschnitt eines Unternehmens, um für diesen die **strategische Planung** zu konzipieren. Diese Vorgehensweise stößt dann an ihre Grenzen, wenn es darum geht, die Interdependenzen mit den anderen Teilbereichen des Unternehmens sowie mit seiner Umwelt zu berücksichtigen und damit dem **Konsistenz-Kongruenz-Gebot der Unternehmenstheorie** gerecht zu werden.

Kurzum: Die meisten derjenigen Autoren, die sich mit dem großen Thema der strategischen Unternehmensführung auseinandersetzen, bleiben entweder so vage, dass sie für die Praxis wenig Nutzen bieten, oder sie greifen aus Gesamtunternehmenssicht zu kurz. In diese Lücke soll nun die vorliegende Arbeit stoßen. In Analogie zu den sogenannten „middle-range theories“ – also Theorien mittlerer Reichweite³ – ergeben sich **zwei wesentliche Ziele**, die es im weiteren Verlauf zu verfolgen gilt:

Zum einen sollen vor dem Hintergrund verschiedener Entwicklungsmöglichkeiten **junger, wachstumsorientierter Industrieunternehmen** durch die konsistente Abstimmung der vier wesentlichen Aktionsparameter – namentlich die Produkt-Markt-

¹ Vgl. neben vielen auch im Folgenden WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 11 ff., DILLERUP/STOI (2016), S. 168 ff. sowie die jeweils zitierte Literatur.

² Vgl. dazu auch bspw. die Ausführungen bei KIESER/WALGENBACH (2010), S. 29, S. 61 ff. und SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 437 f.

³ Vgl. dazu auch die Ausführungen im späteren Unterkapitel 2.10 sowie die dort zitierte Literatur.

Strategie, die Technologiestrategie, die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur – sogenannte „Gestalten“¹ als „gute“ Teilmenge aller möglichen Konfigurationen und damit als erfolgversprechende **alternative strategische Handlungsoptionen** herausgearbeitet werden. Die Konzentration auf Industrieunternehmen am Anfang ihres Lebenszyklus bietet dabei die Chance, die Gesamtunternehmensbetrachtung beizubehalten und trotzdem praxisrelevante – da ausreichend konkrete – Erkenntnisse für deren strategische Führung zu sammeln.

Allerdings verbleibt bei dieser Vorgehensweise ein wesentliches Manko: Während für die Ermittlung von „Gestalten“ die Reihenfolge der Berücksichtigung der Aktionsparameter noch gleichgültig ist, verhindern die angesprochenen, vielfältigen Interdependenzen sowie die dadurch resultierende Komplexität die Herleitung einer Gesamtunternehmensstrategie in **praktischen Planungssituationen**. Es stellte sich dann bspw. die Frage, welche zukünftige Produkt-Markt-Strategie zu wählen ist, wenn dafür genau genommen auch die zukünftigen Ausprägungen der anderen Aktionsparameter sowie die konkreten Umweltparameter bekannt sein müssen et vice versa.

Aus diesem Grund besteht zum anderen das Ziel, die herausgearbeiteten „Gestalten“ in einen **Entscheidungsrahmen** zu überführen. Dieser zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass er (weiterhin) alle wesentlichen Merkmale, Begriffe und Hypothesen des Untersuchungsthemas – also alle bis dato gesammelten Erkenntnisse – erfasst und erläutert sowie diese nachvollziehbar und schematisch zueinander in Beziehung setzt.² Vielmehr ermöglicht ein Entscheidungsrahmen – wie es der Name andeutet – darüber hinaus auch praxistaugliche Empfehlungen für die Planung einer konsistenten und kongruenten **Gesamtunternehmensstrategie**, da dieser im konkreten Fall – und immer vor dem Hintergrund des Untersuchungsobjekts – zusätzlich auch eine auflösbare Reihenfolge der Aktionsparameter im Sinne einer hierarchischen Ordnung vorzugeben vermag und außerdem die Berücksichtigung der Unternehmensumwelt thematisiert.

Zur Vermeidung unnötiger Redundanzen sowie zur besseren Nachvollziehbarkeit aller Zusammenhänge werden im Folgenden die beiden Ziele dieser Arbeit simultan verfolgt. Grundsätzlich basieren dabei alle im Laufe der Untersuchung vorgetragenen wesentlichen Argumente auf fundierten Annahmen und/oder anerkannten Theorien. Allerdings wird es sich erstens nicht immer konsequent vermeiden lassen, zusätzlich zumindest teilweise subjektive, wenngleich intuitiv plausible Aussagen zu treffen oder bestimmte Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu unterstellen, die nicht in jedem erdenklichen Einzelfall ihre Gültigkeit behalten. Zweitens sei bereits an dieser Stelle vorweggenommen, dass schon die Entscheidung für lediglich eine alternative Theorie u. U. zu einem völlig anderen Ergebnis führte, sodass sich ein Allgemeingültigkeitsanspruch

¹ Zum Begriff der „Gestalt“ und zum „Gestaltendenken“ vgl. grundsätzlich WOLF (2000), S. 15 ff. Zur Abgrenzung vom allgemeineren Begriff der „Konfiguration“ vgl. ebenda S. 23.

² In Anlehnung an KNEERICH (1995), S. 34.

des angestrebten Entscheidungsrahmens allein deshalb von vornherein verbietet. Wenn – wie so häufig in der betriebswirtschaftlichen Literatur – verschiedene Sichtweisen oder gar unterschiedliche empirische Studienergebnisse zu demselben Sachverhalt existieren, wird freilich näher darauf eingegangen und die Präferenz des Verfassers begründet.

Zunächst gilt es jedoch, die wesentlichen Prämissen für diese Arbeit vorzustellen, untersuchungsrelevante Begriffe zu definieren und abzugrenzen sowie die grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen diesen offenzulegen. Konsequenterweise beginnt das **Grundlagenkapitel 2** mit einer Beschränkung des Fokus auf Industrieunternehmen als Teilmenge aller möglichen Arten von Unternehmen. Da allerdings vor dem Hintergrund der oben vorgebrachten Kritik sowie der selbst gesteckten Ziele selbst dann ein viel zu weites und heterogenes Feld an untersuchungsbedürftigen Objekten und Konstellationen verbliebe, wird weiter unterstellt, dass sich diese Industrieunternehmen noch am Anfang ihres Lebenszyklus befinden – sie haben die Pionierphase gerade erfolgreich überstanden – und außerdem aus guten Gründen nach Wachstum streben.

Im Anschluss an diese notwendige Selbstbeschränkung ist – anfänglich noch allgemein – zu klären, welche Aufgaben der strategischen Unternehmensführung exklusiv obliegen, welche verschiedenen Strategieebenen in einem Unternehmen existieren, welche einseitigen und wechselseitigen Abhängigkeiten im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung von der strategischen Unternehmensführung zu berücksichtigen sind und wie das strategische Controlling dabei unterstützend wirken kann. In diesem Zusammenhang sind dann auch die generellen Metaziele eines Unternehmens – namentlich die Effizienz, die Effektivität und die Flexibilität – sowie die elementaren strategischen Erfolgsfaktoren – namentlich die Qualität, die Zeit und die Kosten – zu thematisieren, da deren konfliktäre Verhältnisse zentral für die Ermittlung von „Gestalten“ und folglich auch für die gesamte Untersuchung sind.

Im weiteren Verlauf werden die bisherigen Erkenntnisse konkretisiert und auf das zentrale Untersuchungsobjekt bezogen, wenn es nicht nur darum geht, die vier strategischen Aktionsparameter als zentrale Stellgrößen der strategischen Unternehmensplanung genauer zu erläutern, sondern insbesondere auch deren potenzielle idealtypische Ausprägungen bei jungen, wachstumsorientierten Industrieunternehmen herauszuarbeiten. Zusammen mit den sogenannten externen sowie weiteren sogenannten internen situativen Kontextfaktoren sind damit alle notwendigen Bestandteile für die Ermittlung „guter“ Konfigurationen sowie die Erstellung des Entscheidungsrahmens grundsätzlich benannt und erklärt.

Es bleibt – den Grundlagenteil abschließend – das Konsistenz-Kongruenz-Gebot der Unternehmenstheorie vorzustellen und theoretisch zu fundieren. Da diese Forderung als Leitmaxime der strategischen Unternehmensplanung zwingend zu beachten ist, dient sie folgerichtig auch als rahmengebender Wegweiser für den Hauptteil und die

eigentliche Analyse. Eine schematische Übersicht des Untersuchungsverlaufs bis dahin bietet Abbildung 1.

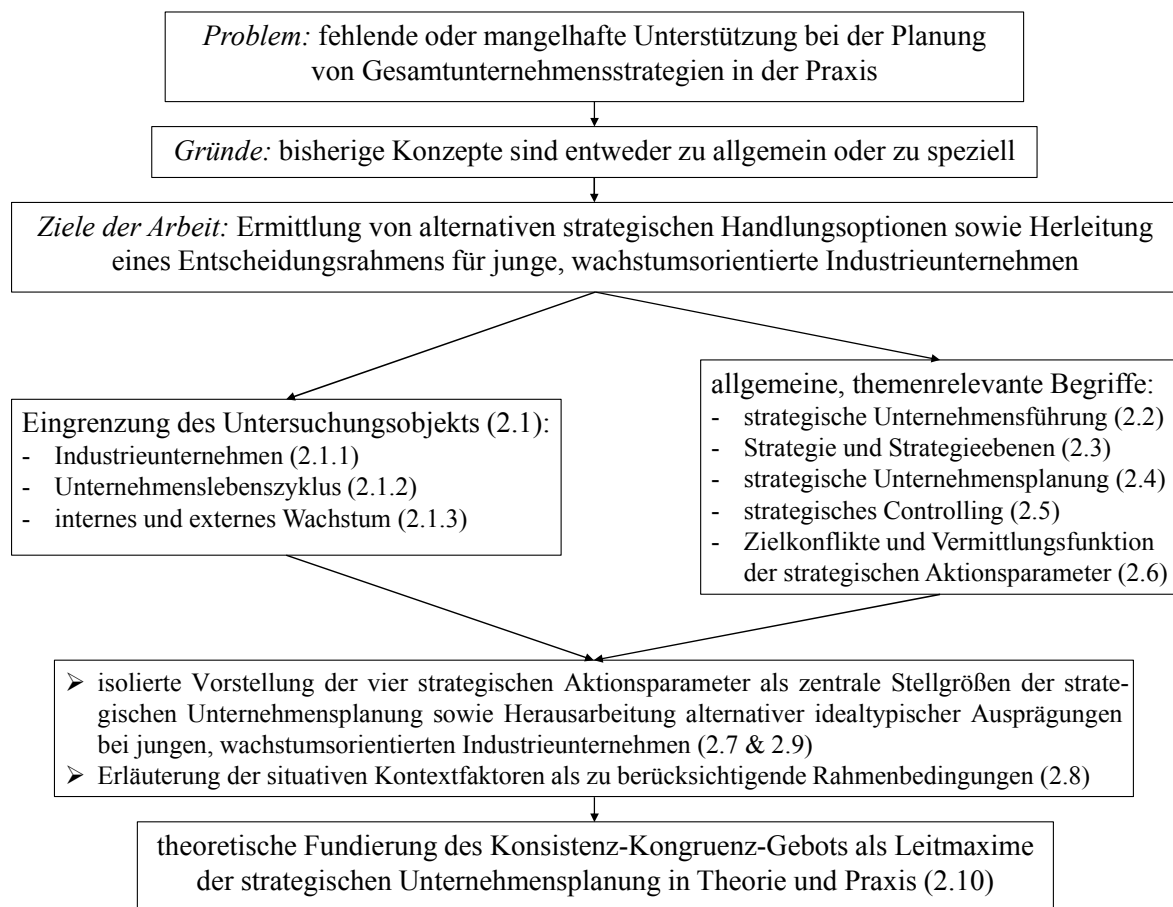


Abb. 1: Aufbau des Grundlagenteils dieser Arbeit

Das **Hauptkapitel 3** beginnt mit einem kurzen Resümee der Grundlagen. In diesem werden die bisher gesammelten Erkenntnisse und insbesondere deren Bedeutung für das nachfolgende Vorgehen noch einmal verbal und schematisch rekapituliert sowie in einen – zunächst groben – Zusammenhang gestellt.

Im Anschluss daran steht die Erfassung der externen situativen Kontextfaktoren – und folglich die Beachtung des Kongruenz-Gebots – im Fokus. Vor dem Hintergrund der Ziele sowie unter Berücksichtigung des situativen Ansatzes als ein wesentlicher Theoriebestandteil dieser Arbeit lässt sich vorwegnehmen, dass im Gegensatz zur konsistenten Abstimmung der Aktionsparameter konkrete Empfehlungen zur Abstimmung mit der Unternehmensumwelt aufgrund der Vielfalt möglicher Umweltkonstellationen nicht gegeben werden können. Infolgedessen beschränkt sich das Unterkapitel 3.2 auf einen Vorschlag, wie mithilfe des strategischen Controllings und insbesondere der

SWOT-Analyse die Planung einer kongruenten Gesamtunternehmensstrategie trotzdem gelingen kann.

Den eigentlichen Schwerpunkt der Untersuchung bilden die Unterkapitel 3.3 bis 3.6. Dort erfolgt zunächst und immer nach demselben Schema ein paarweiser Vergleich der vier Aktionsparameter hinsichtlich eines eventuell bestehenden Über-Unterordnungsverhältnisses, um auf diesem Wege eine praxistaugliche Planungsreihenfolge für junge, wachstumsorientierte Industrieunternehmen und deren strategische Führung zu ermitteln. Die sich in jedem Unterkapitel anschließende und vom Problem der Planungsreihenfolge unabhängige konsistente Zuordnung der potenziellen Ausprägungen der jeweiligen Aktionsparameter basiert zwar auf der Anwendung paarungsspezifischer Kriterien. Diesen liegen jedoch immer die im Grundlagenteil thematisierten Zielkonflikte zugrunde. Durch diese Vorgehensweise werden letztlich sukzessiv und hinsichtlich der beiden Ziele dieser Arbeit simultan sowohl die angestrebten „Gestalten“ als auch der Entscheidungsrahmen entwickelt und vervollständigt. Das Hauptkapitel 3 endet mit der Präsentation des herausgearbeiteten Entscheidungsrahmens im Unterkapitel 3.7

Das abschließende **Kapitel 4** widmet sich zunächst einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse, der eine ausführliche Kritik der eigenen Analyse folgt. Insbesondere die mitunter sehr absolut wirkenden Aussagen des Hauptteils werden dann noch einmal hinterfragt und zumindest teilweise relativiert. Abgerundet wird die Arbeit dann mit einem Ausblick, der vor dem Hintergrund der wesentlichen Kritikpunkte weiteres „internes“ und „externes“ Forschungspotenzial für die Zukunft aufzeigt. Während sich ersteres auf den erarbeiteten Entscheidungsrahmen selbst bezieht, geht es bei letzterem vor allem um die Möglichkeiten der Übertragung der Grundidee auf alternative Szenarien. Abbildung 2 fasst den weiteren Verlauf der Untersuchung in Anlehnung an Abbildung 1 übersichtlich und knapp zusammen.

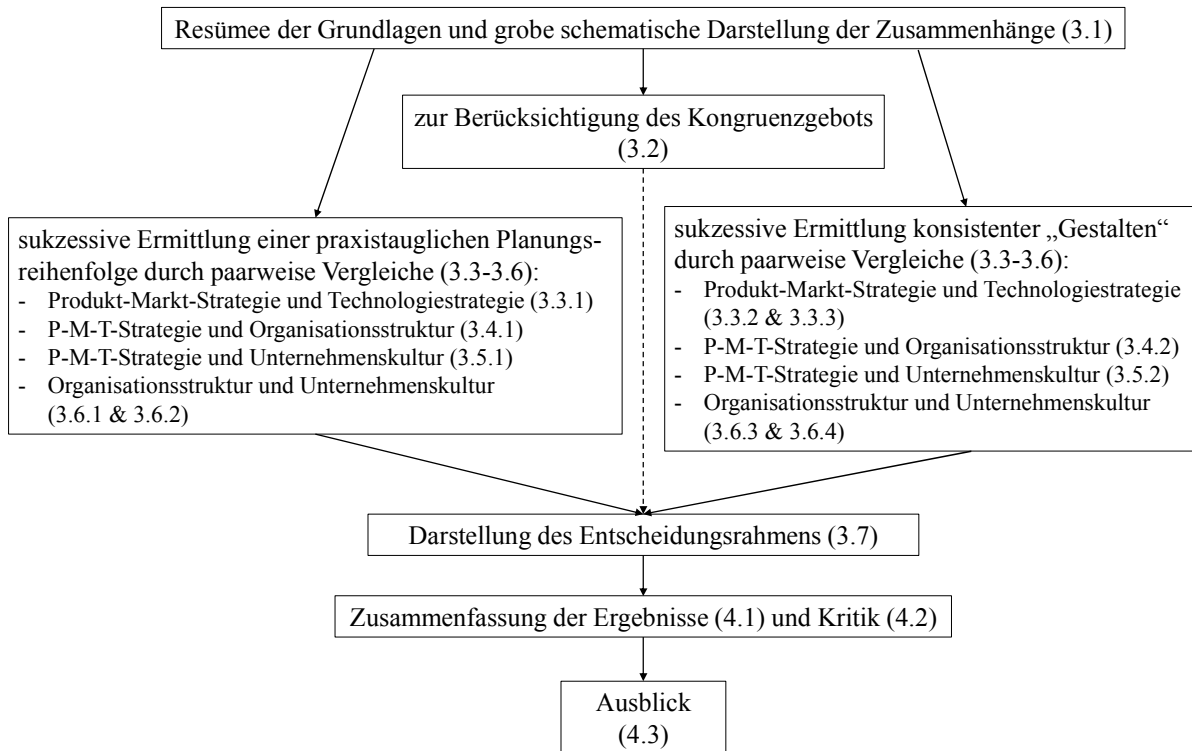


Abb. 2: Aufbau des Haupt- und Schlussteils dieser Arbeit

2 Möglichkeiten und Grenzen der strategischen Gestaltung von Industrieunternehmen

2.1 Industrieunternehmen in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis

2.1.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

Um sich einer Arbeitsdefinition des Begriffs „Industrieunternehmen“ zu nähern, ist es sinnvoll, sich zunächst mit dem offensichtlich allgemeineren Begriff des „Unternehmens“ auseinanderzusetzen und diesen im Anschluss weiter zu konkretisieren. Dabei existieren für die Begriffe „Unternehmen“¹ bzw. „Betrieb“ in der Literatur vielfältige Definitionsversuche.² Darüber hinaus werden diese teilweise synonym verwandt, teilweise wird der eine Begriff dem jeweils anderen subsumiert.

WÖHE et al. charakterisieren den **Betrieb** sehr allgemein als „[...] planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden, um Güter und Dienstleistungen herzustellen und abzusetzen.“³ Durch den angestrebten Verkauf der Produkte⁴ lassen sich Betriebe zunächst von privaten und öffentlichen *Haushalten* abgrenzen. Zwar handelt es sich auch bei diesen um „[...] ökonomisch-technische, soziale und umweltbezogene Einheiten [...] mit einer einheitlichen Planung, Leitung oder Führung [...]“⁵ (mithin um Wirtschaftseinheiten), allerdings sind diese anders als Betriebe nicht vorwiegend zur Fremdbedarfs-, sondern zur Eigenbedarfsdeckung tätig.⁶ Haushalte werden deshalb auch als Konsumtionswirtschaften bezeichnet, während Betriebe (und Unternehmen) den Produktionswirtschaften zugerechnet werden. GUTENBERG konkretisiert die Leistungserstellung von Betrieben zur Fremdbedarfsdeckung durch weitere – sogenannte systemindifferente – Merkmale. So geschieht diese Leistungserstellung durch die (bereits erwähnte) *Kombination von Produktionsfaktoren* (Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe) unter *Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips* sowie unter *Wahrung des finanziellen Gleichgewichts*, d. h. jederzeitiger Zahlungsfähigkeit.

¹ Die Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmung“ werden in dieser Arbeit synonym verwandt.

² Vgl. auch im Folgenden TÖPFER (2007), S. 77 ff.

³ WÖHE/DÖRING/BRÖSEL (2016), S. 27.

⁴ Der Begriff „Produkt“ wird als Oberbegriff für sämtliche Arten von Leistungen verwendet. Vgl. ROLLBERG (1996), S. 206 sowie die dort zitierte Literatur.

⁵ TÖPFER (2007), S. 77.

⁶ Vgl. auch im Folgenden TÖPFER (2007), S. 77 f. i. V. m. GUTENBERG (1983), S. 457 ff.

Dem Zeitgeist der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts ist es geschuldet, dass GUTENBERG zusätzliche – systemabhängige – Merkmale hinzuzieht, um den Oberbegriff „Betrieb“ weiter zu differenzieren.¹ Ein **Unternehmen** muss demnach außerdem dem Autonomieprinzip, dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und dem Prinzip des Privateigentums folgen (können). Dies ist – in Abgrenzung zur Planwirtschaft – nur in einem marktwirtschaftlichen Umfeld der Fall.

Das **Autonomieprinzip** besagt, dass eine Wirtschaftseinheit ihren Wirtschaftsplan selbst bestimmen kann (und diesen nicht zentral vorgegeben bekommt).² Das **erwerbswirtschaftliche Prinzip** – und in einer besonderen Variante das Gewinnmaximierungsprinzip – erlaubt es den Wirtschaftsteilnehmern, nach einem möglichst hohen Gewinn auf ihr eingesetztes Kapital zu streben, anstatt lediglich ihr Plan-Soll bei bspw. staatlich vorgegebenen Absatzpreisen zu erfüllen. Das **Prinzip des Privateigentums** grenzt sich schließlich vom Prinzip des Volkseigentums ab, welches in Planwirtschaften vorherrscht. Zusammenfassend handelt es sich nach GUTENBERG bei einem Unternehmen um einen Betrieb in einer Marktwirtschaft.

Allerdings sind die genannten systemabhängigen Merkmale nicht nur aufgrund der politischen Veränderungen am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts teilweise überholt, sondern sie blieben darüber hinaus auch nicht frei von Kritik.³ So wird einerseits bspw. auch in planwirtschaftlichen Betrieben in vielen Bereichen selbstständig geplant. Andererseits ist die viel gepriesene Autonomie von Unternehmen in Marktwirtschaften überbewertet, wenn sie durch die vielfältigen Einflussmöglichkeiten verschiedener Stakeholder tatsächlich teilweise erheblich eingeschränkt ist. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit zwar die bereits hergeleitete Definition des Begriffs „Betrieb“ aufrechterhalten, bei der Abgrenzung zum Begriff „Unternehmen“ wird hingegen – in Anlehnung an TÖPFER – KOSIOL gefolgt. Dieser hebt drei wesentliche Merkmale zur Kennzeichnung eines Unternehmens in Abgrenzung zum Betrieb hervor:

Zunächst zeichnet sich ein Unternehmen durch den Tatbestand der Leistungserstellung zur Fremdbedarfsdeckung aus.⁴ Dieser wurde bereits weiter oben zur Abgrenzung von Betrieben und Haushalten genutzt. KOSIOL jedoch versteht den Betrieb als absoluten Oberbegriff und ordnet ihm sowohl Unternehmen als auch Haushalte unter. Seiner Sichtweise wird an dieser Stelle jedoch nicht gefolgt, und dieses erste Abgrenzungsmerkmal wird nur der Vollständigkeit halber nochmals erwähnt. Entscheidend sind die beiden weiteren Merkmale – die **wirtschaftliche Selbstständigkeit** von Unternehmen und die **freiwillige Übernahme des wirtschaftlichen Risikos**. KOSIOL räumt dabei

¹ Vgl. zu diesem Absatz GUTENBERG (1983), S. 457 ff. i. V. m. TÖPFER (2007), S. 79.

² Vgl. auch im Folgenden GUTENBERG (1983), S. 457 ff.

³ Vgl. auch im Folgenden TÖPFER (2007), S. 79 f. i. V. m. KOSIOL (1968), S. 28 ff.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz TÖPFER (2007), S. 79 f. i. V. m. KOSIOL (1968), S. 28 ff.

zwar ein, dass die Reichweite der selbstständigen Planung je nach Wirtschaftsordnung sehr unterschiedlich sein kann, unternehmerische Entscheidungen allerdings auch in Planwirtschaften notwendig sind und getroffen werden. Die freiwillige Übernahme des wirtschaftlichen Risikos grenzt Unternehmen schließlich einerseits von privaten Haushalten ab,¹ andererseits wird dadurch aber auch die Tatsache betont, dass durch Misswirtschaft entstandene Wert- oder Kapitalverluste allein von den Eigentümern zu tragen sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Betriebe und Unternehmen als Produktionswirtschaften von den öffentlichen und privaten Haushalten als Konsumtionswirtschaften dadurch abgrenzen, dass erstere vorwiegend zur Fremdbedarfsdeckung tätig sind.² Betriebe lassen sich durch die drei genannten Merkmale – Kombination von Produktionsfaktoren, Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips und Wahrung des finanziellen Gleichgewichts – näher beschreiben. Um von einem Unternehmen zu sprechen, müssen hingegen die beiden Voraussetzungen der wirtschaftlichen Selbstständigkeit und der freiwilligen Übernahme des Markt- und Kapitalrisikos erfüllt sein. Während der Betriebsbegriff also die sachlich-technische und damit innenorientierte Perspektive einer Produktionswirtschaft betont, beschreibt der Unternehmensbegriff eine Produktionswirtschaft eher von außen und stellt auf eine rahmengebende markt- und leistungsbezogene Sichtweise ab. TÖPFER beschreibt den Ableitungszusammenhang dann auch so, dass Unternehmen zur Verwirklichung ihrer Wertschöpfungsziele Betriebe als produzierende Einheiten bilden. Dieser Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt. Wenn im weiteren Verlauf die beiden Begriffe vermeintlich synonym verwendet werden, dann soll tatsächlich die innen- oder außenorientierte Perspektive betont werden, ohne die jeweils andere Seite zu vernachlässigen.

Abschließend sei noch kurz auf den Unterschied zwischen **privaten und öffentlichen Betrieben und Unternehmen** verwiesen.³ Anders als private Unternehmen streben die öffentlichen Unternehmen nicht in erster Linie nach (maximalem) Gewinn.⁴ Vielmehr übernehmen sie allgemeine Aufgaben, die früher als „hoheitlich“ bezeichnet wurden, wie bspw. den öffentlichen Personennahverkehr, die Müllabfuhr oder die Bereitstellung und den Unterhalt von Kindertagesstätten. Häufig arbeiten diese Unternehmen bestenfalls kostendeckend oder müssen sogar bezuschusst werden (Museen, Theater etc.).

¹ In privaten Haushalten sehen sich die Menschen *unfreiwillig* dem *allgemeinen Lebensrisiko* ausgesetzt. Vgl. KOSIOL (1968), S. 30.

² Vgl. zu diesem Absatz TÖPFER (2007), S. 77 ff.

³ Vgl. zu diesem Absatz WÖHE/DÖRING/BRÖSEL (2016), S. 29 f. sowie TÖPFER (2007), S. 82 f. Im Rahmen dieser Arbeit werden ausschließlich private Betriebe und Unternehmen untersucht.

⁴ Das erwerbswirtschaftliche Prinzip dient also eher zur Abgrenzung von privaten und öffentlichen Unternehmen.

Bevor nun die Brücke zu den Industrieunternehmen geschlagen werden kann, bedarf es einer letzten wichtigen Unterscheidung von Produktionswirtschaften. Die eingangs erwähnte, noch recht allgemeine Definition von Betrieben (und Unternehmen) betont die Herstellung und den Absatz von **Sachgütern und Dienstleistungen**. Vereinfacht formuliert besteht der wesentliche Unterschied zwischen beiden in der Materialität bzw. Immaterialität der erstellten Leistung im Sinne des Prozessergebnisses.¹ Die Immaterialität der Dienstleistung impliziert zwei weitere akzessorische Merkmale: Dienstleistungen sind im Gegensatz zu Sachgütern (i. d. R.) nicht lagerfähig und nicht transportfähig.² Aus prozessorientierter Sicht wird als Abgrenzungskriterium hingegen häufig die Notwendigkeit der Integration des externen Faktors betont.³ Darunter sind solche Faktoren zu verstehen, die für die Dienstleistungserstellung unabdingbar sind und die eigentlich nicht zum Verfügungsbereich des Anbieters gehören, wie bspw. der Dienstleistungskunde oder ein zu ihm gehörendes Objekt, an dem die Dienstleistung erbracht wird.

Genau genommen können jedoch weder Sachgüter noch Dienstleistungen derart trennscharf differenziert werden.⁴ Einerseits sind die materiellen Sachgüter auch immer als Träger von Dienstleistungen zu betrachten, denn schließlich bewertet ein Kunde ein Produkt nach der von diesem wie auch immer erbrachten Dienstleistung für ihn.⁵ Andererseits brauchen selbst scheinbar „reine Dienstleistungen“ fast immer zumindest materielle Unterstützung zur Erstellung eben dieser.⁶ Darüber hinaus gibt es

¹ Vgl. dazu MALERI/FRIETZSCHE (2008), S. 5 und WEBER (1999), S. 10. Für einen detaillierten Überblick zur Definition und Systematisierung des Dienstleistungsbegriffs vgl. bspw. MEFFERT/BRUHN/HADWICH (2015), S. 12 ff.

² Vgl. dazu sowie zu Ausnahmen MEFFERT/BRUHN/HADWICH (2015), S. 33 f.

³ Vgl. dazu auch im Folgenden ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1993), S. 401 ff. Die Einführung des externen Faktors als wesentliches Merkmal von Dienstleistungen geht maßgeblich auf die Dissertation von MALERI zurück. Vgl. STEVEN/BEHRENS (2005), S. 190 i. V. m. MALERI (1973), S. 76 ff.

⁴ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 206 f. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere BÜRK/WAIS (1994), S. 109.

⁵ So ist bspw. ein Auto in diesem Sinne ein Träger der Ortsveränderungsdienstleistung. Darüber hinaus kann ein Auto aber auch Geltungsdrang befriedigen. Vgl. BÜRK/WAIS (1994), S. 109.

⁶ ROLLBERG nennt als Beispiel die Tätigkeit von Unternehmensberatern, welche wenigstens Präsentationsmaterial zur Unterstützung nutzen. Vgl. ROLLBERG (1996), S. 207.

auch hochgradig materielle Sachleistungen, die den externen Faktor zur Leistungserstellung benötigen.¹ Schließlich werden heutzutage kaum noch Sachleistungen angeboten, ohne diese durch zusätzliche Dienstleistungen zu flankieren.² Trotz dieses Kontinuums zwischen „reinen Sachgütern“ auf der einen und „reinen Dienstleistungen“ auf der anderen Seite – sowohl aus prozess- als auch aus ergebnisorientierter Sicht – soll im Rahmen dieser Arbeit zumindest begrifflich an der traditionellen Unterscheidung festgehalten werden. Relevant für alle weiteren Betrachtungen sind lediglich jene Unternehmen, deren Fokus auf der Erstellung und dem Absatz von Leistungsbündeln³ liegt, welche im Ergebnis zumindest einen beträchtlichen materiellen Kern besitzen, und die wenigstens für die tatsächliche Erstellung der Leistung auf den externen Faktor verzichten können – mithin Sachgüter bzw. Sachleistungen.⁴

Wenn sich nun einerseits Sachleistungs- und andererseits Dienstleistungsunternehmen unterscheiden lassen, bleiben noch die abschließenden Fragen zu klären, wo und wie die **Industrieunternehmen** einzuordnen sind. Grundsätzlich ist ein Industriebetrieb dadurch gekennzeichnet, dass er vorrangig Sachgüter im oben verstandenen Sinne herstellt und verkauft.⁵ Damit ist dieser zunächst den Sachleistungsbetrieben zuzuordnen. Allerdings reicht dies als Alleinstellungsmerkmal nicht aus, denn auch landwirtschaftliche Betriebe und Handwerksbetriebe werden den Sachleistungsbetrieben zugerechnet. WEBER zählt in seiner Systematik außerdem den Forstwirtschafts-, den Bergbau- und den Energiebetrieb hinzu.⁶ Abgrenzen lässt sich ein Industriebetrieb deshalb wie folgt: Produziert werden materielle Güter mit Ausnahme von Pflanzen und Tieren. Ausgangspunkt der Produktion sind ebenfalls materielle Güter, welche nicht direkt der Natur entnommen, sondern von anderen Betrieben zugeliefert werden.⁷ Diese übernommenen Güter werden umgeformt oder umgewandelt, und zwar durch

¹ ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER nennen als Beispiel den Bau eines Kraftwerks nach individuellen Kundenwünschen. Vgl. ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1993), S. 402.

² Dieser Aspekt spielt insbesondere bei der Vermarktung von Sachgütern eine wesentliche Rolle, welche häufig durch Beratungsdienstleistungen unterstützt wird. Vgl. ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1993), S. 407 ff. sowie HEINEN (1991), S. 9.

³ ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER schlagen diesen Begriff vor, um die Abgrenzungsproblematik von Sach- und Dienstleistungen zu umgehen. Vgl. ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1993), S. 415 f.

⁴ Das bedeutet nicht, dass diese Betriebe bzw. Unternehmen nicht trotzdem diverse Dienstleistungen zusätzlich anbieten, welche unter Umständen sogar wesentliche Entscheidungskriterien für potenzielle Kunden darstellen können, wie bspw. Finanzierungs- oder After-Sales-Service, diverse Beratungsleistungen etc. Es bedeutet auch nicht, dass bspw. im Rahmen der Entwicklung neuer Sachgüter auf den Einbezug zukünftiger Kunden verzichtet wird oder dass der Kunde diese Sachleistung nicht letztlich an ihrem Dienstleistungscharakter für ihn bemisst.

⁵ Vgl. auch im Folgenden VOIGT (2008), S. 2 f.

⁶ Vgl. WEBER (1999), S. 14 ff.

⁷ Vgl. auch im Folgenden WEBER (1999), S. 24. i. V. m. HANSMANN (2006), S. 3.

den Einsatz von Maschinen bei weitgehender Arbeitsteilung und Spezialisierung einer größeren Anzahl von Arbeitskräften. Schließlich kann ein Industriebetrieb seine Produkte in Großserien- oder Massenfertigung erzeugen – wie bspw. Konsumgüter – oder in Kleinserien- oder Einzelfertigung individuelle Produkte für konkrete Kundenwünsche generieren.¹

Auf den Unterschied von (Industrie)Unternehmen und (Industrie)Betrieben wurde bereits weiter oben ausführlich eingegangen, ebenso wurde auf den Dienstleistungscharakter von Sachgütern bei der Erstellung, der Kundenbewertung und dem Absatz verwiesen. Die folgende Abbildung 3 fasst die in diesem Unterkapitel gesammelten Erkenntnisse zusammen.

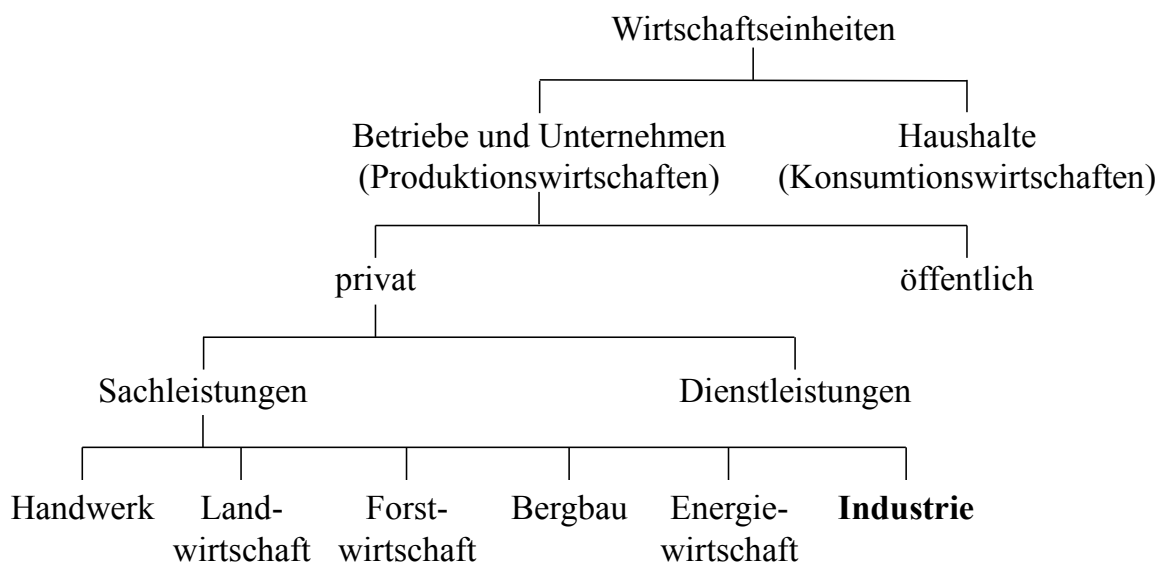


Abb. 3: Einordnung von Industrieunternehmen und -betrieben²

2.1.2 Der Unternehmenslebenszyklus als idealtypischer Entwicklungsprozess

Die Veränderung eines Unternehmens im Zeitablauf – von der Entstehung bis zum Niedergang – wird als **Unternehmensentwicklung** bezeichnet.³ Sie erhält damit einerseits eine *zeitliche Dimension*, welche die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft umfasst. Andererseits beinhaltet die Entwicklung eines Unternehmens jedoch

¹ Vgl. VOIGT (2008), S. 3.

² Eigene Darstellung in grober Anlehnung an HANSMANN (2006), S. 6 und unter Berücksichtigung der Ausführungen von WEBER (1999), S. 14 ff. sowie WÖHE/DÖRING/BRÖSEL (2016), S. 29 f.

³ Vgl. auch im Folgenden HUTZSCHENREUTER (2006), S. 105 f.

auch eine *inhaltliche Komponente*, welche sich durch den Zustand des Unternehmens und seiner Umwelt zu verschiedenen Zeitpunkten sowie die Beziehungen dieser Zustände zueinander konkretisieren lässt.

In der betriebswirtschaftlichen Theorie wurden im Laufe der Zeit verschiedene **Modelle der Unternehmensentwicklung** hervorgebracht, die sich vereinfacht nach zwei Kriterien mit jeweils zwei Ausprägungen systematisieren lassen (vgl. Abbildung 4).¹ Das erste Kriterium unterscheidet die Modelle danach, ob sie die *potenzielle Gestaltbarkeit* eines Unternehmens annehmen oder ob diese Möglichkeit negiert wird. Letzteres impliziert die totale Abhängigkeit von äußeren Umweltbedingungen und Zufällen, denen das Unternehmen mehr oder weniger hilflos und bestenfalls reaktiv gegenübersteht. Statt zu versuchen, das Unternehmen direkt und aktiv zu gestalten, sollte sich die Führung deshalb bspw. darauf konzentrieren, den Erhalt der Lernfähigkeit als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg zu unterstützen. Das zweite Kriterium differenziert die Modelle hingegen danach, ob sie *Restriktionen* für die Entwicklung von Unternehmen unterstellen oder ob sie von unterschiedlichen internen und externen Zuständen und Situationen (in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht) abstrahieren.

Restriktionen für die Entwicklung nicht vorhanden	Populationsökologische Modelle	Lebenszyklus- modelle
	Zufälligkeits- modelle	Patentrezepte
	nicht möglich	möglich
	potenzielle Gestaltbarkeit der Entwicklung	

Abb. 4: Modelle der Unternehmensentwicklung²

In der vorliegenden Arbeit wird die Auffassung vertreten, dass die (strategische) Unternehmensführung die Möglichkeit besitzt, die Entwicklung eines Unternehmens

¹ Vgl. auch im Folgenden HUTZSCHENREUTER (2006), S. 94 ff. sowie die dort zitierte Literatur. Es sei darauf hingewiesen, dass es weitere Modelle der Unternehmensentwicklung gibt, die an dieser Stelle nicht erwähnt werden. Dabei sind insbesondere die formal-analytischen und die Simulationsmodelle zu nennen. Vgl. HUTZSCHENREUTER (2006), S. 99, Fußnote 4.

² In enger Anlehnung an HUTZSCHENREUTER (2006), S. 100.

proaktiv zu gestalten.¹ Gleichzeitig gibt es jedoch Beschränkungen, welche je nach Situation die Handlungsmöglichkeiten der Entscheidungsträger mehr oder minder reduzieren. Letztlich wird damit eine Position vertreten, die in der Literatur als **gemäßiger Voluntarismus** bezeichnet wird.² Die Unternehmensentwicklung lässt sich demnach durchaus willentlich beeinflussen, allerdings werden diesem Unterfangen durch verschiedene interne und externe Gegebenheiten³ deutliche und teilweise auch nicht überwindbare Grenzen gesetzt. Vor diesem Hintergrund und in Anbetracht der vorgestellten Systematik von Unternehmensentwicklungsmodellen sollen die Lebenszyklusmodelle im Folgenden genauer betrachtet werden. Schließlich bilden diese die Grundlage für den weiteren Verlauf der Arbeit.

Die Grundidee von **Lebenszykluskonzepten** wurde der Evolutionstheorie entlehnt.⁴ Ziel dieser Konzepte ist die Untersuchung der dynamischen Veränderungen von Unternehmen und ihrer Umwelt.⁵ Dabei wird in Analogie zu Lebewesen der Untersuchungsgegenstand nach verschiedenen Entwicklungsphasen unterschieden.⁶ Geburt, Wachstum, Reife, Alter und Tod werden auf wirtschaftliche Objekte, wie bspw. Produkte, Branchen, Märkte oder eben Unternehmen übertragen.⁷ Anschließend erfolgt der Versuch, für die jeweiligen Entwicklungsstadien möglichst allgemeingültige Aussagen zu treffen und Gesetzmäßigkeiten zu erkennen, um darauf aufbauend phasenspezifische Handlungsempfehlungen für das Verhalten des strategischen Managements zu entwickeln. **Produktlebenszyklen** werden typischerweise in drei bis sechs Phasen differenziert.⁸ In der weitesten Fassung sind dies die Einführung, das Wachstum, die Reife, die Sättigung, der Rückgang und das Absterben bzw. die Weiterentwicklung.⁹ Kriterien

¹ In diesem Zusammenhang sei auf die mittlerweile nicht mehr zu überschauende Vielfalt an Literatur zu diesem Thema verwiesen, in der insbesondere bei der Beschreibung der Aufgaben des strategischen Managements ex- oder implizit diese Tatsache hervorgehoben wird. Stellvertretend dazu vgl. die Übersicht bei KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 28 ff., konkret S. 34 sowie die Unterkapitel 2.2 und 2.3 dieser Arbeit.

² Vgl. auch im Folgenden MÜLLER-STEWENS/LECHNER (2016), S. 474 ff. sowie KIRSCH (1997), S. 21 ff. und ferner PERICH (1993), S. 184 ff.

³ Zu den internen und externen situativen Kontextfaktoren vgl. Unterkapitel 2.8.

⁴ Vgl. CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 108.

⁵ Vgl. MÜLLER-STEWENS/LECHNER (2016), S. 128 f.

⁶ Vgl. auch im Folgenden DILLERUP/STOI (2016), S. 262.

⁷ Zur Kritik bzw. zu Übertragungsproblemen von biologischen Erscheinungen auf soziale Tatbestände vgl. PÜMPIN/PRANGE (1991), S. 42 ff., S. 79 ff. Insbesondere der Tod, welcher für lebende Organismen unausweichlich ist, kann nicht unwidersprochen auf Unternehmen übertragen werden. Selbiges gilt für die irreversible Sequenz einzelner Lebensphasen, wie sie für lebendige Organismen typisch ist.

⁸ Vgl. grundlegend zu Produktlebenszyklen HÖFT (1992), S. 16 ff.

⁹ Vgl. auch im Folgenden DILLERUP/STOI (2016), S. 263 f., zu den Kriterien ausführlich HÖFT (1992), S. 31 f. und zu den Handlungsempfehlungen ausführlich HÖFT (1992), Hauptkapitel 5 und 6. Zur Kritik am Produktlebenszyklus vgl. HÖFT (1992), S. 35 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

zur Abgrenzung sind bspw. die Entwicklung des Umsatzes und des Gewinns, aber auch das Alter von Produkten, die Konkurrenzsituation etc. Daraus wiederum folgen unterschiedliche Implikationen hinsichtlich des Investitionsverhaltens, z. B. bzgl. Marketing- oder Produkt(weiter)entwicklungsmaßnahmen.

In den vergangenen fünf Jahrzehnten wurden auf Basis des (Produkt)Lebenszyklus verschiedene **Unternehmenslebenszyklusmodelle** entwickelt.¹ Stellvertretend seien an dieser Stelle die Konzeptionen von GREINER (1972), MINTZBERG (1979), BLEICHER (1991) und PÜMPIN/PRANGE (1991) erwähnt.² Neben der gemeinsamen Grundidee weisen diese Modelle Unterschiede auf, welche vor allem die Art der einzelnen Phasen und deren Abgrenzungsprinzip betreffen.³ Im Folgenden sollen die Phasen einer idealtypischen Unternehmensentwicklung nach BLEICHER eingehender vorgestellt werden. Es handelt sich letztlich um die Weiterentwicklung eines Bestandteils des sogenannten ST. GALLER Management-Modells, das erstmals durch ULRICH und KRIEG (1972) im deutschsprachigen Raum veröffentlicht wurde.⁴ Anders als bspw. das Modell von GREINER berücksichtigt es nicht nur interne, sondern auch externe Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung.⁵ Außerdem stellt es anders als MINTZBERGs Modell nicht nur auf die Frage der internen Machtverteilung ab, wenn es um die Beschreibung der einzelnen Phasen geht.⁶ Es handelt sich mithin um das umfangreichste Modell, welches darüber hinaus die Möglichkeit zugesteht, dass die einzelnen Phasen nicht zwingend in der beschriebenen Reihenfolge ablaufen müssen.⁷ Es sind im Einzelnen und bei idealtypischem Verlauf die Pionier-, die Markterschließungs-, die Diversifikations-, die Akquisitions-, die Kooperations- und die Restrukturierungsphase.⁸

Kennzeichnend für ein Industrieunternehmen in der **Pionierphase** ist (zumeist) eine technologische Erfindung.⁹ Auf dieser Basis erfolgt i. d. R. ein Markteintritt mit einem Produkt in eine Marktnische. Großem Risiko stehen große Chancen gegenüber, und wesentliche Probleme entstehen im Prinzip in *allen* Funktionsbereichen. Häufig fehlen

¹ VERNON stellte im Jahr 1966 seinen Aufsatz mit dem Titel „International Investment and International Trade in the Product Cycle“ vor, mit dem er die Basis für alle späteren Lebenszyklusmodelle legte. Vgl. VERNON (1966), S. 190 ff. i. V. m. SCHINDEWOLF (2004), S. 134 ff.

² Vgl. für eine kurze Übersicht sowie zu weiterführender Literatur bspw. HUTZSCHENREUTER (2006), S. 100 ff. oder PÜMPIN/PRANGE (1991), S. 45 ff.

³ Vgl. HUTZSCHENREUTER (2006), S. 100 f.

⁴ Vgl. ULRICH/KRIEG (1972), S. 16 ff.

⁵ Vgl. KÖTZLE (1993), S. 157, HUTZSCHENREUTER (2006), S. 102, PÜMPIN/PRANGE (1991), S. 48, S. 55 ff.

⁶ Vgl. MINTZBERG (1983), S. 503 ff., MINTZBERG (1984), S. 213 ff.

⁷ Vgl. HUTZSCHENREUTER (2006), S. 104, BLEICHER (2017), S. 604.

⁸ Vgl. BLEICHER (2017), S. 603.

⁹ Vgl. zu diesem Absatz BLEICHER (2017), S. 609 ff.

zu diesem Zeitpunkt nicht nur die finanziellen Mittel, sondern grundsätzliche wirtschaftliche Fertigkeiten seitens des Pioniers. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Mehrzahl aller Unternehmen über diese Phase nicht hinauskommt.

Sollte das Unternehmen hingegen die typischen Probleme in dieser Phase überwinden, tritt es in die **Markterschließungsphase** über.¹ Es geht dann vereinfacht formuliert um die „[...] Multiplikation der unternehmerischen Idee über die Erschließung breiterer Kundenkreise.“² Ziel ist die Erhöhung des Auftragsvolumens und damit einhergehend der Umsätze. Die Nutzung des Erfahrungskurveneffekts³ sowie der Aufbau von Markteintrittsbarrieren⁴ helfen, den ursprünglich erarbeiteten Vorsprung zu halten und auszubauen. Um dies zu ermöglichen, sind jedoch kapazitative Anpassungen erforderlich, welche wiederum einen erhöhten Finanzbedarf induzieren. Dieser kann zwar bspw. durch die Aufnahme neuer Teilhaber oder einen Börsengang gedeckt werden. Allerdings ist dies i. d. R. mit tiefgreifenden Veränderungen verbunden, da sich bspw. die Machtverhältnisse am und im Unternehmen verschieben und die bisherigen Akteure an Autonomie einbüßen. Neben der Rechtsform sind weiterhin und insbesondere die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur von einem notwendigen Wandel betroffen, denn um den zukünftigen Herausforderungen angemessen zu begegnen, reichen die bisherigen und vielfach durch Improvisation geprägten Vollzugsprozesse sowie Verhaltens- und Entscheidungsmuster nicht mehr aus.⁵ Darüber hinaus wird erstmals ein technokratisches Management in die Führungsetage einziehen und verschiedene Planungs- und Kontrollsysteme etablieren. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus der steigenden Komplexität der Führungsaufgabe, welche dem Wachstum des Unternehmens geschuldet ist und gleichzeitig vielfältige (neue) Gefahren birgt. Hervorzuheben ist dabei vor allem der einseitige Fokus, den die Unternehmensführung auf das laufende Geschäft richten könnte. Die Vernachlässigung der Entwicklung zukünftiger Erfolgspotenziale – bspw. durch Innovationen – kann den positiven Trend des Wachstums nachhaltig stören und das Unternehmen bereits an diesem Punkt zur Aufgabe zwingen.

Vermeidet das Management hingegen die für die Markterschließungsphase typischen Fehler durch die permanente Suche und Entwicklung neuer Erfolgspotenziale, so wird

¹ Vgl. zu diesem Absatz BLEICHER (2017), S. 612 ff.

² BLEICHER (2017), S. 612.

³ Das Erfahrungskurvenkonzept unterstellt einen negativen Zusammenhang zwischen der Stückkostenentwicklung eines Produkts und der kumulierten Produktionsmenge. Vgl. bspw. CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 105 ff. i. V. m. HENDERSON (1974), S. 19 ff.

⁴ Markteintrittsbarrieren sollen Konkurrenzunternehmen davon abhalten, in einem neuen Markt als Wettbewerber anzutreten. Vgl. CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 15 f. i. V. m. BAIN (1956).

⁵ Zur Organisationsstruktur eines Unternehmens vgl. Abschnitt 2.7.3, zur Unternehmenskultur vgl. Unterkapitel 2.9.

es erfolgreich die **Diversifikationsphase** einleiten können bzw. müssen.¹ Insbesondere, wenn der Lebenszyklus der ursprünglichen Idee ausgereizt ist, ist eine Orientierung hin zu neuen technologischen und/oder marktlichen Anwendungsfeldern unausweichlich. Der Übergang von der Multiplikation zur Innovation beeinflusst allerdings ein weiteres Mal Strategien und Strukturen: Durch das wachsende Portfolio des Unternehmens verringert sich zwar einerseits das Risiko des Scheiterns aufgrund der Risikostreuung. Andererseits steigt aber erneut die Komplexität der Führungsaufgabe. So sind bspw. unterschiedliche Lebenszyklusphasen der nunmehr vielfältigen Produkte und/oder (regionalen) Märkte aufeinander abzustimmen und gleichzeitig individuell zu betreuen. Das Krisenpotenzial der Diversifikationsphase ergibt sich folglich primär aus dem Diversifikationsgrad. Je weiter die neuen Geschäftsfelder vom Bekannten entfernt liegen, desto größer sind die Risiken des Scheiterns. Etablierte Führungskräfte können nur noch eingeschränkt auf ihre bisherigen Erfahrungen bauen. Unter Umständen überschätzen sie ihre eigenen Fähigkeiten und unterschätzen die neuen Geschäftsfelder. Werden diese Fehler hingegen vermieden, stößt das Unternehmen früher oder später stattdessen an die Grenzen der Möglichkeiten zur eigenen Erneuerung. Ein zu naher Verwandtschaftsgrad erleichtert zwar die Steuerung, vermindert allerdings den positiven Effekt der Risikostreuung. Die weitere Abhängigkeit von nur einem bzw. wenigen Produkt- oder Marktzyklen führt langfristig in eine Sackgasse. In beiden Fällen ist der Ausweg deshalb in der Nutzung der Erfolgspotenziale anderer Unternehmen zu suchen. Weiteres Wachstum und die damit verbundene Risikobegrenzung sind fortan nur noch durch Akquisitionen und Kooperationen realisierbar.

Die **Akquisitionsphase** ist durch den Kauf ganzer Unternehmen oder einzelner Geschäftsbereiche gekennzeichnet.² Geschieht dies nicht bereits im Rahmen der Markterschließungsphase mit dem Ziel der Multiplikation der ursprünglichen unternehmerischen Idee,³ so soll stattdessen durch die Übernahme der Mangel an eigenen zukünftigen Erfolgspotenzialen kompensiert werden. Dieser Mangel kann sowohl das Produkt-, das Markt-, das Aktivitäts- als auch das Ressourcenportfolio betreffen. Spätestens an dieser Stelle wird sich das Unternehmen mit stammgeschäftsfernen Geschäftsfeldern auseinandersetzen müssen, kann jedoch – anders als im Rahmen der Diversifikationsphase – auf die Fähigkeiten und Erfahrungen der zugekauften Unternehmen und ihrer Mitarbeiter zurückgreifen. Insbesondere der zügige Zugang zu neuen Produkten, Märkten, Ressourcen usw. ist in diesem Zusammenhang ein häufiges Kaufargument. Probleme in dieser Phase ergeben sich vor allem in struktureller und in

¹ Vgl. zu diesem Absatz BLEICHER (2017), S. 617 ff.

² Vgl. zu diesem Absatz BLEICHER (2017), S. 624 ff. Zum Begriff der „Unternehmensakquisition“ vgl. ausführlich GERPOTT (1993), S. 18 ff.

³ Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass hier der idealtypische Verlauf dargestellt wird. Es wurde bereits angedeutet, dass die Reihenfolge der einzelnen Phasen nicht deterministisch ist. Einzelne Phasen können verbunden auftreten, andere hingegen übersprungen werden. Ebenso kann die Dauer der einzelnen Phasen stark variieren. Vgl. BLEICHER (2017), S. 604.

kultureller Hinsicht. Schließlich müssen die neu erworbenen Unternehmen in das bestehende integriert werden, was üblicherweise mit einer Neuausrichtung der bisherigen Organisationsstrukturen einhergeht. Die Koordination der einzelnen Unternehmensbestandteile wird nunmehr zur Hauptaufgabe der strategischen (Gesamt)Unternehmensführung, und viele realwirtschaftliche Entscheidungen werden auf die Divisionsebene verlagert. Gelingt diese Integration jedoch nicht, oder werden ursprüngliche Erwartungen hinsichtlich des Synergiepotenzials enttäuscht, so kann das Unternehmen in ernsthafte Schwierigkeiten geraten. Das Management ist dann gezwungen, seine knappe Kapazität dauerhaft den unmittelbaren Problemen zu widmen, und vernachlässigt den Blick nach vorne. Als alleiniger Ausweg verbleibt schließlich das Eingehen von Kooperationsverhältnissen mit externen Partnern. Dies ist tatsächlich auch schon in früheren Phasen möglich, bietet aber zu diesem Zeitpunkt die einzige Option, wenn das Unternehmen nicht den angestrebten Wachstumspfad verlassen möchte.

Kennzeichnend für die **Kooperationsphase** ist folglich die Zusammenarbeit mit anderen, wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Unternehmen mit dem Ziel, gemeinsam neue Produkte, Märkte usw. zu entwickeln bzw. zu erschließen.¹ Dem zugrunde liegt die Erkenntnis, dass ausgewählte strategische Möglichkeiten jenseits der eigenen Möglichkeiten liegen und nur im Verbund wahrgenommen werden können. Da sich die kooperationswilligen Unternehmen auf Augenhöhe begegnen, spielen die vertragsrechtlichen Ausgestaltungen – bspw. von Joint Ventures oder strategischen Allianzen – eine herausragende Rolle. Management und Mitarbeiter stehen vor der Herausforderung, unterschiedliche strukturelle, strategische und kulturelle Vorstellungen zu handhaben. Vertrauen und Misstrauen sind gleichermaßen notwendig wie hinderlich, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen, ohne die individuelle Wettbewerbsposition zu schwächen. Insbesondere Letzteres stellt das größte Gefahrenpotenzial dieser Phase der Unternehmensentwicklung dar. Sollten ursprünglich einzigartige Ressourcen ohne entsprechenden Gegenwert aus der Hand gegeben worden sein, so verliert das Unternehmen nicht nur seine wesentlichen Wettbewerbsvorteile, sondern stößt in Folge dessen an nunmehr unüberwindbare Grenzen der eigenen Möglichkeiten im Hinblick auf die Zukunft. Es verbleibt die bittere Erkenntnis, dass es selbst zu einem **Wendeunternehmen**² geworden ist, welches den schweren und heilenden Weg einer Restrukturierung gehen muss.

Die **Restrukturierungsphase** erfordert i. d. R. eine völlige Neuorientierung aller Beteiligten.³ Sofern das Unternehmen nicht selbst gekauft wird, erfolgt ein Sprung zurück

¹ Vgl. zu diesem Absatz BLEICHER (2017), S. 630 ff. Zum Begriff der „Unternehmenskooperation“ vgl. ausführlich JANSEN (2016), S. 217 ff. sowie die dort zitierte Literatur, ferner SALOMON (2013), S. 31 ff.

² Zum Begriff des „Wendeunternehmens“ vgl. das ebenfalls auf dem ST. GALLER Management-Konzept beruhende Modell der Unternehmensentwicklung von PÜMPIN/PRANGE (1991), S. 83 ff.

³ Vgl. zu diesem Absatz BLEICHER (2017), S. 636 ff.

in eine frühere Entwicklungsphase. Dies kann bspw. durch das Ausmelken und Aufgeben aussichtsloser Geschäftsfelder, die Abspaltung von Betriebsteilen oder einen „Management Buy-out“ erfolgen. In jedem Fall handelt es sich um einen schmerzhaften Prozess, welcher von allen Betroffenen harte Einschnitte abverlangt. Die dahinterstehende Hoffnung ist die Chance auf einen Neuanfang, um wenigstens das Fortbestehen bzw. Überleben zu sichern und idealerweise die oben beschriebenen Phasen der Unternehmensentwicklung ein weiteres Mal zu durchlaufen. Gelingt die Restrukturierung hingegen nicht und findet sich kein Käufer, so scheint der Untergang des Unternehmens unausweichlich.

Die folgende Abbildung 5 fasst die Erkenntnisse dieses Abschnitts zusammen und zeigt den idealtypischen Verlauf einer wachstumsorientierten Unternehmensentwicklung in Abhängigkeit von einer zunächst noch nicht näher definierten Kenngröße¹. Die stagnierenden bzw. abfallenden Linien deuten darüber hinaus an, wie alternative Entwicklungspfade bspw. aufgrund von phasenspezifischen Fehlern der strategischen Unternehmensführung aussähen.

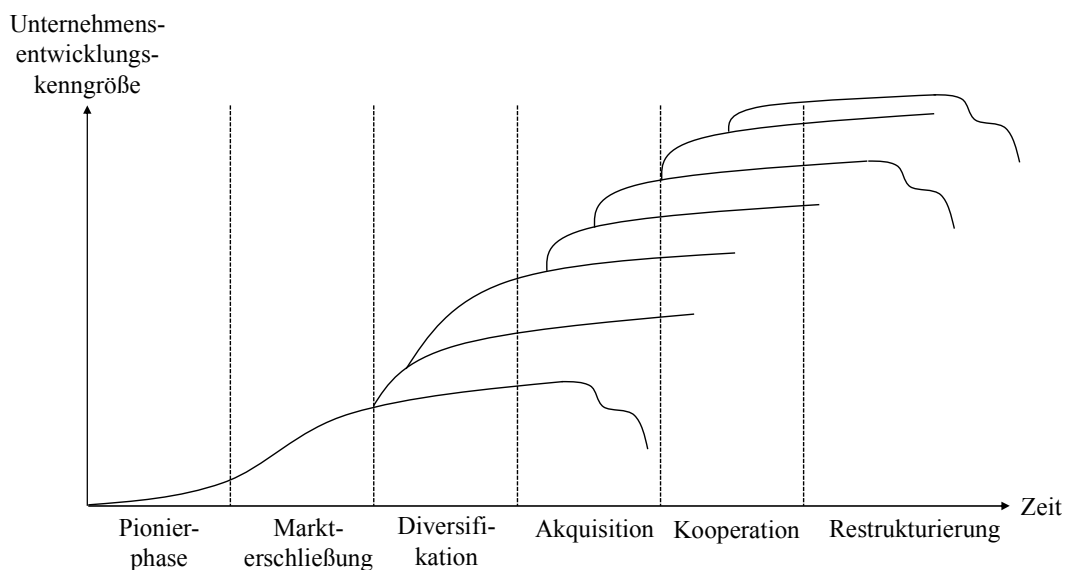


Abb. 5: Der Unternehmenslebenszyklus I²

Aufgrund der teilweise berechtigten Kritik an Lebenszykluskonzepten im Allgemeinen und dem Unternehmenslebenszyklus im Besonderen sollen im Folgenden einige Argumente aufgeführt werden, die die Verwendung für den weiteren Verlauf der

¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen im folgenden Abschnitt 2.1.3.

² In Anlehnung an BLEICHER (2017), S. 603.

Untersuchung rechtfertigen. Zunächst bleibt festzustellen, dass der Unternehmenslebenszyklus – wie alle betriebswirtschaftlichen Erklärungsmodelle¹ – nicht in der Lage ist, alle relevanten und denkbaren (sowie nicht denkbaren) Prozesse und Interdependenzen im Zeitablauf zu erfassen und in ihrer gesamten Komplexität abzubilden.² Die notwendige Reduktion und Abstraktion eröffnen dafür die Möglichkeit, sich in der frühen Analysephase auf die wichtigsten Teilaspekte zu konzentrieren, anstatt sich bereits an dieser Stelle in den Details zu verlieren: So bieten Lebenszyklusmodelle nicht nur eine übersichtliche Darstellung klar abgrenzbarer Phasen, sondern liefern darüber hinaus Theoretikern und Praktikern eine erste Orientierungshilfe, wenn es bspw. um die eigene Standortbestimmung als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen geht.³ Die Merkmale der einzelnen Phasen sind außerdem gut beobachtbar und lassen trotzdem genug Spielraum für Interpretationen und Schlussfolgerungen. Schließlich wird eine dynamische Sichtweise von Unternehmen mit der expliziten Berücksichtigung von Vergangenheit und Zukunft eingenommen.⁴ Trotz der phasentypischen Merkmalsausprägungen und Empfehlungen bedarf es freilich weiterhin vielfältiger Analyse und Kreativität, Erfahrung und einer „Portion Glück“, um die Unternehmensentwicklung in die gewünschten Bahnen zu lenken.⁵ Der Unternehmenslebenszyklus kann dafür wichtige Denkanstöße liefern.

Nunmehr sei auf einen Begriff hingewiesen, der in den bisherigen Ausführungen eher beiläufig erwähnt wurde, gleichzeitig jedoch eine zentrale Rolle für die Entwicklung von Unternehmen spielt: das „Wachstum“.

2.1.3 Internes und externes Wachstum von Industrieunternehmen

Sehr allgemein kann **Unternehmenswachstum** zunächst als *positive* Veränderung der Unternehmensgröße im Zeitablauf beschrieben werden.⁶ Diese Größenveränderung ist demnach das Ergebnis eines Prozesses, das sich durch einen Vergleich der (unterschiedlichen) Zustände des Unternehmens zu unterschiedlichen Zeitpunkten manifestiert.⁷ Abgesehen von dieser grundlegenden Definition besteht in der betriebswirtschaftlichen Diskussion jedoch wenig Konsens hinsichtlich des Begriffsverständnisses.

¹ Zum Sinn und Zweck von Modellen sowie zu ihren Anwendungsmöglichkeiten in der Betriebswirtschaftslehre vgl. neben vielen anderen bspw. BAMBERG/COENENBERG/KRAPP (2012), S. 13 ff.

² Vgl. auch im Folgenden PÜMPIN/PRANGE (1991), S. 83.

³ Vgl. HUTZSCHENREUTER (2006), S. 100 ff.

⁴ Vgl. HÖFT (1992), S. 1, S. 272.

⁵ Vgl. HINTERHUBER (2015), S. 18.

⁶ Vgl. dazu bspw. MÜLLER (1964), S. 186, GRIMM (1966), S. 17 sowie ALBACH et al. (1965), S. 10. Ein umfangreicher Literaturüberblick zum Thema „Unternehmenswachstum“ findet sich bei SCHMID (1993), S. 27 ff.

⁷ Vgl. WITTMANN (1961), S. 497 sowie GRIMM (1966), S. 18.

Uneinigkeit herrscht dabei insbesondere bzgl. der Frage, nach welchem Kriterium die Unternehmensgröße und damit letztlich das Unternehmenswachstum festgestellt werden sollten.¹ Dementsprechend mannigfaltig sind die vorgeschlagenen (quantitativen) Kenngrößen, die als Maßstab zur Beurteilung dienen. So kann die Unternehmensgröße bspw. anhand der Anzahl der Mitarbeiter, der Menge der Anlagegüter, des investierten Vermögens, der Produktionskapazität, des Umsatzes, der Absatzmenge, der Wertschöpfung, des Jahresüberschusses etc. gemessen werden.² Darüber hinaus beinhaltet das Wachstum auch qualitative Aspekte, welche sich vor allem in der gestiegenen Leistungsfähigkeit des Unternehmens widerspiegeln.³

Die **Kritik an den einzelnen Maßgrößen** speist sich aus der Tatsache, dass jede letztlich nur einen Teilaspekt des Unternehmenswachstums abbildet.⁴ So stehen je nach Auswahl entweder finanz- oder realwirtschaftliche Aspekte im Vordergrund, während die jeweils andere Perspektive vernachlässigt wird. Bewertungsprobleme ergeben sich zusätzlich, wenn qualitative Kriterien verwendet werden. Eine Kombination mehrerer Indikatoren – wie sie in der Literatur teilweise vorgeschlagen wird – birgt hingegen die unbeantwortbare Frage nach einer adäquaten Gewichtung.⁵ Letztlich gilt deshalb die Empfehlung, die Wahl der Kennzahl situationsspezifisch zu treffen. Die Definition der Unternehmensgröße ergibt sich dann aus dem Ziel der jeweiligen Arbeit. Die verwendete Maßgröße sollte sich durch Problemrelevanz, Operationalität und Praktikabilität auszeichnen. Davon abgesehen wird davon ausgegangen, dass sich zumindest langfristig viele der vorgeschlagenen Kennzahlen ohnehin in die gleiche Richtung entwickeln und folglich positiv miteinander korreliert sind.⁶

Sofern im Rahmen dieser Arbeit von Unternehmenswachstum gesprochen wird, soll sich dieses ex- oder implizit durch einen gestiegenen *Umsatz* nachweisen lassen. Die Entscheidung für diese Größe begründet sich zunächst aus ihrer objektiven Nachvollziehbarkeit.⁷ Schließlich lässt sich der Umsatz eines Unternehmens in dessen Gewinn-

¹ Einen Überblick zu möglichen Kenngrößen zur Bestimmung des Unternehmenswachstums bieten bspw. SCHOPPE (1995), S. 22, KÜTING (1980), S. 36 ff. sowie VON KORTZFLEISCH/ZAHN (1988), S. 433.

² Vgl. HUTZSCHENREUTER (2006), S. 35.

³ Als qualitative Kriterien können bspw. Lizenzen und Patente, Erfindungen, die Qualität der Produkte oder des Absatzes etc. genutzt werden. Vgl. VON KORTZFLEISCH/ZAHN (1988), S. 432 f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. auch im Folgenden STRIETZEL (2005) S. 40 ff. sowie ausführlich zur Kritik an einzelnen Kennzahlen ALBACH/BOCK/WARNKE (1985), S. 123 ff.

⁵ Vgl. auch im Folgenden VON KORTZFLEISCH/ZAHN (1988), S. 433 f.

⁶ Vgl. KIESER (1978), S. 192 sowie LÜCKE (1982), S. 194.

⁷ Vgl. auch im Folgenden STRIETZEL (2005) S. 41 ff. ALBACH/BOCK/WARNKE entscheiden sich ebenfalls für den (Netto)Umsatz – jedoch als Ersatzgröße, da sich die *Wertschöpfung* eines Unternehmens als eigentlich zu bevorzugende Kennzahl nicht hinreichend genau ermitteln lässt. Vgl. ALBACH/BOCK/WARNKE (1985), S. 131 f.

und Verlustrechnung ablesen. Darüber hinaus spiegelt diese Kennzahl die Ressourcenbasis des Unternehmens am Markt wider und integriert damit neben der marktorientierten indirekt eine ressourcenorientierte Perspektive. Ein wesentlicher Vorteil besteht zudem in der Tatsache, dass sich aus einem gestiegenen Umsatz noch kein Rückschluss auf den tatsächlichen Erfolg des Unternehmens ziehen lässt. Erstes Ziel dieser Arbeit ist es, strategische Handlungsoptionen für wachstumsorientierte Industrieunternehmen aufzuzeigen. Die Verwendung des Umsatzes als Kennziffer erlaubt es einerseits, den Untersuchungsgegenstand entsprechend einzugrenzen. Andererseits gestattet sie jedoch genügend Gestaltungsspielraum, um dem vielfältigen Charakter unternehmerischen Erfolgs Rechnung zu tragen.

Damit schließt sich die Frage an, warum Unternehmen wachsen wollen, denn schließlich geschieht dies nicht zum Selbstzweck.¹ **Gründe für das Streben nach Unternehmenswachstum** sind stattdessen primär in der obersten Unternehmenszielsetzung – dem Erfolg² – zu suchen, wobei unterstellt wird, dass viele Wachstumseffekte dieses Ziel unterstützen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang:

- die Möglichkeit der *Effizienzsteigerung* durch Ausnutzung von Skaleneffekten³ sowie des Erfahrungskurveneffekts,
- die Möglichkeit der *Existenzsicherung* auch durch Dritte (bspw. dem Staat) aufgrund der gestiegenen volkswirtschaftlichen Bedeutung,
- die Möglichkeit der aktiven *Gestaltung der eigenen Umwelt* durch die gestiegene Bedeutung und den daraus resultierenden Einfluss,
- die Erhöhung der *Attraktivität als Arbeitgeber*,
- die *Steigerung der Innovationskraft* durch wachstumsinduzierte, neue Impulse,
- ein *verbessertes Kapitalmarktzugang* durch die Steigerung der Attraktivität gegenüber externen Kapitalgebern,
- *höhere Flexibilität* bspw. hinsichtlich Standortwahl und Steuerbelastung sowie
- ein *verringertes Substitutionsrisiko* bzgl. des aktuellen Produktportfolios.

Neben diesen eher sachlich-rationalen Gründen werden zusätzlich häufig persönliche Motive der Entscheidungsträger aufgeführt. Schließlich bietet ein wachsendes Unternehmen der Unternehmensführung gleichzeitig die Möglichkeit, Prestige, Macht und nicht zuletzt ihr eigenes Einkommen zu steigern.⁴

¹ Vgl. zu diesem Absatz SCHINDEWOLF (2004), S. 33 ff. sowie die dort zitierte Literatur, ferner KIESER (1970), S. 23 ff.

² Zu den Unternehmenszielen vgl. Unterkapitel 2.6.

³ Skaleneffekte lassen sich weiter in den sogenannten Stückkostendegressionseffekt und den Preiseffekt unterteilen. Bei ersterem sinken die anteiligen Fixkosten je Stück, wenn die Produktionsmenge steigt. Letzterer entsteht durch Mengenrabatte im Einkauf, die dem Unternehmen durch größere Bestellmengen gewährt werden. Vgl. STEVEN (2007), S. 128 f.

⁴ Vgl. LÜCKE (1982), S. 198, WITTMANN (1961), S. 500 f.

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass es sich bei Unternehmenswachstum mitnichten um ein „natürliches Phänomen“ im Sinne eines prädestinierten, mechanischen oder organischen Vorgangs handelt.¹ Vielmehr wird dieser Prozess durch komplexe strategische Entscheidungen initialisiert und forciert. Interne und externe Parameter können gewünschte Effekte verstärken oder hemmen. Ein Patentrezept für erfolgreiches Unternehmenswachstum existiert ebenso wenig wie die vollständige Kontrolle über alle Einflussgrößen. Trotzdem oder gerade deshalb ist es unabdingbar, sich mit den Möglichkeiten und Grenzen solcher strategischen Entscheidungen intensiv auseinanderzusetzen, um diese wenigstens auf ein möglichst solides Fundament zu stellen und das Risiko des Scheiterns zu reduzieren.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die vielfältigen Ausprägungsformen des Unternehmenswachstums weiter zu konkretisieren. Zu diesem Zweck wird der in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis anerkannten Unterscheidung zwischen **internem und externem Wachstum** gefolgt.² Als Abgrenzungskriterium dient dabei die *Herkunft des Wachstumspotenzials*, sodass sich genau genommen ein Kontinuum aufspannt, in dem die Reinformen beider Varianten die Extrempole repräsentieren.³ Internes Wachstum entsteht demnach, wenn die Größenveränderung primär auf die Expansion bestehender oder die Schaffung neuer Unternehmenseinheiten zurückzuführen ist.⁴ Externes Wachstum ist hingegen durch den Kauf oder die Fusion mit einer bereits bestehenden Unternehmenseinheit gekennzeichnet. Insbesondere die Unternehmenskooperationen können keinem der beiden Extrempole eindeutig zugeordnet werden, da die Leistungserstellung gemeinsam mit externen Partnern erfolgt.⁵ Eine konkrete Positionierung innerhalb des Kontinuums ist deshalb von der konkreten Ausgestaltung der Kooperation abhängig.

Erfolgreiches internes Unternehmenswachstum gilt üblicherweise als Voraussetzung für externes Wachstum und ist diesem folglich zeitlich vorgelagert.⁶ Die Annahme wird einerseits mit der Tatsache begründet, dass junge Unternehmen über genug eigenes Potenzial verfügen, Umsatz und Wertschöpfung überdurchschnittlich zu steigern. Andererseits erfordern insbesondere Unternehmenskäufe einen vergleichsweise hohen Kapitaleinsatz, welcher zunächst „verdient“ werden muss.⁷

¹ Vgl. auch im Folgenden VON KORTZFLEISCH/ZAHN (1988), S. 432 und ferner LÜCKE (1982), S. 198.

² Zu verschiedenen Differenzierungsmöglichkeiten des Unternehmenswachstums vgl. die Übersicht bei SCHINDEWOLF (2004), S. 39 ff.

³ Vgl. WALDECKER (1995), S. 14 sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. auch im Folgenden VON KORTZFLEISCH/ZAHN (1988), S. 434.

⁵ Vgl. auch im Folgenden WALDECKER (1995), S. 14 f.

⁶ Vgl. zu diesem Absatz SCHMID (1993), S. 45 ff.

⁷ Dabei spielt es keine Rolle, ob der notwendige Finanzbedarf intern oder extern gedeckt wird.

Im Verlauf der weiteren Arbeit steht – die bisherigen Erkenntnisse zusammenfassend – ein *Industrieunternehmen* im Mittelpunkt des Interesses, so wie es weiter oben definiert und abgegrenzt wurde. Das Unternehmen strebt aus genannten Gründen nach *Wachstum*, wobei dieses vorzugsweise *intern* generiert werden soll. Akquisitionen, Fusionen und auch Kooperationen scheiden folglich als Möglichkeiten zur Expansion im Rahmen dieser Untersuchung aus.¹ Umgekehrt hat das betrachtete Unternehmen jedoch die Pionierphase bereits überstanden und demnach die für diesen Abschnitt typischen Probleme erfolgreich gemeistert.

Ein solches **Wachstumsunternehmen** zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sich die ursprüngliche unternehmerische Idee am Markt behaupten konnte und nun nach Wegen des Ausbaus der bisherigen Geschäftsaktivitäten gesucht wird.² Dies kann bspw. durch die Erschließung neuer Kundengruppen oder ganzer Absatzmärkte erfolgen. Darüber hinaus ist auch die Entwicklung neuer oder ähnlicher Produkte denkbar, die das aktuelle Portfolio ergänzen. Gleichzeitig steigt die Komplexität der Führungsaufgabe, sodass die bisherigen Strategien und Strukturen zu überdenken sind. Viele Entscheidungen, die ursprünglich vom Pionier getroffen wurden und eher seiner Intuition entsprangen, müssen fortan auf eine professionellere Basis gestellt werden, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden. Üblicherweise erfordert dies auch eine Veränderung der noch jungen Unternehmenskultur. Bisher erfolgreiche Verhaltensmuster der Mitarbeiter könnten in Zukunft kontraproduktiv wirken und damit den Unternehmenserfolg gefährden. Kurz: In Anlehnung an das Unternehmenslebenszyklusmodell von BLEICHER sollen im weiteren Verlauf die beiden Phasen der *Markterschließung* und der *Diversifikation* Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen sein, wenn es darum geht, strategische Handlungsmöglichkeiten für Industrieunternehmen aufzuzeigen. Die bereits aus Abschnitt 2.1.2 bekannte Abbildung 5 kann durch die zusätzlichen Erkenntnisse präzisiert werden (vgl. Abbildung 6).

¹ Kooperationen werden als Mischform der äußeren Unternehmensentwicklung zugeordnet, da die Grenzen der eigenen Unternehmung in jedem Fall überschritten werden.

² Vgl. auch im Folgenden PÜMPIN/PRANGE (1991), S. 97 ff. Zu den Wachstumsstrategien im Einzelnen vgl. insbesondere Abschnitt 2.7.1 sowie die dort zitierte Literatur.

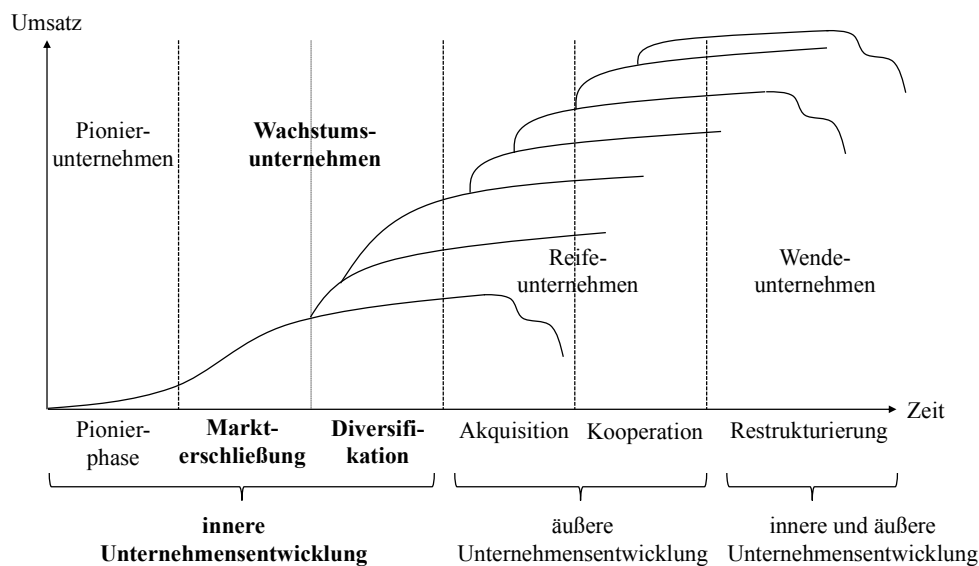


Abb. 6: Der Unternehmenslebenszyklus 2¹

Alle formulierten Einschränkungen – Industrieunternehmen, Streben nach internem Wachstum sowie die überstandene Pionierphase – sind letztlich der realistischen Tatsache geschuldet, dass es *einen* Bezugsrahmen für *alle* Unternehmenstypen in *allen* Phasen ihres Daseins nicht geben kann und auch nicht geben wird. Sofern im Ergebnis für die (strategische) Unternehmensführung bzw. für das (strategische) Management nicht mehr als ein paar oberflächliche Phrasen und allgemeingültige, unkonkrete Aussagen verbleiben sollen, ist die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands unabdingbar.

2.2 Die strategische Unternehmensführung als Aufgabe und als Institution

Um sich den beiden Begriffen „Unternehmensführung“ und „Management“² zu nähern, ist es zunächst sinnvoll, die klassische Unterscheidung zwischen einer funktionalen, einer institutionellen und einer prozessualen Perspektive vorzunehmen.³ Während erstere die Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte betont, hebt zweitere vor allem auf die Träger, Organe oder Personen – also auf die *strukturellen Merkmale und Beziehungen* – ab. Die prozessuale Sicht hingegen betrachtet Unternehmensführung bzw.

¹ In Anlehnung an BLEICHER (2017), S. 603 sowie PÜMPIN/PRANGE (1991), S. 135.

² In dieser Arbeit werden die beiden Begriffe „Unternehmensführung“ und „Management“ synonym verwandt. Vgl. dazu die Diskussion bei RÜHLI (1985), S. 30 f. Zu weiteren Möglichkeiten der Über- oder Unterordnung vgl. ferner die Diskussionen bei KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 30 f. und MACHARZINA/WOLF (2015), S. 42 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. auch im Folgenden MACHARZINA/WOLF (2015), S. 37.

Management als eine *Abfolge von Vorgängen*, die sich durch die Handlungen der Beteiligten im Zeitablauf ergibt und unterstreicht dadurch den dynamischen Charakter.

Führung im weiten Sinn meint die Beeinflussung des Verhaltens verschiedener Akteure und bezieht sich auf soziale Systeme jeglicher Couleur.¹ Insbesondere im deutschsprachigen Raum wird jedoch zwischen einer sach- und personenorientierten Perspektive unterschieden. Bezogen auf Unternehmen kann erstere mit „Führung *des* Unternehmens“ treffend beschrieben werden, während zweite mit „Führung *in* Unternehmen“ korrespondiert.

Wenn **Unternehmensführung** im Folgenden im **funktionalen Sinn** verstanden wird, beinhaltet dies die Berücksichtigung beider Dimensionen: *Führung von und in Unternehmen*. Klassische Aufgaben sind dann die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines (des) Unternehmens in einer unsicheren, dynamischen und komplexen Umwelt, welche sich durch weitere, grundsätzliche Tätigkeitsinhalte – Planung, Organisation, Personalführung (in Unternehmen) und Kontrolle – konkretisieren lassen.² Folglich impliziert die Aufgabe der Unternehmensführung sowohl die Möglichkeit der Willensbildung als auch die der Willensdurchsetzung der handelnden Akteure,³ was gleichzeitig den Prozesscharakter betont.⁴

An dieser Stelle wird zunächst der Brückenschlag zur **institutionellen Sichtweise der Unternehmensführung** vollzogen, denn schließlich müssen genannte Aufgabenschwerpunkte durch entsprechende Personen oder Instanzen mit Leben erfüllt werden.⁵ Ein wesentlicher Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Abgrenzung des Personenkreises, der zur Institution Unternehmensführung hinzugezählt werden darf bzw. sollte.⁶ Diese erfolgt in der Literatur uneinheitlich und teilweise widersprüchlich, und auch eine weitere Unterteilung in obere, mittlere und untere Führungsebene schmälert diese Willkür nicht. Der bloße Akt der Willensbildung und -durchsetzung kann theoretisch bis in die untersten Hierarchieebenen eines Unternehmens verfolgt werden, und selbst die Verknüpfung mit den grundsätzlichen Tätigkeitsinhalten bleibt zu vage,

¹ Vgl. auch im Folgenden BAMBERGER/WRONA (2012), S. 5 f., BLEICHER (1980a), S. 729 f. sowie WILD (1982), S. 32.

² Vgl. dazu BAMBERGER/WRONA (2012), S. 10 sowie STEINMANN/SCHREYÖGG/KOCH (2013), S. 9 i. V. m. POESCHL (2013), S. 41. Die genannten Funktionen gehen in ihren Ursprüngen auf Arbeiten von FAYOL zurück und dabei insbesondere auf sein Werk „Administration industrielle et générale“ aus dem Jahr 1916, welches 1929 auch auf Deutsch erschien. Vgl. FAYOL (1929), insbesondere S. 7 f., S. 34 ff.

³ Vgl. RÜHLI (1985), S. 18 sowie die dort zitierte Literatur, ferner HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 40.

⁴ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2015), S. 38.

⁵ Vgl. RÜHLI (1985), S. 16 f.

⁶ Vgl. auch im Folgenden STEINMANN/SCHREYÖGG/KOCH (2013), S. 6, RÜHLI (1985), S. 19 f. sowie die dort zitierte Literatur, ferner STAEHLE (1999), S. 89 ff.

so lange diese nicht durch eine unternehmensspezifische Organisationsstruktur konkretisiert werden.¹ Gleichwohl gehören zweifellos die wenigsten Mitglieder eines Unternehmens zu dessen Führung, unabhängig davon, ob man sich lediglich auf die Unternehmenseigner beschränkt oder die mit „tatsächlichen Führungsaufgaben“ beauftragten Personen hinzuzieht.

Um nun insbesondere das funktionale Verständnis der Unternehmensführung im hier verstandenen Sinn (und damit implizit das institutionelle Verständnis) weiter zu konkretisieren, soll die offensichtliche Mehrstufigkeit an den *Merkmale der Entscheidung- bzw. Problemsituation* festgemacht werden.² Nutzt man diese zur weiteren Differenzierung, so lassen sich eine strategische, eine operative und eine taktische Ebene unterscheiden.³ Ursprüngliches Abgrenzungskriterium war dabei die Fristigkeit bzw. der Bezugszeitraum der Führung und der daraus resultierenden Entscheidungen. Aufgabe der **strategischen Unternehmensführung** war es demnach, die *langfristige* Unternehmensentwicklung in ihren Grundzügen zu planen und zu steuern. Als Orientierungsgrundlage dienten dabei primär quantitative Kenngrößen (Erfolgs- und Liquiditätsdaten), welche unter Berücksichtigung bestimmter Erwartungen in die Zukunft extrapoliert wurden.⁴ Problematisch bei der Verwendung dieser Daten war jedoch insbesondere die Tatsache, dass diese nicht die Ursachen von (Miss)Erfolg aufzeigten, sondern lediglich die Wirkungen zuvor vorgenommener Änderungen offenbarten. GÄLWEILERS Verdienst ist es in diesem Zusammenhang, dass sich im Hinblick auf die Abgrenzung von strategischen und operativ-taktischen Entscheidungen ein Perspektivwechsel vollzog. Als Kriterium gilt nicht mehr der bloße Zeithorizont, sondern die Beschäftigung mit dem Erfolgspotenzial als Grundlage bzw. Quelle für dauerhaften Erfolg^{5,6}

Solche **Erfolgspotenziale** entziehen sich i. d. R. einer Quantifizierung, stellen jedoch aus strategischer Sicht die elementaren Führungs- bzw. Steuerungsgrößen dar.⁷ Sie sind ganz allgemein definiert als „[...] das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“⁸ Erfolgspotenziale enthalten demnach eine interne und eine externe Dimension, welche in einem interaktionistischem

¹ Vgl. dazu auch BAMBERGER/WRONA (2012), S. 11 ff.

² Vgl. auch im Folgenden BAMBERGER/WRONA (2012), S. 12 f.

³ Zu der hier verwendeten Reihenfolge vgl. die Argumentation bei ROLLBERG (2012), S. 6 (insbesondere Fußnote 3) sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. auch im Folgenden ESCHENBACH/ESCHENBACH/KUNESCH (2003), S. 9 f., GÄLWEILER (2005), S. 23 ff., BAMBERGER/WRONA (2012), S. 20 f.

⁵ Zum Erfolgsbegriff vgl. ausführlich Abschnitt 2.6.1.

⁶ Vgl. dazu auch KNYPHAUSEN-AUFSEß (1995), S. 360.

⁷ Vgl. GÄLWEILER (2005), S. 24.

⁸ GÄLWEILER (2005), S. 26.

Verhältnis stehen.¹ Zu berücksichtigen sind neben den Produkten und den Märkten insbesondere das Humankapital, die Technologie, die Organisationsstruktur sowie finanzielle Aspekte.²

Jede dieser potenziellen Erfolgsquellen lässt sich durch mehr oder minder aussagekräftige **strategische Erfolgsfaktoren** konkretisieren. Sie beeinflussen das tatsächliche Ausmaß eines oder mehrerer Erfolgspotenziale direkt und bilden damit die eigentliche Ursache für unternehmerischen (Miss)Erfolg. In der Literatur wurden in Folge der Neuinterpretation „des Strategischen“ verschiedene Vorschläge unterbreitet, welche Kriterien im Einzelnen zu berücksichtigen sind. Letztlich können diese jedoch auf drei elementare Schlüsselfaktoren reduziert werden.³ Ein Unternehmen kann demnach nur dann eine dauerhaft positive Entwicklung durchlaufen, wenn es die strategischen Erfolgsfaktoren *Qualität, Zeit und Kosten* in all ihren vielfältigen Ausprägungen beherrscht.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die wesentliche Aufgabe der strategischen Unternehmensführung die Weiterentwicklung bestehender sowie der Aufbau neuer Erfolgspotenziale ist.⁴ Alle Anstrengungen müssen sich dabei an den drei elementaren Schlüsselfaktoren Qualität, Zeit und Kosten orientieren, wenn der langfristige Unternehmenserfolg nicht gefährdet werden soll. Die den einzelnen Maßnahmen zugrunde liegenden strategischen Entscheidungen zeichnen sich durch ihren Grundsatzcharakter aus – bspw. im Hinblick auf die Bindungswirkung für das gesamte Unternehmen, den hohen monetären Wert, die große zeitliche Reichweite oder die Irreversibilität.⁵ Die so geschaffenen Voraussetzungen müssen jedoch auch tatsächlich genutzt werden, denn bisher wurden genau genommen lediglich die *Erfolgschancen* erhöht.⁶ Diese Aufgabe fällt dann der operativ-taktischen Ebene der Unternehmensführung zu, welche die verbliebenen Bewegungsspielräume mit Leben zu füllen hat.

¹ Vgl. auch im Folgenden BAMBERGER/WRONA (2012), S. 20 f.

² Vgl. WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 223.

³ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 9 ff., i. V. m. BUCHHOLZ/OLEMOTZ (1995), S. 14, S. 20 f. sowie FISCHER (1993), S. 16 ff., S. 57 f. Für eine ausführliche Erläuterung vgl. außerdem Abschnitt 2.6.2.

⁴ Eine letzte Präzisierung erfolgt im Unterkapitel 2.3.

⁵ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2015), S. 40 ff.

⁶ Vgl. auch im Folgenden WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 222 sowie GÄLWEILER (2005), S. 24.

2.3 Der Strategiebegriff und die verschiedenen Strategieebenen

Alle Vorhaben der strategischen Unternehmensführung zum Erhalt und Ausbau bestehender sowie zum Aufbau neuer Erfolgspotenziale finden sich letztlich kumuliert in einer **Strategie** wieder, die es zunächst zu planen und anschließend erfolgreich umzusetzen gilt. Es ist müßig zu erwähnen, dass auch dieser zentrale Begriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert wurde und wird.¹ *Unterschiede* lassen sich dabei insbesondere in Bezug auf die Breite und den Inhalt des Strategieverständnisses feststellen.² Bezüglich der Breite steht bspw. zur Debatte, ob der Prozess der Zielformulierung³ zu berücksichtigen ist oder nicht. Inhaltlich können hingegen verschiedene Kriterien – wie etwa die Betrachtungsebene, die Entwicklungsrichtung, das Marktverhalten etc. – genutzt werden, um genau genommen aber nur verschiedene *Strategietypen* zu differenzieren. Die *Gemeinsamkeiten* vieler Definitionen beschränken sich lediglich auf die inhaltliche Betonung des Wichtigen (Relevanz), die Konzentration auf das Wesentliche (Vereinfachung) und das Streben nach Frühzeitigkeit (Proaktivität). Es entsteht mithin der Eindruck, dass in jüngerer Zeit viele Autoren dazu übergehen, zunächst recht allgemeingültige Aussagen über den Strategiebegriff zu treffen bzw. diesen durch bestimmte grundsätzliche Merkmale zu charakterisieren – beides ist weiter oben bereits andeutungsweise geschehen. Statt sich dann jedoch weiter an der Diskussion zu beteiligen, erfolgt eine situationsspezifische Anpassung der eigenen Strategiedefinition – je nach Untersuchungsgegenstand und -ziel. Diese pragmatische Vorgehensweise ist neben anderen Gründen der Tatsache geschuldet, dass Strategien letztlich gedankliche Konstrukte sind, welche sich niemals in einen physischen Gegenstand verwandeln werden.⁴ Sie beschreiben mehr den Weg als ein Ziel, sodass MINTZBERG und BARNEY zurecht feststellen, dass Strategien zunächst immer nur Theorien sind, deren Erfolg erst nach der Umsetzung in konkrete Maßnahmen bewiesen werden kann.

Vor diesem Hintergrund gilt für die vorliegende Arbeit in Anlehnung an ROLLBERG, „[...] daß mit Hilfe von Strategien planmäßig festgelegt wird, auf welche Weise die vorhandenen und entwickelbaren Stärken eines Unternehmens zur Wahrnehmung der sich im Umfeld bietenden Chancen unter weitestgehender Abwendung möglicher

¹ Vgl. für einen Überblick über 40 verschiedene Definitionen bereits WELGE/AL-LAHAM (1992), S. 166 ff.

² Vgl. auch im Folgenden CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 3 ff.

³ Zum Zielbildungsprozess vgl. bspw. AMANN/PETZOLD (2014), S. 41 ff. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass Ziele und Strategien definitorisch ohnehin nicht immer klar voneinander getrennt werden können. Wenn Strategien das „Wie“ beschreiben und Ziele das „Wohin“, dann kann die (Umsetzung der) Strategie des Einen das Ziel eines Anderen darstellen. Darüber hinaus können kurzfristige Ziele die Umsetzung einer Strategie unterstützen und gleichzeitig ihr Bestandteil sein. Vgl. ULRICH (1990), S. 106 f.

⁴ Vgl. dazu auch im Folgenden KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 24 ff. i. V. m. MINTZBERG (1987), S. 29 sowie BARNEY (2014), S. 3 ff.

Risiken generell einzusetzen sind, um die oberste Unternehmenszielsetzung zu erreichen.“¹ Es wird demnach unterstellt, dass Strategien das Ergebnis umfassender Planungsanstrengungen sind, wobei im Planungsprozess² sowohl interne als auch externe Gegebenheiten zu berücksichtigen sind.³ Insbesondere die Entwicklung der Stärken zielt auf den Auf- und Ausbau der Erfolgspotenziale ab, sodass die drei strategischen Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit und Kosten Ausgangspunkt und Ende jedweder Bemühungen darstellen. Diese Vorgehensweise orientiert sich gleichzeitig unmittelbar an der obersten Unternehmenszielsetzung – dem Erfolg – sowie an den daraus abgeleiteten Zielgrößen.⁴ Schließlich wird auf der Betrachtungsebene die Gesamtunternehmenssicht eingenommen und damit der mittlerweile klassischen Unterscheidung von Gesamtunternehmens-, Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien gefolgt⁵ sowie der oben erwähnten Notwendigkeit der Konkretisierung des Strategiebegriffs durch eine (weitere) Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands und -ziels Rechnung getragen.

Gesamtunternehmensstrategien geben zunächst die grundsätzliche Stoßrichtung eines Unternehmens vor, wobei sich Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfungstrategien unterscheiden lassen.⁶ Während letztgenannte (bei idealtypischem Verlauf) vor allem in den späten Phasen des Unternehmenslebenszyklus notwendig werden, um einen Konsolidierungsprozess einzuleiten, bilden Wachstumsstrategien den Ausgangspunkt einer Wachstumsphase.⁷ Unter Berücksichtigung der bisher getroffenen Einschränkungen stehen diese deshalb im Mittelpunkt des Interesses.⁸

In der Literatur werden Wachstumsstrategien häufig auf die Wahl einer (oder mehrerer) Produkt-Markt-Kombination(en) reduziert, für die es dann wiederum verschiedene

¹ ROLLBERG (1996), S. 13 f.

² Zum Planungsbeginn vgl. ausführlich Unterkapitel 2.4.

³ Insbesondere die Schule um MINTZBERG unterstellt, dass Strategien nicht nur geplant, sondern auch zufällig entstehen können. Solche „emergenten“ Strategien sind demnach bestenfalls ex post erkennbar, wenn sich im Zeitablauf ein konsistentes Muster in Form von Entscheidungen und Aktionen abzeichnet. Die Handlungen sind damit nicht Ergebnis, sondern Ursache der Strategie. Vgl. CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 4 f. i. V. m. MINTZBERG (1978), S. 935, S. 945 ff., MINTZBERG (1991), S. 43 f.

⁴ Vgl. dazu die Ausführungen im Unterkapitel 2.6.

⁵ Vgl. HOFBAUER (1991), S. 109 f.

⁶ Vgl. BEA/HAAAS (2016), S. 180. Schrumpfungstrategien werden mitunter auch als Devestitionsstrategien bezeichnet. Für Stabilisierungsstrategien kann alternativ der Begriff „Abschöpfungsstrategien“ verwendet werden. Vgl. dazu ALTER (2013), S. 228 f. Genau genommen handelt es sich bereits an dieser Stelle um die Kombination von zwei Kriterien zur Abgrenzung verschiedener Strategietypen; namentlich die Betrachtungsebene und die Entwicklungsrichtung.

⁷ Vgl. dazu HUTZSCHENREUTER (2006), S. 114.

⁸ Vgl. die Abschnitte 2.1.2 und 2.1.3.

Substrategien zur Konkretisierung gibt.¹ So kann der Fokus bspw. darauf liegen, mit bereits bestehenden (neuen) Produkten neue (bereits bestehende) Märkte zu erschließen.² Darüber hinaus gilt es jedoch aus Gesamtunternehmenssicht, das bestehende und zukünftige Portfolio der Produkt-Markt-Kombinationen durch die Zuteilung von personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen möglichst effektiv und effizient aufeinander abzustimmen.³ Insofern erfordert die Entscheidung für Wachstum weit mehr als lediglich die Konzentration auf Produkte und Märkte, wie es bereits bei der Beschreibung der verschiedenen Erfolgspotenzialquellen deutlich wurde.

Der strategischen Unternehmensführung stehen insgesamt **vier strategische Aktionsparameter** zur Verfügung, mit deren Hilfe sie auf die drei strategischen Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit und Kosten einwirken kann, um dadurch strategische Erfolgspotenziale auf- und auszubauen und letztlich die angestrebten (Wachstums)Ziele zu erreichen. Neben der Wahl einer geeigneten *Produkt-Markt-Strategie* sind dies die *Organisationsstruktur*, die *Technologie* und die *Unternehmenskultur*.⁴ Die Produkt-Markt-Strategie gibt eine allgemeine Verhaltensrichtlinie bzgl. der Positionierung von bestimmten Produkten auf bestimmten Märkten vor. Diese muss jedoch durch die formale Organisationsstruktur und die zur Verfügung stehende Technologie in konkrete Verhaltensmöglichkeiten transformiert werden. Die Ausprägung einer geeigneten Unternehmenskultur gewährleistet schließlich eine strategiekonforme Verhaltensbereitschaft der Mitarbeiter des Unternehmens. Die Konkretisierung und Abstimmung der vier genannten Aktionsparameter kann letztlich als Hauptaufgabe der strategischen Unternehmensführung betrachtet werden. Dabei ist zu beachten, dass diese in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis stehen und darüber hinaus durch interne und externe situative Kontextfaktoren beeinflusst und teilweise beschränkt werden. Eine konsistente und kongruente (wachstumsorientierte) Gesamtunternehmensstrategie muss folglich alle diese Komponenten gleichzeitig berücksichtigen, wenn die angestrebten Unternehmensziele erreicht werden sollen.

Der Vollständigkeit halber (und zu Abgrenzungszwecken) sei an dieser Stelle noch kurz auf die weiteren Strategieebenen in einem Unternehmen eingegangen. **Geschäftsfeldstrategien** konkretisieren die durch die Gesamtunternehmensstrategie vorgegebenen Verhaltensrichtlinien für einzelne Teilbereiche des Unternehmens.⁵ Im Zentrum

¹ Vgl. dazu neben vielen bspw. BAMBERGER/WRONA (2012), S. 107 ff. oder KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 136 ff. sowie vor allem ANSOFF (1966), insbesondere S. 132

² Zu den Produkt-Markt-Strategien vgl. ausführlich Abschnitt 2.7.1.

³ Vgl. BEA/HAAS (2016), S. 181.

⁴ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 13 i. V. m. GRÖGER (1992), S. 12 ff. Zu den vier strategischen Aktionsparametern vgl. außerdem ausführlich die Unterkapitel 2.7 und 2.9. Es sei darauf hingewiesen, dass diese auch bei Stabilisierungs- und Schrumpfungstrategien für die strategische Unternehmensführung maßgeblich sind, wenngleich insbesondere bei der (Ab)Wahl von Produkt-Markt-Kombinationen andere Substrategien zum Tragen kommen.

⁵ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 14 sowie HUTZSCHENREUTER (2006), S. 46 f.

steht also nun die Frage, *wie* die Bearbeitung der *einzelnen* strategischen Geschäftsfelder¹ zu erfolgen hat. In diesem Zusammenhang wird insbesondere auf die generischen Wettbewerbsstrategien nach PORTER verwiesen, der die Kostenführerschafts-, die Differenzierungs- und die Nischenstrategie unterscheidet.² Vor allem bei jungen Unternehmen mit bis dato nur einem Geschäftsfeld fallen Geschäftsfeld- und Gesamtunternehmensstrategie faktisch zusammen.³ Gleichwohl ändert dies nichts an der hierarchischen Reihenfolge und den damit verbundenen Entscheidungen.⁴ Die festgelegte Produkt-Markt-Strategie ist deshalb als fixe strategische Größe für die Wahl einer Wettbewerbsstrategie zu interpretieren, wobei zunächst alle Kombinationsmöglichkeiten offen bleiben. Allerdings können unter Berücksichtigung der weiteren Aktionsparameter Inkonsistenzen entstehen, die den tatsächlichen Gestaltungsspielraum beschränken. Im Extremfall kann dies dazu führen, dass die Geschäftsfeldstrategie durch die Gesamtunternehmensstrategie eindeutig determiniert wird, wobei im Idealfall im Rahmen der Strategieplanung ohnehin Rückkopplungen zwischen den verschiedenen Ebenen bestehen.

Ob **Funktionalstrategien** überhaupt als Strategien oder nicht vielmehr als funktionale Programmpläne oder funktionale Politiken bezeichnet werden sollten, ist in der einschlägigen Literatur umstritten.⁵ Bezugspunkt sind in jedem Fall die einzelnen verrichtungsorientierten Teilbereiche eines Unternehmens, wie etwa F&E, Beschaffung, Produktion und Absatz. Entscheidungen auf dieser Ebene betreffen bspw. den Einsatz konkreter Marketingkonzepte oder die Verwendung bestimmter Produktionstechnologien. Zwar ist die große (strategische) Bedeutung solcher Entscheidungen einerseits unbestreitbar, andererseits beeinflussen sie jedoch – wenn überhaupt – nur sehr entfernt die *grundsätzliche* Unternehmensentwicklung. Sie widersprechen demzufolge auch dem hier zugrunde gelegten Strategieverständnis und sind eher der operativ-taktischen Ebene zuzuordnen. Anders verhält es sich hingegen mit der Abstimmung der Funk-

¹ Strategische Geschäftsfelder (SGF) werden im Rahmen dieser Arbeit mit bestimmten Produkt-Markt-Kombinationen gleichgesetzt. Verfügt ein Unternehmen über mehrere SGF, so hat es entsprechend viele Produkt-Markt-Kombinationen in seinem Portfolio. Vgl. dazu sowie zu anderen Interpretationsmöglichkeiten von SGF KUB/KLEINALTENKAMP (2016), S. 130 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. HOFBAUER (1991), S. 125 ff. i. V. m. PORTER (2013), S. 73 ff.

³ Vgl. KLAUS (1987), S. 57 sowie HUTZSCHENREUTER (2006), S. 46.

⁴ Vgl. auch im Folgenden KNEERICH (1995), S. 253 sowie HUNGENBERG (2014), S. 17, ferner HOFBAUER (1991), S. 112.

⁵ Vgl. auch im Folgenden CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 8 sowie die dort zitierte Literatur, ferner HUNGENBERG (2014), S. 17.

tionsbereiche untereinander. Diese Aufgabe fällt sehr wohl der strategischen Unternehmensführung zu, wenn es darum geht, die vier strategischen Aktionsparameter – und insbesondere die Organisationsstruktur – zielkonform zu gestalten.

2.4 Interdependenzen in der strategischen Unternehmensplanung

Planung in Unternehmen wurde in mehr oder weniger institutionalisierter Form seit jeher betrieben – vor allem, um das Risiko von Fehlentscheidungen zu verringern und im Umkehrschluss den Zielerreichungsgrad zu erhöhen.¹ Die Steigerung der *Effizienz* des menschlichen Handelns sowie des Ressourceneinsatzes kann deshalb als ein übergeordneter **Planungszweck** verstanden werden. Gleichzeitig gilt es, für Unternehmen zukünftige Handlungsspielräume zu schaffen und zu erhalten, um spontane Reaktionsentscheidungen in bereits eingetretenen Problemsituationen – mithin Improvisation – zu vermeiden. Schließlich leidet durch die verbleibenden wenigen Handlungsalternativen und die knapp bemessene Zeit i. d. R. der angestrebte Zielerreichungsgrad. *Effizienz* und *Flexibilität* stehen allerdings häufig in einem Zielkonflikt, sodass deren Abwägung selbst Bestandteil jeglicher Planungsbemühungen sein muss.² Darüber hinaus ist einem Unternehmen wenig geholfen, wenn es auf effiziente Art und Weise die „falschen Ziele“ anstrebt und erreicht. Die Steigerung der *Effektivität* kommt aus diesem Grund als dritter wesentlicher Planungszweck hinzu.

Inhaltlich reichen die Definitionen des Planungsbegriffes von sehr vagen und allgemeingültigen Aussagen bis hin zu engen und teilweise sehr einseitigen Erklärungsversuchen.³ Die Eigenschaft, mithilfe der Planung von einem gegebenen Istzustand zu einem erwünschten Sollzustand zu gelangen, stellt zwar eine erste Annäherung dar, trifft aber letztlich auch auf die Improvisation zu. Eine weitere Präzisierung erfolgt daher anhand der **Merkmale der Planung**, über die in der Literatur weitestgehend Konsens herrscht. Wesentlich ist dabei insbesondere die geistige *Beschäftigung mit der Zukunft*. Anders als bei der Improvisation erfolgt die Realisation bestimmter Maßnahmen auf der Basis entscheidungsrelevanter Informationen und Prognosen, die mit entsprechendem zeitlichem Vorlauf systematisch beschafft, erstellt und ausgewertet werden. Wenngleich ein Großteil der notwendigen Informationen unsicher ist, wird unterstellt, dass die aus der Planung resultierenden Antizipationsentscheidungen⁴ tendenziell bessere Ergebnisse liefern – insbesondere, wenn die Zukunft „möglichst gut“ vorhergesehen worden ist. Damit dies realisiert werden kann, besitzt Planung einen

¹ Vgl. zu diesem Absatz WILD (1982), S. 15, ROLLBERG (1996), S. 9, ROLLBERG (2001), S. 1.

² Vgl. dazu auch die Ausführungen im Hauptkapitel 3 dieser Arbeit.

³ Vgl. zu diesem Absatz WILD (1982), S. 12 ff., S. 38 ff., ROLLBERG (2001), S. 1 f. und ferner KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 18, FANDEL (1983), S. 480 f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. dazu KOCH (1977), S. 12.

rationalen Charakter. Zielgerichtetes Denken sowie methodisches und systematisches Vorgehen sind Voraussetzungen, um dem gewünschten Sollzustand möglichst nahe zu kommen. Darüber hinaus beinhaltet Planung auch immer *gestaltende Züge*. Trotz der erstellten Prognosen und verfolgten Ziele verbleiben i. d. R. mehrere Handlungsoptionen, welche gegeneinander abgewogen werden müssen und das zukünftige Geschehen unterschiedlich beeinflussen. Schließlich müssen – wie schon beim Begriff der „Unternehmensführung“ – neben den klassischen funktionalen (Planungszweck) und institutionellen (Planungsträger) Aspekten auch prozessuale Phänomene der Planung berücksichtigt werden. Die zu lösenden Teilaufgaben lassen sich dabei in die bereits angedeuteten Phasen der Zielbildung, Problemanalyse, Alternativensuche und -bewertung (sowie das Treffen einer Entscheidung¹) untergliedern. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist der *repetitive Charakter*. Einerseits müssen die Teilprozesse nicht zwingend in der erwähnten Reihenfolge abgearbeitet werden. Andererseits stellt sich üblicherweise ein Regelkreis ein, welcher mehrfach durchlaufen werden kann und durch Vor- und Rückkopplungen die einzelnen Phasen miteinander verknüpft. An dieser Stelle wird außerdem ein weiteres Mal der Unterschied zur Improvisation deutlich, da diese aus prozessualer Sicht lediglich aus Zielbildung und Entscheidung besteht und Rückkopplungsschleifen entfallen.

Aufgrund der *Komplexität eines Unternehmens*² liegt es nahe, dass es nicht den einen „Masterplan“ geben kann, der alle bedeutsamen Unternehmens- und Umweltvariablen sowie deren Beziehungen zueinander gleichzeitig und hinreichend genau berücksichtigt.³ Vielmehr existiert in einem Unternehmen eine Vielzahl von **Teilplänen**, welche sich nach verschiedenen Kriterien klassifizieren lassen. So können entsprechend der zeitlichen Reichweite bspw. lang-, mittel- und kurzfristige Pläne unterschieden werden. Je nach angestrebtem Planungshorizont dienen dann jeweils andere Objekte und Daten als Planungsgrundlage. Eine Einteilung in strategische, operative und taktische Planung orientiert sich stattdessen am Aufbau bzw. an der Ausschöpfung von Erfolgspotenzialen des Unternehmens. Zwar korreliert dieses Kriterium stark mit der Fristigkeit, ist jedoch nicht mit dieser gleichzusetzen. Erfolgt die Differenzierung hingegen entsprechend dem organisatorischen Aufbau, wird dadurch die materielle Gliederung der Teilpläne festgelegt. In einer funktional strukturierten Organisation

¹ In der Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, ob aus prozessualer Sicht die anfängliche Zielbildung und das abschließende Treffen einer Entscheidung zwingend zur Planung (bzw. zum Planen) hinzuzuzählen sind oder nicht. WILD stellt zu Recht fest, dass es sich letztlich um eine Frage der Zweckmäßigkeit handelt, und orientiert sich an der Wirtschaftspraxis, in der zumindest die Planung inklusive Zielbildung und das Treffen einer Entscheidung voneinander getrennt werden. Vgl. dazu WILD (1982), S. 38 ff. Die Trennung von Planung und Entscheidung impliziert, dass Planungsträger und Entscheidungsträger nicht identisch sein müssen. Vgl. KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 18.

² Vgl. dazu ROLLBERG (2001), S. 4 f., S. 21.

³ Vgl. auch im Folgenden KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 18 ff. sowie ADAM (1996), S. 310. Weitere Kriterien zur Klassifizierung von Teilplänen finden sich bspw. bei MAG (1995), S. 39 ff.

kann dann bspw. zwischen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzplänen unterschieden werden. Objektorientierte Unternehmensstrukturen implizieren divisions- bzw. spartenspezifische Pläne als Ergebnis, während eine prozessuale Gliederung nahe- liegender Weise eine prozessorientierte Planung erfordert.

Unabhängig davon, welches Kriterium zur Komplexitätsreduktion¹ gewählt wird, bestehen zwischen den aufzustellenden Teilplänen zwangsläufig **Dependenzen und Interdependenzen**.² Formal beschreiben *Dependenzen* *einseitige* Abhängigkeiten zwischen zwei Variablen. Über die tatsächliche Ausprägung der Variablen kann deshalb sukzessiv entschieden werden, da aufgrund des einseitigen Informationsbedarfs die Entscheidung über die Ausprägung der Variablen A den Rahmen für die Ausprägung der Variablen B determiniert. Deutlich komplizierter wird es jedoch, sobald *Interdependenzen* – also *wechselseitige* Abhängigkeiten – zwischen zwei Variablen vorliegen. In diesem Fall kann über die Ausprägung beider Variablen nur noch simultan bestimmt werden, da eine Entscheidung über die eine Variable Informationen über die Ausprägung der anderen voraussetzt et vice versa.

Übertragen auf die Teilpläne eines Unternehmens bedeutet das, dass interdependente Beziehungen zwischen diesen immer dann bestehen, wenn eine auf einer Teilbereichsplanung beruhende Entscheidung die Entscheidungsmöglichkeiten eines anderen Teilbereichs (zielrelevant) verändert und umgekehrt.³ Da die Zerschneidung solcher Interdependenzen in praktischen Planungssituationen jedoch unvermeidlich ist, ergibt sich die Notwendigkeit, idealerweise bereits während des Planungsprozesses koordinativ tätig zu werden und die Teilbereichspläne vorausschauend (*ex ante*) – spätestens jedoch nachträglich (*ex post*) – aufeinander abzustimmen.⁴ Neben der Sicherstellung der Zulässigkeit aller Teilpläne wird unterstellt, dass dadurch die Gesamtplanungsgüte gesteigert werden kann, zumal die Summe der Ergebnisse isolierter Bereichspläne in den seltensten Fällen mit dem (theoretischen) unternehmensweiten Gesamtoptimum korrespondiert.

Wenn im Folgenden die **strategische Unternehmensplanung** im Zentrum des Interesses steht, dann ist darunter – aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen – die systematische und methodenunterstützte Sicherung bestehender sowie Entwicklung neuer Erfolgspotenziale zu verstehen, um dem Unternehmen in einer turbulenten Umwelt auch in Zukunft nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu ermöglichen und die oberste

¹ Die Reduktion der Komplexität wird als eine weitere wichtige Planungsfunktion verstanden. Vgl. WILD (1982), S. 16 f. sowie ADAM (1996), S. 4.

² Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (2001), S. 15 ff., ADAM (1996), S. 168 ff. sowie VOIGT (1992), S. 89 ff. Zum Interdependenzbegriff vgl. ferner LAUX/LIERMANN (2005), S. 191 ff.

³ Vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 109 ff.

⁴ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (2001), S. 21 ff.

Unternehmenszielsetzung zu erreichen. Die Planung einer konsistenten und kongruenten Gesamtunternehmensstrategie¹ erfordert aufgrund ihrer elementaren Bedeutung eine *integrierte* Betrachtung aller *globalen* Entscheidungsvariablen und ist von der strategischen Unternehmensführung durchzuführen.² Relevante Planungsobjekte sind dann die bereits bekannten vier Aktionsparameter – namentlich die Produkt-Markt-Strategie, die Organisationsstruktur, die Technologie sowie die Unternehmenskultur.³ Strategische Grundsatzentscheidungen müssen für alle diese getroffen werden und bilden das Fundament für die langfristige Unternehmensentwicklung. Allerdings bestehen nicht nur zwischen den Aktionsparametern interdependente Beziehungen. Vielmehr sind darüber hinaus die zahlreichen Wechselwirkungen der einzelnen Aktionsparameter mit der Unternehmensumwelt zu berücksichtigen.

Aufgrund des großen Planungszeitraums und der damit verbundenen Unsicherheit, der teilweise widersprüchlichen (Ersatz)Zielsetzungen, der relevanten Entscheidungsvariablen selbst sowie der dafür erforderlichen – vorwiegend qualitativen – Planungsinformationen entzieht sich die strategische Unternehmensplanung einer formalen Modellierung zur Lösung des Problems.⁴ Darüber hinaus lassen sich auch die vielen interdependenten Beziehungen zwischen den strategischen Aktionsparametern sowie ihrer Umwelt häufig gar nicht oder nur unzureichend quantitativ abbilden, sondern lediglich verbal beschreiben. Es handelt sich folglich um ein Planungsproblem in einer strukturdefekten Entscheidungssituation, sodass klassische Planungsschemata⁵ von vornherein zum Scheitern verurteilt sind.

Strukturdefekte Planungsprobleme können allerdings stattdessen durch inhaltliche Argumentation neu aufbereitet und zumindest einer zufriedenstellenden Lösung zugeführt werden.⁶ Eine solche Vorgehensweise trägt zwangsläufig heuristische Züge und entzieht sich i. d. R. formallogischer Begründungen. Die Strukturierung des Planungsproblems sowie dessen Lösung sind eng mit dem Problemverständnis des Planers, seiner Methodenkenntnis sowie seiner subjektiven Sicht der Dinge verbunden. *Praktikabilität und Plausibilität* als wesentliche Anforderungen an Heuristiken sind aus diesem Grund für **realistische Konzepte zur strategischen Unternehmensplanung**

¹ Der Begriff der „Strategieentwicklung“ wird im Folgenden synonym verwendet.

² Vgl. KOCH (1982), S. 35 f., ROLLBERG (2001), S. 23, S. 145.

³ Vgl. dazu auch ROLLBERG (2018a), S. 330.

⁴ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (2001), S. 2 ff., S. 145, KOCH (1982), S. 35 sowie ferner KÜPPER et al. (2013), S. 136 f. Zu den Strukturdefekten praktischer Entscheidungssituationen vgl. ADAM (1996), S. 10 ff.

⁵ Vgl. zur Planung in gut strukturierten Entscheidungssituationen ADAM (1996), S. 7 ff.

⁶ Vgl. auch im Folgenden ADAM (1996), S. 15 und ROLLBERG (2001), S. 5, S. 153 f. sowie ferner HEINEN (1985), S. 37, welcher die Brauchbarkeit betriebswirtschaftlicher Empfehlungen vom Wirklichkeitsgehalt der diesen Empfehlungen zugrunde liegenden Modelle abhängig macht.

zu übernehmen.¹ Schließlich wird damit der Einsicht gefolgt, dass – ganz im Sinne des gemäßigten Voluntarismus – der aktiven und vollständig planbaren Gestaltung des Unternehmens und seiner Umwelt klare Grenzen gesetzt sind.² Trotzdem oder gerade deshalb kann jedoch allein die tiefgreifende, systematische Auseinandersetzung mit den wesentlichen Zusammenhängen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens den Blick für die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen schärfen und dadurch die Qualität der zu treffenden Entscheidungen – auch die der improvisierten – sowie letztlich die *Chance* auf wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig steigern.³ Praktische Unterstützung für die strategische Unternehmensführung zur Bewältigung dieser Aufgabe leistet dabei das strategische Controlling.

2.5 Planungsrelevante Funktionen des strategischen Controllings

Wenn der zielorientierte Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozess – mithin die Entwicklung und die Umsetzung einer konsistenten und kongruenten Gesamtunternehmensstrategie – als Kernaufgabe der strategischen Unternehmensführung verstanden wird, dann stellt sich die Frage, welchen Beitrag das strategische **Controlling** in diesem Zusammenhang leistet. Schließlich stellt ROLLBERG zu Recht fest, dass dieser **Begriff** sowohl aus funktionaler als auch aus institutioneller als auch aus prozessualer Sicht im Grunde genommen überflüssig ist.^{4,5} Während der Willensdurchsetzungsprozess der Unternehmensorganisation⁶ zuzuordnen ist, bleibt der finale Entscheidungsakt – sofern überhaupt eine Aufspaltung des Willensbildungsprozesses erfolgt – ausschließlich der Institution Unternehmensführung vorbehalten. Die Entscheidungsvorbereitung wird hingegen durch die strategische Unternehmensplanung – als Hauptbestandteil des Willensbildungsprozesses – hinreichend genau beschrieben. Daran änderte auch eine alternative Abgrenzung der Entscheidungsvorbereitung nach Informationsbeschaffung und -verwertung nichts. (Interne) Quellen der Anregungsinformationen sowie konkreter Planungsdaten sind dann die Unternehmensrechnung und

¹ Zur heuristischen Planung im Allgemeinen vgl. WITTE (1979). Zu den genannten Anforderungen vgl. ferner BÄUERLE (1989), S. 187 ff.

² Vgl. dazu Abschnitt 2.1.2.

³ Vgl. ROLLBERG (2001), S. 4.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz ROLLBERG (2012), S. 1 ff. Eine lesenswerte Übersicht zu verschiedenen Controllingkonzeptionen in der deutschsprachigen Literatur sowie entsprechende Begründungen für die Existenzberechtigung des Controllings finden sich bspw. bei KÜPPER et al. (2013), S. 19 ff. und FRIEDL (2013), S. 95 ff.

⁵ Die gleiche Diskussion lässt sich auch auf der operativ-taktischen Ebene führen.

⁶ Vgl. zum Organisationsbegriff auch Abschnitt 2.7.3. Organisation ist hier im funktionalen Sinne und folglich als Aufgabe der Unternehmensführung zu verstehen. Vgl. dazu auch HAX (1959), S. 610 f. i. V. m. ROLLBERG (2012), S. 5.

die Unternehmensforschung. Letztere besitzt vor allem die Methoden- und Modellierungskompetenz, um im Rahmen der Unternehmensplanung Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erkennen und ggf. Handlungsempfehlungen als Entscheidungsgrundlage abzuleiten. Darüber hinaus kann dasselbe Instrumentarium auch für postoptimale Rechnungen – wie bspw. Sensitivitätsanalysen – oder (rollierende) Neuplanungen eingesetzt und damit im Zuge der Planrealisation in den Dienst der Unternehmensorganisation gestellt werden. Eine Neukombination bekannter und benannter Unternehmensführungsteilaufgaben und -prozesse als strategisches Controlling zu bezeichnen ist folglich zumindest redundant, da letztlich alle in der Literatur diskutierten Controllingfunktionen sowohl begrifflich als auch inhaltlich bereits belegt sind.

Die gleiche Argumentation lässt sich auch aus institutioneller Sicht führen.¹ Selbst wenn die organisatorische Möglichkeit zur Schaffung führungsunterstützender Stellen mit genannten Aufgaben genutzt würde, gäbe es keinen ersichtlichen Grund, diese ausgerechnet zu einer „Controllingabteilung“ zusammenzufassen, zumal abgesehen davon ansonsten auch alle weiteren delegierbaren Aufgabenkombinationen der verschiedenen Unternehmensbereiche eine eigenständige Bezeichnung erhalten müssten.

Wenn im Folgenden trotzdem die **drei wesentlichen Funktionen des Controllings** vorgestellt werden, dann ist das zum einen der (zweifelhaften) Tatsache geschuldet, dass sich dieser Begriff trotz obiger Ausführungen mittlerweile im deutschen Sprachgebrauch etabliert hat.² Zum anderen soll dieser Umstand wenigstens genutzt werden, um auf eine ausführliche Diskussion und Abgrenzung der Begriffe „Unternehmensrechnung“, „-forschung“, „-planung“, „-steuerung“ und „-organisation“, „Informationsbeschaffung“ und „-verwertung“ usw. sowie deren Verhältnis zueinander zu verzichten.³ Stattdessen wird der Fokus auf jene elementaren Bestandteile gelenkt, über deren Existenz und Notwendigkeit im Rahmen der strategischen sowie operativ-taktischen Unternehmensführung Konsens herrscht – unabhängig von konkreten Zuordnungs- und Abgrenzungsvorschlägen in der einschlägigen Literatur. Konsequenterweise wurden alle zu nennenden Funktionen im bisherigen Verlauf der Arbeit bereits wenigstens angedeutet und sollen an dieser Stelle noch einmal in komprimierter Form vertieft werden.

Eine erste wesentliche Aufgabe des Controllings besteht in der *Bereitstellung von Informationen* zur Identifikation betriebsindividueller Entscheidungsprobleme.⁴ Darüber hinaus beinhaltet die **Informationsfunktion** das *Aufzeigen entscheidungsproblem- adäquater Modelle und Methoden* zur Lösung des Problems sowie die *Beschaffung*

¹ Vgl. zu diesem Absatz ROLLBERG (2012), S. 3.

² Vgl. dazu auch die kritischen Ausführungen bei HERING (2001), S. 3 f.

³ Ob gerade aus dieser Tatsache die Existenzberechtigung des Controllings als eigenständiger Problembereich abzuleiten ist, soll an dieser Stelle nicht entschieden werden. Eine ausführliche Diskussion zu den Anforderungen dafür findet sich u. a. bei KÜPPER et al. (2013), S. 3 ff.

⁴ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (2012), S. 6.

entscheidungsrelevanter Daten. Je nachdem, ob eher operativ-taktische oder strategische Fragestellungen im Vordergrund stehen, unterscheiden sich die Informationsquellen sowie die einzusetzenden Instrumente und Methoden teilweise erheblich.¹

Die zweite zentrale Herausforderung des Controllings ergibt sich aus der sogenannten **Koordinationsfunktion**.² Koordinationsprobleme entstehen in einem Unternehmen grundsätzlich immer dann, wenn Entscheidungen interdependent sind.³ Die Abstimmung dieser Einzelentscheidungen auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel wird dann als Koordination bezeichnet.⁴ Die Koordinationsfunktion des strategischen Controllings meint jedoch *nicht* die Vorbereitung strategischer Grundsatzentscheidungen durch Konkretisierung und insbesondere Abstimmung der vier strategischen Aktionsparameter unter Berücksichtigung der Unternehmensumwelt. Diese Aufgabe der Gesamtunternehmensstrategieentwicklung obliegt weiterhin der strategischen Planung und damit der strategischen Unternehmensführung unter Zuhilfenahme der anderen beiden Hauptfunktionen des strategischen Controllings. Der koordinative Anteil wird in diesem Zusammenhang dann als **Primärkoordination** bezeichnet.⁵ Die Koordinationsfunktion bezieht sich stattdessen auf die Gestaltung des Planungs- und Kontrollsystems, des Informationsversorgungssystems sowie deren funktionale Verknüpfung. Diese **sekundäre Koordination** ist nach HORVÁTH die originäre Aufgabe des (strategischen) Controllings, da sie die primäre Koordination der Führung erst ermöglicht. Während im Zuge der **systembildenden Koordination** die genannten Subsysteme der Führung überhaupt erst geschaffen werden,⁶ obliegt es der **systemkoppelnden Koordination**, diese Subsysteme „in Gang zu halten“ und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

In der betrieblichen Praxis manifestiert sich die Systembildung bspw. durch die Einführung und Etablierung computergestützter Informationssysteme.⁷ Die Systemkopplung stellt dann den Arbeitsalltag des bzw. der Controller dar. Letzterer zeichnet

¹ Einen umfangreichen und gut aufbereiteten Überblick zu den Instrumenten und Methoden des Controllings liefert bspw. OSSADNIK (2009).

² Vgl. ROLLBERG (2012), S. 6 f.

³ Vgl. KIRSCH (1971), S. 61 sowie Unterkapitel 2.4.

⁴ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 44.

⁵ Vgl. auch im Folgenden HORVÁTH (2011), S. 105 ff., S. 135 f., HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 46 f. und ferner KÜPPER et al. (2013), S. 31 f.

⁶ Mitunter wird diese Form der Koordination auch als Integration bezeichnet, da eventuelle zukünftige Störungen im Rahmen der Systemgestaltung bspw. durch bestimmte Regelungen von vornherein berücksichtigt werden und dadurch nachträglicher Koordinations- bzw. Abstimmungsbedarf entfällt oder zumindest reduziert wird. Vgl. HORVÁTH (2011), S. 106 sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere BLEICHER (1980b), S. 17.

⁷ Vgl. HORVÁTH (2011), S. 109.

sich durch die Betreuung und Handhabung dieses geschaffenen Informationssystems sowie insbesondere den Umgang mit auftretenden Störungen und Problemen aus.¹

Die **Dienstleistungsfunktion** des Controllings ergibt sich aus der Tatsache, dass die beiden zuvor genannten Aufgabenkomplexe (nicht nur)² im Rahmen der strategischen sowie operativ-taktischen Unternehmensplanung und der späteren Planrealisation³ eine elementare Bedeutung besitzen.⁴ Originäre Planungsträger sowie Umsetzungsverantwortliche für die Gesamtunternehmensstrategie sind wie geschildert die Mitglieder der strategischen Unternehmensführung. Allerdings sind – wie alle Ressourcen eines Unternehmens – auch deren Managementkapazitäten⁵ endlich.⁶ Zur Entlastung der Entscheidungsträger von bestimmten entscheidungsvorbereitenden Aufgaben liegt es deshalb nahe, neben einer funktionalen auch eine organisatorische Trennung von Entscheidungsvorbereitung und dem tatsächlichen Entscheidungsakt vorzunehmen. Die praktische Ausgestaltung kann dabei unternehmensindividuell variieren, wobei ähnlich wie bereits bei der Planung verschiedene Kriterien (kombiniert) Anwendung finden.⁷

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die wesentliche Aufgabe des Controllings in der „Führungsunterstützung durch Entscheidungsvorbereitung“ besteht.⁸ Naheliegender Weise unterstützt das **strategische Controlling** dann die strategische Unternehmensführung bei der Erfüllung ihrer Kernaufgaben – der Planung und Realisation einer konsistenten und kongruenten Gesamtunternehmensstrategie.

Da sich die vorliegende Arbeit auf den initialen Willensbildungsprozess konzentriert, sind die genannten Einschränkungen für sowie die Anforderungen an die strategische Unternehmensplanung für das strategische Controlling zu übernehmen. Alle angebotenen Methoden und Instrumente – sei es zu Analyse- oder Prognosezwecken, zur

¹ Vgl. HORVÁTH (2011), S. 120 f.

² Vgl. dazu die Koordinationsfunktion des Controllings, die sich – unabhängig von der zuvor geführten Diskussion – nicht nur auf die Planung und die Planrealisation bezieht.

³ Der Begriff der Planrealisation wird hier sehr weit gefasst und beinhaltet im Wesentlichen den Prozess der Unternehmensorganisation bzw. der Unternehmenssteuerung, welcher sich seinerseits aus den drei Teilprozessen der Durchsetzung, der Kontrolle sowie der Sicherung zusammensetzt. Vgl. FRIEDL (2013), S. 181 ff.

⁴ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (2012), S. 7, S. 241.

⁵ Zur näheren Charakterisierung von Managementkapazitäten vgl. HUTZSCHENREUTER (2001), S. 9 ff. sowie HUTZSCHENREUTER (2006), S. 116 f.

⁶ Diese Aussage lässt sich auf die operativ-taktische Planung oder die Planung einzelner Funktionsbereiche etc. nahezu wortgleich übertragen.

⁷ Zu den grundsätzlichen Möglichkeiten der Eingliederung vgl. ROLLBERG (2012), S. 241 ff. Zur weiteren Konkretisierung vgl. ROLLBERG (2012), S. 11 ff. sowie ferner WEBER/SCHÄFFER (2016), S. 466 ff.

⁸ Vgl. ROLLBERG (2012), S. 6.

Schaffung und Entwicklung von Erfolgspotenzialen oder zur Koordination der Teilpläne – müssen sich zwangsläufig (auch) an ihrer Praktikabilität und Plausibilität messen lassen.¹ Es ist der Natur des Strategischen geschuldet, dass die Aufgabenträger des Controllings neben einer umfangreichen formalen Ausbildung zusätzlich viel Sachverstand, Erfahrung sowie Kreativität einbringen müssen, um den damit verbundenen Herausforderungen gerecht zu werden.

Eine erste Hürde erwartet alle Verantwortlichen in diesem Zusammenhang bereits im Rahmen des ersten Prozessschritts der strategischen Unternehmensplanung.² So bilden die strategischen Unternehmensziele einerseits die Orientierungsgrundlage für die konkrete Ausgestaltung der vier strategischen Aktionsparameter und sind folglich untrennbar mit diesen verbunden. Andererseits resultiert – wie noch zu zeigen ist – ein wesentlicher Teil des späteren (Primär)Koordinationsbedarfs gerade aus dem Konfliktpotenzial der vielfältigen Anforderungen an ein dauerhaft erfolgreiches Unternehmen, welche sich in den *generellen* strategischen Unternehmenszielen manifestieren (sollten).

2.6 Zielkonflikte im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung

2.6.1 Effizienz, Effektivität und Flexibilität als generelle strategische Zielgrößen

Recht allgemein beschreibt ein **Ziel** zunächst einen erstrebenswerten Sollzustand (eines Unternehmens).³ Es beinhaltet i. d. R. Aussagen mit normativem Charakter, die die Wünsche und Vorstellungen der Entscheidungsträger im Hinblick auf die zukünftige Unternehmensrealität widerspiegeln und für die Umsetzungsverantwortlichen bindend sind.⁴

Als übergeordnetes (Meta)Ziel eines jeden privatwirtschaftlichen Unternehmens gilt der **Erfolg**.⁵ Da diese Forderung jedoch in gleichem Maße unstrittig wie vage ist, bedarf sie einer weiteren Konkretisierung. Wenn unterstellt wird, dass ein dauerhaft erfolgloses Unternehmen langfristig vom Markt verschwindet, dann kann im Umkehrschluss behauptet werden, dass sich erfolgreiche Unternehmen durch ihre *langfristige Überlebensfähigkeit* auszeichnen. Die Sicherung des Fortbestands kann deshalb als äquivalente Zielsetzung und oberste Maxime der strategischen Unternehmensführung

¹ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (2012), S. 13 ff. sowie die Ausführungen im Unterkapitel 2.4.

² Vgl. auch im Folgenden PEEMÖLLER (2005), S. 141 ff.

³ Vgl. HEINEN (1976), S. 45 sowie ROLLBERG (1996), S. 8.

⁴ Vgl. HAUSCHILDT (1977), S. 9 sowie FISCHER (1989), S. 89 f.

⁵ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 8 f. und ferner HERING (2017), S. 9.

betrachtet werden. „Überlebensfähigkeit bedeutet, daß sich ein Unternehmen langfristig selbst tragen kann: Alle Shareholders [sic!] und Betriebsangehörigen erhalten ein angemessenes Einkommen, und notwendige Reinvestitionen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit können getätigt werden.“¹

Die Wettbewerbsfähigkeit am Markt ergibt sich zunächst aus der **Effektivität** der betrieblichen Leistungserstellung.² Schließlich sollten nur solche Sach- oder Dienstleistungen angeboten werden, für die auch eine entsprechende Nachfrage existiert (oder geschaffen werden kann), sodass die marktorientierte Zweckmäßigkeit des Produktionsergebnisses gegeben ist.

Allerdings reicht es nicht aus, *die richtigen Dinge zu tun, sofern diese Dinge nicht gleichzeitig auch richtig getan* werden.³ Wenn ein Unternehmen ein am Markt grundsätzlich nachgefragtes Produkt nur zu einem unverhältnismäßig hohen Preis anbieten kann oder bei gegebenem Preis nicht mindestens das Leistungsniveau der Wettbewerber erreicht, dann bleibt dessen langfristige Existenz gefährdet. Aus diesem Grund ist die Wirtschaftlichkeit *aller* unternehmensinternen Prozesse, die den Leistungserstellungsprozess sowie dessen Ergebnis in irgendeiner Form beeinflussen, als zweite überlebensnotwendige Voraussetzung zu nennen. **Effizienz** und Effektivität sind folglich zwei Seiten derselben Medaille, da sowohl ineffizientes, aber effektives als auch effizientes, aber ineffektives Wirtschaften den langfristigen Erfolg eines Unternehmens verhindert.

Im ersten Fall überstiegen (im Extremfall) die Kosten die Erlöse, im zweiten Fall setzte das Unternehmen aufgrund fehlender Nachfrage die wirtschaftlich erstellten Leistungen gar nicht oder zumindest in nicht ausreichendem Maße ab.⁴ In beiden Fällen reichte der resultierende Gewinn nicht aus, um die anspruchsberechtigten Shareholder und Mitarbeiter angemessen zu vergüten sowie die notwendigen Reinvestitionen zu tätigen. Ziel der strategischen Unternehmensführung muss es deshalb sein, bereits im Rahmen der Systemgestaltung die richtigen Dinge zu tun, damit im Unternehmensalltag die richtigen Dinge richtig getan werden können. Für die strategische Unternehmensplanung bedeutet das, dass die Wahl einer *effektiven* Produkt-Markt-Strategie lediglich eine notwendige Bedingung für nachhaltigen Unternehmenserfolg darstellt.

¹ BOGASCHEWSKY/ROLLBERG (1998), S. 6.

² Vgl. zu diesem Absatz ROLLBERG (1996), S. 9, ROLLBERG (2001), S. 8, BOGASCHEWSKY/ROLLBERG (1998), S. 6 sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. zu diesem Absatz ROLLBERG (1996), S. 8 f., ROLLBERG (2001), S. 8, BOGASCHEWSKY/ROLLBERG (1998), S. 6 f. und die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 9, ROLLBERG (2001), S. 8 f., BOGASCHEWSKY/ROLLBERG (1998), S. 6 f.

Erst die *effiziente* Abstimmung aller strategischen Aktionsparameter schafft den Rahmen, der *beide* bisher genannten Voraussetzungen für den langfristigen Fortbestand des Unternehmens – effektives *und* effizientes Wirtschaften – hinreichend erfüllt.

Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass ein Unternehmen in eine komplexe und dynamische Umwelt eingebettet ist, mit der es darüber hinaus in einem permanenten interaktionistischen Austauschverhältnis steht.¹ Die Möglichkeit der gegenseitigen Beeinflussung impliziert zwar einerseits, dass ein Unternehmen durchaus proaktiv auf seine Umwelt einwirken und diese nach seinen Vorstellungen gestalten kann. Andererseits steht das Unternehmen als Einzelsystem jedoch faktisch einer Vielzahl von Systemen gegenüber, sodass die tatsächlichen Möglichkeiten der Einflussnahme beschränkt sind. Zwangsläufig ergibt sich umgekehrt eine entsprechend starke Abhängigkeit des Unternehmens von seiner Umwelt, aus der – aufgrund der Forderung nach Kongruenz² von Unternehmen und Umwelt – die **Notwendigkeit der Anpassung** an eben diese resultiert. Unabhängig davon wurde im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung die Unsicherheit der Erwartungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Unternehmensumwelt als wesentliches Problem herausgestellt. Gleichzeitig sind es jedoch gerade diese Erwartungen, die die Grundlage der zu treffenden Entscheidungen bilden. Ein ausschließlich auf Effizienz und Effektivität gerichtetes Gesamtsystem kann folglich nur erfolgreich am Markt bestehen, so lange alle erstellten Prognosen im Wesentlichen (vorübergehend) zutreffen. Selbst wenn jedoch dieser eher wenig wahrscheinliche Fall eintritt, birgt der permanente Umweltwandel in Verbindung mit der Systemoffenheit des Unternehmens die dauerhafte Gefahr, das erreichte Gleichgewicht „unbeplant“ zu verlieren.

Demnach handelt es sich bei der Anpassungsleistung nicht nur um eine einmalig zu erbringende Tätigkeit, sondern vielmehr um einen stetig wiederkehrenden Prozess.³ Versteht man die Systemstabilität als dynamische Größe, dann sollte das Ziel der Anpassung nicht die illusorische Herstellung eines statischen Gleichgewichtszustands, sondern stattdessen die Aufrechterhaltung eines Fließgleichgewichts zwischen Unternehmen und Umwelt sein. Schließlich vermindert die Unfähigkeit, die Diskrepanz zwischen Unternehmenskonfiguration und (neuer) Wirklichkeit zeitnah zu überwinden, nachhaltig die Effektivität und Effizienz der betrieblichen Leistungserstellung und stellt folglich selbst ein erhebliches Gefahrenpotenzial für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens dar. Die Erkenntnis, dass die Sicherung der *Anpassungsfähigkeit* und nicht die Optimierung eines vorübergehenden *Anpassungszustands* eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmen ist, hat jedoch erhebliche

¹ Vgl. auch im Folgenden MÖSSNER (1982), S. 35 f. sowie THIELEN (1993), S. 52 f., S. 54 f.

² Zum Kongruenzgebot vgl. ausführlich Unterkapitel 2.10.

³ Vgl. auch im Folgenden THIELEN (1993), S. 53 sowie BURMANN (2005), S. 30 f.

Konsequenzen für die Gestaltung des Gesamtsystems im Zuge der strategischen Unternehmensplanung.¹ Die Forderung nach Flexibilität rückt nunmehr in den Fokus der verantwortlichen Planer und Entscheidungsträger.

Die *Notwendigkeit* für **Flexibilität**² kann sowohl mit den sich ständig wandelnden Umweltbedingungen als auch mit der unvollkommenen Voraussicht, unter der Unternehmensentscheidungen zu treffen sind, begründet werden.³ Tatsächlich hängen beide Merkmale unmittelbar zusammen und sind darüber hinaus konstitutiv für eine realistische Planungssituation.

Inhaltlich wird unter Flexibilität einerseits die Fähigkeit von Unternehmen verstanden, systeminterne oder -externe Störungen weitestgehend aufzufangen und dadurch negative Konsequenzen zu vermeiden.⁴ Flexibilität beschränkt sich jedoch nicht nur auf rein reaktive Maßnahmen. Vielmehr soll dem Unternehmen andererseits die Möglichkeit eröffnet werden, proaktiv die Chancen auf Erfolg selbst zu kreieren und zu nutzen. Flexibilität kann demnach zunächst als *Potenzial* zur Anpassung verstanden werden, welches jedoch i. d. R. erst geschaffen werden muss. Trotzdem sei davor gewarnt, aus Effizienzgründen auf dieses Potenzial zu verzichten und die damit verbundenen (Opportunitäts)Kosten zu vermeiden. Darüber hinaus gilt die flexible Gestaltung des Systemgefüges in einer komplexen und dynamischen Welt als entscheidende Voraussetzung, um (weitere) aktuelle und zukünftige Erfolgspotenziale überhaupt erst auf- und auszubauen.⁵ Diese überragende Bedeutung erhebt die Flexibilität deshalb selbst zu einer *Zielgröße*, welche wegen ihres Grundsatzcharakters hierarchisch über den anderen Erfolgspotenzialen einzuordnen ist und im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung das Erfolgsziel weiter konkretisiert. Während Effizienz und Effektivität vor allem dem Streben nach möglichst hohem Gewinn Rechnung tragen, berücksichtigt Flexibilität das Sicherheitsbedürfnis eines Unternehmens und eröffnet diesem außerdem die Möglichkeit, neue Chancen zu erschaffen und zügig zu ergreifen.⁶

¹ Vgl. zu diesem Satz ferner GILBREATH (1987), S. 49.

² Eine ausführliche Diskussion des Flexibilitätsbegriffs sowie zahlreiche Literaturhinweise finden sich bspw. bei KALUZA/BLECKER (2005), S. 6 ff.

³ Vgl. auch im Folgenden MÖSSNER (1982), S. 31, ferner ROLLBERG (2001), S. 187 f.

⁴ Vgl. auch im Folgenden THIELEN (1993), S. 52 f., S. 59, S. 89, MÖSSNER (1982), S. 57, ferner VESTER (1989), S. 42 und WERNER (1998), S. 102 sowie die dort zitierte Literatur.

⁵ BURMANN stellt in diesem Zusammenhang fest, dass dauerhaftes Wachstum eines Unternehmens nur bei hoher strategischer Flexibilität zu erreichen ist – insbesondere aufgrund der vielen neuen Wettbewerber, die im Internetzeitalter die etablierten Anbieter herausfordern. Vgl. BURMANN (2005), S. 30.

⁶ Vgl. zum Gewinn- und Sicherheitsstreben bspw. ROLLBERG (2001), S. 8 ff.

2.6.2 Qualität, Zeit und Kosten als elementare strategische Erfolgsfaktoren

Mittlerweile existiert eine Vielzahl empirischer Studien, in denen der Versuch unternommen wird, den (Miss)Erfolg von (ähnlichen) Unternehmen zu operationalisieren, um dadurch Rückschlüsse auf erfolgsrelevante Schlüsselfaktoren ziehen zu können.¹ Üblicherweise werden zu diesem Zweck zunächst „verdächtige“ Erfolgstreiber² nach verschiedenen Kriterien identifiziert, um dadurch dem Anspruch auf Vollständigkeit gerecht zu werden.³ Anschließend werden diese für jedes Unternehmen einzeln erhoben und mithilfe statistischer Verfahren (z. B. der Faktorenanalyse) zu einem übergeordneten Erfolgsmaß aggregiert. Diese Größe wird dann als Vergleichsmaßstab genutzt und ex post einer Interpretation unterzogen.

Die Kritik an dieser Vorgehensweise ist vielfältig und lässt sich letztlich auf zwei wesentliche Argumente reduzieren.⁴ So ist es zunächst sehr fragwürdig, wenn inhaltlich so unterschiedliche Aspekte, wie Kundenzufriedenheit, Marktanteil, Produktqualität, Return on Investment, Entwicklungszeit usw., zu einer Globalkenngröße komprimiert werden. Darüber hinaus ist es verfahrensabhängig, welche Ausprägung diese Maßzahl tatsächlich annimmt, sodass die gleichen Ausgangsdaten u. U. zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen und damit auch zu völlig unterschiedlichen Rückschlüssen hinsichtlich der erfolgsrelevanten Treiber führen können. Gleichzeitig offenbart sich bei eingehender Analyse, dass alle untersuchten Kenngrößen – wenn auch unterschiedlich nuanciert – letztlich auf drei wesentliche Kriterien zurückführbar sind. Der bisherigen Forderung nach Praktikabilität und Plausibilität folgend, können die drei **elementaren strategischen Erfolgsfaktoren** *Qualität, Zeit und Kosten* – mitunter auch als „Magisches Dreieck“⁵ bezeichnet – als Kompromiss aus notwendiger Über-schaubarkeit und akzeptabler Detailliertheit identifiziert werden.

Die Bedeutung der **Kosten** für den unternehmerischen Erfolg ergibt sich – verkürzt formuliert – aus der Tatsache, dass sie einen der beiden Bestandteile der Gewinnfunktion als Differenz aus Umsatz und Kosten repräsentieren. Sie korrespondieren vor allem mit der *Effizienz* der Leistungserstellung und -verwertung, weil eine niedrige

¹ Vgl. zu diesem Absatz MATZ (2007), S. 51 f. sowie die dort zitierte Literatur.

² Erfolgstreiber, Vorsteuergrößen, Schlüsselfaktoren, Erfolgsfaktoren u. ä. meinen letztlich alle dasselbe und werden in dieser Arbeit synonym verwendet. In Anlehnung an RAPPAPORT sind darunter messbare und leicht kommunizierbare *gegenwärtige* Leistungen zu verstehen. Vgl. RAPPAPORT (1999), S. 152. Sie beeinflussen die Erfolgspotenziale direkt und sind deshalb maßgeblich für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens. Vgl. BUCHHOLZ (2013), S. 55.

³ So können bspw. kunden-, finanz-, prozess-, firmen- und projektbezogene Kennzahlen in das Untersuchungsdesign aufgenommen werden. Vgl. MATZ (2007), S. 51 sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. auch im Folgenden MATZ (2007), S. 51 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

⁵ Vgl. MATZ (2007), S. 53.

Ausprägung der Kosten bei gegebenem Nutzen (gegebener Mindesteffektivität) entweder höhere Gewinnmargen und/oder höhere Absatzmengen aufgrund niedrigerer Absatzpreise erlaubt.¹ Da in einem Industriebetrieb letztlich alle Maßnahmen und Prozesse auf die Entwicklung, Produktion und den Verkauf von Sachleistungen abzielen – und allein Letzteres den notwendigen Umsatz generiert –, ist die Forderung nach *permanenter* Kosteneffizienz für *alle* Maßnahmen und Prozesse der betrieblichen Wertschöpfungskette – von den Lieferanten bis hin zu den Abnehmern – zu übernehmen.²

Die gestiegene Relevanz des strategischen Erfolgsfaktors **Qualität** resultiert aus dem rasanten Anstieg der Wettbewerbsintensität in den vergangenen Jahrzehnten.³ Während es bis in die 1960er-Jahre noch ausreichte, einen gegebenen Mindeststandard hinsichtlich der Produkthanforderungen zu erfüllen, rückten in der Folgezeit wegen des Wandels von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt die Wünsche der Nachfrager immer stärker in den Fokus. Gesättigte Märkte, die Globalisierung der Wirtschaft und nicht zuletzt das Internetzeitalter zwangen und zwingen die Unternehmen, dem neuen Konkurrenzdruck mit konsequenter *Kundenorientierung* zu begegnen. Um zukünftig die *Effektivität* der Marktleistung und den damit verbundenen *Umsatz* zu gewährleisten, ist deshalb nicht nur auf die grundsätzliche, objektive Eignung eines Produkts für seinen vorgesehenen Verwendungszweck zu achten. Vielmehr sind es auch die vielen zusatznutzenstiftenden Eigenschaften, die über den tatsächlichen Markterfolg entscheiden. Neben der Maßgeblichkeit der *subjektiven* Wahrnehmung der *Produktqualität* für den Produzenten erfordert eine konsequente Kundenorientierung dann auch Investitionen in die Service-, Kontakt- und Kommunikationsqualität. Darüber hinaus ist auch die Güte der Erzeugung selbst als Bestandteil der *Prozessqualität* zu verstehen.⁴

Zwar verursachen alle Maßnahmen zur Steigerung der Qualität der unternehmerischen Gesamtleistung⁵ auch zusätzliche Kosten, allerdings lassen sich diese im Idealfall durch vom Kunden akzeptierte Preiszuschläge rechtfertigen.⁶ Außerdem können durch präventive Maßnahmen in der Fertigung die Kosten für Nacharbeit, Reparatur und Ausschuss reduziert und bestenfalls sogar überkompensiert werden. Der scheinbare

¹ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 11.

² Vgl. dazu FRANZ/KAJÜTER (1997), S. 13 f.

³ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 10 ff. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere ADAM (1998), S. 27 ff.

⁴ Vgl. FISCHER (1993), S. 64 f.

⁵ Auf einem entsprechend hohen Abstraktionsniveau sind neben den Erwartungen der Kunden bspw. auch die der eigenen Mitarbeiter usw. zu berücksichtigen, um dadurch einem allumfassenden Qualitätsanspruch gerecht zu werden. Vgl. dazu BENZ/BECKER-FLÜGEL (1997), S. 2 sowie HORVÁTH/URBAN (1990), S. 5 ff.

⁶ Vgl. auch im Folgenden MATZ (2007), S. 65 i. V. m. BOGASCHEWSKY/ROLLBERG (1998), S. 9 f.

Widerspruch zwischen Effektivität und Effizienz im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung verwandelt sich damit in eine klassische (betriebsinterne) Kosten-Nutzen-Abwägung, die sich konsequent an den subjektiven Vorstellungen und Wünschen der potenziellen Kunden zu orientieren hat.

Dieselben Gründe, die die Qualität zu einem elementaren strategischen Erfolgsfaktor erheben, sind auch für den dritten Schlüsselfaktor – die **Zeit** – anzuführen.¹ So erwarten Nachfrager heutzutage einerseits eine schnelle und pünktliche Lieferung der von ihnen gewünschten Leistungen. Die Beschleunigung der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten von Kundenaufträgen – mithin die Erhöhung der *Zeiteffizienz* – ist folglich eine wesentliche Stellgröße, um den aktuellen Marktanforderungen zu entsprechen. Andererseits kommt gerade mit Blick auf die Zukunft im Zuge der *Produktentwicklung* der *Schnelligkeit* eine überragende Bedeutung zu: Aufgrund der stetigen Verkürzung der Produktlebenszyklen resultiert die Notwendigkeit, auch die Entwicklungszeiten neuer Produkte zu verringern. Letzteres bedingt einen erheblichen Mehraufwand in Forschung und Entwicklung, um das Tempo entsprechend anzupassen und mit konkurrenzfähigen Produkten im Wettbewerb zu bestehen. Ein möglichst früher Eintrittszeitpunkt am Markt ist dann vor allem für innovative Unternehmen von entscheidender Bedeutung, da anderenfalls die Lebensdauer der Produkte nicht mehr ausreicht, die bisher entstandenen Kosten zu amortisieren.² Gleichzeitig unterliegen jedoch Pioniere einem erheblichen Fehlschlagrisiko, während frühe und späte Folger wegen der eintretenden Marktsättigung entsprechende Preisabschläge beim Absatz in Kauf nehmen müssen.³

Der Zeitaspekt beschränkt sich allerdings nicht nur auf die unmittelbaren Prozesse der Leistungserstellung und -verwertung selbst. Die Dynamik der Umwelt erfordert die bereits erwähnte Anpassungsfähigkeit von Unternehmen als Ganzes, welcher im Rahmen der Diskussion der strategischen Unternehmensziele mit der Forderung nach *Flexibilität* Ausdruck verliehen wurde. Da jedoch unter Vernachlässigung der Zeit letztlich alle Systeme veränderbar sind, setzt Flexibilität auch immer ein Mindestmaß

¹ Vgl. auch im Folgenden FISCHER (1993), S. 69 f. sowie MATZ (2007), S. 59 f.

² Dieses Phänomen wird auch als „strategisches Trilemma“ oder „Zeitfalle“ bezeichnet, da in der Praxis die zunehmende Komplexität innovativer Produkte und Prozesse deren Entstehungszyklen sowie die Kosten eher expandieren lässt, während sich die Marktzyklen aufgrund der steigenden Umweltdynamik stetig verkürzen. Vgl. MATZ (2007), S. 59 sowie die dort zitierte Literatur.

³ Zu den Vor- und Nachteilen unterschiedlicher zeitbasierter Markteintrittsstrategien vgl. bspw. PERILLIEUX (1987), S. 120 ff., PERILLIEUX (1991), S. 23 ff. sowie die Ausführungen im Abschnitt 2.7.2.

an Schnelligkeit voraus.¹ Erst wenn beide Kriterien – die grundsätzliche Anpassungsfähigkeit als Potenzial *und* die Fähigkeit zur schnellen Anpassung – hinreichend erfüllt sind, kann ein System als tatsächlich flexibel bezeichnet werden.

2.6.3 Die Vermittlungsfunktion der strategischen Aktionsparameter

Die offensichtliche Nähe der drei elementaren strategischen Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit und Kosten zu den drei generellen Erfolgszielen Effektivität, Flexibilität und Effizienz sowie deren nahezu identisches Konfliktpotenzial sind alles andere als ein Zufall und spiegeln sich dementsprechend in den bisherigen Erläuterungen wider. Der Ableitungszusammenhang gestaltet sich dabei wie folgt:

Es wurde mehrfach betont, dass es letztlich die Erfolgspotenziale sind, die die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und damit den Erfolg des Unternehmens sichern. Die unüberschaubare Vielfalt möglicher Erfolgspotenziale führte wiederum zu der Erkenntnis, dass die Aufmerksamkeit des strategischen Managements den ihnen zugrunde liegenden elementaren strategischen Erfolgsfaktoren als universelle Steuergrößen zukommen muss. Da sich diese jedoch einer direkten Beeinflussung entziehen und insbesondere die konkrete Abwägung der jeweiligen Bedeutung eine entsprechende Spezifizierung der obersten Unternehmenszielsetzung voraussetzt, rücken nun die vier strategischen Aktionsparameter zur zielorientierten Beeinflussung der strategischen Erfolgsfaktoren in den Fokus. Sie sind das *Bindeglied* zwischen der obersten Unternehmenszielsetzung – da sie diese als Bestandteile der Gesamtunternehmensstrategie durch ihre jeweilige Ausgestaltung konkretisieren – und den späteren Möglichkeiten und Grenzen der Zielerreichung, da ihre Ausgestaltung und Abstimmung den entsprechenden Rahmen schaffen.

Insofern spiegelt die unterschiedliche Berücksichtigung der generellen (Meta)Ziele Effizienz, Effektivität und Flexibilität im Zuge der Systemgestaltung implizit die jeweiligen Schwerpunkte beim Aus- und Aufbau bestehender und neuer Erfolgspotenziale wider und beschränkt zwangsläufig die Alternativen. Umgekehrt erfordert die Konzentration auf bestimmte Erfolgspotenziale – und damit auf bestimmte Erfolgsfaktoren – einen adäquaten Rahmen, um die Gesamtunternehmensstrategie auch erfolgreich umsetzen zu können. Die **Vermittlungsfunktion der Aktionsparameter** befreit zwar nicht von den genannten Zielkonflikten der jeweiligen Betrachtungsebene, sie sorgt jedoch dafür, dass die Deckungsgleichheit zwischen der Verfolgung der generellen Unternehmensziele und der Schwerpunktsetzung bei der Beeinflussung der strategischen Erfolgsfaktoren gewahrt bleibt.

¹ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 11.

Um nun der Komplexität des Gesamtproblems im Rahmen dieser Untersuchung gerecht zu werden, soll zunächst eine isolierte Darstellung der drei strategischen Aktionsparameter Produkt-Markt-Strategie, Technologie und Organisationsstruktur erfolgen, um einerseits deren jeweilige Bedeutung für die Gesamtunternehmensstrategie hinreichend zu begründen und andererseits die grundsätzlich möglichen, idealtypischen Ausprägungen zu erläutern. Da die Unternehmenskultur – wie noch zu zeigen ist – eine Sonderstellung unter den vier strategischen Aktionsparametern einnimmt, wird ihrer Darstellung zum besseren Verständnis die Beschreibung der situativen Kontextfaktoren als von der Unternehmensführung zu berücksichtigende Rahmenbedingungen vorangestellt. Im späteren Hauptteil dieser Arbeit werden dann alle bis dato gesammelten Erkenntnisse zusammengetragen und in ein Gesamtkonzept zur strategischen Planung für wachstumsorientierte Industrieunternehmen integriert.

2.7 Die strategischen Aktionsparameter Produkt-Markt-Strategie, Technologie und Organisationsstruktur als Gestaltungsgrößen der strategischen Unternehmensplanung

2.7.1 Die Produkt-Markt-Strategie

2.7.1.1 Begriffsabgrenzung und strategische Bedeutung

Es wurde bereits festgestellt, dass privatwirtschaftliche Unternehmen nicht aus bloßem Selbstzweck existieren. Die Leistungserstellung zur Bedürfnisbefriedigung von Dritten ist vielmehr die notwendige Voraussetzung, um den Unternehmenseignern ein Einkommen zu generieren, und insofern eher als *Mittel zum Zweck* zu charakterisieren.¹ Die Leistungen bzw. Produkte können dann als Bindeglied zwischen Betrieb und Umwelt verstanden werden, da das Unternehmen mithilfe eben dieser zu seinen (zahlenden) Kunden in Beziehung tritt.² Während sich in den Produkten vor allem die internen Fähigkeiten des Unternehmens zeigen, treffen auf den Märkten das eigene Angebot, das Angebot der Wettbewerber sowie die Bedürfnisse der Nachfrager aufeinander.³ Produkte und Märkte sind folglich untrennbar miteinander verbunden, da die Effektivität der Leistungserstellung erst durch eine hinreichend große Nachfrage im Zuge der Leistungsverwertung sichergestellt wird.⁴

¹ Vgl. DIEDERICH (1988), S. 23.

² Vgl. HUTZSCHENREUTER (2006), S. 43.

³ Vgl. HAHN/LABMANN (1999), S. 201 f., WÖHE/DÖRING/BRÖSEL (2016), S. 363 f. und ferner SIMON (1988), S. 463 f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. dazu auch die Ausführungen im Abschnitt 2.6.1.

Die strategische Bedeutung der Festlegung, mit welchen Produkten das Unternehmen auf welchen Märkten auftreten möchte, erschließt sich demnach unmittelbar. Schließlich werden dadurch das gegenwärtige und zukünftige Verhältnis von Unternehmen und Umwelt und folglich die gesamtbetriebliche Entwicklung maßgeblich und nachhaltig beeinflusst. Im Rahmen der (begrenzten) strategischen Wahlfreiheit werden durch die Entscheidung für oder gegen bestimmte Produkt-Markt-Kombinationen implizit die zukünftigen Wettbewerber, Kunden sowie Anforderungen an die notwendigen Fähigkeiten des Unternehmens bestimmt.¹ Die Festlegung einer konkreten **Produkt-Markt-Strategie** zielt demzufolge insbesondere auf die Chancen und Risiken des Unternehmensumfelds ab, da sie die Marktmöglichkeiten in das Zentrum des Interesses stellt.² Die Frage, ob ein Unternehmen zur Wahrnehmung dieser Möglichkeiten jedoch auch das dazu notwendige Potenzial besitzt bzw. ob und, wenn ja, wie dieses auf- und auszubauen wäre, bleibt an dieser Stelle weitgehend unbeantwortet.³ Aus diesem Grund stellt die Produkt-Markt-Strategie nur einen – wenn auch sehr bedeutsamen – Aktionsparameter dar, der vor allem die Außenperspektive der Gesamtunternehmensstrategie betont.

2.7.1.2 Idealtypische Gestaltungsmöglichkeiten auf Gesamtunternehmensebene

Grundsätzlich impliziert die Freiheit der Wahl konkreter Produkt-Markt-Kombinationen auch die *Aufgabe von strategischen Geschäftsfeldern*. Letzteres trifft im Rahmen des Lebenszyklusmodells vor allem auf Unternehmen in der (späten) Reifephase zu.⁴ Mithilfe einer sogenannten **Stabilisierungs- oder Konsolidierungsstrategie** reagiert das Unternehmen dann bspw. auf eine rückläufige Nachfrage, zunehmenden Verdrängungswettbewerb, sinkende Renditen etc.⁵ Als Ursachen für solche Tendenzen können neben einer eingetretenen Marktsättigung auch die demografische Entwicklung, technologische Substitute, verändertes Kundenverhalten oder eine Änderung der staatlichen Rahmenbedingungen genannt werden. Die durch den Rückzug aus diesen Märkten freigewordenen (knappen) Mittel werden stattdessen für andere, zukunfts-trächtige Projekte genutzt, um damit letztlich ausgewogene Finanz- und Risikostrukturen innerhalb des strategischen Unternehmensportfolios dauerhaft zu gewährleisten.⁶

¹ Vgl. dazu auch SCHEWE (1998), S. 63 sowie KNEERICH (1995), S. 81 f.

² Vgl. HUTZSCHENREUTER (2006), S. 43 ff.

³ Vgl. dazu auch MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015), S. 257.

⁴ Vgl. dazu auch die Ausführungen in den Abschnitten 2.1.2 und 2.1.3.

⁵ Vgl. auch im Folgenden BEA/HAAS (2016), S. 191 ff.

⁶ In diesem Zusammenhang sind dann auch die vielen Konzepte absatzmarktorientierter Portfolios sowie die daraus abgeleiteten Normstrategien für die einzelnen Produkt-Markt-Kombinationen zu nennen. Vgl. unter vielen MACHARZINA/WOLF (2015), S. 358 ff. sowie HAHN (2006), S. 215 ff.

Devestitions- bzw. Schrumpfungsstrategien beinhalten ebenfalls die Abwahl bisheriger Produkt-Markt-Kombinationen. Allerdings resultieren die zu treffenden Entscheidungen nicht aus einem antizipativen und systematischen Portfoliomanagement, da aus Gesamtunternehmenssicht der Zeitpunkt für den Eintritt in alternative, erfolgversprechende Geschäftsfelder bereits verpasst wurde.¹ Insofern kann die Notwendigkeit einer quantitativen und qualitativen Redimensionierung auch als ein Scheitern der bisherigen Gesamtunternehmensstrategie gewertet werden.² Unternehmen in der Restrukturierungsphase versuchen dann bspw. durch den Abbau von Überkapazitäten und den Verkauf von Unternehmensteilen ihre Liquiditätslage zu verbessern und einen Neustart durch die Konzentration auf ihre (bestehenden) Kernkompetenzen zu initiieren.³

Die beiden bisher genannten strategischen Stoßrichtungen (Stabilisierung und Schrumpfung) sowie die angedeuteten jeweiligen Normstrategien setzen voraus, dass das betrachtete Unternehmen bereits eine Vielzahl von Geschäftsfeldern beackert. Ein derart diversifiziertes Unternehmen befindet sich demnach wenigstens in seiner Reifephase und versucht, wenn überhaupt, weiteres Wachstum vorzugsweise durch Akquisitionen und Kooperationen – also extern – zu erzielen, anderenfalls seine bisherige Größe unverändert beizubehalten oder eine verfehlte Wachstumsstrategie durch eine Rückbesinnung auf das Kerngeschäft zu korrigieren.⁴

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen jedoch junge Industrieunternehmen, die gerade erfolgreich die Pionierphase überstanden haben.⁵ Sowohl das aktuelle Produktportfolio als auch die momentane Kundenbasis sind dementsprechend überschaubar, und das Unternehmen strebt nach Wachstum, welches vorzugsweise durch die Expansion bestehender oder die Schaffung neuer Unternehmenseinheiten – mithin *intern* – realisiert werden soll. In Anlehnung an die mittlerweile klassische Produkt-Markt-Matrix⁶

¹ Vgl. BEA/HAAS (2016), S. 193.

² Vgl. dazu auch im Folgenden BEA/HAAS (2016), S. 193 f. sowie BLEICHER (2017), S. 636 f.

³ Zur Kernkompetenzstrategie vgl. bspw. MACHARZINA/WOLF (2015), S. 275 ff. sowie grundsätzlich HAMEL/PRAHALAD (1995) und in komprimierter Form HAMEL/PRAHALAD (1996), S. 309 ff. Die Kernkompetenzstrategie als Option beschränkt sich nicht nur auf die Restrukturierungsphase eines Unternehmens, ist jedoch in dieser Phase eine der wenigen verbleibenden Möglichkeiten zur substanziellen Erholung.

⁴ Vgl. dazu die Abschnitte 2.1.2 und 2.1.3. Es sei wiederholt darauf hingewiesen, dass die Konzentration auf das Kerngeschäft bzw. die Konzentrationsstrategien i. w. S. nicht nur im Zuge der Restrukturierung als strategische Alternative für Unternehmen in Betracht kommen. Vielmehr können Ent-Diversifikation und (vertikale) Desintegration auch als Ausdruck einer effektiven Fokussierung der Managementaktivitäten verstanden werden. Neue Organisationsformen, wie bspw. die Netzwerkorganisation, tragen dann der Erkenntnis Rechnung, dass Synergieeffekte in (zu) stark diversifizierten Unternehmen – wenn überhaupt – bestenfalls im Managementbereich zu erreichen sind. Vgl. STAEHLE (1999), S. 657 f.

⁵ Vgl. auch im Folgenden die Ausführungen im Unterkapitel 2.1 sowie die dort zitierte Literatur.

⁶ Vgl. dazu grundsätzlich ANSOFF (1966), insbesondere S. 132.

von ANSOFF stehen dann drei der vier idealtypischen **Wachstumsstrategien** (bzw. Produkt-Markt-Strategien) als alternative Optionen auf Gesamtunternehmensebene zur Auswahl (vgl. Abbildung 7).¹

Produktbasis	erweitert	Produkterweiterungsstrategie	Internationale Produkterweiterungsstrategie
	konstant	Marktdurchdringungsstrategie	Internationalisierungsstrategie
		konstant	erweitert

Regionenbasis/Märkte

Abb. 7: Alternative Wachstumsstrategien für junge Industrieunternehmen²

Die Strategie der **Marktdurchdringung** deutet bereits an, dass das Unternehmen seinen Fokus auf den schon bearbeiteten Markt legt und bestrebt ist, den dort bestehenden Marktanteil sukzessiv auszubauen, um über diesen Weg zu wachsen.³ Dies geschieht jedoch nicht durch die Einführung von völlig neuartigen Produkten. Stattdessen wird versucht, durch den verstärkten *Einsatz absatzpolitischer Instrumente* die Produktnutzungsrate der bisherigen Kunden zu erhöhen, Kunden, die bislang bei der Konkurrenz gekauft haben, vom eigenen Produkt zu überzeugen und darüber hinaus Neukunden zu gewinnen, die bis dato kein vergleichbares Produkt erworben haben.⁴ Insbesondere in bereits gesättigten Märkten wird dabei neben dem angebotenen (Zusatz)Nutzen auch der Preis zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor, sodass die Ausnutzung von Größen- und Erfahrungskurveneffekten (nicht nur) in der Produktion ein weiterer elementarer Stellhebel ist, um letztlich über an den Kunden weitergeleitete Stückkosteneinsparungen die Wettbewerbsposition zu verbessern.⁵

¹ Vgl. KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 138.

² In Anlehnung an ANSOFF (1966), S. 132, HUTZSCHENREUTER (2006), S. 51, MACHARZINA/WOLF (2015), S. 347.

³ Vgl. ANSOFF (1966), S. 132.

⁴ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2015), S. 348 sowie BUCHHOLZ (2013), S. 245.

⁵ Vgl. dazu auch KNEERICH (1995), S. 82 f. sowie WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 605.

Die Analogien zu den PORTERSchen Wettbewerbsstrategien der Differenzierung und der Kostenführerschaft sind unverkennbar und resultieren aus der Tatsache, dass das betrachtete Unternehmen bisher lediglich *ein* strategisches Geschäftsfeld bearbeitet und sich entschlossen hat, auf eine Ausweitung – zumindest zunächst – zu verzichten.¹ Viele Ideen der eigentlich geschäftsfeldspezifischen Wettbewerbsstrategien gehen dann in der Gesamtunternehmensstrategie *unmittelbar* auf, wenn sich die Marktdurchdringungsstrategie im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung gegenüber den Alternativen als vorzuziehenswert erweist.

Statt die *bisherigen Produkte und die bisherigen regionalen Märkte* als Basis für Expansionsbestrebungen zu nutzen, kann ein Unternehmen jedoch auch den Weg der produkt- oder der marktorientierten Diversifikation wählen.² Der subjektive bzw. relative (und mitunter auch objektive) Neuigkeitsgrad bezieht sich dann entsprechend entweder auf die Produkte oder auf die Märkte. Die *Entwicklung neuer Märkte* kann sowohl über die Erschließung neuer Regionen als auch neuer Marktsegmente oder gar neuer Branchen erfolgen. Letzteres stellt jedoch eher den Ausnahmefall dar, wenn es den Versuch beschreibt, die *Anwendungsmöglichkeiten des aktuellen Leistungsprogramms* radikal zu erweitern. Die Ausdehnung der Anwendungsmöglichkeiten auf lediglich neue Marktsegmente zeigt hingegen eine so starke Nähe zur Differenzierungsstrategie, dass sich dieses Kriterium zur Beschreibung der relativen Neuartigkeit von Märkten als unzureichend erweist. Versucht ein Unternehmen folglich, das Absatz- und Umsatzvolumen des aktuellen Leistungsprogramms durch die Erschließung und Entwicklung neuer Märkte zu forcieren, dann soll die Ausdehnung der bisherigen *Regionenbasis* als Abgrenzungskriterium dienen. Die Umsetzung einer sogenannten **Internationalisierungsstrategie**³ kann dann bspw. durch Export oder Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft geschehen, sich aber auch zunächst auf eine regionale oder nationale Ausweitung des Angebots mit entsprechend überschaubarem Neuigkeits- und Komplexitätsgrad beschränken. Die Entscheidung für oder gegen eine solche Strategie sowie ggf. deren weitere Konkretisierung ist im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung wiederum unter Berücksichtigung der Umwelt- und Umfeldbedingungen, der internen Stärken und Schwächen, der alternativen Wachstumsstrategien sowie der anderen drei Aktionsparameter zu diskutieren.

¹ Vgl. dazu auch im Folgenden die Unterkapitel 2.1 und 2.3.

² Vgl. zu diesem Absatz neben vielen BÜHNER (1993), S. 22 f., STAEHLE (1999), S. 655, MACHARZINA/WOLF (2015), S. 348, HUTZSCHENREUTER (2006), S. 50 f., BUCHHOLZ (2013), S. 246 sowie WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 605 f.

³ ANSOFF bezeichnete das Vorhaben, mit gegenwärtigen Produkten neue Märkte zu erschließen, als *Marktentwicklungsstrategie*. Vgl. ANSOFF (1966), S. 132. In Anlehnung an HUTZSCHENREUTER wird im Rahmen dieser Arbeit der Begriff der Internationalisierungsstrategie bevorzugt, da dadurch das Abgrenzungskriterium für die (subjektive) Neuartigkeit der Märkte – deren geografische Lage – deutlicher herausgestellt wird. Darüber hinaus sollen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung auch die Herausforderungen des *grenzüberschreitenden* Unternehmenswachstums Berücksichtigung finden, was durch die Alternative der Internationalisierungsstrategie gewährleistet ist.

Die zweite Möglichkeit für Unternehmen, sich der Herausforderung von (subjektiv) Neuem zu stellen, besteht in der *produktorientierten Diversifikation*.¹ Auf dem Anbieter bereits vertrauten Märkten werden nun neuartige Produkte angeboten mit dem Ziel, auf diesem Wege zu expandieren. Der Neuigkeitsgrad kann sich dabei auf äußere Designmerkmale beschränken, veränderte Qualitätsniveaus widerspiegeln, eine grundlegende Anpassung an neue Ideen oder Entwicklungstrends bedeuten oder schließlich tatsächlich neue Produkte meinen, deren Verwandtschaft zu den bisherigen Erzeugnissen nur noch sehr entfernt oder gar nicht erkennbar ist. Das beschriebene Kontinuum setzt demnach wiederum an der Produktdifferenzierung im Zuge der Marktdurchdringungsstrategie an, um sich mit zunehmendem Neuigkeits- und Komplexitätsgrad immer weiter von dieser zu lösen. Die **Produkterweiterungsstrategie**² als dritte idealtypische Option beschreibt deshalb vor allem die anspruchsvollste Variante, wenn die bisherige Produktbasis um (mindestens) aus Unternehmenssicht völlig neuartige Produkte ergänzt, aber weiterhin auf dem angestammten Markt angeboten wird.

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle auch die vierte Wachstumsstrategie nach ANSOFF erwähnt, zumal diese in der betriebswirtschaftlichen Forschung die größte Aufmerksamkeit erhält.³ Eine produkt- *und* marktorientierte Diversifikationsstrategie beschreibt letztlich die Kombination der beiden vorgenannten Varianten und meint den Versuch, mit (subjektiv)⁴ neuartigen Produkten auf (subjektiv) neuen regionalen Märkten anzutreten.⁵ Eine gleichzeitige Erweiterung der Produkt- und Regionenbasis gilt als die komplexeste und darüber hinaus auch als die kostenintensivste Wachstumsalternative, sodass ihre tatsächliche Berücksichtigung (im Rahmen der strategischen Planung) erst in der frühen und mittleren Reifephase des Unternehmens als sinnvoll erachtet wird.⁶ Der Eintritt in neue Märkte erfolgt dann üblicherweise durch die Akquisition von – das bisherige Portfolio ergänzenden – (ausländischen) Unternehmen

¹ Vgl. zu diesem Absatz neben vielen MACHARZINA/WOLF (2015), S. 347 ff., CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 179, HUTZSCHENREUTER (2006), S. 50 f. sowie BUCHHOLZ (2013), S. 245 f.

² ANSOFF und viele andere bevorzugen den Begriff der *Produktentwicklungsstrategie*. Die hier verwendete Bezeichnung lehnt sich an MACHARZINA/WOLF an und betont den Neuigkeitsgrad der Produkte im Vergleich zum bisherigen Leistungsprogramm vor dem Hintergrund des aufgezeigten Kontinuums. Vgl. ANSOFF (1966), S. 132 und MACHARZINA/WOLF (2015), S. 347.

³ Vgl. WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 606 und DORENKAMP (2002), S. 1 sowie die dort zitierte Literatur. Es sei an dieser Stelle außerdem wiederholt an die Vielzahl der Portfoliokonzepte erinnert, die sich mit der Diversifikation als Strategie sowie den dahinter stehenden Entscheidungen auseinandersetzen.

⁴ Zur Unterscheidung von subjektiv und objektiv Neuem vgl. auch die Ausführungen im Unterabschnitt 2.7.2.1.

⁵ Vgl. ANSOFF (1966), S. 132.

⁶ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2015), S. 347, CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 180 f., STAEHLE (1999), S. 655 f., WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 606 sowie die Ausführungen im Abschnitt 2.1.3.

und weist insofern vorwiegend Merkmale des externen Wachstums auf.¹ Genau genommen ist die Diversifikationsstrategie deshalb auch nicht der Diversifikations-, sondern eher der Akquisitions- und der Kooperationsphase der Unternehmensentwicklung zuzuordnen. Die terminologische Verwirrung entsteht durch das eingeschränkte und sehr eng gefasste Begriffsverständnis von ANSOFF im Vergleich zu bspw. BÜHNER und auch zu BLEICHER, dessen Konzept der idealtypischen (zeitlichen) Entwicklung von Unternehmen dieser Arbeit zugrunde liegt.² So zählt BÜHNER bereits die Marktentwicklungs- sowie die Produktentwicklungsstrategie zu den Diversifikationsstrategien.³ Da dieser Ansicht in der vorliegenden Arbeit inhaltlich gefolgt wird, wird zur besseren Unterscheidung und aus Konsistenzgründen die Diversifikationsstrategie nach ANSOFF im Folgenden als **Internationale Produkterweiterungsstrategie** bezeichnet. Schließlich dient Diversifikation im ANSOFFschen Sinn vorzugsweise als Strategie zur Risikostreuung und -begrenzung⁴ und bildet im Rahmen des Unternehmenslebenszyklus demnach den Übergang zu den Stabilisierungsstrategien, wie weiter oben beschrieben.

Es wurde bereits betont, dass die Wahl einer bestimmten Produkt-Markt-Strategie trotz expliziter Berücksichtigung der Produktperspektive insbesondere auf die Märkte und ihre (zukünftige) Attraktivität zielt.⁵ Die Frage, ob die hinter der Leistungserstellung und -verwertung stehenden internen – technologischen, organisatorischen sowie kulturellen – Fähigkeiten des Unternehmens zur Ausnutzung der identifizierten Marktmöglichkeiten vorhanden sind bzw. welche zukünftigen Potenziale dazu notwendig wären, wird bestenfalls am Rande gestreift. Darüber hinaus impliziert eine einseitige Marktperspektive nahezu unveränderliche externe Gegebenheiten, an die sich das Unternehmen lediglich auf die ein oder andere Art und Weise anzupassen hat.⁶ Tatsächlich können jedoch nicht nur subjektiv, sondern auch *objektiv neue Produkte und Prozesse* entwickelt werden.⁷ Insbesondere Letzteres erfordert dann den berühmten „Blick über den Tellerrand“ hinaus, zumal solche Innovationen als typisches

¹ Vgl. BEA/HAAS (2016), S. 186, KRÜGER (2002), S. 203 sowie die Ausführungen im Abschnitt 2.1.3.

² Vgl. BÜHNER (1993), S. 22 f., WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 607 f. sowie BLEICHER (2017), S. 620.

³ Vgl. BÜHNER (1993), S. 22 f.

⁴ Vgl. BEA/HAAS (2016), S. 186 sowie KRÜGER (2002), S. 203.

⁵ Vgl. Unterabschnitt 2.7.1.1.

⁶ Vgl. dazu ähnlich HUTZSCHENREUTER (2006), S. 44 f. sowie MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015), S. 258.

⁷ Vgl. THOMASCHESKI (2002), S. 163 f. sowie SCHUMPETER (1926), S. 99 ff., welcher bereits 1926 darauf hinwies, „[...] daß neue Bedürfnisse den Konsumenten von der Produktionsseite her anerzogen werden, so daß die Initiative bei der letzteren liegt [...]“. SCHUMPETER (1926), S. 100.

– und fast schon notwendiges – Element aller Wachstumsstrategien gelten.¹ Aus genannten Gründen werden im folgenden Abschnitt zunächst der Aktionsparameter „Technologie“ und die damit verbundene Innovationspolitik des Unternehmens eingehender thematisiert, um darauf aufbauend idealtypische strategische Handlungsoptionen abzuleiten.

2.7.2 Die Technologie

2.7.2.1 Begriffsabgrenzung und strategische Bedeutung

In der Vergangenheit wurde insbesondere in der deutschsprachigen Literatur eine definitorische Unterscheidung der beiden Begriffe „Technologie“ und „Technik“ vorgenommen.² Ersterer beschrieb Erkenntnisse aus den Ingenieur-, Natur- und Formalwissenschaften, die zur Lösung praktischer Probleme genutzt werden *können*. Letzterer zielte hingegen vor allem auf die *tatsächliche Nutzung* bzw. praktische Anwendung dieses Wissens ab, welches sich in materialisierter Form in den Produkten und Verfahren eines Unternehmens wiederfindet. Die Technik wurde folglich entweder als (große) Teilmenge der Technologie interpretiert³ oder – insbesondere aus prozessorientierter Sicht – als komplementärer Begriff zur Technologie verstanden.⁴ Aufgrund des immensen definitorischen Überschneidungsbereichs sowie in Anbetracht der betriebswirtschaftlich relevanten Fragestellungen wurde diese Begriffsabgrenzung jedoch mittlerweile zugunsten eines weiten und integrierten Technologieverständnisses aufgegeben.⁵

Technologien i. w. S. subsumieren dann sämtliches (immaterielles) theoretisches und praktisches Wissen sowie diejenigen Fähigkeiten eines Unternehmens, die zur Entwicklung und Bereitstellung von Produkten und Prozessen genutzt werden können bzw. tatsächlich genutzt werden, um sich dann in eben jenen Produkten und Prozessen in materialisierter Form niederzuschlagen.⁶ Technologien können nach verschiedenen

¹ Vgl. HUTZSCHENREUTER (2006), S. 49, THOMASCHEWSKI (2002), S. 162 sowie BÜHNER (1993), S. 27 f., dessen Aussage aufgrund seines weitgefassten Diversifikationsverständnisses auch auf die anderen Wachstumsstrategien übertragbar ist.

² Vgl. auch im Folgenden VORBACH (2014), S. 203 sowie GERPOTT (1999), S. 17 ff.

³ Vgl. dazu auch ROLLBERG (1996), S. 35 i. V. m. GRÖGER (1992), S. 22.

⁴ Vgl. BULLINGER (1994), S. 33 f. Die Technologie als Wissensbasis repräsentiert dann den Input, während das materielle Ergebnis – der Output – als Technik bezeichnet wird.

⁵ Vgl. SPEITH (2008), S. 7 f. sowie die dort zitierte Literatur, ferner MÖHRLE/ISENMANN (2008), S. 6 sowie zur betriebswirtschaftlichen Relevanz der beiden Begriffe GERPOTT (1999), S. 19.

⁶ Vgl. VORBACH (2014), S. 203 sowie GERPOTT (1999), S. 18.

Kriterien klassifiziert werden, um sie dadurch – in Abhängigkeit vom Untersuchungsziel – weiter zu präzisieren.¹ So werden mit Blick auf die *Wettbewerbsrelevanz* neue Technologien, Schrittmacher-, Schlüssel-, Basistechnologien sowie verdrängte Technologien unterschieden. Erfolgt die Abgrenzung stattdessen hinsichtlich der *Bedeutung im Wertschöpfungsprozess*, so sind Kern-, Komplementär- und Zusatztechnologien zu differenzieren. Darüber hinaus dienen bspw. auch das *zukünftige Potenzial, der Lebenszyklus, die Anwendungsbreite* oder die *Anwendungsebene* als Kriterien zur weiteren Konkretisierung.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll zunächst die am weitesten verbreitete Klassifikation von Technologien *nach funktionalen Gesichtspunkten* genügen, sodass im Folgenden lediglich zwischen **Produkt- und Prozesstechnologien** unterschieden wird.² Letzteren sind bspw. verschiedene Maschinenkonzepte, Verfahrens- sowie Informations- und Kommunikationstechnologien unterzuordnen, welche ihrerseits viele Schnittmengen aufweisen und insofern eher unterschiedliche Schwerpunkte betonen.³ Während Produkttechnologien integrale Bestandteile der verkauften Leistung selbst sind, werden Prozesstechnologien zur Unterstützung im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung eingesetzt.

Eng verbunden mit dem Technologiebegriff ist der der „**Innovation**“. Ungeachtet der uneinheitlichen Definitionen in der einschlägigen Literatur lässt sich zunächst festhalten, dass Innovationen immer mit einer Neuerung oder Neuheit einhergehen.⁴ Allerdings geht der Innovationsbegriff insofern über den Technologiebegriff hinaus, als neben Produkten und Prozessen auch Neuerungen in sozialen Systemen – sogenannte Sozialinnovationen – erfasst werden, welche sich bspw. im Humanbereich der Unternehmung oder in deren Organisationsstruktur manifestieren. Produkt- und Prozessinnovationen werden deshalb unter dem Oberbegriff der „technologischen Innovation“ zusammengefasst.⁵ Innovationen sind von **Inventionen** (bzw. Erfindungen) abzugrenzen. Letztere bezeichnen „[...] die technische Realisierung neuer oder neuer Kombinationen bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse.“⁶ Sie bilden die Basis von Innovationen, von denen jedoch erst dann gesprochen wird, wenn eine

¹ Vgl. auch im Folgenden VORBACH (2014), S. 205 f., GOMERINGER (2007), S. 26 f. sowie GERPOTT (1999), S. 25 ff.

² Vgl. zu diesem Absatz VORBACH (2014), S. 205, GERPOTT (1999), S. 26 sowie die jeweils zitierte Literatur.

³ Vgl. dazu auch ROLLBERG (2018a), S. 333 ff., ROLLBERG (1996), S. 35 f. und ferner GRÖGER (1992), S. 23 sowie ZAHN (1986), S. 31. Informations- und Kommunikationstechnologien werden im Folgenden mit I&K-Technologien abgekürzt.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz grundsätzlich THOMASCHESKI (2002), S. 163 f., PERILLIEUX (1987), S. 14 ff., WOLFRUM (1994), S. 8 f. sowie GERPOTT (1999), S. 39 ff.

⁵ Im Rahmen dieser Arbeit sind mit Innovationen immer technologische Innovationen gemeint.

⁶ HAB (1983), S. 6.

Invention durch ihren tatsächlichen und erstmaligen *wirtschaftlichen* Einsatz auf die Marktleistung (direkt) oder auf den betrieblichen Ablauf (indirekt) Einfluss nimmt.¹

Wesentlich im Zusammenhang mit der Einführung von Innovationen im Unternehmen und/oder am Markt ist darüber hinaus die Frage, aus wessen Sicht – also für wen – es sich um eine technologische Neuerung handelt.² Objektiv neue Produkte und Prozesse waren bis dato für alle Marktteilnehmer – also sowohl für das Unternehmen als auch für die Kunden und die Wettbewerber – unbekannt, während sich die subjektive Neuartigkeit von Innovationen auf die Unternehmensperspektive beschränkt.

Für die vorliegende Arbeit wird zunächst das subjektive Neuigkeitsverständnis, d. h. „neu aus Sicht der Unternehmung“, bevorzugt, da die spätere Formulierung von Gestaltungsempfehlungen anderenfalls unnötig, unzweckmäßig und unrealistisch begrenzt würde.³ „Als Innovationen sollen demnach alle Prozesse, die ein Unternehmen zum ersten Mal durchführt, sowie die Ergebnisse dieser Prozesse bezeichnet werden, unabhängig davon, ob diese bereits von anderen Individuen oder Organisationen durchgeführt bzw. realisiert wurden.“⁴

Die strategische Bedeutung der Technologie im Allgemeinen sowie technologischer Innovationen im Besonderen gründet auf dem maßgeblichen, direkten und indirekten Einfluss eben dieser auf die gegenwärtige und zukünftige Wettbewerbsposition des Unternehmens.⁵ So können bspw. durch innovative Produkte subjektiv oder gar objektiv völlig neue strategische Geschäftsfelder mit entsprechendem Gewinnpotenzial erschlossen werden. Darüber hinaus bieten Innovationen die Chance, sich von den Wettbewerbern durch die Schaffung von Differenzierungs- oder Kostenvorteilen abzugrenzen. Insofern ist es insbesondere die Auseinandersetzung mit dem Aktionsparameter „Technologie“, die einem Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, seine Umwelt aktiv zu gestalten anstatt lediglich reaktive Anpassungen vorzunehmen. Der Erhalt und der Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sowie der damit verbundene Erfolg und das Wachstum des Unternehmens sind deshalb unmittelbar mit dessen Innovationsfähigkeit verbunden. Umgekehrt beherbergen neue Produkte und Prozesse auch immer ein enormes Risiko des Scheiterns – sei es bspw. aufgrund von Akzeptanzproblemen bei den Kunden, zu langen Entwicklungszeiten im Unternehmen oder generellen Fehleinschätzungen und -planungen des Managements hinsichtlich der eigenen Ressourcenstärke. In Anbetracht der notwendigen Investitionsbeträge können solche Fehlschläge

¹ Vgl. dazu auch BROSE (1982), S. 13 ff.

² Vgl. zu diesem Absatz THOMASCHEWSKI (2002), S. 163, WOLFRUM (1994), S. 8 und GUSSMANN (1988), S. 16 sowie die dort zitierte Literatur.

³ Selbstverständlich können subjektiv neue Produkte und Prozesse auch objektiv neu sein, müssen es aber nicht.

⁴ WOLFRUM (1994), S. 8.

⁵ Vgl. zu diesem Absatz BEA/HAAAS (2016), S. 553, THOMASCHEWSKI (2002), S. 162, GERPOTT (1999), S. 1 ff. sowie VORBACH (2014), S. 202, PERILLIEUX (1987), S. 1 ff.

das Unternehmen dann in eine ernsthafte wirtschaftliche Schieflage bringen oder gar ruinöse Konsequenzen nach sich ziehen. Ein Verzicht auf Innovationen führte jedoch langfristig zu einem ähnlichen Ergebnis, da die Wettbewerber die brachliegenden Potenziale zweifellos für sich nutzten und die bisherige Erfolgsposition des Unternehmens nach und nach erodierte.¹

Vor diesem Hintergrund lautet die Frage nicht, ob innoviert werden sollte, sondern wie.² Das Technologie- und Innovationsmanagement muss deshalb zu einem integralen Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung werden, zumal auch die späteren Ausprägungen der drei strategischen Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit und Kosten sowie deren Verhältnis zueinander maßgeblich von der festzulegenden strategischen technologischen Grundposition abhängen.³ Im Gegensatz zur Produkt-Markt-Strategie zielt der Aktionsparameter „Technologie“ vor allem auf die interne Perspektive ab, da die dem Markterfolg zugrunde liegenden gegenwärtigen und zukünftigen Fähigkeiten des Unternehmens im Zentrum des Interesses stehen.⁴ Dass sich diese letztlich am Markt messen lassen und bewähren müssen ist kein Widerspruch, sondern vielmehr Ausdruck des interdependenten Zusammenhangs der beiden bisher vorgestellten Aktionsparameter.⁵

2.7.2.2 Idealtypische Gestaltungsmöglichkeiten auf Gesamtunternehmensebene

In der einschlägigen Literatur werden im Zusammenhang mit der Planung von Technologiestrategien i. d. R. mehrere inhaltliche Aspekte betont, die es zu berücksichtigen gilt.⁶ So sind im Ergebnis bspw. Aussagen zu den *Technologiequellen*, zur *Technologieverwertung* sowie zum *Innovationstiming* zu treffen. Zentral und diesen Entscheidungen vorgelagert ist jedoch die Frage, welche grundsätzliche **technologische Leistungsfähigkeit** ein Unternehmen für die Zukunft anstrebt. Dabei sind zunächst die beiden Positionen der *technologischen Führerschaft* sowie der *technologischen Präsenz* zu unterscheiden.⁷ Die Fragen ob und, falls ja, welche Technologien ein Unternehmen selbst entwickelt oder fremdbezieht, ob und wie ein Unternehmen

¹ Vgl. dazu auch ZAHN (1986), S. 29 f.

² Vgl. THOMASCHEWSKI (2002), S. 162.

³ Vgl. dazu auch die Ausführungen im Abschnitt 2.6.3 sowie im Hauptkapitel 3.

⁴ Vgl. dazu auch SCHULTE-GEHRMANN et al. (2011), S. 57.

⁵ Vgl. dazu auch das spätere Unterkapitel 3.3.

⁶ Vgl. auch im Folgenden SCHUH/KLAPPERT/MOLL (2011), S. 27 ff., SCHULTE-GEHRMANN et al. (2011), S. 55 ff. sowie die Literaturübersicht verschiedener Ansätze bei WOLFRUM (1994), S. 252 ff., S. 274 f., S. 281 f.

⁷ Mitunter werden in der Literatur auch die beiden Synonyme „Hochleistungsstrategie(n)“ und „Normalleistungsstrategie(n)“ verwendet, welche jedoch inhaltlich dasselbe meinen. Vgl. bspw. WOLFRUM (1994), S. 282 oder SERVATIUS (1985), S. 107 f.

selbst entwickelte Technologien selbst nutzt oder vermarktet sowie wann ein Unternehmen eine eigene Invention tatsächlich am Markt verwertet, können erst beantwortet werden, wenn das eigene Anforderungs- bzw. Anspruchsniveau hinreichend bestimmt wurde.¹

Im Gegensatz zur technologischen Präsenz setzt die Strategie der Technologieführerschaft als notwendige Kriterien die Bereitschaft und die Fähigkeiten für regelmäßige Innovationen voraus.² Allerdings wird die Wahrnehmung als Technologieführer am Markt nicht primär durch das Selbstverständnis des Unternehmens, sondern vielmehr durch die Meinung der Kunden und der Wettbewerber bestimmt.³

Die zunächst radikal erscheinende Forderung nach regelmäßig objektiv neuen Produkten und/oder Prozessen als hinreichendes Kriterium unterliegt jedoch drei relativierenden Einschränkungen. Einerseits steigen zwar die Anforderungen an das Unternehmen ein weiteres Mal, andererseits ist es jedoch nicht notwendig, unbedingt und ständig revolutionäre Neuerungen zu erzeugen.⁴ Häufig sind es inkrementale Veränderungen und Verbesserungen, die in Summe die Position der Technologieführerschaft rechtfertigen. Darüber hinaus besteht die für die Kunden und die Wettbewerber wahrnehmbare Marktleistung des Unternehmens üblicherweise aus der Kombination vieler Technologien – sei es direkt in den Produkten oder indirekt in den unternehmensinternen Prozessen der Entwicklung, der Herstellung und des Vertriebs.⁵ Insofern reicht es aus, lediglich bei bestimmten, wenn auch wettbewerbsentscheidenden Technologien – jedenfalls nicht bei allen – einen (objektiven) Innovationsvorsprung gegenüber der Konkurrenz zu besitzen. Die Tatsache, dass es für ein Kundenproblem i. d. R. mehrere äquivalente, innovative Lösungen gibt, führt schließlich zu der Feststellung, dass es innerhalb einer Branche nicht nur einen, sondern mehrere Technologieführer geben kann.

Zusammenfassend wird in der Literatur deshalb als Abgrenzungskriterium häufig der *Stand der Technik* gewählt.⁶ Während Technologieführer eine relativ geringe Distanz

¹ Vgl. dazu auch KNEERICH (1995), S. 99, der in diesem Zusammenhang den Begriff „Technologienpolitik“ verwendet, und ferner RENZ (2004), S. 46.

² Vgl. WOLFRUM (1994), S. 281, BULLINGER (1994), S. 137.

³ Vgl. WOLFRUM (1994), S. 86 und ferner GERPOTT (1999), S. 46 ff.

⁴ Vgl. auch im Folgenden GERPOTT (1999), S. 43 ff sowie RENZ (2004), S. 70.

⁵ Vgl. auch im Folgenden WOLFRUM (1994), S. 280 ff.

⁶ Vgl. dazu neben vielen auch im Folgenden GOMERINGER (2007), S. 33, WOLFRUM (1994), S. 282 sowie SCHULTE-GEHRMANN et al. (2011), S. 69.

zum sogenannten „State of the Art“ aufweisen, ist die Präsenzposition durch eine relativ große Distanz der eigenen Leistungsfähigkeit im Vergleich zu der der Konkurrenz gekennzeichnet.¹

Ungeachtet der bisherigen Argumentation sind Unternehmen aufgrund begrenzter Ressourcen üblicherweise nicht in der Lage, in allen wettbewerbsrelevanten Technologiefeldern bessere Fähigkeiten als die Konkurrenz zu erlangen.² Die Forderung nach einer notwendigen Konzentration auf Schwerpunkte – insbesondere an junge Industrieunternehmen – führt dann zu einer weiteren Differenzierung der Strategie der Technologieführerschaft entsprechend den unterschiedlichen Einsatz- und Anwendungsgebieten von Technologien im Unternehmen. Es werden deshalb im Folgenden neben der Strategie der technologischen Präsenz drei Varianten der Technologieführerschaft vorgestellt, wobei für alle Strategien gilt, dass es aus genannten Gründen jeweils mehrere Vertreter innerhalb einer Branche geben kann.

Die **Strategie der technologischen Präsenz** schließt nicht aus, dass das Unternehmen innovativ tätig ist. Vor dem Hintergrund des subjektiven Neuigkeitsverständnisses beschränkt es sich jedoch auf ein Normalleistungsniveau und strebt letztlich in keinem Bereich Einzigartigkeit hinsichtlich der Beherrschung ausgewählter Technologien an.³ Stattdessen konzentriert sich das Unternehmen auf die Einbindung bekannter Technologien in die eigenen Produkte⁴ oder nutzt diese zur Steigerung der Effizienz – insbesondere im Rahmen der Leistungserstellung.⁵

Vorteile einer solchen Strategie sind der geringe Investitionsbedarf in Forschung und Entwicklung, Marketing etc. sowie eine relativ niedrige Komplexität und ein verhältnismäßig niedriges Risiko, da sich die genutzten Technologien bereits am Markt etabliert haben.⁶ Umgekehrt entgehen dem Unternehmen jedoch bspw. Pioniergewinne sowie weitere Vorteile – wie Prestige, Lernkurveneffekte, die Festlegung von Standards, ein bevorzugter Zugang zu knappen Ressourcen usw. –, die mit einem innovativen Verhalten einhergehen. Durch die selbst gewählte Passivität ist das Unternehmen

¹ Zur Ermittlung der Innovationskraft von Unternehmen sowie zur Kritik an den verschiedenen Kennzahlen und Kennzahlensystemen vgl. bspw. HELM/KLOYER/NICKLAS (2006), S. 555 f.

² Vgl. dazu auch im Folgenden WOLFRUM (1994), S. 87, ASAM/VON BRAUN/FISCHER (1989), S. 110 f. sowie RENZ (2004), S. 45.

³ Vgl. SCHULTE-GEHRMANN et al. (2011), S. 69.

⁴ In diesem Zusammenhang lassen sich als Substrategien die *Imitation* und die *Modifikation* unterscheiden. Vgl. bspw. PERILLIEUX (1987), S. 127 i. V. m. RENZ (2004), S. 67, S. 70.

⁵ Vgl. WOLFRUM (1994), S. 291. Mitunter wird in der Literatur deshalb auch zwischen Technologieführern und -folgern unterschieden. Allerdings verschwimmen insbesondere durch die Bezeichnung „Technologiefolger“ die Grenzen zwischen technologischer Grundausrichtung und Innovations-timing. Vgl. neben vielen PERILLIEUX (1987), S. 120 ff.

⁶ Vgl. auch im Folgenden ZAHN (1986), S. 38 und KNEERICH (1995), S. 99 f., sowie die dort zitierte Literatur, ferner STUMPFE (2003), S. 15.

darüber hinaus in hohem Maße von der Entwicklung der Umwelt abhängig und wird zum ständigen Reagieren genötigt. Die konsequente Verfolgung der Präsenzstrategie mag deshalb zwar vorübergehend von Erfolg gekrönt sein, birgt auf lange Sicht jedoch enorme Gefahren – bspw. durch immer kürzere Produktlebenszyklen oder regelmäßige Technologiewechsel innerhalb der Branche –, die dem Unternehmen die Möglichkeit nehmen, die dennoch notwendigen Investitionen rechtzeitig zu erwirtschaften.¹

Die **produktorientierte Technologieführerschaft** ist die wohl anspruchsvollste Variante im Rahmen der idealtypischen Gestaltungsoptionen. Vor- und Nachteile können dabei spiegelbildlich zu denen der technologischen Präsenz gelesen werden.² Wie es die Bezeichnung andeutet, konzentriert sich das Unternehmen auf die Entwicklung innovativer Produktbestandteile oder ganzer Produkte, die es so am Markt noch nicht gibt.³ Entsprechend hoch sind die Komplexität, das Risiko und die Kosten – bspw. im Bereich der Forschung und Entwicklung oder des notwendigen Marketings im Zuge der Neuprodukteinführung.

Diesen Nachteilen stehen jedoch tendenziell entsprechend große Chancen und hohes Erlöspotenzial gegenüber. Entscheidend für eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist die Akzeptanz der angebotenen Leistung durch die potenziellen Abnehmer, sodass die frühzeitige Einbindung zukünftiger Kunden in den Innovationsprozess empfohlen wird.⁴ Dieser „Market-Pull-Hypothese“ steht allerdings die „Technology-Push-Hypothese“ gegenüber, die besagt, dass technologiegetriebene Innovationen größere Erfolgsaussichten besitzen.

Letztlich existieren für beide Varianten Studien, die die jeweilige Überlegenheit belegen sollen.⁵ In jedem Fall ist ein „Overengineering“, d. h. eine „Überperfektionierung“ von Produkten zu vermeiden.⁶ Umgekehrt muss der Zusatznutzen innovativer Produkte oder einzelner Produktfunktionen gegenüber alternativen Lösungen des Kundenproblems – falls es diese bis dato überhaupt gab – klar vermittelt werden, damit eine entsprechende Zahlungsbereitschaft beim Abnehmer entsteht. Darüber hinaus ist das Unternehmen angehalten, den technologischen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz möglichst langfristig zu erhalten. Durch den Aufbau von Markteintritts- und Mobilitätsbarrieren können Wettbewerber gemäßigt und wechselwillige Kunden gebunden werden. Gelingt dies nicht oder in nicht ausreichendem Maße, so besteht auch für

¹ Vgl. dazu die Ausführungen bei PFEIFFER et al. (1991), S. 44 ff.

² Vgl. PERILLIEUX (1987), S. 123 ff.

³ Vgl. auch im Folgenden WOLFRUM (1994), S. 283 f., SCHULTE-GEHRMANN et al. (2011), S. 70.

⁴ Vgl. auch im Folgenden THOMASCHEWSKI (2002), S. 164, S. 174 und STUMPFE (2003), S. 16.

⁵ Vgl. THOMASCHEWSKI (2002), S. 164 sowie die dort zitierten Quellen.

⁶ Vgl. auch im Folgenden WOLFRUM (1994), S. 284 ff., THOMASCHEWSKI (2002), S. 174 f. und STUMPFE (2003), S. 16 f.

Technologieführer im Allgemeinen und produktorientierte Technologieführer im Besonderen ein Amortisationsrisiko, denn aufgrund der zu kurzzeitigen Monopolstellung (über)kompensierten die überdurchschnittlichen Pioniergewinne nicht die hohen Anfangsinvestitionen¹. Noch fatalere Auswirkungen entstehen im Falle technologischer Diskontinuitäten, bspw. durch branchenextern induzierten technologischen Fortschritt. War das Unternehmen gerade noch Innovationsführer, wird es im nächsten Moment durch Substitutionsprodukte selbst zum Außenseiter und die eigene Technologie obsolet. Insofern ist es eine mindestens genauso große Herausforderung, eine ursprünglich erarbeitete Führungsposition dauerhaft zu behaupten, sodass ein technologisches Früherkennungssystem² im strategischen Unternehmenscontrolling als strategiebegleitendes Instrument unabdingbar wird. Produktorientierte Technologieführer stellen sich offen dem Wettbewerb und kämpfen – bei aller Bedachtheit – mit offenem Visier. Ein solch riskantes Verhalten kann gerade für ein junges Industrieunternehmen schnell das Aus bedeuten – oder einen enormen Wachstumsschub induzieren.³

Eine weitere, wenngleich weniger anspruchsvolle Option im Rahmen der Hochleistungsstrategien ist die der **produktionsorientierten Technologieführerschaft**. Diese orientiert sich primär am Leistungserstellungsprozess und konzentriert sich insbesondere auf die Erforschung und Entwicklung (sowie Anwendung) neuer Fertigungstechnologien.⁴ So können dadurch einerseits Produkte aus dem bisherigen Portfolio deutlich kostengünstiger als die der Konkurrenz erstellt werden, was entweder mögliche Preissenkungen oder höhere Gewinnmargen impliziert. Andererseits vermögen moderne Fertigungsanlagen die Präzision und Zuverlässigkeit des Herstellungsprozesses deutlich zu verbessern und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der Produktqualität. Schließlich können innovative Produktionstechnologien auch der weiteren Differenzierung des eigenen Portfolios dienen, wenn entweder unterschiedliche Qualitäten ein und desselben Produkts angeboten werden oder die (innovative) Architektur eines Produkts bspw. in der Herstellung die Einführung von Baukastensystemen zulässt. Letzteres schließt dann den Kreis von der produktionsorientierten zur produktorientierten Technologieführerschaft.

¹ Zum Investitionscharakter von Innovationen vgl. beispielhaft BROSE (1982), S. 53 ff.

² Zu den verschiedenen Methoden der Technologie-Früherkennung und Kriterien zu ihrer Auswahl vgl. beispielhaft den gleichnamigen Beitrag von LICHTENTHALER (2008), S. 59 ff.

³ Vgl. dazu auch RENZ (2004), S. 43 f., S. 66 f.

⁴ Vgl. auch im Folgenden WOLFRUM (1994), S. 284 ff. sowie MATZ (2007), S. 93 ff.

Faktisch können Produkte und Prozesse ohnehin nicht voneinander getrennt werden, da diese interdependent miteinander verknüpft sind.¹ Allerdings führen die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen zu unterschiedlichen unternehmensinternen Ansprüchen und Konsequenzen im Hinblick auf Vorzüge und Nachteile beider Strategien.

Der Vorteil der produktionsorientierten Technologieführerschaft liegt zunächst im – verhältnismäßig – niedrigeren Anspruchsniveau und der damit korrespondierenden verringerten Komplexität.² Darüber hinaus sind tendenziell niedrigere Investitionen zu erwarten, und auch das Risiko der fehlenden Kundenakzeptanz fällt kaum ins Gewicht, da die direkt wahrnehmbaren Neuerungen am bisherigen Produktportfolio sehr überschaubar bleiben. Außerdem besteht für das Unternehmen eine deutlich geringere Imitationsgefahr der (innovativen) Technologien, weil diese am Produkt bestenfalls indirekt erkennbar sind, während die verwendeten Prozesstechnologien idealerweise ein Betriebsgeheimnis bleiben.³ Umgekehrt resultieren kaum Reputationsgewinne originär aus der Position der Technologieführerschaft, da auch diese für die Abnehmer nur sehr begrenzt wahrnehmbar ist. Ob sich die notwendigen Investitionen zur Entwicklung innovativer Leistungserstellungsprozesse rechtfertigen lassen, entscheidet letztlich wieder der Markt, sodass sich eine isolierte Beurteilung der Einsatzvoraussetzungen dieser Strategie unter Vernachlässigung der weiteren Aktionsparameter sowie der internen und externen Kontextfaktoren erneut verbietet.

Vor dem Hintergrund der informations- und kommunikationstechnologischen Revolution der vergangenen Jahrzehnte und der daraus resultierenden vielfältigen Änderungen hinsichtlich Branchenstrukturen und -grenzen, Wettbewerbsdynamik, Kundenansprache etc. entstanden in der jüngeren Vergangenheit völlig neue strategische Optionen für alle Arten von Unternehmen und damit auch für Industriebetriebe.⁴ Die dritte Variante der idealtypischen Hochleistungsstrategien ist deshalb die der **kommunikationsorientierten Technologieführerschaft**. Dabei steht diesmal der Leistungsverwertungsprozess im Mittelpunkt des Interesses, sodass insbesondere die Nähe zu den Marketingaktivitäten des Unternehmens deutlich wird.⁵ Allerdings konzentrieren sich die strategischen Maßnahmen nicht nur auf die konkrete Umsetzung der grundsätzlich zur Verfügung stehenden absatzpolitischen Instrumente, sondern zusätzlich und insbesondere auf die Schaffung der technologischen Infrastruktur und ihre Beherrschung zur effektiven und effizienten Unterstützung des Marketings und des

¹ Vgl. auch im Folgenden STUMPFE (2003), S. 22 f., S. 25 f. und MATZ (2007), S. 81 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. auch im Folgenden WOLFRUM (1994), S. 288 f. Zum Kontinuum der Einbindungstiefe moderner Technologien im Rahmen der Produktionsplanung und -steuerung – von einfachen RFID-Etiketten bis hin zur „Smart Factory“ – vgl. außerdem ROLLBERG (2018b), S. 1260 ff.

³ Vgl. MATZ (2007), S. 94 sowie die dort zitierte Literatur, außerdem STUMPFE (2003), S. 14.

⁴ Vgl. ZAHN (1986), S. 25 sowie MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015), S. 569 f.

⁵ Vgl. dazu auch WOLFRUM (1994), S. 78.

Vertriebs. Statt also direkt an den Produkten oder Herstellungsverfahren anzusetzen, erfolgt einerseits der innovative Auftritt am Markt durch den Auftritt selbst: Die konsequente Nutzung moderner Vertriebskanäle, zeitgemäßer Marketingmaßnahmen etc. zielt dann primär auf die subjektive Wahrnehmung der potenziellen Abnehmer in der Erwartung, als innovatives Unternehmen von den Reputationsvorteilen zu profitieren.¹ Zweifellos beinhaltet diese Vorgehensweise die Gefahr, als „Pseudoinnovator“ entlarvt zu werden, sodass im Gegensatz zur Präsenzstrategie ein gewisses Niveau hinsichtlich der Produktqualität unumgänglich ist. Gleichwohl liegt der eigentliche Fokus auf dem Servicecharakter der unternehmerischen Leistung und deren Kommunikation nach außen. Andererseits ermöglicht die Nutzung moderner Vertriebs- und Kommunikationskanäle zusätzlich eine Steigerung der eigenen Reichweite und damit einhergehend die Vergrößerung des potenziellen Abnehmerkreises.²

Die Einordnung dieser Strategievariante unter dem Aktionsparameter „Technologie“ kann deshalb gleich doppelt gerechtfertigt werden. Aus Sicht der anderen Marktteilnehmer erscheint das Unternehmen u. U. innovativer als bspw. ein Unternehmen, das die Strategie der produktionsorientierten Technologieführerschaft verfolgt. Diese Wahrnehmung entsteht jedoch eben nicht nur aufgrund eines geschickten Marktauftritts. Die dafür notwendige technologische Infrastruktur sowie deren zielgerichteter Einsatz übersteigen den Anspruch des Branchendurchschnitts bei weitem und kompensieren das vergleichsweise geringere Niveau bei der Leistungserstellung. Der Imagegewinn sowie die hohe Kundenreichweite (in mehrfacher Hinsicht) sind dann (auch) als Ergebnis der technologischen Anstrengungen des Unternehmens zu verstehen. Abbildung 8 zeigt alle technologiestrategischen Optionen im Überblick.

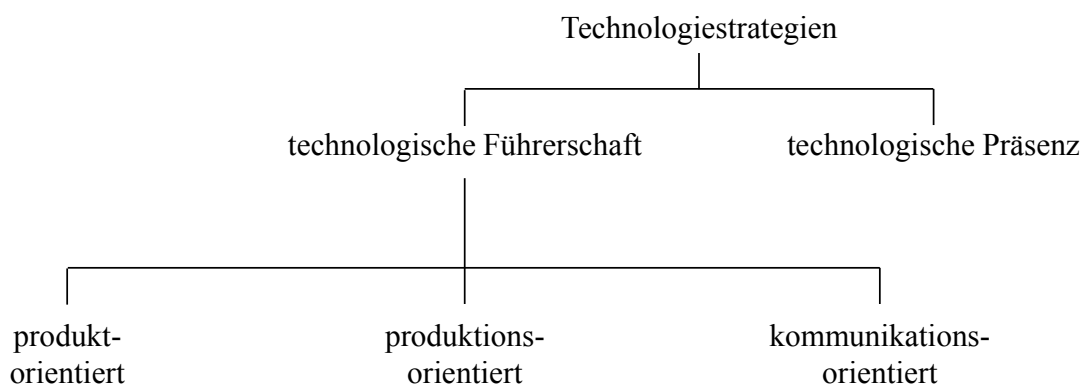


Abb. 8: Alternative Technologiestrategien für junge Industrieunternehmen

¹ Vgl. dazu auch im Folgenden MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015), S. 294 f.

² Vgl. dazu auch MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015), S. 522, S. 633 ff.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass der Aktionsparameter „Technologie“ vor allem an den Schwächen und Stärken des Unternehmens ansetzt und demnach die interne Perspektive in den Fokus rückt. Die Komplexität der unternehmerischen Gesamtaufgabe wird durch die Wahl der Technologiestrategie maßgeblich und langfristig determiniert. In Kombination mit der Entscheidung für eine konkrete Produkt-Markt-Strategie entsteht dann zwar einerseits noch kein vollumfänglicher strategischer Plan. Andererseits ließen sich Anforderungen an die beiden verbliebenen Aktionsparameter hinsichtlich ihrer Ausprägung bereits deutlich schärfer formulieren. Allerdings unterstellt diese Herangehensweise ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis bzw. eine Rangordnung und vernachlässigt – selbst bei Berücksichtigung aller weiteren situativen Kontextfaktoren – die Tatsache, dass auch ein junges Industrieunternehmen bereits über eine Organisationsstruktur und eine Unternehmenskultur verfügt. Bevor jedoch diese Diskussion im späteren Hauptteil dieser Arbeit vertieft wird, sollen zunächst die strategische Bedeutung der Organisationsstruktur sowie die idealtypischen Ausprägungen dieses Aktionsparameters isoliert vorgestellt und erläutert werden.

2.7.3 Die Organisationsstruktur

2.7.3.1 Begriffsabgrenzung und strategische Bedeutung

Der Begriff der „**Organisation**“ hat in der betriebswirtschaftlichen Literatur wie viele weitere Fachtermini eine mehrfache Bedeutung – je nachdem, ob dieser aus instrumentaler, aus funktionaler oder aus institutioneller Sicht beschrieben wird.¹ Dabei wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass solch komplexe Untersuchungsgegenstände generell einer gewissen Fokussierung bedürfen, um sich diesen dann mit einer eingeschränkten, aber dafür präzisierten Problemperspektive zu nähern.² Häufig wird auf eine explizite Definition sogar gänzlich verzichtet. Recht allgemein lassen sich deshalb zunächst nur zwei perspektivenübergreifende Merkmale des Untersuchungsgegenstands „Organisation“ feststellen:

1. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen eine Mehrzahl von Personen und ihre Handlungen bzw. Aktivitäten.
2. Diese Personen sowie ihre Handlungen verbindet ein gemeinsames Ziel, sodass die getroffene Entscheidung oder Handlung einer Person innerhalb des Systems potenziell Einfluss auf die Entscheidung oder Handlung einer anderen Person hat (et vice versa).

Während im Weiteren die **funktionale Perspektive** vor allem die *Tätigkeit des Organisierens* im Unternehmen in den Vordergrund rückt, steht die *Struktur der Organisation*

¹ Vgl. bspw. PICOT et al. (2015), S. 26 f., SCHULTE-ZURHAUSEN (2014), S. 1 ff.

² Vgl. auch im Folgenden FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 20 f.

als Instrument zur Zielerreichung im Mittelpunkt der **instrumentalen Sichtweise**.¹ Die Vertreter des **institutionellen Verständnisses** nutzen den Organisationsbegriff hingegen als Sammelbezeichnung für alle möglichen *zielgerichteten, sozialen Systeme* und betrachten ein Unternehmen als eben solches.² Die Intention dieser sehr weitgefassten Begriffsauslegung ist die Suche nach Analogien „[...] zwischen jeder Art von strukturierten Systemen im Kultur- und Naturbereich menschlichen Lebens [...]“³ mit dem Ziel, eine möglichst allgemeingültige Organisationstheorie zu entwickeln. Obgleich auch diese Herangehensweise für verschiedene wissenschaftliche Fragestellungen zweifellos ihre Daseinsberechtigung hat, ist sie für betriebswirtschaftliche, praktisch orientierte Probleme wegen ihrer zu allgemeinen Begriffsauslegung ungeeignet. Außerdem überschätzt diese Perspektive die Bedeutung der Organisation für ein Unternehmen, wenn sie beide Begriffe im Grunde genommen synonym versteht.⁴

Tatsächlich ist ein Unternehmen durch weitere nicht minder bedeutende Komponenten gekennzeichnet, wie bspw. einem Planungssystem, ohne dass diese mit dem Unternehmen gleichgesetzt würden.⁵ So ist es einerseits nicht falsch, ein Unternehmen als Organisation zu bezeichnen. Andererseits greift diese Charakterisierung im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals vor dem Hintergrund der vielen weiteren Eigenschaften eines Unternehmens zu kurz. Aus genannten Gründen soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit das Organisationsverständnis im Wesentlichen⁶ auf die instrumental-funktionale Sichtweise beschränkt bleiben, nach der ein Unternehmen eine Organisationsstruktur besitzt, die als Ergebnis der Organisation im Sinne einer Tätigkeit resultiert (vgl. Abbildung 9).

¹ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 24, PICOT et al. (2015), S. 27 sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. auch im Folgenden BÜHNER (2004), S. 4 f.

³ BÜHNER (2004), S. 4.

⁴ Vgl. BÜHNER (2004), S. 4 f.

⁵ Vgl. auch im Folgenden BÜHNER (2004), S. 4 f.

⁶ Ein kompletter Verzicht auf die institutionelle Perspektive ist insbesondere aufgrund der Auseinandersetzung mit dem strategischen Aktionsparameter „Unternehmenskultur“ weder möglich noch sinnvoll. Vgl. dazu beispielhaft die impliziten Ausführungen im Unterkapitel 2.9.



Abb. 9: Perspektiven des Organisationsbegriffs¹

Aufgrund der Komplexität der unternehmerischen Gesamtaufgabe entsteht die Notwendigkeit, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die eine zielorientierte Bewältigung jener Aufgabe gewährleistet, ohne die einzelnen Aufgabenträger zu überfordern.² Zu diesem Zweck wird die Gesamtaufgabe im Rahmen der Aufgabenanalyse zunächst nach verrichtungs- oder objektorientierten Kriterien in verteilungsfähige Elementaraufgaben zerlegt.³ Diese werden im Anschluss nach einem der genannten Merkmale so zu Aufgabenkomplexen zusammengefasst, dass sie schließlich einzelnen Aufgabenträgern zugeordnet werden können. Durch diese Vorgehensweise entstehen verschiedene Organisationseinheiten, wie Stellen, Abteilungen und ganze Divisionen, die mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden und welche in ihrer Gesamtheit die (eher statische) **Aufbauorganisation** des Unternehmens widerspiegeln. Diese Aufbauorganisation wiederum bildet den Rahmen für die **Ablauforganisation**. Letztere repräsentiert die dynamische Perspektive der Organisation. Ständen zunächst die Frage des „Was“ und damit der Aufgabeninhalt im Vordergrund, geht es nun um das „Wie“, d. h. um die Aufgabenerfüllung, und dabei insbesondere um die räumliche und zeitliche Strukturierung der Arbeitsabläufe.

Wegen der Maßgeblichkeit der Aufbauorganisation für die tatsächliche Gestaltbarkeit der Abläufe soll vor dem Hintergrund des strategischen Fokus dieser Arbeit die Auseinandersetzung mit dem Aktionsparameter „Organisationsstruktur“ auf aufbauorganisatorische Aspekte beschränkt bleiben. Dabei steht vor allem die Bildung der sogenannten Primär- bzw. Suprastruktur – d. h. die Gliederung des Unternehmens auf der

¹ In enger Anlehnung an ROLLBERG (1996), S. 25.

² Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2014), S. 4 f., SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 29.

³ Vgl. auch im Folgenden BÜHNER (2004), S. 11 f., SCHULTE-ZURHAUSEN (2014), S. 39 ff., JONES/BOUNCKEN (2008), S. 241 sowie grundsätzlich zu diesem Absatz NORDSIECK (1936), S. 13 ff. und darauf aufbauend KOSIOL (1976), S. 32 f. und ausführlich S. 42 ff. Zur Kritik an der Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation vgl. WEIMER (1988), S. 8 ff.

ersten Ebene unterhalb der Unternehmensführung – im Mittelpunkt, da diese in vielfacher Hinsicht wegweisend für die Grundausrichtung des gesamten Systems ist.¹ Die aufbauorganisatorischen Bemühungen beinhalten dann insbesondere die Festlegung etwaiger Koordinationsmaßnahmen sowie die Abwägung organisatorischer Effizienz- und Flexibilitätskriterien, um alternative organisatorische Gestaltungslösungen zu beurteilen.²

Die **Segmentierung eines Unternehmens** auf der zweiten Hierarchiestufe führt zu einer horizontalen Aufteilung eines gegebenen Entscheidungskomplexes in mehrere abgrenzbare, gleichrangige Teilentscheidungen.³ Diese können sich je nach gewähltem Kriterium auf verschiedene betriebliche Funktionen, Produkte oder regionale Märkte beziehen. Darüber hinaus werden durch die Segmentierung gemeinsame Ressourcen- und/oder Marktpotenziale aufgespalten – und zwar physisch und/oder organisatorisch. Mit der Aufteilung des Unternehmens in mehrere gleichberechtigte Organisationseinheiten sind demnach zwei strategisch sehr bedeutende Konsequenzen verbunden, die im Folgenden erläutert und wegen der resultierenden Zielkonflikte im weiteren Verlauf der Arbeit mithilfe des **Konstrukts der Organisationskosten** in ein „Optimierungsproblem“ übersetzt werden. Es sei bereits an dieser Stelle vorweggenommen, dass es sich dabei um ein ausschließlich theoretisches Konzept handelt, da es für die praktische Anwendung zu vielen Einschränkungen unterliegt. Gleichwohl ist dieses Konzept aufgrund seiner anschaulichen Systematik und des betriebswirtschaftlichen Fokus geeignet, eine belastbare Auswahlentscheidung für Praktiker zumindest theoretisch fundiert vorzubereiten und vor dem Hintergrund der idealtypischen aufbauorganisatorischen Alternativen sowie unter Berücksichtigung der weiteren Aktionsparameter die jeweils „optimale“ organisatorische Lösung auf „argumentativem“ Wege zu ermitteln.

Zum einen entstehen durch die Trennung eigentlich zusammenhängender Handlungskomplexe zwischen den mit Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Organisationseinheiten **Entscheidungsinterdependenzen**.⁴ *Ressourceninterdependenzen* ergeben sich immer dann, wenn zwei gleichberechtigte Entscheidungsinstanzen auf eine gemeinsame Ressource – wie bspw. eine Produktionsanlage – zurückgreifen. *Marktinterdependenzen* resultieren aus der Aufteilung eines relativ homogenen Gesamtmarkts und können sich sowohl auf Beschaffungs- als auch auf Absatzmärkte beziehen.

¹ Vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 424 sowie SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 44. Die Tatsache, dass statt des beschriebenen induktiven Wegs auf der höchsten bzw. zweithöchsten Unternehmensebene mit der Segmentierung begonnen wird, entspricht dabei der gängigen Praxis. Vgl. ebenda, S. 41.

² Vgl. KNEERICH (1995), S. 30, S. 121 sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. auch im Folgenden FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 182 ff., S. 290 f.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 117 ff., S. 125, S. 236 ff., S. 290 f., KNEERICH (1995), S. 106 ff. sowie die Ausführungen im Unterkapitel 2.4.

So kann die Preisgestaltung einer für den Auslandsmarkt zuständigen Organisationseinheit bspw. Einfluss auf die Preise im Inlandsmarkt nehmen et vice versa. *Prozessinterdependenzen* schließlich werden immer dann relevant, wenn zwischen den Organisationseinheiten Leistungsbeziehungen existieren. Während eine mangelnde Abstimmung dieser Interdependenzen aus Unternehmenssicht zu Qualitätseinbußen von Entscheidungen und damit zu Opportunitätskosten – sogenannten **Autonomiekosten** – führt,¹ verursachen Koordinationsmaßnahmen zur Reduzierung dieser Nachteile aufgrund des notwendigen Einsatzes von Ressourcen hingegen **Abstimmungskosten**.²

Zum anderen resultieren aus der Aufspaltung der gemeinsamen Ressourcen- und/oder Marktpotenziale **Potenzialtrennungskosten**, welche aus Unternehmenssicht bspw. durch die Notwendigkeit von Doppelarbeiten, höhere Einstandspreise am Beschaffungsmarkt, mehrere identische Produktionsanlagen oder einen uneinheitlichen Marktauftritt entstehen und letztlich die Effizienz reduzieren.³ Die Zusammenlegung bestimmter Potenziale vermindert zwar die erwähnten Nachteile, verursacht jedoch **Potenzialkonzentrationskosten**. Dabei handelt es sich aus Unternehmenssicht primär um Opportunitätskosten als Ausdruck für einen Verzicht auf Flexibilität bzgl. der Ressourcen- und Marktentscheidungen bzw. allgemeiner um Opportunitätskosten als Ausdruck einer verminderten Dispositionsfähigkeit⁴.

Aufgrund der Notwendigkeit der Segmentierung einerseits sowie des Zentralisations-Dezentralisations-Prinzips⁵ andererseits werden unabhängig vom gewählten Gliederungskriterium zwangsläufig bestimmte Interdependenzen zerschnitten sowie Markt-

¹ So mindern unabgestimmte Entscheidungsinterdependenzen bspw. die Informations- und Know-How-Basis der Entscheidungsträger. Infolgedessen werden etwaige synergetische Effekte nicht genutzt und/oder antagonistische Effekte nicht vermieden. Vgl. KNEERICH (1995), S. 124.

² Der erhöhte Ressourceneinsatz entsteht bspw. durch die zusätzliche Nutzung von Informationssystemen oder die Bereitstellung von Koordinationsspezialisten. Darüber hinaus können zeitliche Verzögerungen, die durch den Abstimmungsbedarf entstehen, zumindest teilweise durch erhöhten Ressourceneinsatz reduziert werden. Vgl. KNEERICH (1995), S. 124.

³ Vgl. im Folgenden KNEERICH (1995), S. 30 ff., S. 121 ff., S. 129, FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 295 ff.

⁴ Dispositive Tätigkeiten stehen *neben* den organisatorischen Maßnahmen und zeichnen sich dadurch aus, dass sie als (un)geregelte Einzelmaßnahmen im konkreten Sonderfall auftreten. Wenn also durch die Organisationsstruktur in Form bestimmter grundsätzlicher und genereller Regelungen ein Gerüst geschaffen wird, verbleibt in Abhängigkeit von der gewählten Struktur ein mehr oder minder großer Spielraum für bestimmte Dispositionen. Die Dispositionsfähigkeit eines Unternehmens kann insofern als Freiheits- oder Flexibilitätsgrad für Organisationsmitglieder auf verschiedenen Hierarchieebenen interpretiert werden und beschreibt die Anpassungsmöglichkeit der Organisation in Bezug auf relevante Umweltveränderungen. Dispositionen sind von improvisierten Handlungen abzugrenzen, da erstere ausdrücklich gewünscht sind und geplant sein können und folglich bereits im Zuge der Strukturierung berücksichtigt werden. Vgl. KOSIOL (1976), S. 28 ff.

⁵ Die Zentralisation der Aufgaben nach einem Merkmal impliziert gleichzeitig die Dezentralisation dieser Aufgaben nach allen anderen Merkmalen et vice versa. Vgl. KOSIOL (1976), S. 81.

und/oder Ressourcenpotenziale getrennt.¹ Aus Gesamtunternehmenssicht entsteht mit- hin ein „**Optimierungsproblem**“ mit der Zielsetzung, die gesamten **Organisationskosten** zu minimieren, um auf diesem Weg die optimale Gestaltungslösung zu er- mitteln. Eine gleichzeitige Minimierung aller Kostenbestandteile ist nicht möglich, da der Wunsch nach höchstmöglicher Effizienz (keine Potenzialtrennungskosten) dem Wunsch nach notwendiger Flexibilität (keine Potenzialkonzentrationskosten) ent- gegensteht et vice versa. Darüber hinaus resultieren aus der Vermeidung von Autono- mie- und Abstimmungskosten durch die Internalisierung bestimmter Interdependenzen konsequenterweise Autonomie- und/oder Abstimmungskosten aufgrund der Externali- sierung anderer Interdependenzen. Schließlich sind auch die potenzialbezogenen Kos- ten einerseits und die interdependenzbezogenen Kosten andererseits nicht gänzlich unabhängig voneinander, wie später noch zu zeigen ist.² Eine tatsächliche Beurteilung der relativen Höhe und der Gewichtung der einzelnen Kostenbestandteile und damit auch der zu minimierenden Summe ist weiterhin ohne die Kenntnis der Ausprägung weiterer Einflussgrößen – insbesondere der anderen Aktionsparameter – nicht möglich, da diese die Intensität der Interdependenzen sowie die jeweilige Notwendigkeit der Potenzialzusammenlegung oder -trennung entscheidend beeinflussen. Umgekehrt kann eine bereits bestehende Aufbauorganisation den Handlungsspielraum hinsichtlich der anderen Aktionsparameter durchaus einschränken und bestimmte strategische Optio- nen u. U. obsolet werden lassen bzw. zumindest erhebliche Zusatzkosten wegen der notwendigen organisatorischen Neugestaltung des Unternehmens induzieren.³ Erneut werden damit die Interdependenzen zwischen den einzelnen Aktionsparametern deut- lich. Alle genannten Gründe führen schließlich zu der Erkenntnis, dass die Organisa- tionsgestaltung eine Kernaufgabe der strategischen Unternehmensführung ist und nur von dieser wahrgenommen werden kann.

Unmittelbar verbunden mit der zielkonformen Bildung der Primärstruktur ist die Frage nach der grundsätzlichen Ausgestaltung der sogenannten **Substrukturen**. Dabei han- delt es sich jedoch nicht um die Konkretisierung aller weiteren Ebenen unterhalb der zweiten Hierarchiestufe nach bisher beschriebenem Vorbild.⁴ Vielmehr stehen nun die verhaltensorientierten Aspekte der Organisationsgestaltung im Vordergrund, für die auf Gesamtunternehmensebene zumindest grobe Richtlinien vorzugeben sind.⁵ Sie weisen einen engen Bezug zum Aktionsparameter „Unternehmenskultur“ auf und

¹ Vgl. zu diesem Absatz KNEERICH (1995), S. 30, S. 103, S. 111, S. 124 ff.

² Vgl. dazu insbesondere den Unterabschnitt 3.4.2.3.

³ Vgl. dazu auch die späteren Ausführungen im Abschnitt 2.8.2 sowie im Hauptteil dieser Arbeit und dabei insbesondere das Unterkapitel 3.4.

⁴ Das dargestellte Prinzip der Segmentierung sowie die beschriebenen Zusammenhänge gelten auch für die Ausgestaltung aller weiteren Gliederungsebenen.

⁵ Vgl. KNEERICH (1995), S. 121 sowie auch im Folgenden WERNER (1998), S. 73 ff., S. 84 f., S. 107 und ferner JONES/BOUNCKEN (2008), S. 233.

werden deshalb an geeigneter Stelle ausführlicher diskutiert.¹ Es sei jedoch vorweggenommen, dass auch die Unternehmenskultur die Effizienz und Flexibilität der Organisation beeinflusst und durch dysfunktionale oder funktionale Effekte bspw. (zusätzliche) Koordinationsmaßnahmen erzwingen, aber auch substituieren kann. Durch die Konkretisierung des zukünftigen *Aufgabenzerlegungs- und Delegationsgrads*, der *Informations- und Kommunikationsstruktur* sowie der *Anreiz- und Kontrollstruktur* kann die strategische Unternehmensführung einerseits eine bestehende Unternehmenskultur berücksichtigen und auf zusätzliche funktionale Effekte aktiv hinwirken. Andererseits besteht die Möglichkeit, eine unerwünschte Unternehmenskultur durch entsprechende Vorgaben zumindest teilweise zu verändern.²

Im Ergebnis entsteht idealerweise eine Organisationsstruktur, die mit Blick auf die Unternehmensziele ihr volles Potenzial entfalten kann. Die Frage nach der richtigen Balance von Effizienz und Flexibilität ist keineswegs trivial. Ihre Beantwortung bedarf einer ausführlichen Analyse unter Berücksichtigung der anderen drei Aktionsparameter. Bevor diese Diskussion jedoch vertieft wird, sollen zunächst die idealtypischen Ausprägungen verschiedener organisatorischer Gestaltungslösungen vorgestellt sowie Tendenzaussagen zu den jeweiligen Auswirkungen hinsichtlich der relevanten Kriterien getroffen werden.

2.7.3.2 Idealtypische Gestaltungsmöglichkeiten auf Gesamtunternehmensebene

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Segmentierungskriterien sollen im Folgenden die drei idealtypischen Ausprägungen „Funktionalorganisation“, „Spartenorganisation“ und „Regionalorganisation“ unterschieden werden.³ Die vielfältigen Gestaltungslösungen in der unternehmerischen Praxis lassen sich letztlich alle auf die Anwendung oder Modifikation einer dieser drei eindimensionalen Grundformen zurückführen. Sie prägen das organisatorische Gesamtbild eines Unternehmens nachhaltig und bilden die Basis für das Verständnis der Organisationskosten und ihrer verschiedenen Bestandteile.

Wird ein Industrieunternehmen auf der zweiten Hierarchieebene entsprechend den klassischen Verrichtungen bzw. Sachfunktionen, wie Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz etc., gegliedert, entsteht eine sogenannte **Funktionalorganisation** (vgl. Abbildung 10).⁴ Sie gilt nicht nur als die älteste, sondern auch als die am weitesten verbreitete Organisationsform eines Industriebetriebs. Bei reiner

¹ Vgl. insbesondere Unterkapitel 3.6.

² Zur Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen vgl. Unterkapitel 2.9.

³ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 422.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 42 sowie FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 424.

Anwendung des Funktionsprinzips entstehen gleichberechtigte Entscheidungseinheiten, die für eine Gruppe homogener Handlungen alle notwendigen Kompetenzen auf sich vereinen.

Die Ressourcen – und dabei insbesondere die physischen, technologienahen Potenzialfaktoren – werden i. d. R. nach demselben Kriterium wie die Entscheidungskompetenzen selbst verteilt, sodass Ressourceninterdependenzen zwischen den verschiedenen Einheiten kaum von Relevanz sind.¹ Da auch die Absatz- und Beschaffungsmarktaktivitäten jeweils einem Funktionsbereich eindeutig zugeordnet sind, können Absatz- und Beschaffungspotenziale ohne zusätzliche Abstimmungsmaßnahmen umfassend genutzt werden. Ressourcen- und Marktinterdependenzen werden in einer Funktionalorganisation folglich weitgehend internalisiert, was entsprechend geringe Autonomie- und Abstimmungskosten nach sich zieht. Die Koordinationsproblematik resultiert stattdessen primär aus der Existenz von ausgeprägten Prozessinterdependenzen. Der Abstimmungsverzicht und damit das Zulassen von Autonomiekosten können keine Alternative sein, da die Koordination der funktionsübergreifenden, interdependenten Leistungsprozesse für ein erfolgreiches Unternehmen von überragender Bedeutung ist. Die damit verbundene Komplexität verursacht dann jedoch enormen organisatorischen Aufwand mit entsprechend hohen Abstimmungskosten.

Die bereits erwähnte Konzentration der Ressourcen entsprechend den betrieblichen Funktionen mündet konsequenterweise in relativ niedrigen Ressourcenpotenzialtrennungskosten.² Die Ausnutzung von Spezialisierungs- und Größenvorteilen sowie die Realisierung von Synergieeffekten zwischen ähnlichen Verrichtungen,³ die durch die Ressourcenkonzentration erst möglich werden, fördern die Ressourceneffizienz der betrieblichen Leistungserstellung und sind ein wesentliches Argument für eine Funktionalorganisation.

Ein ähnliches Bild entsteht hinsichtlich der Marktpotenzialkonzentration. Durch die Bündelung der Marktaktivitäten sowohl im Beschaffungs- als auch im Absatzbereich werden nicht nur die Marktinterdependenzen weitgehend internalisiert, sondern darüber hinaus auch Doppelarbeiten etc. vermieden.⁴ Weitere Vorteile, wie bspw. ein gemeinsamer (Absatz)Marktauftritt oder eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern, verstärken die Markteffizienz und vermeiden Marktpotenzialtrennungskosten. Allerdings gehen alle diese Maßnahmen zulasten der Flexibilität, sodass verhältnismäßig hohe Potenzialkonzentrationskosten die unvermeidbare Konsequenz

¹ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 424 ff., KNEERICH (1995), S. 158 f. sowie SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 42 ff.

² Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 426, KNEERICH (1995), S. 158 f. sowie SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 42.

³ Zur Wirkung von Größen- und Lernkurveneffekten vgl. bspw. ZÄPFEL (2000), S. 63.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 426 f., KNEERICH (1995), S. 158 f. sowie SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 44.

sind. So kann auf plötzliche Veränderungen in der Unternehmensumwelt, aber auch auf betriebsinterne Probleme kurzfristig kaum reagiert werden. Ob und wie stark die einzelnen Vor- und Nachteile einer Funktionalorganisation zum Tragen kommen, hängt jedoch von vielen weiteren Faktoren ab. Daher haben die getroffenen Aussagen zunächst lediglich Tendenzcharakter.

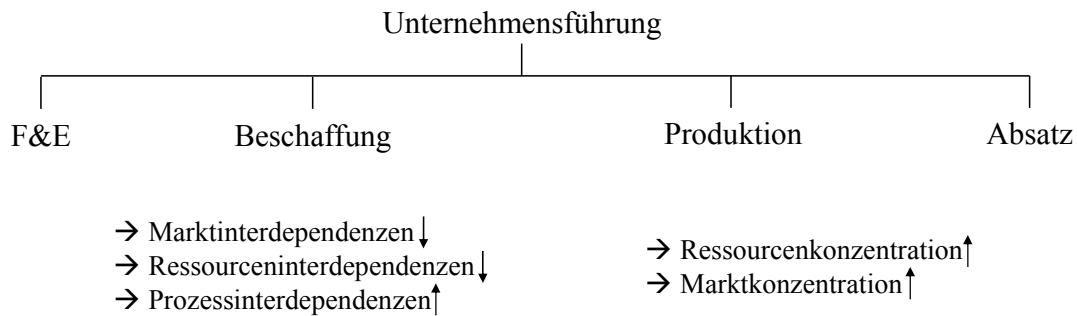


Abb. 10: Grundstruktur einer Funktionalorganisation

In einer **Spartenorganisation** werden unterhalb der Unternehmensspitze die einzelnen Teilbereiche nicht nach dem Kriterium der (gleichartigen) Verrichtungen gegliedert.¹ Stattdessen erfolgt eine Orientierung an den Objekten – genau genommen an den Produkten bzw. Produktgruppen des Unternehmens (vgl. Abbildung 11). Dementsprechend werden verschiedenartige Verrichtungen so gebündelt, wie es für eine *autonome* Leistungserstellung und -verwertung *für jede* der produktorientierten Organisationseinheiten notwendig ist. Bei Verwirklichung dieses Konzepts in Reinform erhält der jeweilige Spartenleiter folglich alle für die Umsetzung eines Produktziels erforderlichen Kompetenzen – sowohl bzgl. des Ressourceneinsatzes als auch der Marktaktivitäten.

Aufgrund der organisatorischen und physischen Zuweisung der Ressourcen an die einzelnen Sparten lassen sich Ressourceninterdependenzen zwischen diesen prinzipiell vermeiden.² Darüber hinaus werden bei konsequenter Umsetzung des Spartenprinzips auch die Prozessinterdependenzen weitgehend internalisiert, da Leistungsbeziehungen nur innerhalb eines Produktbereichs, jedoch nicht zwischen diesen bestehen. Wesentliche Koordinationserfordernisse und folglich Autonomie- und/oder Abstimmungskosten entstehen dafür durch die Zerschneidung der teilbereichsübergreifenden Marktinterdependenzen. Wie stark diese jedoch tatsächlich wirksam werden, hängt vor allem vom Diversifikationsgrad des Absatzprogramms des Unternehmens ab. Je verschie-

¹ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 436 f. und SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 44.

² Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 438 ff. und SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 56 f.

dener die einzelnen Produktgruppen sind, desto weniger kommen die negativen Wirkungen nicht abgestimmter Entscheidungsinterdependenzen – wie bspw. Substitutionskonkurrenz zwischen den Sparten oder der Verzicht auf einen Sortimentsverbund – zum Tragen.¹

Die Segmentierung nach Produkten impliziert die Dekonzentration von Ressourcen- und Marktpotenzialen – wenigstens organisatorisch und in ihrer idealtypischen Ausprägung auch physisch.² Den Vorteilen der Internalisierung der meisten Interdependenzen und damit verbunden der verhältnismäßig niedrigen Autonomie- und Abstimmungskosten stehen deshalb verhältnismäßig hohe Potenzialtrennungskosten gegenüber. So kann die Mehrfachzuteilung relativ gleichartiger Ressourcen, wie bspw. Produktionsanlagen, aus Sicht der Unternehmensführung zu Effizienzverlusten führen. Ursache dafür können unnötige Leerkapazitäten³ oder – selbst bei Vollauslastung – der Verzicht auf Größenvorteile in den jeweiligen Sparten sein.⁴ Eine suboptimale Betriebsgröße kann dann die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens infrage stellen, wenn die Stückkosten der jeweiligen Produkte nicht (mehr) konkurrenzfähig sind. Darüber hinaus verursacht die Zerschlagung eines regionalen Gesamtmarktes unnötige Doppelarbeiten – sowohl im Beschaffungs- als auch im Absatzbereich. Ein konzertiertes Auftreten hingegen führte neben der Vermeidung dieser Doppelarbeiten nicht nur zu einer stärkeren Verhandlungsposition gegenüber spartenübergreifenden Lieferanten, sondern ließe außerdem weitere Synergiepotenziale im Absatzbereich erschließen, wie bspw. Gesamtvertriebslösungen oder den bereits angesprochenen Sortimentsverbund.⁵ Die Nachteile der mangelnden Effizienz können allerdings unter Umständen durch die gewonnene Flexibilität der einzelnen Sparten kompensiert werden. Schließlich verhelfen die weitreichende Bereichsautonomie sowie der jederzeitige Zugriff auf die eigenen Ressourcen aus Unternehmenssicht zu einer enormen Steigerung der Anpassungsfähigkeit bei betriebsinternen und -externen Veränderungen – und das sowohl inhaltlich als auch zeitlich. Die (Opportunitäts)Kosten der Potenzialkonzentration sind folgerichtig entsprechend gering. Freilich gilt auch für eine Spartenorganisation die

¹ Zur Substitutionskonkurrenz von Sparten wegen zu naher Produktverwandtschaft vgl. bspw. LEVITT (1964), S. 24 ff. und ferner MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015), S. 249. Zur Unterscheidung verschiedener Verbundeffekte im Produktsortiment vgl. BÖCKER (1978), S. 79 f.

² Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 443 ff., SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 54 ff. und KNEERICH (1995), S. 158 ff.

³ Zu Leerkosten aufgrund nicht genutzter Kapazitäten vgl. bspw. BLOECH et al. (2014), S. 218.

⁴ Zum Konzept der „mindestoptimalen Betriebsgröße“ vgl. BAIN (1956), S. 53 ff. und SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 55 f. Zur Wirkung von Größen- und Lernkurveneffekten vgl. außerdem erneut ZÄPFEL (2000), S. 63. Die Zusammenfassung einer empirischen Studie zu branchenabhängigen Mindestbetriebsgrößen findet sich bei SCHERER/ROSS (1990), S. 97 ff.

⁵ An dieser Stelle wird auch der Zusammenhang zwischen den interdependenzbezogenen und den potenzialbezogenen Kostenbestandteilen erstmals deutlich.

Feststellung, dass eine abschließende Beurteilung und Abwägung der einzelnen Kostenbestandteile nicht ohne die Berücksichtigung der weiteren Kontextfaktoren erfolgen sollte, um Fehlurteile und darauf basierende Fehlentscheidungen zu vermeiden.

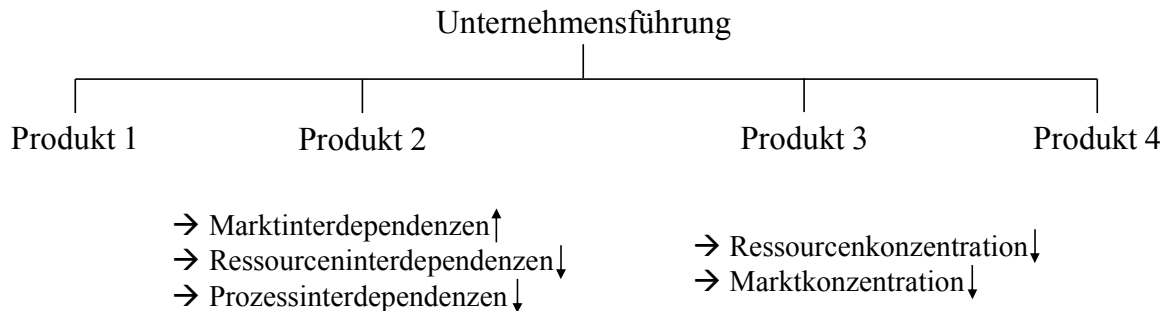


Abb. 11: Grundstruktur einer Spartenorganisation

Die Gliederung einer **Regionalorganisation** als dritte idealtypische Gestaltungslösung orientiert sich – wie es der Name andeutet – nicht an den Produkten, sondern an den Regionen, in denen das Unternehmen tätig ist oder tätig werden möchte (vgl. Abbildung 12).¹ Zwar sind grundsätzlich auch viele weitere marktorientierte Kriterien denkbar – wie bspw. Kundengruppen oder Branchen –, allerdings finden diese in der Praxis eher auf den weiteren Ebenen der Unternehmensstruktur Berücksichtigung und nicht auf der relevanten zweiten Hierarchiestufe unterhalb der Unternehmensführung. Den Teilbereichsleitern einer Regionalorganisation werden die Entscheidungskompetenzen – und in ihrer konsequenten Umsetzung auch die physische Verfügungsgewalt – über den Einsatz aller notwendigen Ressourcen zugeordnet, die für die Bearbeitung eines geografisch abgrenzbaren Marktes notwendig sind. Genau wie bei der Spartenorganisation impliziert dies die organisatorische Zusammenfassung sämtlicher betrieblicher Funktionen innerhalb des jeweiligen Teilbereichs. Darüber hinaus erhält jedoch jeder Regionalleiter die Entscheidungsfreiheit für *sämtliche* Produkte des Unternehmens, die in der jeweiligen Region abgesetzt werden.

Aufgrund der Ähnlichkeiten von Regional- und Spartenorganisation können viele Aussagen zu den Entscheidungsinterdependenzen im Wesentlichen übernommen werden. Ressourcen- und Prozessinterdependenzen werden durch die Mehrfachzuweisung weitgehend internalisiert und verursachen entsprechend geringe Autonomie- und Abstimmungskosten.

Die Intensität der Marktinterdependenzen hingegen hängt erneut von weiteren Faktoren ab.² So können einerseits durch ein einheitliches und koordiniertes Auftreten in

¹ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 456 ff.

² Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 459 f., KNEERICH (1995), S. 160.

einer Region die bereits mehrfach angesprochenen Verbundeffekte innerhalb des Sortiments genutzt werden – eine Abstimmung mit den anderen Teilbereichsleitern ist dafür nicht notwendig. Darüber hinaus sind Anpassungen des grundsätzlichen Produktsortiments an bspw. landestypische Gewohnheiten ohne Rücksprache mit den anderen Regionalleitern umsetzbar bzw. ohne Rückwirkungen auf andere regionale Märkte möglich. Der überwiegenden Vermeidung bereichsübergreifender Marktverflechtungen – und damit der Internalisierung der Marktinterdependenzen – stehen jedoch andererseits die gesellschaftlich-politischen und technologischen Errungenschaften der jüngsten Zeit entgegen. Immer durchlässigere Landesgrenzen, multinationale Abnehmer, das Internet und seine Möglichkeiten sowie immer kürzere Lieferzeiten und niedrigere Lieferkosten lassen auch die internen Grenzen des Unternehmens verschwimmen. Infolgedessen können dann bspw. preispolitische Maßnahmen in einer Region durchaus auch Nachfrageströme aus anderen Regionen auf sich ziehen. Die Autonomie- und/oder Abstimmungskosten aufgrund der Marktinterdependenzen stiegen dann entsprechend an, wenn ein relativ homogenes Produktprogramm auf relativ homogene Kundenwünsche trifft und Letztere lediglich wegen regionaler Unterschiede abgegrenzt würden.

Die Gliederung eines Unternehmens nach dem Objektprinzip – und damit auch nach dem Kriterium „Region“ – führt im Ergebnis zu einer Dekonzentration der Ressourcen- und der Marktpotenziale.¹ Inwieweit sich dies jedoch in den Potenzialkonzentrations- bzw. -trennungskosten niederschlägt, hängt aus Gesamtunternehmenssicht in hohem Maße von der Homogenität bzw. Heterogenität der getrennten Ressourcen und Märkte ab. Zwar sind die Markttrennungskosten im Vergleich zur Funktionalorganisation tendenziell höher. Je klarer die regionalen Märkte allerdings nicht nur geografisch, sondern auch *inhaltlich* voneinander abgrenzbar sind, desto weniger fallen sie aufgrund der Spezifität der Aufgaben ins Gewicht.

Analog verhält es sich mit den Marktpotenzialkonzentrationskosten.² Die Notwendigkeit einer spezifischen Marktbearbeitung erhöhte die Notwendigkeit der Flexibilität und damit die Opportunitätskosten einer alternativen Marktpotenzialkonzentration et vice versa. Der größte Nachteil einer Regionalorganisation lässt sich jedoch auf die enormen Ressourcentrennungskosten zurückführen, da trotz u. U. identischer oder zumindest ähnlicher Produktsortimente für jede Region separate F&E-Abteilungen, Produktionsanlagen usw. errichtet werden. Inwieweit die dadurch gewonnene Flexibilität und die damit verbundenen relativ niedrigen Ressourcenkonzentrationskosten diesen Umstand rechtfertigen, hängt einerseits von den Produkten selbst ab und andererseits von den regionalen Besonderheiten, die sich u. U. in regionalen Variationen widerspiegeln. Üblicherweise leidet eine Regionalorganisation in Reinform jedoch

¹ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 459 f., KNEERICH (1995), S. 160 und ferner KUTSCHKER/SCHMID (2011), S. 504.

² Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 460, KNEERICH (1995), S. 160 und ferner KUTSCHKER/SCHMID (2011), S. 504.

unter massiven Effizienzproblemen, sodass eine gemeinsame Nutzung „kritischer“ Ressourcen durch mehrere Bereiche trotz großer räumlicher Distanz – und insbesondere bei einem homogenen Produktsortiment – für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unerlässlich ist. Dies gilt umso mehr für innovationsorientierte Unternehmen mit einem hohen Anteil an Forschungs- und Entwicklungsarbeit. Insofern ist es wenig verwunderlich, dass sich die konsequente Umsetzung des Regionalprinzips in der Praxis auf Unternehmen aus dem Dienstleistungsgewerbe beschränkt.

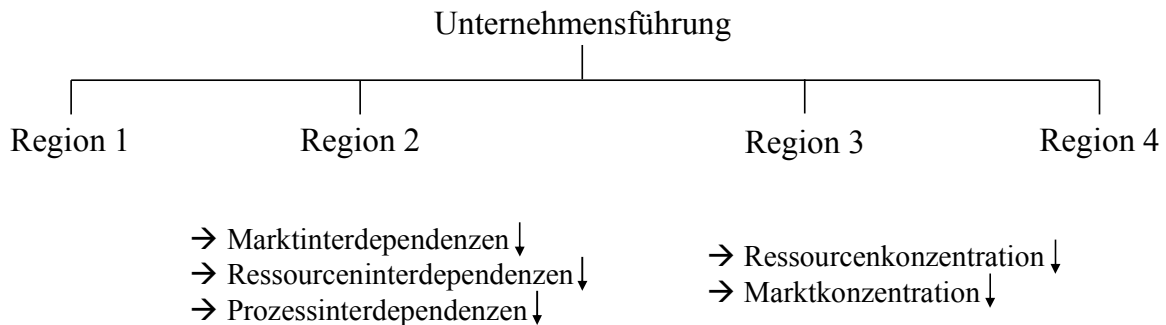


Abb. 12: Grundstruktur einer Regionalorganisation

Insbesondere das Spannungsverhältnis zwischen den beiden Dimensionen „Markt“ und „Produkt“ führt in der Praxis zu der Tatsache, dass nahezu keine verwirklichte Organisationsstruktur ausschließlich auf einem der vorgestellten Abgrenzungskriterien basiert.¹ Stattdessen erfolgen üblicherweise Modifikationen mit dem Ziel, die Vorteile der idealtypischen, eindimensionalen Gestaltungslösungen so zu kombinieren, dass die gesamten Organisationskosten weiter reduziert werden können. Die Einführung mehrdimensionaler Strukturen kann sich dabei grundsätzlich an den beiden Prinzipien „Überschneidung von Aufgaben“ und „Ausgliederung von Aufgaben“ orientieren. Ersterem sind bspw. die Einrichtung von Stäben sowie die Bildung von Matrix-Strukturen zuzuordnen. Beide Varianten können gleichzeitig als Koordinationsmaßnahmen interpretiert werden und unterscheiden sich von anderen bzw. alternativen Koordinationsmechanismen vor allem durch ihre aufbauorganisatorische Verankerung.² Die bewusste Inkaufnahme der **Überschneidung von Aufgaben** und/oder von Entscheidungskompetenzen verursacht einerseits zwar zusätzliche Schnittstellen, verringert jedoch an anderer Stelle kommunikative Defizite. Letztlich steht dahinter die Erwartung, die Qualität der Entscheidungen aus Gesamtunternehmenssicht zu verbessern und dadurch insbesondere die Summe aus Autonomie- und Abstimmungskosten zu minimieren.

¹ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 193 ff., S. 461, KNEERICH (1995), S. 113 f.

² Vgl. dazu auch MACHARZINA (1993), S. 34 sowie die dort zitierte Literatur.

Das Prinzip der **Ausgliederung von Aufgaben** hingegen setzt in erster Linie an den potenzialbezogenen Kosten an.¹ Durch die Bündelung bestimmter betrieblicher Funktionen – sowohl physisch als auch organisatorisch – sollen die Effizienzvorteile einer Funktionalorganisation mit den Flexibilitätsvorteilen einer Sparten- oder Regionalorganisation verknüpft werden. Allerdings führt bspw. die Zusammenlegung aller F&E-Bereiche einer Regionalorganisation zur Absenkung der Ressourcenpotenzialtrennungskosten nicht nur zu einer Erhöhung der Potenzialkonzentrationskosten, sondern darüber hinaus auch zur Zerschneidung von eigentlich internalisierten Prozessinterdependenzen und infolgedessen auch wieder zu veränderten Autonomie- und Abstimmungskosten.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die zielkonforme Bildung der Primärstruktur ein wesentliches Arbeitsfeld der strategischen Unternehmensplanung darstellt. Eine ausführliche Diskussion der aufgezeigten Zusammenhänge erfolgt – ebenso wie die Verfeinerung der Aufbauorganisation durch die konkrete Ausgestaltung der Substrukturen – unter Berücksichtigung der anderen Aktionsparameter im späteren Hauptteil dieser Arbeit.

2.8 Die situativen Kontextfaktoren als bei der strategischen Unternehmensplanung zu berücksichtigende Rahmenbedingungen

2.8.1 Die limitierende Wirkung der externen situativen Kontextfaktoren

Situative Kontextfaktoren sind im Zuge der strategischen Unternehmensplanung zu berücksichtigen, da ihre jeweiligen Ausprägungen Einfluss auf die tatsächlichen Möglichkeiten der Gestaltung der vier Aktionsparameter nehmen und das Entscheidungsfeld der verantwortlichen Akteure u. U. maßgeblich beschränken können.² Gleichzeitig handelt es sich um Rahmenbedingungen, die sich der umgekehrten Beeinflussung durch das Unternehmen zumindest weitgehend entziehen. Der Begriff „situativ“ weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass einerseits die relevanten Faktoren selbst und andererseits deren Ausprägung je nach Situation variieren können. Darüber hinaus lassen sich aus Unternehmenssicht die situativen Gegebenheiten in eine interne und in eine externe Komponente zerlegen,³ wenngleich die Abgrenzung mitunter schwierig ist. Da eine abschließende Zusammenstellung *aller* internen und externen Einflussgrößen von vornherein zum Scheitern verurteilt ist, stehen Unternehmen vor der

¹ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 201 f.

² Vgl. zu diesem Absatz ROLLBERG (2010), S. 352, KIESER/WALGENBACH (2010), S. 196 f., S. 199 f. und ferner WOLF (2000), S. 15 f. sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. dazu auch bereits FRESE (1968), S. 30 f. sowie die dort zitierte Literatur.

individuellen Herausforderung, möglichst viele der *entscheidungsbedeutsamen* Informationen zu erkennen, um diese dann in ihren Planungen auch tatsächlich berücksichtigen zu können.¹

Die Analyse der **externen situativen Kontextfaktoren** verfolgt das Ziel, der strategischen Unternehmensführung einen möglichst vollständigen Überblick über das *betriebliche Umfeld* zu verschaffen.² Da jedoch nicht jedes Detail für jedes Unternehmen gleichermaßen von Relevanz ist, und da aufgrund der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität auch nicht jedes Detail explizit berücksichtigt werden kann, gilt es zunächst, aus der unüberschaubaren Fülle von Einflussfaktoren die wichtigsten herauszufiltern. In der Literatur hat sich deshalb die Unterteilung der externen situativen Kontextfaktoren in die Gruppe der globalen Faktoren und in die Gruppe der aufgabenspezifischen Faktoren durchgesetzt.³ Während Erstere keinen direkten Bezug zur Unternehmensaufgabe aufweisen und für alle Unternehmen eines geografisch abgrenzbaren Raums gelten, werden Letztere durch die Anforderung des unternehmensindividuellen Sachzielbezugs einer gewissen Vorselektion unterzogen.

Die **Gruppe der globalen Faktoren** setzt sich aus den ökonomischen, den politisch-rechtlichen, den sozio-kulturellen und den technologischen Umweltfaktoren zusammen (vgl. Abbildung 13).⁴ Allen gemeinsam ist die Tatsache, dass sie den Handlungsspielraum eines Unternehmens einseitig beschränken und von diesem in ihrer Gesamtheit als Datum hinzunehmen sind. Insofern verbleibt dem Unternehmen lediglich die Möglichkeit, möglichst viele dieser unbeeinflussbaren Kontextfaktoren aufzuspüren, die Konsequenzen für das eigene Handeln abzuschätzen und die Ergebnisse im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung in Form von Restriktionen zu berücksichtigen.⁵ Gleichzeitig erhält die Unternehmensführung durch diese Vorgehensweise einen ersten Eindruck davon, welche Chancen und Risiken die zukünftige strategische Ausrichtung prägen könnten.⁶

¹ Vgl. dazu auch OLSCHOWY (1990), S. 126 ff. sowie NIEMEIER (1986), S. 148.

² Vgl. zu diesem Absatz WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 299 ff. und HINTERHUBER (2015), S. 127 ff.

³ Vgl. dazu auch ROLLBERG (2010), S. 352 f., KIESER/WALGENBACH (2010), S. 200 sowie grundsätzlich zu der genannten Differenzierung OSBURN/HUNT (1974), S. 231 ff.

⁴ Vgl. auch im Folgenden WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 302 f. und BEA/HAAS (2016), S. 113 ff. Zur Unterteilung der globalen Umwelt in die genannten vier Segmente vgl. grundsätzlich FARMER/RICHMAN (1965), S. 28 ff.

⁵ Zu den Vorschlägen eines proaktiven Umweltmanagements vgl. bspw. MACHARZINA/WOLF (2015), S. 28 ff.

⁶ Vgl. MACHARZINA/WOLF (2015), S. 309.



Abb. 13: Ausgewählte globale Umweltfaktoren¹

Die **Gruppe der aufgabenspezifischen Faktoren** beschränkt die Umweltanalyse auf das nähere Wettbewerbsumfeld des Unternehmens (vgl. Abbildung 14).² Dabei stehen insbesondere die Branchenstruktur und -dynamik im Mittelpunkt des Interesses. Die jeweiligen Bedingungen sind entweder das Ergebnis eines ungeplanten Zusammenwirkens vieler Unternehmen oder resultieren aus dem abgestimmten Verhalten eines entsprechend einflussreichen Unternehmensverbundes. Insofern stehen zumindest Einzelunternehmen auch den aufgabenspezifischen Faktoren weitgehend passiv gegenüber.

Die **Analyse der Branchenstruktur** als wesentlicher Teil der Gruppe der aufgabenspezifischen Faktoren kann stellvertretend durch das von PORTER entwickelte *Konzept der fünf Wettbewerbskräfte* veranschaulicht werden.³ Relevante Untersuchungsfelder mit korrespondierenden Unterkriterien sind demnach

- Eintrittsbarrieren,
- Determinanten der Rivalität,
- Determinanten der Lieferantenmacht,
- Determinanten der Abnehmerstärke und
- Determinanten der Substitutionsgefahr.

¹ In enger Anlehnung an WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 303.

² Vgl. zu diesem Absatz ROLLBERG (2010), S. 352.

³ Vgl. auch im Folgenden grundsätzlich PORTER (2013), S. 37 ff. sowie WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 309 ff. und BEA/HAAS (2016), S. 109 ff. Zur Kritik an der Branchenstrukturanalyse vgl. bspw. KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 241.

Im Ergebnis erhält das Unternehmen einen detaillierten Überblick über die Ist-Situation seines unmittelbaren Wettbewerbsumfelds.¹ Aufgrund des statischen Charakters dieser Bestandsaufnahme ist die Analyse der Branchenstruktur jedoch um eine **Analyse der Branchendynamik** zu ergänzen. Während das Konzept von PORTER für belastbare Entscheidungen eine gewisse Stabilität der Wettbewerbsbedingungen verlangt, ist es tatsächlich so, dass das gegenwärtige Geschehen in vielen Branchen diese Voraussetzung nicht erfüllt. Produktlebenszyklen werden immer kürzer, Eintrittsbarrieren sinken, und der Konkurrenzkampf von Unternehmen findet zunehmend branchenübergreifend statt. Insofern ist es für die Entwicklung einer langfristig angelegten Gesamtunternehmensstrategie unabdingbar, solche Tendenzen zu beachten und die dynamischen Veränderungen der Branchenstruktur mittels geeigneter Controllinginstrumente zu prognostizieren. Dabei ist zwar die Liste der PORTERSchen Kriterien nicht grundsätzlich zu erweitern, jedoch sollten insbesondere spieltheoretische Erkenntnisse in den konkreteren Planungen berücksichtigt werden. Die Antizipation von Maßnahmen und Gegenmaßnahmen zeigt dann auch Spielräume auf, zumindest begrenzt aktiv als Wettbewerber in der jeweiligen Branche auf die aufgabenspezifischen Umweltfaktoren einzuwirken.

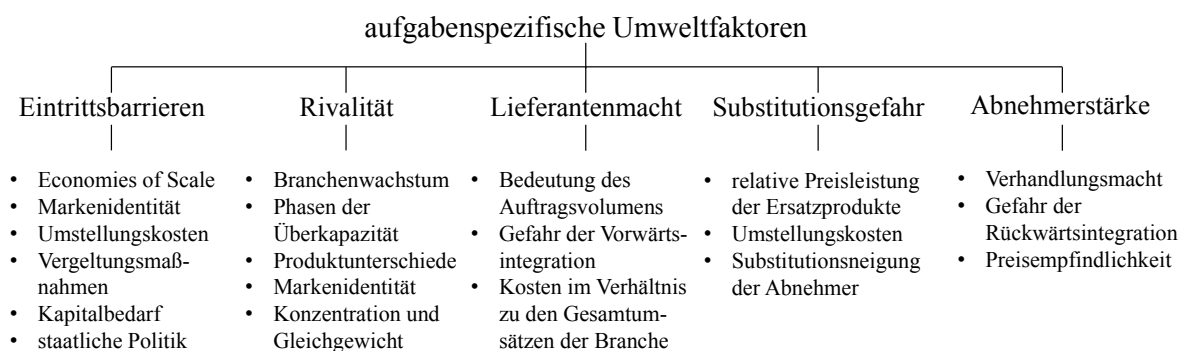


Abb. 14: Ausgewählte aufgabenspezifische Umweltfaktoren²

Ogleich die externen situativen Kontextfaktoren im Wesentlichen als unveränderliche Rahmenbedingungen hinzunehmen sind, darf nicht vergessen werden, dass insbesondere für wachstumsorientierte Unternehmen auch die (begrenzte) Freiheit der strategischen Wahl gilt.³ Diese Entscheidungsfreiheit ergibt sich wegen der unterschiedlichen inhaltlichen Ausprägungen der externen situativen Kontextfaktoren alternativer

¹ Vgl. auch im Folgenden WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 319 f., S. 330 f. sowie ferner BEA/HAAAS (2016), S. 113.

² In enger Anlehnung an WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 311 und PORTER (2014), S. 27.

³ Vgl. dazu auch die knappen Ausführungen in den Abschnitten 2.1.2 und 2.7.1 sowie ausführlich BREILMANN (1990), S. 105 ff.

Umwelten, welche vor allem die Wahl einer effektiven Produkt-Markt- und Technologiestrategie beeinflussen.¹ Diese Entscheidungen sind jedoch unmittelbar mit Fragen der Effizienz und der Flexibilität der Leistungserstellung und -verwertung verknüpft, sodass letztlich erneut die vier Aktionsparameter im Fokus stehen.

2.8.2 Die gestaltungshemmende Wirkung der internen situativen Kontextfaktoren

Interne situative Kontextfaktoren beschreiben das Unternehmen aus der Innenperspektive und lassen sich in die Gruppe der vergangenheitsbezogenen und in die Gruppe der gegenwartsbezogenen Faktoren unterteilen (vgl. Abbildung 15).² Ihre Ausprägungen geben den Planern Auskunft über die jeweiligen Stärken und Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz, sodass spätestens an dieser Stelle klar wird, dass Unternehmens- und Umweltanalyse nicht unabhängig voneinander sind. Allerdings sind zumindest die gegenwartsbezogenen internen Faktoren nicht als einseitige Beschränkungen, sondern als gestaltbare Größen zu verstehen. Im Gegensatz zu den externen situativen Kontextfaktoren bieten diese deshalb die Möglichkeit der zielorientierten Beeinflussung des Unternehmens und damit der zukünftigen Situation. Diese Gestaltungsfreiheit eröffnet dann auch die Chance, einem einseitigen Anpassungsmanagement eine proaktive strategische Unternehmensführung entgegenzusetzen, welche über die bloße Wahl der zukünftigen Umwelt – wie im vorherigen Abschnitt beschrieben – hinausgeht.

Vergangenheitsbezogene Faktoren – wie bspw. das Alter und die Geschichte des Unternehmens oder die bisher gewachsene Unternehmenskultur – können rückwirkend nicht mehr verändert werden.³ Sie sind folglich genau wie die externen Umweltfaktoren als Datum zu akzeptieren. Gleichzeitig sind ihre Auswirkungen jedoch bis in die Gegenwart spürbar, sodass u. U. das Entscheidungsfeld der strategischen Unternehmensführung erneut und zusätzlich beschränkt wird.

Gegenwartsbezogene Faktoren sind die „Stellschrauben“ der Planer, mit deren Hilfe am ehesten *aktiv* auf den zukünftigen Unternehmenserfolg Einfluss genommen werden kann.⁴ Insofern ist es nicht verwunderlich, dass auch bzw. insbesondere die vier Aktionsparameter in ihrer aktuellen Ausprägung den gegenwartsbezogenen Faktoren

¹ Vgl. dazu auch NIEMEIER (1986), S. 148 f.

² Vgl. zu diesem Absatz KIESER/WALGENBACH (2010), S. 199 f., ROLLBERG (2010), S. 352, BEA/HAAS (2016), S. 126 und HINTERHUBER (2015), S. 131 f.

³ Vgl. zu diesem Absatz KIESER/WALGENBACH (2010), S. 200, ROLLBERG (2010), S. 352 und ferner CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 82.

⁴ Vgl. auch im Folgenden KIESER/WALGENBACH (2010), S. 199 ff., ROLLBERG (1996), S. 62 ff. und ROLLBERG (2010), S. 352.

zuzurechnen sind und folglich als interne situative Kontextfaktoren interpretiert werden können. Darüber hinaus existieren viele weitere Einflussgrößen – wie die Branchenzugehörigkeit, das Leistungsprogramm, der Fertigungstyp oder der Standort des Unternehmens –, deren aktuelle Ausprägungen ebenfalls auf Entscheidungen aus der Vergangenheit beruhen. Allerdings sind alle diese Entscheidungen und die damit verbundenen Konsequenzen nicht unumkehrbar, wenngleich dies u. U. mit massiven Eingriffen in das aktuelle und zukünftige Betriebsgeschehen verbunden wäre.

So impliziert ein Strategiewechsel i. d. R. nicht nur Anpassungsbedarf hinsichtlich der Organisationsstruktur oder der Unternehmenskultur (et vice versa).¹ Tatsächlich stehen prinzipiell alle internen Kontextfaktoren zur Disposition, sodass eventuell hohe Umstellungskosten ein maßgebliches Hindernis im Rahmen der Implementierung darstellen und bei alternativen strategischen Optionen berücksichtigt werden müssen.² Die vier Aktionsparameter nehmen in diesem Zusammenhang jedoch eine Sonderstellung ein, da deren gegenwärtige und zukünftige Ausgestaltung grundsätzlicher Natur ist und den Rahmen für dann nachgelagerte Entscheidungen bildet. Sie sind deshalb regelmäßig der erste Ansatzpunkt für die strategische (Neu)Ausrichtung des Unternehmens.³

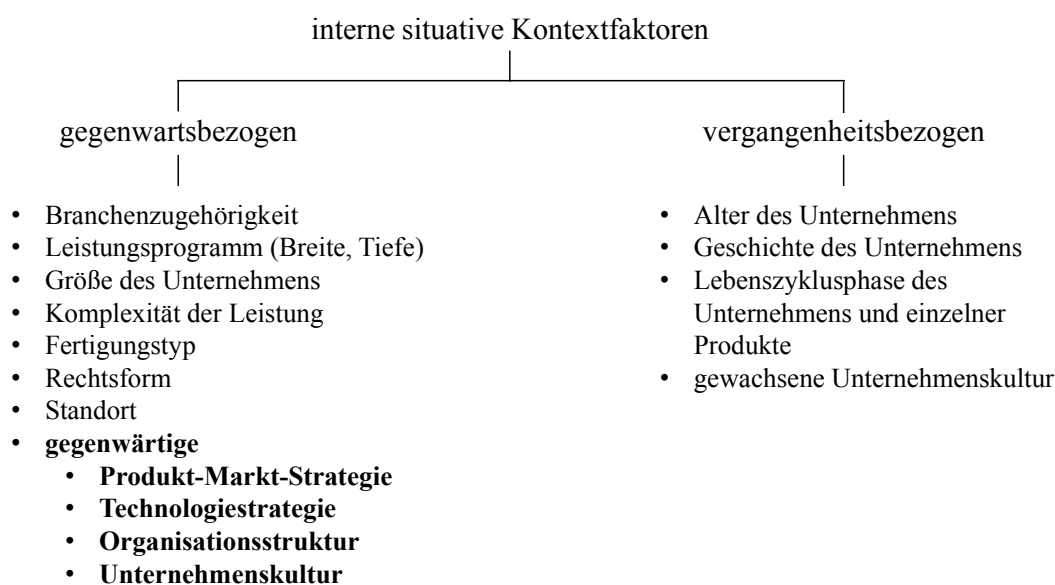


Abb. 15: Ausgewählte interne situative Kontextfaktoren⁴

¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen im Unterkapitel 2.10.

² Zu den Hindernissen des organisationalen Wandels vgl. bspw. WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 924 ff. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere BALOGUN/HOPE HAILEY/GUSTAFSSON (2016), S. 85 ff.

³ Vgl. dazu auch die Ausführungen im Abschnitt 2.6.3.

⁴ In Anlehnung an ROLLBERG (1996), S. 63 sowie die dort zitierte Literatur.

Es wurde bereits deutlich, dass die Unternehmenskultur als einziger der vier Aktionsparameter sowohl den gegenwartsbezogenen (und damit veränderbaren) als auch den vergangenheitsbezogenen (und damit nicht veränderbaren) internen situativen Kontextfaktoren zugeordnet werden kann. Weiterhin wurde das sozio-kulturelle Umfeld als bedeutsamer externer Kontextfaktor herausgestellt, welcher sich ebenfalls einer individuellen Beeinflussung durch das Unternehmen entzieht, gleichzeitig jedoch dessen Kultur maßgeblich prägen kann. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit es sich bei der Unternehmenskultur überhaupt um einen Aktionsparameter oder nicht viel mehr um einen „Reaktionsparameter“ handelt, der eine einseitige Anpassung aller anderen Gestaltungselemente erzwingt.

2.9 Die Unternehmenskultur im Spannungsfeld zwischen strategischem Aktionsparameter und situativem Kontextfaktor

2.9.1 Begriffsabgrenzung und strategische Bedeutung

Die wirtschaftswissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Phänomen der „Unternehmenskultur“ fand schon lange vor der eigentlichen Begriffsprägung statt und kann bis in die 1930er-Jahre zurückverfolgt werden.¹ Als eigenständiger Zweig der Betriebswirtschaftslehre etablierte sich die **Unternehmenskulturforschung** jedoch erst ca. 40 Jahre später, vornehmlich begründet durch den Aufstieg Japans zu einer führenden Wirtschaftsmacht und die Suche nach den Ursachen für diesen Erfolg. Allerdings beschränkten sich die ersten Untersuchungen im Rahmen der sogenannten vergleichenden Managementforschung zunächst auf die Analyse des Einflusses der jeweiligen Landeskultur *auf* die Unternehmenstätigkeit und dabei insbesondere auf die Anwendung unterschiedlicher Managementtechniken. Die Kultur wurde demnach als externe Rahmenbedingung verstanden, sodass die etwaigen Wirkungen kultureller Phänomene *innerhalb* eines Unternehmens keine weitere Beachtung fanden.

Die **Kultur** im allgemeinen Sinne wurde in dieser Arbeit den sozio-kulturellen und damit den globalen Umweltfaktoren zugeordnet, welche sich dem Einfluss einzelner Unternehmen entziehen.² Aufgrund der Vielzahl der beteiligten Wissenschaftsdisziplinen existiert jedoch bis heute keine allgemein anerkannte Kulturdefinition.³

¹ Vgl. zu diesem Absatz grundsätzlich WERNER (1998), S. 41 f. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere HEINEN/DILL (1986), S. 205 f. Bereits BARNARD verwies darauf, dass eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung in der Gestaltung und Verwaltung gemeinsamer Wertvorstellungen im Unternehmen zu sehen ist. Vgl. BARNARD (1938), S. 21.

² Vgl. dazu auch Abschnitt 2.8.1.

³ Vgl. auch im Folgenden HEINEN/DILL (1986), S. 206 f. Bereits 1952 trugen KROEBER/KLUCKHOHN im Rahmen einer Literaturanalyse insgesamt 166 verschiedene Kulturdefinitionen zusammen. Vgl. KROEBER/KLUCKHOHN (1952), S. 43 ff. Eine ausführliche Übersicht verschiedener Kulturkonzepte findet sich außerdem bei DORMAYER/KETTERN (1997), S. 49 ff.

Traditionell mit diesem Forschungszweig beschäftigte Vertreter der Anthropologie und der Soziologie verstehen „[...] unter Kultur ein *Muster von gemeinsamen Wert- und Normvorstellungen* [...], die über *bestimmte Denk- und Verhaltensmuster die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten einer sozialen Gruppe beeinflussen*.“¹ Eine derartige soziale Gruppe kann z. B. die gesamte Bevölkerung eines Staates sein oder auch nur ein bestimmter Teil davon.² Umgekehrt existieren Gruppen mit einer einheitlichen Kultur, deren Mitglieder Bürger verschiedener Staaten sind. Durch die Verknüpfung des geistigen und normativen Fundaments mit den spezifischen Ausdrucksformen einer Kultur – bspw. die Kleidung, die Sprache oder die Architektur – lassen sich nicht nur verschiedene Kulturen beschreiben und unterscheiden, sondern diese Unterschiede auch erklären.³

Die Bedeutung für die Wirtschaft ergibt sich zunächst dadurch, dass die Kultur als externer situativer Kontextfaktor sowohl das Verhalten eines Individuums als auch die Beziehungen der Menschen untereinander augenscheinlich prägt.⁴ Die Einstellung zur Arbeit, der Stellenwert von Eigentum oder die Bedeutung familiärer Bindungen schlägt sich letztlich in Verhaltensweisen nieder, die mitnichten vor dem Unternehmenstor zurückgelassen werden (können).⁵

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen ist es naheliegend, den auf verschiedenste soziale Gruppen bezogenen Kulturbegriff auch auf ein Unternehmen und deren Mitglieder zu übertragen.⁶ Das moderne Verständnis von Unternehmenskultur, welches sich seit den 1980er-Jahren nach und nach durchsetzte, betrachtet ein Unternehmen demnach als eine Art „Miniaturgesellschaft“, die selbst eine Kultur besitzt und deren typische Merkmale beherbergt. Das Unternehmen wird allerdings nicht mehr nur als ein durch die (außerhalb) vorherrschende Gesellschafts- oder Landeskultur einseitig beeinflusstes System verstanden. Vielmehr *produzieren* eine Organisation und die in ihr arbeitenden Menschen als Ganzes selbst eine spezifische Kultur,⁷ die dann den Charakter eines internen situativen Kontextfaktors trägt.

¹ HEINEN/DILL (1986), S. 207. Vgl. dazu auch die angegebene Literatur in der Fußnote 29 ebenda.

² Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 27.

³ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 42 sowie MACHARZINA/WOLF (2015), S. 241.

⁴ Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 26.

⁵ Vgl. dazu auch die Diskussion zum kulturgebundenen und kulturfreien Ansatz bei ROLLBERG (1996), S. 48 f. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere OBERG (1963), S. 129 ff., und außerdem den kurzen Überblick im Abschnitt 2.9.2.

⁶ Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 48 f., HEINEN/DILL (1986), S. 207 sowie DILL (1987), S. 58 f.

⁷ Vgl. HEINEN/DILL (1986), S. 207.

Mithilfe des **Kulturebenenmodells nach SCHEIN** lassen sich diese Erkenntnisse dabei wie folgt konkretisieren:¹ Die zumeist unbewussten *Grundannahmen* bilden die Basis bzw. eigentliche Essenz einer Kultur und liegen sowohl für die Beobachter kultureller Phänomene als auch für die betroffenen Unternehmensangehörigen im Verborgenen. Grundsätzliche Vorstellungen über Wahrheit und Gerechtigkeit, Zeit und Raum, zwischenmenschliche Beziehungen oder kollektive Ideale sind für Mitglieder eines kulturellen Verbands zu einer solchen Selbstverständlichkeit geworden, dass sie sich i. d. R. nicht einmal selbst darüber im Klaren sind. Die darauf aufbauenden *Werte und Normen* manifestieren sich zumindest teilweise und gelangen durch entsprechende Ge- und Verbote in das Bewusstsein der Betriebsangehörigen und in den Fokus der Beobachter. In weniger konkreter Form vorliegend können jedoch auch vorherrschende Ideologien, Denk- und Arbeitsweisen oder ungeschriebene Gesetze als Erklärungsmuster und Orientierung für (neue) Mitarbeiter dienen. *Symbole bzw. Artefakte* sind schließlich die offensichtlichsten Elemente einer jeden Unternehmenskultur und machen diese sowohl für Außenstehende als auch für die Mitarbeiter erfahr- und erlebbar. Durch spezifische Firmenkleidung und -zeichen, Rituale oder bestimmte Sprachregelungen, aber auch durch Legenden und Mythen – bspw. über den oder die Firmengründer –, werden die Grundannahmen, Werte und Normen nach innen und außen kommuniziert, wengleich häufig weitere Interpretationen zur Dechiffrierung nötig sind (vgl. Abbildung 16).²

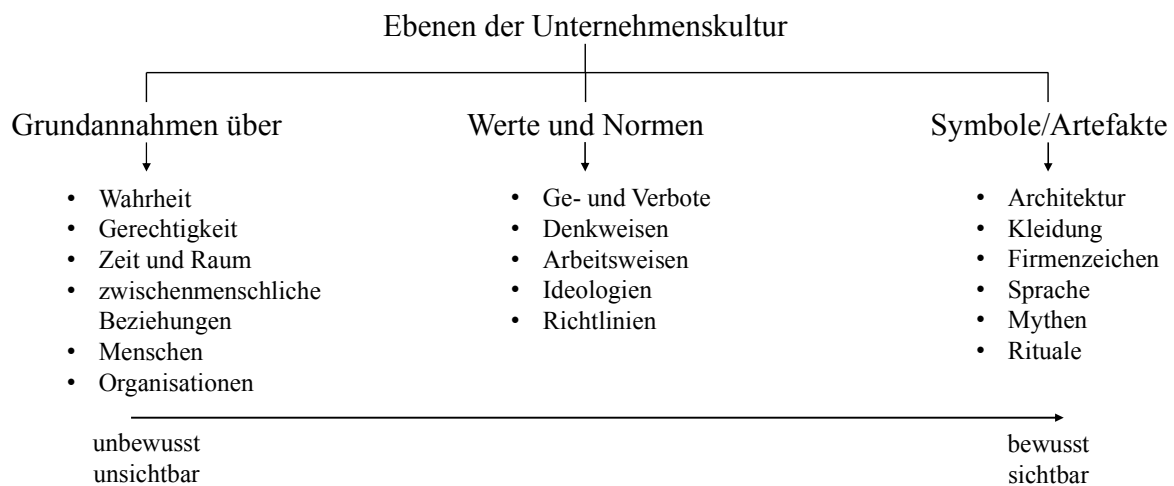


Abb. 16: Das Kulturebenenmodell nach SCHEIN³

¹ Vgl. grundsätzlich zu diesem Absatz SCHEIN (1995), S. 29 ff., ROLLBERG (1996), S. 44 f., MACHARZINA/WOLF (2015), S. 242 f. sowie SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 320 ff.

² Vgl. dazu auch GUSSMANN/BREIT (1997), S. 109 ff.

³ In Anlehnung an SCHEIN (1995), S. 30, REIB (2008), S. 220, MACHARZINA/WOLF (2015), S. 243 und ergänzend SCHEIN (2010), S. 45.

Die strategische Bedeutung der Unternehmenskultur ergibt sich aus den funktionalen und dysfunktionalen Effekten, die die Effizienz und Flexibilität der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung wesentlich und langfristig beeinflussen.¹ Diese Effekte lassen sich ihrerseits auf die drei originären **Funktionen der Unternehmenskultur** zurückführen – namentlich die Koordinations-, die Integrations- und die Motivationsfunktion –, welche über die gemeinsam geteilten Normen und Werte ihre Wirkungen auf die Beziehungen, Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Betriebsangehörigen entfalten.

Die verschiedenen Koordinationsformen und die sie unterstützenden Instrumente, die in einem Unternehmen den Abstimmungsbedarf regeln, sind in ihrer Gesamtheit der formalen Organisationsstruktur zuzuordnen.² Ziel ist die Lenkung der Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter in vorhersagbare und gewünschte Bahnen. Allerdings können solche strukturellen Koordinationsinstrumente nicht jeden erdenklichen Einzelfall regulieren und sind insofern in hohem Maße interpretationsanfällig. Umgekehrt führen – dort wo sie theoretisch möglich sind – zu detaillierte Anordnungen nicht nur zu erheblichen Abstimmungskosten, sondern außerdem zu einer strukturellen Überlastung der Mitarbeiter. Darüber hinaus werden durch ein überzogenes Maß an Ge- und Verboten sowohl die Motivation als auch die Kreativität der Betroffenen beeinträchtigt. Wenn die Unternehmensmitglieder jedoch ihre Entscheidungen stattdessen auf der Basis gemeinsamer Norm- und Wertvorstellungen treffen, dann erfolgt die Koordination „quasi automatisch“.³ Der interpretative Freiraum würde nicht missbraucht, da idealerweise Übereinstimmung der individuellen Ziele mit den Unternehmenszielen, wenigstens jedoch eine starke Identifikation mit eben diesen, besteht und demzufolge die (gleichen) internalisierten Werte und Normen als unmittelbare Entscheidungshilfe bei etwaigen Problemen herangezogen würden. Insbesondere in komplexen und mehrdeutigen Situationen wüssten die Mitarbeiter meistens, welche Prioritäten zu setzen sind,⁴ sodass außerdem viele Abstimmungs- und Kontrollmechanismen überflüssig würden, was wiederum die Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen entlastete. Die **Koordinationsfunktion der Unternehmenskultur** schafft folglich in beiden Fällen Abhilfe und kann die strukturellen Koordinationsinstrumente zumindest teilweise ersetzen.⁵ Konsequenterweise sinken dann bei gleicher oder gar besserer Abstimmungsleistung auch die Abstimmungskosten.

¹ Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 74 f., DILL/HÜGLER (1997), S. 147, SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 319, S. 341 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. zu diesem Absatz DILL/HÜGLER (1997), S. 147 ff. sowie die dort zitierte Literatur, ferner MACHARZINA/WOLF (2015), S. 249 f.

³ Vgl. dazu auch WERNER (1998), S. 74.

⁴ Vgl. dazu auch KIESER/WALGENBACH (2010), S. 123.

⁵ Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass auch über die (verbliebenen) strukturellen Koordinationsinstrumente das Verhalten der Individuen maßgeblich und gezielt beeinflusst wird. Umgekehrt ist die Auswahl bestimmter Instrumente nicht selten der vorherrschenden Unternehmenskultur

Koordination und Integration dienen beide demselben Zweck – die Harmonisierung eines Gesamtsystems vor dem Hintergrund der komplexitätsbedingten Notwendigkeit der Aufteilung eben dieses in verschiedene Teilbereiche.¹ Im Gegensatz zur Koordination versucht die Integration allerdings, durch eine wohlüberlegte und antizipative Verknüpfung der einzelnen Elemente zu einem Ganzen absehbare Störungen der organisationalen Prozesse von vornherein zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren. Eine erfolgreiche Integration spiegelt sich deshalb zunächst in der gelungenen Festlegung formaler Organisationsstrukturen wider.² Die **Integrationsfunktion der Unternehmenskultur** beruft sich jedoch auf den sogenannten Ressortegoismus einzelner Abteilungen sowie auf generell wachsendes Konkurrenzdenken *innerhalb* eines Unternehmens. Beide Symptome sind vor allem in großen und stark diversifizierten Organisationen zu beobachten, da dort die Vielzahl und Verschiedenheit sowie die teilweise gewollte Autonomie der Subsysteme die Entstehung von Subkulturen besonders fördern.³ Infolgedessen kommt es zur Divergenz zwischen Subsystemzielen und Unternehmenszielen, sodass in der Gesamtorganisation starke zentrifugale Kräfte wirken und im schlimmsten Fall zu einem Auseinanderbrechen führen. Eine systemkompatible Unternehmenskultur wirkt diesen Tendenzen als eine Art „sozialer Klebstoff“ entgegen, welcher die einzelnen Subsysteme beisammen hält. Gemeinsame Werte und Normen fördern das „Wir-Gefühl“ in der Mitarbeiterschaft und tragen dazu bei, die gemeinsamen Unternehmensziele in den Vordergrund zu stellen, anstatt Partikularinteressen zu verfolgen – sei es auf individueller oder auf Gruppenebene. Die Dominanz einer unternehmensweiten Leitkultur erhöht deshalb die Widerstandsfähigkeit gegenüber externen und internen Störungen und vermindert die Gefahr sich verselbstständigender Subsysteme.

Die motivationalen Elemente gemeinsam geteilter Werte und Normen können gleich über mehrere Motivationstheorien und damit über Erkenntnisse der psychologischen Forschung erschlossen werden.⁴ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist dabei vor allem der Teil der Motivation von Interesse, der einen Mitarbeiter dazu veranlasst, die ihm übertragenen Aufgaben und Pflichten innerhalb einer Organisation mit der notwendigen Gewissenhaftigkeit zu erfüllen – die sogenannte Arbeitsmotivation. Eine ausgeprägte Unternehmenskultur unterstützt die Arbeitsmotivation zum einen dadurch, dass die Arbeit für den Einzelnen sinnstiftend wirkt. Indem übergeordnete Bezüge der Tätigkeit wieder erkennbar und bestimmte Handlungsmuster verdeutlicht werden,

geschuldet. Beides weist letztlich auf den bereits angedeuteten und später noch ausführlicher zu betrachtenden interdependenten Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur hin. Vgl. dazu auch KIESER/KUBICEK (1992), S. 117 und KIESER/WALGENBACH (2010), S. 126.

¹ Vgl. zu diesem Absatz DILL/HÜGLER (1997), S. 152 ff. und ferner SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 333 ff.

² Vgl. dazu auch Abschnitt 2.7.3.

³ Vgl. dazu auch GUSSMANN/BREIT (1997), S. 129 f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz DILL/HÜGLER (1997), S. 154 ff. sowie MACHARZINA/WOLF (2015), S. 250.

welche aufgrund von Arbeitsteilung, Spezialisierung und Automation abhandenkamen, wird – etwas verkürzt – dem menschlichen Streben nach Sinn, Wertschätzung, Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung entsprochen. Diese erhöhte Bedürfnisbefriedigung schlägt sich dann in entsprechend höherer Arbeitsmotivation nieder. Voraussetzungen sind jedoch, dass die gemeinsamen Werte und Normen auch vom Einzelnen als moralisch vertretbar erachtet werden und der Zusammenhang zwischen der jeweiligen Tätigkeit und der Unternehmenskultur erkennbar ist. Zum anderen wirkt die Unternehmenskultur identitätsstiftend und fördert dadurch die Identifikation der Betriebsangehörigen mit dem Unternehmen. Insbesondere die Übereinstimmung der Unternehmenskultur mit den Substrategien und der Struktur – die Konsistenz der Aktionsparameter – gilt jedoch als Notwendigkeit, damit diese identitätsstiftende Wirkung ihre motivationalen Kräfte entfalten kann. Ein dann resultierendes positives Betriebsklima fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl nach innen und strahlt öffentlichkeitswirksam nach außen. Die **Motivationsfunktion der Unternehmenskultur** wird schließlich durch die Wirkung der beiden anderen Funktionen verstärkt, wenn bspw. von der Mitarbeiterschaft wenig geschätzte formelle Überwachungssysteme verzichtbar werden.

Nach den bisherigen Ausführungen lassen sich grundsätzlich zwei Dinge als Zwischenfazit festhalten: Erstens ist die Unternehmenskultur als vierter Aktionsparameter neben den drei bisher beschriebenen im Zuge der strategischen Unternehmensplanung zu berücksichtigen. Die Nichtbeachtung bedeutet nicht nur den Verzicht auf mögliche funktionale Effekte, sondern birgt darüber hinaus die Gefahr von Inkonsistenz mit Blick auf die Gesamtunternehmensstrategie. Die Folgen wären zusätzliche dysfunktionale Effekte, die je nach Wettbewerbssituation bestenfalls als störend, schlimmstenfalls als existenzbedrohend wahrgenommen werden, ohne die genaue Ursache oder mögliche Veränderungspotenziale auch nur zu erkennen.¹ Zweitens stellt sich (weiterhin) die Frage, ob und, falls ja, wie stark die Unternehmenskultur überhaupt bewusst gestaltet werden kann, oder ob sich aufgrund ihres Charakters die anderen Aktionsparameter unterzuordnen bzw. anzupassen haben.

¹ Vgl. dazu auch SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 342 f. sowie die Ausführungen im Abschnitt 2.9.2.

2.9.2 Die Beeinflussbarkeit der Unternehmenskultur vor dem Hintergrund ihres hybriden Charakters

Die Diskussion zur zielorientierten Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur wurde und wird nach wie vor kontrovers geführt, was letztlich der Ambivalenz dieses Aktionsparameters geschuldet ist. Erstens ist festzustellen, dass mit Blick auf die drei Ebenen nach SCHEIN bzgl. der **Ziel-Mittel-Beziehung** auf der einen und der **Ursache-Wirkungs-Beziehung** auf der anderen Seite ein grundsätzliches Missverhältnis besteht (vgl. Abbildung 17).¹ So sind die unternehmensindividuellen oberflächlichen Symbole und Artefakte aus Sicht der Unternehmensführung zwar tendenziell leicht veränderbar; tatsächliche und grundlegende Umorientierungen in den Köpfen der Mitarbeiter müssten jedoch eigentlich auf der Ebene der unbewussten und tief verankerten Grundannahmen initiiert werden. Diese allerdings sind für die Verantwortlichen kaum erreichbar, sodass ein nachhaltiger Wandel einer bereits bestehenden Unternehmenskultur zunächst fraglich erscheint.

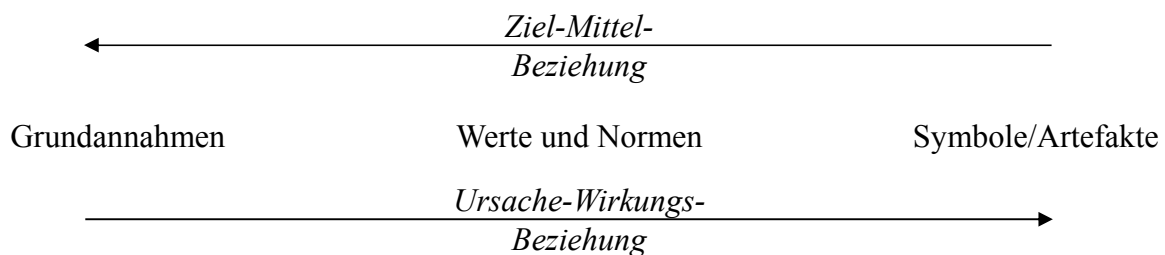


Abb. 17: Beziehungen zwischen den Kulturebenen nach SCHEIN²

Zweitens werden in der einschlägigen Literatur die beiden konträren Auffassungen des **kulturfreien** und des **kulturgebundenen** Ansatzes unterschieden.³ Während ersterer die Unabhängigkeit der Unternehmenskultur von der Gesellschafts- bzw. Landeskultur propagiert, geht letzterer von einem direkten Kausalzusammenhang zwischen eben diesen aus. Die herrschende Meinung unterstützt (mittlerweile) den kulturgebundenen Ansatz, welcher unterstellt, dass die Mikrokultur eines Unternehmens als offenes soziales System von der vorherrschenden Makrokultur geprägt wird und Unternehmenskulturen folglich länderspezifisch variieren (können).

Die beiden bisherigen Erkenntnisse zusammenfassend ergibt sich als Zwischenfazit, dass der aktiven Gestaltung des Aktionsparameters „Unternehmenskultur“ gleich in zweifacher Weise Grenzen gesetzt werden. Zunächst sind die Grundannahmen der

¹ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 45 f. und REIB (2008), S. 224.

² In Anlehnung an REIB (2008), S. 220.

³ Vgl. zu diesem Absatz MACHARZINA/WOLF (2015), S. 248, HEINEN/DILL (1986), S. 207, ROLLBERG (1996), S. 48 f. sowie die Ausführungen im Abschnitt 2.9.1.

Betriebsmitarbeiter durch deren primäre Sozialisation im Wesentlichen vorherbestimmt.¹ Insofern ist die (Gesellschafts)Kultur tatsächlich als externer situativer Kontextfaktor zu verstehen, welcher sich jedoch über die beschriebene Ursache-Wirkungs-Beziehung der Unternehmenskultur auch im alltäglichen Betriebsgeschehen niederschlägt. Darüber hinaus entziehen sich diese Grundannahmen wegen ihrer tiefen Verankerung und der gegenläufigen Ziel-Mittel-Beziehung auch im weiteren Verlauf des Unternehmenslebenszyklus einer unmittelbaren zielorientierten Veränderung. Länderspezifische Gegebenheiten wie die jeweilige Geschichte und Politik, aber auch die vorherrschende Sozialordnung, religiöse Besonderheiten u. ä. sind deshalb im Rahmen der strategischen Planung als einseitig limitierende Faktoren von vornherein zu bedenken.²

Trotz des ernüchternden Zwischenfazits ist allerdings nicht der vorschnelle Schluss zu ziehen, dass sich selbst ambitionierte Unternehmensgestalter vollständig von dem Gedanken verabschieden müssten, die Unternehmenskultur in ihrem Sinne proaktiv zu beeinflussen. Zunächst ist die tatsächliche Wirkung der Landeskultur zumindest teilweise zu relativieren.³ Zum einen ist mit Blick auf die nachweislich große Variation an Unternehmenskulturen *innerhalb* eines Kulturkreises fraglich, wie diese Vielfalt trotz der angeblich prägenden Kraft einer Gesellschaft entstehen kann, zumal sich diese Unterschiede nicht nur auf der Symbolebene manifestieren. Zum anderen werden durch die Globalisierung der Wirtschaft und den damit verbundenen interkulturellen Austausch verstärkt die Grenzen unternehmenskultureller Werte und Normen verwischt. SCHREYÖGG und GEIGER verweisen schließlich darauf, dass es bisher kaum Indizien oder zwingende Studien gibt, die zeigen, „[...] dass die Landeskultur keinen Raum ließe für die Entwicklung eigensinniger lebensweltlicher Sinnbezüge und Werteentwicklungen.“⁴ Zwar stellen beide Autoren die grundsätzlich prägende Kraft einer Landeskultur nicht in Abrede, argumentieren jedoch, dass diese einen *sehr weiten* Rahmen aufspannt, innerhalb dessen viel Platz für die individuelle Entfaltung verbleibt.

Unabhängig von der tatsächlichen Bandbreite unternehmenskultureller Unterschiede innerhalb eines homogenen Kulturraums stellt sich weiterhin die Frage, wie diese

¹ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 45 f., S. 49 f., WERNER (1998), S. 38 f. sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. dazu auch die Dimensionen zur Erfassung einer Landeskultur nach HOFSTEDÉ (1993a), S. 127 ff. und ausführlich HOFSTEDÉ (1993b) sowie die dort zitierte Literatur, welcher bereits Anfang der 1970er-Jahre auf Basis empirischer Untersuchungen den Versuch unternahm, Landeskulturen systematisch zu unterscheiden und Konsequenzen für Unternehmen aufzuzeigen. Allerdings beließ er es bei seinen Schlussfolgerungen vorwiegend dabei, die Wirkungen unterschiedlicher Landeskulturen oder Kulturkreise auf die Gestaltung der Abläufe im Unternehmen, den Führungsstil und die Entscheidungsfindung zu beschreiben.

³ Vgl. zu diesem Absatz SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 338.

⁴ SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 338.

(verbleibende) Vielfalt nun zu erklären ist. Dabei sind in der Literatur drei Grundströmungen zu unterscheiden.¹ Die **Instrumentalisten** – mitunter auch „Kulturingenieure“ genannt² – vertreten die Auffassung, dass sich Unternehmenskulturen, wie andere Führungsinstrumente auch, systematisch und planbar aufbauen und verändern ließen und der Gestaltungsfreiheit damit keine Grenzen gesetzt seien. Dieser Extremposition stehen jedoch die **Puristen oder auch Kulturalisten** diametral gegenüber, wenn sie die Möglichkeit einer wie auch immer gearteten Beeinflussung konsequent verneinen. Für die Vertreter dieser Denkrichtung entstehen Unternehmenskulturen stattdessen aus einem Prozess spontaner Ordnung, die sich durch das Zusammenwirken aller Betriebsangehörigen mit deren individuellen Werten und Normen ergibt. Ein Versuch der Intervention sei deshalb zum Scheitern verurteilt, da der Instrumenteneinsatz nicht über die Symbolebene hinausgehen könne und eine Diffusion der sichtbaren Veränderung in die tieferen Schichten nicht erfolgt. Abgesehen davon sei eine Einflussnahme durch das Management verwerflich, da aufgrund unzureichend erforschter Wirkungszusammenhänge die Gefahr von unerwünschten, ungewollten und unkontrollierbaren Nebenwirkungen bestünde, welche sich schließlich bis auf die persönliche Ebene der Mitarbeiter auswirken könnten.

Den beiden bewusst im Konjunktiv präsentierten Denkrichtungen machen die **Pragmatiker** nun zu Recht deren Extrempositionen zum Vorwurf.³ Nach Auffassung dieser dritten Strömung ist eine aktive Gestaltung nicht nur möglich, sondern darüber hinaus auch wünschenswert. Unterschiedliche Unternehmenskulturen lassen sich zwar durchaus über Unterschiede in den äußeren Bedingungen und die Zusammensetzung der Mitarbeiter erklären. Allerdings gibt es keinen Grund, die notwendigerweise vorgelegten Entstehungs- und permanenten Veränderungsprozesse nicht auch durch interne Maßnahmen selbst zu initiieren. Die Pragmatiker gehen indes nicht so weit wie die Instrumentalisten und stellen nicht alle Grundannahmen, Werte und Normen frei zur Disposition. Vielmehr verstehen sie sich als Impulsgeber für einen evolutionären kulturellen Wandel und erkennen die Grenzen ihrer Möglichkeiten an. Durch die Einstellung bestimmter Mitarbeitertypen, die Einführung ausgesuchter struktureller Koordinationsinstrumente und/oder die Festlegung eines gewünschten Unternehmensleitbildes lassen sich zumindest langfristig Effekte erzielen,⁴ die auch die Ebene der Werte und Normen erreichen können. Zerstörung und Neuanfang gehen dabei Hand in Hand, sodass eine Kurskorrektur auch immer zu negativen Gefühlen in der Belegschaft führt. Entsprechend viel Verständnis, Geduld und Ausdauer sind erforderlich, um einen

¹ Vgl. zu diesem Absatz ROLLBERG (1996), S. 50 f., SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 345 f., SCHREYÖGG (1991), S. 202 ff. und MACHARZINA/WOLF (2015), S. 251 f. sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. bspw. SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 345.

³ Vgl. zu diesem Absatz ROLLBERG (1996), S. 50 f., SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 346 ff. und MACHARZINA/WOLF (2015), S. 253 sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. dazu auch VOIGT (2008), S. 351.

nachhaltigen Kulturwandel in einem Unternehmen zu vollführen. Gleichwohl gelten sowohl die Kritik der Puristen als auch die Einwände der Vertreter des kulturgebundenen Ansatzes weiter, wenn auch in abgeschwächter Form. Trotz intensiver Planung der Maßnahmen bleiben weiterhin viele Wirkungszusammenhänge im Verborgenen, weshalb eine erfolgreiche Umsetzung keineswegs sicher ist. Insbesondere die unbewussten Grundannahmen können zu überraschenden (Fehl)Entwicklungen führen, welche jedoch registrierbar, diskutierbar und zumindest teilweise revidierbar sind.

Vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstands dieser Arbeit bleibt eine letzte Relativierung vorzunehmen, die den Besonderheiten *junger* Industrieunternehmen geschuldet ist:

Die im Abschnitt 2.9.1 erwähnten funktionalen Effekte entfalten ihre volle Wirkung nur in sogenannten **starken Unternehmenskulturen**.¹ Diese zeichnen sich erstens dadurch aus, dass die vorherrschenden Werte und Normen relativ eindeutig und umfassend Orientierung bieten und dadurch auf *prägnante* Art und Weise in möglichst vielen Situationen – unabhängig vom tatsächlichen Kulturinhalt – einen klaren Maßstab für das (gewünschte) Verhalten der Mitarbeiter liefern. Zweitens sollten diese Werte und Normen einen *hohen Verbreitungsgrad* in der Belegschaft erfahren haben, um möglichst viele Betriebsangehörige zu erreichen und folglich das Risiko von Subkulturen zu vermindern. Drittens gilt eine *hohe Verankerungstiefe* als Voraussetzung, um im Ergebnis nicht nur eine oberflächliche Anpassungsleistung, sondern vielmehr eine tatsächliche Identifikation im Bewusstsein der Belegschaft zu erzeugen. Nur Letzteres schafft dann auch die Stabilität und Vertrautheit, die ein dauerhaft kulturkonformes Verhalten gewährleistet.

Erkenntnisse der Sozialisationsforschung legen nun nahe, dass die Stärke einer Unternehmenskultur insbesondere von der Dauer und dem Umfang gemeinsamer Erfahrungen bestimmt wird.² Aufgrund des geringen Alters junger (Industrie)Unternehmen kann deshalb davon ausgegangen werden, dass diese – wenn überhaupt – nur über eine sehr schwach ausgeprägte Unternehmenskultur verfügen. Häufig sind die zunächst wenigen Mitarbeiter vom Enthusiasmus des Gründers beseelt, und der Zusammenhalt der Unternehmensangehörigen basiert vor allem auf deren individueller Sozialisation. Das angestrebte Wachstum und die damit verbundene Professionalisierung in allen Bereichen erfordern jedoch eine Um- oder Neuorientierung, welche aus Sicht des dann institutionalisierten Managements im Vergleich zu historisch gewachsenen Unternehmenskulturen tendenziell einfacher vonstattengeht, da diese neben den erwähnten Vorteilen auch einige **Nachteile und Risiken** in sich tragen, welche spiegelbildlich zu

¹ Vgl. auch im Folgenden SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 331 ff.

² Vgl. zu diesem Absatz MACHARZINA/WOLF (2015), S. 246, S. 254 sowie die dort zitierte Literatur, SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 342 f., SCHREYÖGG (1991), S. 208 ff., ROLLBERG (1996), S. 51 f. und REIB (2008), S. 224 f.

denen junger Unternehmen zu lesen sind. So können die Fixierung auf bisher erfolgreiche Vorgehensweisen und Denkstile, Abschottungseffekte und sich einschleichender Konformitätszwang zu einer Abwertung neuer Orientierungen führen und einen notwendigen strategischen Wandel verhindern. Da die Umwelt ständiger Veränderung unterworfen ist, gilt die Implementierung von Veränderungsbereitschaft und kultureller Flexibilität – unabhängig vom sonstigen kulturellen Inhalt – deshalb als unbedingte Voraussetzung. Genau diese Chance bietet sich für die strategische Führung eines Unternehmens, das sich am Beginn seines Lebenszyklus befindet, da dessen Unternehmenskultur erstens (noch) grundsätzlich leichter zu gestalten ist und zweitens etwaige Wandelbarrieren (noch) nicht bestehen.

2.9.3 Idealtypische Gestaltungsmöglichkeiten auf Gesamtunternehmensebene

Typologien und Taxonomien entspringen zwei gegensätzlichen Strömungen des Erkenntnisgewinns und spiegeln den in der Philosophie bereits seit Jahrhunderten ausgetragenen Streit wider, wo die Quelle von Erkenntnissen zu suchen sei.¹ Beiden ist gemein, dass es sich um Klassifikationsschemata handelt, mit deren Hilfe Unterschiede eines Untersuchungsgegenstands anhand eines oder mehrerer Merkmale herausgestellt werden. Während sich typologische Einteilungen jedoch auf den Rationalismus berufen und auf konzeptionell-vernunftsgeleiteten Überlegungen beruhen, zeichnen sich Taxonomien dadurch aus, verschiedene Klassen auf empirischem Wege und unter Zuhilfenahme statistischer Methoden zu ermitteln.

Die wesentliche Intention einer typologisch-orientierten Herleitung ist die *eindeutige und trennscharfe* Abgrenzung unterschiedlicher Typen – bspw. von Unternehmenskulturen.² Zu diesem Zweck ist es notwendig, sich auf eines oder wenige der grundsätzlich zur Beschreibung möglichen Merkmale als Leitmerkmal(e) zu beschränken und diese(s) im Zweifelsfalle noch zusätzlich zu akzentuieren. Trotz berechtigter Kritik an dieser Vorgehensweise bieten Typologien im Rahmen des wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses viele **Vorzüge**. Zunächst schaffen sie Ordnung und dienen empirisch-orientierten Forschern als Inspirationsquelle für deren Arbeit. Darüber hinaus erfüllen Typologien eine „Mahnfunktion“ derart, dass sie aufgrund ihrer idealisierten Variablenausprägungen als Referenz für in der Realität beobachtbare Phänomene herangezogen werden können. Gerade weil es sich um „Utopien“ handelt, nehmen Typologien eine Vorbildfunktion ein und erleichtern wegen ihrer Prägnanz den ge-

¹ Vgl. zu diesem Absatz WOLF (2000), S. 27, SCHERER/BEYER (1998), S. 337 sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. zu diesem Absatz WOLF (2000), S. 29 ff., SCHERER/BEYER (1998), S. 338 f. sowie die dort zitierte Literatur.

danklichen Zugang zum tieferen Verständnis des Forschungsobjekts. In diesem Zusammenhang ist auch der didaktische Wert der Typenbildung zu sehen, denn die Schaffung eines „scharfen“ Begriffsapparats, „[...] mit dem sich der Weltbezug durch Sprache überhaupt erst herstellen läßt [...]“¹, bleibt aufgrund der absichtlichen Überhöhung weniger, aber maßgeblicher Merkmale i. d. R. der typologisch-orientierten Forschung vorbehalten. Die Tatsache, dass der eingangs erwähnte Streit hinsichtlich der unterschiedlichen Herangehensweisen bis heute nicht entschieden ist, ist insofern wenig verwunderlich, als tatsächlich beide Strömungen Hand in Hand gehen. Sowohl Ideal- als auch Realtypen haben ihre Daseinsberechtigung, befruchten sich gegenseitig und liefern erst in ihrer Gesamtheit ein komplettes Bild: Während sich Erstere dem Vorwurf des fehlenden empirischen Nachweises aussetzen müssen, leiden Letztere häufig unter einem Mangel an theoretischer Fundierung.²

Dass diese Probleme erst hier diskutiert worden sind, liegt an einer weiteren Besonderheit der Unternehmenskultur, welche bei diesem Aktionsparameter weit stärker ausgeprägt ist, als bei den drei anderen – das **Messproblem**.³ Zweifellos können Befragungen und Interviews sowie Beobachtungen von Mitarbeitern mit einer anschließenden Inhaltsanalyse sehr aufschlussreich sein, wenn es darum geht, unterschiedliche Unternehmenskulturen taxonomisch zu erfassen und zu beschreiben.⁴ Tatsächlich bildet diese Vorgehensweise ebenfalls die Grundlage der konzeptionellen Herleitung von Typologien. Ob jedoch die klassischen quantitativen Methoden – wie bspw. die Faktoren- oder Clusteranalyse – auch zur „Vermessung“ von Unternehmenskulturen angebracht sind, erscheint vor dem Hintergrund der emergenten Bestandteile eben dieser fraglich. Es sei daran erinnert, dass sich die Wurzeln kultureller Phänomene im Unbewussten jedes Einzelnen verbergen, sodass eine intersubjektiv nachvollziehbare Dechiffrierung der oberflächlichen Handlungen und Symbole mittels statistischer Verfahren kaum zu leisten ist. Wenn auf dieser Basis dann noch Rückschlüsse auf kollektive Handlungs- und Deutungsmuster der Organisation gezogen werden, sind die Grenzen solcher Methoden schnell erreicht. Insofern bleibt nur der Weg der Interpretation der gewonnenen Ergebnisse als Voraussetzung einer Klassifizierung, welcher zwar (auch) den Vorwurf der Subjektivität aushalten muss, diesen aber wenigstens nicht verschleiert.

Autoren wie HANDY, ANSOFF oder auch DEAL und KENNEDY erschufen bereits in den späten 1970er- und frühen 1980er-Jahren bis heute viel beachtete, diskutierte und

¹ SCHERER/BEYER (1998), S. 338.

² Vgl. WOLF (2000), S. 39 i. V. m. AUER-RIZZI (1996), S. 128.

³ Vgl. auch im Folgenden OSTERLOH (1991), S. 174 ff., FANKHAUSER (1996), S. 16 ff., WERNER (1998), S. 44 f. und SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 329 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Eine ausführliche Darstellung der Möglichkeiten zur Erfassung der Unternehmenskultur findet sich bspw. bei FANKHAUSER (1996), S. 219 ff. Zu verschiedenen Messvorschlägen und dabei auftretenden Problemen vgl. DRUMM (1991), S. 163 ff.

zitierte Klassifikationsschemata.¹ Ein wesentlicher gemeinsamer Kritikpunkt bezieht sich allerdings auf das – selbst für Typologien – sehr hohe Abstraktionsniveau, welches in allen Fällen nur eine sehr grobe Beschreibung der im Unternehmen relevanten Werte und Normen erlaubt und dadurch Gestaltungs- und Abstimmungsempfehlungen, gerade mit Blick auf die anderen Aktionsparameter, erschwert.²

Ein deutlich differenzierterer Ansatz stammt hingegen von PÜMPIN,³ welcher die Grundlage für die weiteren Ausführungen bildet. Auch PÜMPIN beschäftigte sich mit den oberflächlichen Symbolen und Artefakten und unterstellte, dass sich die Normen und Wertvorstellungen in eben diesen wiederfinden. Auf Basis seiner Beobachtungen leitete er anschließend sieben **Grundorientierungen** ab, die die betriebswirtschaftlich relevanten Kerngrößen einer jeden Unternehmenskultur repräsentieren.⁴ Namentlich handelt es sich dabei um die Kundenorientierung, die Mitarbeiterorientierung, die Resultats- und Leistungsorientierung, die Innovationsorientierung, die Kostenorientierung, die Unternehmensorientierung und die Technologieorientierung. Zur Veranschaulichung erstellte PÜMPIN **Unternehmenskulturprofile**, auf denen die jeweilige Stärke der Ausprägung der genannten Grundorientierungen abgetragen wird. Die tatsächliche Unternehmenskultur ergibt sich schließlich aus der Gesamtheit der verschiedenen Grundorientierungen, die in einem Unternehmen vorherrschen. Das Unternehmenskulturprofil gibt demnach Auskunft darüber, welche Schwerpunkte in einem Unternehmen gelegt werden und welche Werte und Normen eine eher untergeordnete Rolle einnehmen.⁵

Die typologische Arbeit von PÜMPIN zeichnet sich zum einen dadurch aus, dass sie ihre Inspiration aus der Unternehmenspraxis zieht. Zum anderen konzentriert sich der Autor im Rahmen der Herleitung gemeinsamer Werte und Normen löblicherweise auf die betriebswirtschaftlich relevanten Komponenten der Unternehmenskultur. WERNER kritisiert jedoch zu Recht, dass die genannten Grundorientierungen nicht völlig überschneidungsfrei sind und darüber hinaus zumindest teilweise unter einem mangelnden Außenbezug leiden.⁶ Insbesondere die Mitarbeiter- und die Unternehmensorientierung vernachlässigen im Gegensatz zu den anderen den notwendigen Blick auf die Markterfordernisse. Gleichzeitig kann unterstellt werden, dass sich beide unabhängig von der

¹ Zu den genannten Autoren und deren Typologien vgl. ausführlich HANDY (1978), S. 404 ff., ANSOFF (1979), S. 107 ff. und DEAL/KENNEDY (1982), S. 107 ff. Ein kurzer Überblick findet sich bspw. bei WERNER (1998), S. 61 ff.

² Zur Kritik an den genannten Typologien vgl. WERNER (1998), S. 62 f., S. 65.

³ Vgl. grundsätzlich PÜMPIN (1984), S. 19 ff. und ausführlicher PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 1 ff.

⁴ Vgl. auch im Folgenden PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 29.

⁵ Vgl. dazu auch WERNER (1998), S. 68.

⁶ Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 70 f.

sonstigen sachlichen Ausrichtung des Unternehmens in den verbleibenden Orientierungen ohnehin wiederfinden (sollten). Die Mitarbeiter- und die Unternehmensorientierung werden insofern nicht als überflüssig erklärt, sondern vielmehr zu universellen Maximen einer funktionalen Unternehmenskultur erhoben. Weiterhin besteht auch zwischen der Resultats- und Leistungsorientierung auf der einen und der Kostenorientierung auf der anderen Seite eine erhebliche Schnittmenge, da sich beide letztlich auf eine möglichst kostengünstige und effiziente Leistungserstellung beziehen.

Im Ergebnis verbleiben deshalb vier der ursprünglich sieben Grundorientierungen, welche im Folgenden vorgestellt werden, da sie auch für die vorliegende Arbeit maßgeblich sind (vgl. Abbildung 18).¹ Ebenfalls in Anlehnung an WERNER und im Geiste der typologisch-orientierten Forschung wird außerdem die Prämisse aufgestellt, dass lediglich der Grenz- bzw. Extremfall von Relevanz ist: Durch diese Überhöhung wird jeweils eine der vier Grundorientierungen zur dominanten Kerngröße der Unternehmenskultur erklärt. Die den einzelnen **Idealtypen** jeweils zugeordneten Werte, Normen und Einstellungen spiegeln dann stellvertretend und – wie erwähnt – zugespitzt die **Leitkultur**² einer Gruppe von Organisationen wider. Auf diese wird im weiteren Verlauf zur Erforschung der Zusammenhänge mit den anderen Aktionsparametern und über diesen Weg mit dem Unternehmenserfolg zurückgegriffen.

Eine ausgeprägte **Kundenkultur** ist dadurch gekennzeichnet, dass sich sowohl die internen Prozesse als auch das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens ganz dem (potenziellen) Kunden unterordnen.³ Eine überdurchschnittliche Wertschätzung des Kunden, genaue Kenntnisse seines Problems, regelmäßige Kontaktaufnahmen und außergewöhnlich enge Beziehungen sind wesentliche Elemente, die tief in den Köpfen aller Mitarbeiter verankert sein und deshalb über sonst übliche Lippenbekenntnisse weit hinausgehen sollten.

Die **Kosten- und Leistungskultur** hingegen zeichnet sich zum einen durch eine ausgeprägte Sparsamkeit und Kostenbewusstsein auf allen Hierarchieebenen aus.⁴ Regelmäßige Kostensenkungsprogramme sind eine Selbstverständlichkeit und werden deshalb nicht als außergewöhnliche Belastung empfunden. Zum anderen bewegen sich die Arbeitsmentalität und -intensität sowie die persönliche Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative der Mitarbeiter auf einem überdurchschnittlichen Niveau. Aktives Handeln

¹ Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 70 f.

² Die Begriffe Leitkultur, Hauptkultur und Gesamtkultur werden im Folgenden synonym verwendet und dienen insbesondere im späteren Hauptteil dieser Arbeit zur Abgrenzung der vorgestellten Idealtypen von eventuellen Subkulturen.

³ Vgl. zu diesem Absatz PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 29, S. 42 und WERNER (1998), S. 66.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 29, S. 42 f. und WERNER (1998), S. 67.

statt langwieriges Analysieren lautet das Motto und mündet aufgrund des ausgeprägten Zielbewusstseins in einer beispielhaften Produktivität.¹

Die **Innovationskultur** wird getragen von einer außergewöhnlichen Lern- und Veränderungsbereitschaft der Belegschaft.² Offenheit für Neues, Experimentier- und Risikofreude sind Werte und Normen, die denen der Kosten- und Leistungskultur diametral entgegenstehen. Die Wertschätzung und Förderung von Kreativität sowie die Toleranz gegenüber Fehlern stehen deshalb stellvertretend für eine Unternehmenskultur, deren inhaltliche Ausrichtung sich ganz dem technologischen Fortschritt verpflichtet fühlt und dafür – so viel sei an dieser Stelle schon vorweggenommen – der Flexibilität betrieblicher Strukturen den Vorrang einräumt bzw. diese einfordert.

Wie bei den bisher vorgestellten Idealtypen spiegelt sich auch bei der **Technologiekultur** das tragende Element bereits im Namen wider.³ Logisch-rationales Vorgehen und die wissenschaftliche Basis der Leistungserbringung unterstreichen das hohe Technologiebewusstsein der Mitarbeiter. Konsequenterweise werden Wettbewerbsvorteile vor allem durch technologischen Vorsprung gesucht, sodass die Bereitschaft für hohe Investitionen in moderne Einrichtungen und Anlagen als unumgängliche Notwendigkeit erachtet wird. Sowohl die Betriebsangehörigen selbst als auch das Unternehmen als Ganzes profilieren sich über ihr Selbstverständnis als qualitäts- und effizienzgetriebene Hochleistungsproblemlöser und heben sich auf diesem Weg von ihren Wettbewerbern ab.

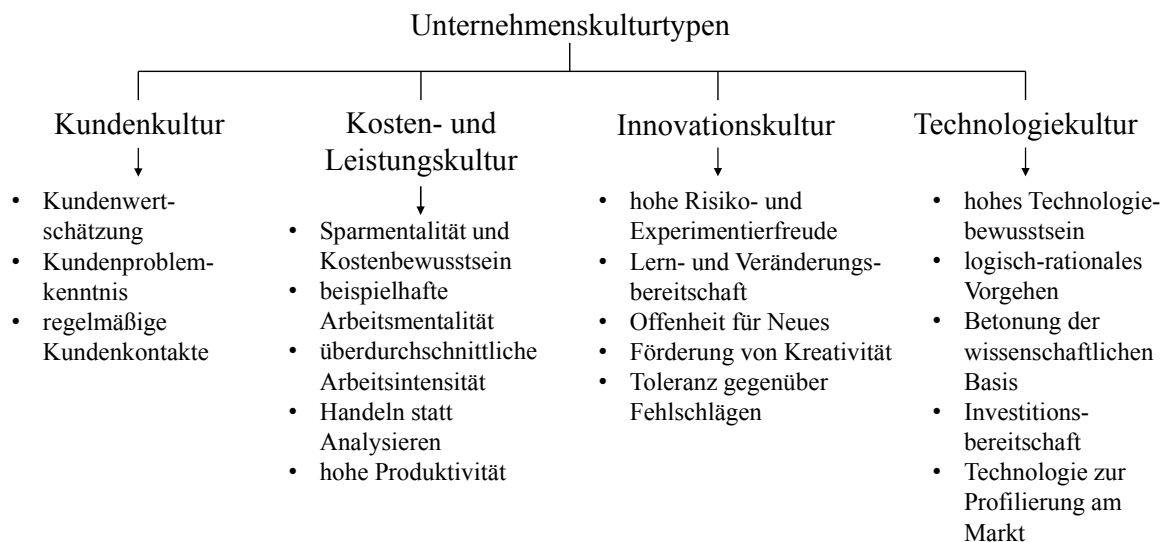


Abb. 18: Alternative Unternehmenskulturtypen nach PÜMPIN und WERNER

¹ Vgl. dazu auch PÜMPIN (1984), S. 24 f.

² Vgl. zu diesem Absatz PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 29, S. 43 und WERNER (1998), S. 67.

³ Vgl. zu diesem Absatz PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 29, S. 43 und WERNER (1998), S. 68.

Die abgeleiteten Werte und Normen, die sich aus der bereits angesprochenen **Mitarbeiterorientierung** ergeben – wie etwa Vertrauen in die Belegschaft und konstruktive Zusammenarbeit –, sind eine Selbstverständlichkeit, die alle vorgestellten Unternehmenskulturtypen ergänzen (sollten), wenngleich in unterschiedlichem Ausmaß.¹ So ist es naheliegend, dass diesen Werten und Normen in einer Innovationskultur eine höhere Bedeutung zukommt als in einer Kosten- und Leistungskultur, in der bspw. monetäre Anreize eher einen eventuellen Mangel an Wertschätzung kompensieren können. Gleiches gilt für die **Unternehmensorientierung**, die sich durch Loyalität, Gemeinschaftsgeist und ein konstruktives Konfliktverhalten auszeichnet. Eine hohe persönliche Identifikation mit dem Unternehmen verringert nicht nur Fehlzeiten, sondern reduziert auch die Fluktuation unter den Betriebsangehörigen.

Zweifellos existieren die vorgestellten Unternehmenskulturtypen in der Praxis nicht in Reinform. Es liegt auf der Hand, dass ein Unternehmen unabhängig von seiner Leitkultur niemals den Kunden aus den Augen verlieren darf. Ebenso unstrittig ist es, dass kein Unternehmen über unendliche Ressourcen verfügt und ein grundsätzliches Kostenbewusstsein deshalb nicht nur in einer Kosten- und Leistungskultur verankert sein sollte. Die vorgestellten Idealtypen erheben nicht den Anspruch, die Kultur einer ausgewählten Gruppe von Unternehmen in all ihren Facetten abzubilden. Sie repräsentieren jedoch die originären Werte und Normen, die den Kern bilden, die die grundsätzlich gewünschte Richtung vorgeben und die Orientierung und Vorbildfunktion für alle Betriebsangehörigen gleichermaßen bieten. Die Notwendigkeit ergänzender Prinzipien und Richtlinien bleibt ebenso unbestritten wie das Zulassen oder gar aktive Fördern eventueller Subkulturen. Letzteres wird im späteren Hauptteil dieser Arbeit ausführlicher diskutiert. Zunächst gilt es jedoch, nach der Vorstellung aller Aktionsparameter noch einmal die Bedeutung der Konsistenz und Kongruenz im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung hervorzuheben und weiter zu konkretisieren.

2.10 Konsistenz und Kongruenz als notwendige Bedingungen für eine erfolgreiche Gesamtunternehmensstrategie

Die Forderung nach Konsistenz und Kongruenz als Voraussetzung unternehmerischen Erfolgs entstammt in ihren Ursprüngen dem „**Fit-Konzept**“, welches seinerseits auf populationsökologischen Theorien beruht und die dort gewonnenen Erkenntnisse auf Fragestellungen der Betriebswirtschaftslehre überträgt.² Im biologischen Kontext wird dabei unterstellt, dass ein Organismus einerseits nur dann überlebensfähig ist, wenn seine einzelnen Bestandteile – wie bspw. Muskeln, Organe, usw. – nicht nur (isoliert)

¹ Vgl. auch im Folgenden PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 42 f.

² Vgl. dazu auch WOLF (2000), S. 39 sowie die dort zitierte Literatur.

funktionieren, sondern darüber hinaus auch miteinander harmonisieren.¹ Mangelnde Funktionstüchtigkeit, aber auch unabgestimmtes Zusammenwirken führen hingegen zu Krankheiten bis hin zum Tod. Andererseits ist ein Organismus jedoch auch in seine Umwelt eingebettet. Um in dieser Umwelt zu überleben, sollte zusätzlich ein Mindestmaß an Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen² des Organismus und den externen Gegebenheiten bestehen, da eine dauerhaft zu große Diskrepanz die Existenz gefährdet. Ob sich allerdings (bspw.) der Mensch der Umwelt anzupassen hat oder ob er sich dieser unterwirft ist zunächst zweitrangig und letztlich abhängig von seinen Möglichkeiten. Für beide Varianten gibt es in der Geschichte und in der Gegenwart ausreichend Belege.

In der betriebswirtschaftlichen Historie knüpft das Fit-Konzept an der Kritik an den sogenannten **administrativen Ansätzen** an. Vertreter wie TAYLOR, FAYOL und WEBER beschäftigten sich bereits in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts mit der Frage nach der Gestaltung von effizienten Unternehmen.³ Trotz teilweise erheblicher Unterschiede hatten deren Arbeiten doch gemein, dass sie „einen besten Weg“ zur Koordination arbeitsteiliger Aktivitäten propagierten. Einwände gegen die Behauptung, dass es letztlich eine ideale Organisationsform gäbe, die allen anderen in jedem erdenklichen Fall überlegen ist, ließen jedoch nicht lange auf sich warten. Insbesondere die Tatsache, dass ein Unternehmen als geschlossenes System betrachtet wurde – und demnach unabhängig von jeglichen Umwelteinflüssen sei – wurde zu Recht bemängelt. Darüber hinaus fokussierten die genannten Autoren lediglich auf die strukturellen Aspekte einer Organisation und blendeten bspw. die Menschen und ihre Motive völlig aus.

Der vielfach weiterentwickelte kontingenztheoretische bzw. **situative Ansatz** nimmt sich nun beider Schwächen an, indem er zunächst die Umweltbezogenheit einer Organisation berücksichtigt. Dabei wird unterstellt, dass strategische Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung der Organisationsstruktur nicht unabhängig vom jeweiligen Kontext der Unternehmung getroffen werden können bzw. sollten.⁴ Die universelle Gültigkeit bestimmter Gestaltungsprinzipien wird damit aufgegeben und stattdessen einerseits auf die Individualität der Situation – sowohl des Unternehmens als

¹ Zu der beschriebenen Analogie vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (2010), S. 343 f. sowie die dort zitierte Literatur. Zu den Grenzen von (biologischen) Analogien als Beiträge zur Theorie der Unternehmung vgl. SCHNEIDER (1997), S. 27 ff.

² In Anlehnung an die Bedürfnispyramide von MASLOW sind dabei vor allem die physiologischen Bedürfnisse wie Essen, Trinken und Schlafen als Grundvoraussetzung menschlicher Existenz angesprochen. Vgl. dazu grundsätzlich MASLOW (1970), S. 35 ff.

³ Vgl. auch im Folgenden SCHERER/BEYER (1998), S. 333 f. sowie grundsätzlich die deutschen Übersetzungen von TAYLOR (1913/1995), S. 1 ff. und FAYOL (1929), S. 18 ff. sowie WEBER (1922/1972), S. 124 ff., S. 551 ff.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz SCHERER/BEYER (1998), S. 334 f., MACHARZINA/WOLF (2015), S. 73 f. und STAEHLE (1999), S. 48 ff., S. 55 ff., S. 60 ff.

auch der Umwelt – verwiesen. Andererseits betonen die Kritiker die Notwendigkeit der Harmonie zwischen Umweltzustand und Aktionsparameterausprägung(en) – das **Kongruenzgebot**. Meinungsverschiedenheiten unter den Vertretern dieses Ansatzes bestehen jedoch hinsichtlich des Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Unternehmen und Umwelt. Während frühe Autoren einen einseitigen Umweltdeterminismus proklamierten und deshalb auch eine einseitige Anpassungsleistung des Unternehmens verlangten, plädieren spätere Vertreter für eine freie oder zumindest eingeschränkte Gestaltbarkeit des Kontextes. Ein interessengeleitetes Umweltmanagement¹ folgt dabei der Einsicht, dass Unternehmen und Entscheider den jeweiligen Bedingungen eben nicht hilflos ausgeliefert, sondern vielmehr selbst Bestandteil der Gesamtsituation sind. Der Handlungsspielraum einer Organisation wird deshalb nicht nur von den externen Gegebenheiten, sondern auch von deren eigenen Fähigkeiten und Ressourcen bestimmt. Die gegenseitigen Einflussmöglichkeiten variieren dann von Fall zu Fall und können unmöglich verallgemeinert werden. Implizit herrscht dabei nach situativem Verständnis immerhin Einigkeit, dass nicht nur die Organisationsstruktur, sondern auch weitere interne Kontextfaktoren – insbesondere die Strategie(n) und die Unternehmenskultur – zur Disposition stehen.

Unabhängig von der Erkenntnis des Umweltbezugs, der Forderung nach Kongruenz und der Determinismusdebatte entwickelte sich spätestens seit Anfang der 1970er-Jahre ein zweiter Strang des situativen Ansatzes.² Ausgangspunkt war eine Studie von KHANDWALLA,³ die ihn letztlich zu der Behauptung veranlasste, dass die interne logische **Konsistenz** zwischen den Gestaltungsparametern einen größeren Einfluss auf die Effizienz und Effektivität und damit den Erfolg einer Organisation hätte als jedes einzelne Element für sich genommen.⁴ Folgt man dieser Behauptung, so lassen sich bei genauerer Betrachtung gleich zwei folgenreiche Schlüsse ziehen: Eine ganzheitliche Betrachtung der einzelnen Aktionsparameter ist erstens deshalb unumgänglich, da zwischen diesen Interdependenzen bestehen, sodass eine fehlende oder ein Mangel an Abstimmung im Sinne einer internen Disharmonie der jeweiligen Variablenausprägungen zu Effizienz- und/oder Effektivitätseinbußen führt. Eine gezielte Abstimmung der unternehmensinternen Gestaltungsgrößen ist jedoch nicht nur deshalb geboten. Zusätzlich und zweitens entsteht durch die konzertierte Ausrichtung aller Unternehmensvariablen auf ein „Thema“ ein „Mehrwert“, welcher am ehesten mit Synergieeffekten zu beschreiben wäre. Eine Analogie aus der Musikwissenschaft vergleicht diesen „Mehrwert“ des Ganzen gegenüber seinen Einzelteilen beispielhaft mit einer

¹ Vgl. dazu bspw. MACHARZINA/WOLF (2015), S. 28 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. zu diesem Absatz WOLF (2000), S. 18 f., STAEHLE (1999), S. 60 f. sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. KHANDWALLA (1973), S. 481 ff.

⁴ Vgl. dazu auch KHANDWALLA (1973), S. 493.

Melodie, bei der sich die Fachvertreter einig sind, dass auch diese nicht nur als bloße Summe der einzelnen Töne begriffen werden kann.

MINTZBERG schließlich integrierte die beiden Hauptkenntnisse des situativen Ansatzes, entwickelte auf dieser Basis den Konfigurationsansatz und schuf dadurch gleichzeitig den Grundstein für das **Konsistenz-Kongruenz-Gebot**.^{1,2} Erst eine simultane Betrachtung von Merkmalen der Umwelt, von Strukturen, Strategien und der Kultur, des Alters und der Größe des Unternehmens sowie von vielen weiteren Eigenschaften und deren wechselseitigen Beziehungen eröffnet einen umfassenden und ehrlichen Blick auf die tatsächliche Komplexität der strategischen Unternehmensplanung. Eine „gute“ Konfiguration im Sinne einer bestimmten Zusammenstellung der Ausprägungen der berücksichtigten Variablen zeichnet sich dann durch logische Stimmigkeit der vielfältigen Merkmale eines Unternehmens *und* seines Umsystems aus und gilt als Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg.

In der Vergangenheit wurden verschiedene Typologien und Taxonomien vorgelegt, die sich alle in die Gedankenwelt des situativen Ansatzes einordnen lassen.³ Die vorliegende Arbeit versteht sich primär nicht als Kritik oder Widerspruch, sondern vielmehr als präskriptive Ergänzung zu diesen Konzepten: So werden nicht nur konkrete Variablen begründet ausgewählt und idealtypische Ausprägungen dieser Variablen benannt und diskutiert. Zusätzlich und insbesondere soll durch die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands auch der sonst übliche Allgemeingültigkeitsanspruch zugunsten des Charakters einer „middle-range theory“ aufgegeben werden.⁴ **Theorien mittlerer Reichweite** beschränken sich im Gegensatz zu sogenannten „grand theories“ zwar nur auf einen ausgewählten Kontext,⁵ schaffen dadurch aber die Voraussetzung, auch *praxistaugliche, da ausreichend konkrete Gestaltungsempfehlungen* ableiten zu können.

Zu diesem Zweck werden im nun folgenden Hauptteil dieser Arbeit zunächst die Erkenntnisse des Grundlagenteils sowie die expliziten und impliziten Prämissen kurz zusammengefasst. Auf dieser Basis wird im Anschluss ein Entscheidungsrahmen

¹ Vgl. dazu grundsätzlich MINTZBERG (1981), S. 103 ff. Zur beispielhaften Berücksichtigung des Konsistenz-Kongruenz-Gebots im Rahmen der Produktionsplanung vgl. außerdem ROLLBERG (2018a), S. 330 ff.

² Vgl. zu diesem Absatz WOLF (2000), S. 22 f., S. 83 f., STAEHLE (1999), S. 60 f., SCHERER/BEYER (1998), S. 335 sowie die jeweils zitierte Literatur.

³ Vgl. dazu bspw. die Aufzählungen bei SCHERER/BEYER (1998), S. 338 f. und bei WOLF (2000), S. 29, S. 34 f.

⁴ Vgl. dazu auch beispielhaft die Kritik am 7-S-Konzept bei WOLF (2000), S. 108 sowie den Vorwurf bzgl. der fehlenden Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands ebenda, S. 110.

⁵ Vgl. dazu auch SCHERER/BEYER (1998), S. 341, WOLF (2000), S. 40 sowie grundsätzlich MERTON (1995), S. 3 ff.

herausgearbeitet, welcher der strategischen Unternehmensführung eines jungen Industrieunternehmens als praktische Gestaltungs- und Entwicklungshilfe dienen soll. Das bewusst gewählte mittlere Abstraktionsniveau bietet dann einerseits weiteren Gestaltungsspielraum zur individuellen Differenzierung der Aktionsparameterausprägungen und zeigt andererseits die Grenzen der bestehenden Freiheitsgrade im Sinne des gemäßigten Voluntarismus auf.

3 Analytische Herleitung eines Entscheidungsrahmens für die strategisch konsistente Gestaltung junger, wachstumsorientierter Industrieunternehmen

3.1 Prämissen und theoretische Reichweite des Entscheidungsrahmens

Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen ist ein klassisches **Industrieunternehmen**.¹ Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es überwiegend Sachleistungen unter dem Einsatz maschineller Anlagen bei weitgehender Arbeitsteilung und Spezialisierung der Beschäftigten erzeugt und absetzt. Die Sachleistungen können dabei sowohl in Großserien- oder Massenfertigung für den anonymen Endkunden als auch in Kleinserien- oder Einzelfertigung für ganz spezifische Abnehmer produziert werden. Durch die genannten Anforderungen lässt sich das Industrieunternehmen dann einerseits von Dienstleistungsunternehmen und andererseits von weiteren Varianten eines Sachleistungsunternehmens abgrenzen. Der Grund für diese Einschränkung ist in den idealtypischen Ausprägungen der strategischen Aktionsparameter zu finden, welche sich von denen anderer Produktionswirtschaften unterscheiden. So ist es eingängig, dass Dienstleistungsunternehmen bspw. grundsätzlich andere technologische oder unternehmenskulturelle Herausforderungen zu bewältigen haben als ein klassisches Industrieunternehmen. Aber auch einem Handwerksbetrieb stehen bspw. in strategischer und organisatorischer Hinsicht völlig andere (idealtypische) Alternativen zur Auswahl, sodass konsequenterweise für jeden dieser Unternehmenstypen ein eigener Entscheidungsrahmen zu entwickeln wäre.

Des Weiteren wird unterstellt, dass sich das betrachtete Industrieunternehmen noch am Anfang seines Lebenszyklus befindet. Genauer hat es die Pionierphase bereits erfolgreich überstanden und beabsichtigt nun den Übergang in die Markterschließungs- und Diversifikationsphase.² Das damit verbundene **Streben nach Unternehmenswachstum** als positive Veränderung des Umsatzes lässt sich mit der obersten Unternehmenszielsetzung – dem Erfolg – begründen.³ Es wurde in diesem Zusammenhang gezeigt, dass viele Wachstumseffekte diese Zielsetzung unterstützen. Ebenfalls wurde begründet, warum zu diesem Zeitpunkt des Unternehmenslebenszyklus das Wachstum vorzugsweise **intern** stattfinden sollte, sodass Akquisitionen, Fusionen und Kooperationen als zeitlich nachgelagerte Varianten des weiteren Wachstums nicht in Betracht zu ziehen sind. Alle Einschränkungen, die sich durch die Positionierung des Unternehmens in dessen Lebenszyklus ergeben, sind demnach ebenfalls den idealtypischen Ausprägungen der Aktionsparameter geschuldet, denn Unternehmen in der Wachstumsphase setzen sich sowohl in strategischer als auch in organisatorischer Sicht mit

¹ Vgl. dazu auch im Folgenden Abschnitt 2.1.1 sowie VOIGT (2008), S. 3.

² Vgl. dazu auch ausführlich Abschnitt 2.1.2.

³ Vgl. dazu auch im Folgenden Abschnitt 2.1.3.

anderen Fragestellungen auseinander, als Reife- oder auch Wendeunternehmen. Außerdem wurde festgestellt, dass ein junges Unternehmen i. d. R. noch keine gefestigte Unternehmenskultur besitzt, sodass diese zumindest teilweise aktiv gestaltet werden kann und dieser Aktionsparameter insofern keine einseitige Beschränkung darstellt.

Die strategische Perspektive dieser Arbeit begründet schließlich die Reichweite und den Detailgrad des zu entwickelnden Entscheidungsrahmens: Die zentrale Aufgabe der strategischen Unternehmensführung besteht im Auf- und Ausbau von sogenannten strategischen Erfolgspotenzialen, welche sich letztlich auf die drei elementaren Schlüsselfaktoren Qualität, Zeit und Kosten zurückführen lassen.¹ Da sich diese Schlüsselfaktoren jedoch einer direkten Beeinflussung entziehen, ist eine **Gesamtunternehmensstrategie** zu entwerfen, in deren Mittelpunkt die vier strategischen Aktionsparameter „Produkt-Markt-Strategie“, „Technologiestrategie“, „Organisationsstruktur“ und „Unternehmenskultur“ stehen.² Diese bilden das Bindeglied zwischen der obersten Unternehmenszielsetzung und den daraus abgeleiteten Metazielen Effizienz, Effektivität und Flexibilität einerseits sowie den elementaren Schlüsselfaktoren andererseits.³ Da auf beiden Ebenen ein nahezu identisches Konfliktpotenzial zwischen den jeweiligen Elementen besteht, stellt die Vermittlungsfunktion der vier Aktionsparameter sicher, dass die Deckungsgleichheit zwischen der Orientierung an den generellen Unternehmenszielen und der Schwerpunktsetzung bei der Beeinflussung der strategischen Erfolgsfaktoren gewahrt bleibt. Letztlich finden sich alle konfliktären Beziehungen in der strategischen Unternehmensplanung wieder und werden idealerweise im Rahmen der Erstellung der Gesamtunternehmensstrategie aufgelöst. Realistischerweise wird jedoch lediglich die Summe der verbleibenden Nachteile reduziert.

Eine weitere wesentliche Herausforderung im Zuge der strategischen Unternehmensplanung besteht in der Berücksichtigung der vielfältigen Interdependenzen, die zwischen den Aktionsparametern bestehen und eine konsistente Abstimmung erschweren.⁴ Darüber hinaus existieren interne und externe situative Kontextfaktoren, die den Spielraum der strategischen Planung einschränken.⁵ Der theoretische Anspruch an eine integrierte Betrachtung aller globalen Entscheidungsvariablen unter Beachtung der vielfältigen Wechselwirkungen mit der Unternehmensumwelt führte deshalb zu der Erkenntnis, dass es sich bei der praktischen Umsetzung der strategischen Unternehmensplanung um ein strukturdefektes Planungsproblem handelt. Ein realistisches Planungskonzept trägt folglich immer auch **heuristische Züge** und muss sich an Kriterien wie Plausibilität und Praktikabilität messen lassen.

¹ Vgl. dazu Unterkapitel 2.2 sowie Abschnitt 2.6.2.

² Vgl. dazu Unterkapitel 2.3, Unterkapitel 2.7 und Unterkapitel 2.9.

³ Vgl. dazu auch im Folgenden Unterkapitel 2.6.

⁴ Vgl. dazu grundsätzlich Unterkapitel 2.4.

⁵ Vgl. dazu Unterkapitel 2.8.

Die Forderung nach Einhaltung des Konsistenz-Kongruenz-Gebots ist genau genommen weniger eine Prämisse als vielmehr eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, die ihre Begründung in den Erkenntnissen des **situativen Ansatzes** und den darauf aufbauenden Weiterentwicklungen findet.¹ Sie ist deshalb bei jedem Konzept der strategischen Unternehmensplanung und damit auch bei der Entwicklung des angestrebten Entscheidungsrahmens zu berücksichtigen. Das strategische Controlling kann in diesem Zusammenhang in vielfacher Weise unterstützend eingreifen und den Planern im Rahmen seiner drei Hauptfunktionen – der Informations-, der Koordinations- und der Dienstleistungsfunktion – entscheidungsvorbereitende Aufgaben abnehmen.² Bevor jedoch im Folgenden ein Vorschlag zur Sicherung der Kongruenz der Gesamtunternehmensstrategie mithilfe einschlägiger Controllingmethoden und -instrumente unterbreitet wird, soll Abbildung 19 die Bestandteile und Grenzen des Entscheidungsrahmens noch einmal kurz zusammenfassen.

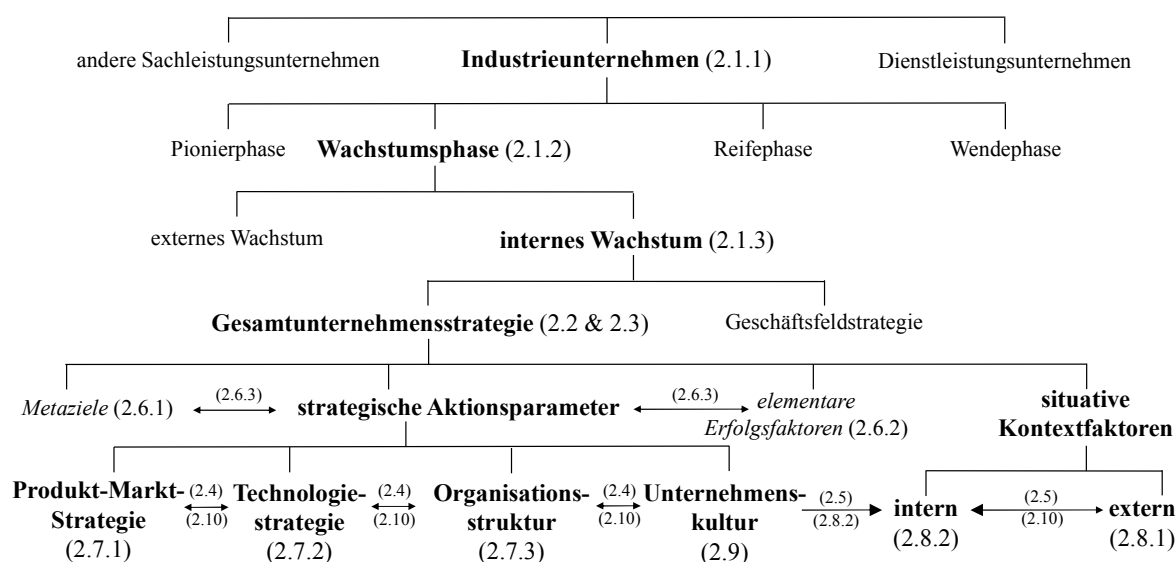


Abb. 19: Bestandteile und Grenzen des Entscheidungsrahmens

3.2 Zur Erfassung der situativen Kontextfaktoren

Eine zentrale Aufgabe des strategischen Controllings ist es, die Kongruenz von Gesamtunternehmensstrategie und Unternehmensumwelt sicherzustellen. Implizit geschieht dies im Planungsprozess durch die Anwendung der vielfältigen Instrumente, die bspw. im Rahmen einer SWOT-Analyse die Brücke zwischen der internen und der externen Unternehmensumwelt schlagen.

¹ Vgl. dazu Unterkapitel 2.10.

² Vgl. dazu auch Unterkapitel 2.5.

Die **Kennzeichnung der Ausgangssituation** des Unternehmens und seiner Umwelt orientiert sich dabei konsequenterweise an den situativen Kontextfaktoren.¹ In einem ersten Schritt dient diese Bestandsaufnahme der Ist-Situation dazu, den Planern möglichst viele Informationen zu verschiedenen Themenfeldern zu verschaffen. Diese werden im Anschluss zueinander in Beziehung gesetzt und verdichtet, um schließlich Chancen und Risiken aus dem Unternehmensumfeld sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens einander gegenüberzustellen.

So kann bspw. die sogenannte **PESTEL-Analyse** herangezogen werden, um die politischen, volkswirtschaftlichen, sozio-kulturellen, technologischen, ökologisch-geografischen und rechtlichen Einflussfaktoren – kurz: die *globalen Umweltfaktoren bzw. die Makroumwelt* – systematisch zu erfassen.² **Markt-, Kunden und Konkurrenzanalysen** betrachten das nähere Wettbewerbsumfeld genauer und konzentrieren sich demnach auf die *aufgabenspezifischen Faktoren*.³ Dabei stehen insbesondere der Beschaffung- und der Absatzmarkt, das nähere technologische und wirtschaftliche Umfeld sowie die Konkurrenzsituation im Fokus.

Spätestens bei der Analyse der aufgabenspezifischen Faktoren wird auch die Nähe zu den *unternehmensinternen Faktoren* deutlich, denn diese definieren schließlich, was aufgabenbezogen ist und was nicht. Eine abschließende Beurteilung ist deshalb ohne die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen unmöglich. Eine umfangreiche **Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten** legt in diesem Zusammenhang zunächst die aktuelle Kompetenzbasis des Unternehmens offen.⁴ Mithilfe des **Benchmarkings** sind dann die eigenen Defizite und Verbesserungsmöglichkeiten identifizierbar, wenn sowohl das Unternehmen als Ganzes als auch einzelne Unternehmensteile, bestimmte Produkte oder ausgewählte Prozesse mit der Ist-Leistung von Anderen verglichen werden.⁵

Alle exemplarisch genannten und viele weitere Controllinginstrumente dienen letztlich dazu, ein ganzheitliches Bild des Unternehmens und seiner Umwelt zu erhalten. Die gesammelten Erkenntnisse könnten dann bspw. genutzt werden, um zunächst isoliert die Möglichkeiten und Grenzen in Bezug auf die zukünftigen Ausprägungen der vier Aktionsparameter zu erkennen. So wäre es denkbar, dass sich nach eingehender Analyse für ein Unternehmen zwar durchaus noch unterschiedliche Technologiestrategien

¹ Vgl. auch im Folgenden AMANN/PETZOLD (2014), S. 52 sowie ALTER (2013), S. 101.

² Vgl. dazu neben vielen MÜLLER-STEWENS/LECHNER (2016), S. 186 f., ALTER (2013), S. 103 ff. sowie AMANN/PETZOLD (2014), S. 52 ff.

³ Vgl. auch im Folgenden neben vielen ALTER (2013), S. 124 ff., S. 138 ff., DILLERUP/STOI (2016), S. 247 ff., S. 253 ff., S. 267 ff. und BUCHHOLZ (2013), S. 170 ff.

⁴ Vgl. dazu neben vielen DILLERUP/STOI (2016), S. 282 ff., MÜLLER-STEWENS/LECHNER (2016), S. 194 ff. und ALTER (2013), S. 166 ff.

⁵ Vgl. neben vielen ALTER (2013), S. 155 ff. und KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 234 ff. sowie die jeweils zitierte Literatur.

anbieten, dass weiterhin verschiedene Unternehmenskultur- und Organisationsstrukturoptionen verbleiben und dass auch hinsichtlich der Produkt-Markt-Strategie alternative Wege beschritten werden können, wenngleich u. U. nicht mehr alle.¹

Wesentlich anspruchsvoller wird es freilich, wenn im Zuge der Planung nicht lediglich einzelne Aktionsparameterausprägungen dem Kongruenzgebot genügen sollen, sondern diese Forderung auch für die *Gesamtunternehmensstrategie* zu übernehmen ist. Ein weiterer wesentlicher Vorteil der SWOT-Analyse besteht deshalb darin, dass mit ihrer Hilfe verschiedene Umweltkonstellationen bzw. Kontexte identifiziert und kategorisiert werden können, sofern insbesondere die externe Umweltanalyse breit genug angelegt wird. Wenn außerdem für alle alternativen idealtypischen Gesamtunternehmensstrategien junger Industrieunternehmen jeweils ein Anforderungskatalog erarbeitet würde, der die externen Voraussetzungen für deren kongruente Einbettung in die Unternehmensumwelt benennt, dann ließe sich durch einen Abgleich dieser Anforderungen mit den konkreten Erkenntnissen aus der Umweltanalyse die **Sicherung der Kongruenz** bewerkstelligen.

Es sei bereits an dieser Stelle vorweggenommen, dass solche Anforderungskataloge nicht Bestandteil des fertigen Entscheidungsrahmens sein werden, obgleich die bisherigen und folgenden Ausführungen viele Ansatzpunkte dafür bieten. Stattdessen soll die Abstimmung der einzelnen Aktionsparameter vor dem Hintergrund der Prämissen den **Schwerpunkt des Entscheidungsrahmens** bilden. Folglich sind zum einen idealtypische Konfigurationen zu erarbeiten, die sich durch einen internen „Fit“, also durch eine konsistente Zusammenstellung der einzelnen Aktionsparameterausprägungen, auszeichnen. Diese Konfigurationen gelten dann prinzipiell auch losgelöst vom Kongruenzgedanken und repräsentieren alternative, in sich stimmige „**Gestalten**“ als Teilmenge aller denkbaren Ausprägungskombinationen.² Ein wesentliches Problem im Rahmen der *praktischen Herleitung* einer konsistenten Gesamtunternehmensstrategie besteht jedoch zum anderen in der Tatsache, dass bspw. die Produkt-Markt-Strategie prinzipiell nur dann festgelegt werden sollte, wenn die zukünftige (!) Ausprägung der anderen Aktionsparameter bekannt ist et vice versa. Aus diesem Grund stellt sich zusätzlich die Frage, wie bei eigentlich interdependenten Beziehungen aller Aktionsparameter vorzugehen ist. Zur Beantwortung dieser Frage sollen im Folgenden die Beziehungen zwischen den einzelnen Aktionsparametern untersucht und nach eventuellen Über-Unterordnungsverhältnissen geprüft werden. Es wird sich nicht nur zeigen, dass sich lediglich bestimmte Konfigurationen als betriebswirtschaftlich sinnvolle Alternativen erweisen,³ sondern dass sich darüber hinaus zumindest für junge Industrieunternehmen auch eine auflösbare Reihenfolge bei der Abarbeitung der einzelnen Aktionsparameter ergibt. Letzteres ist so bedeutsam, da dies eine Orientierung bei der

¹ Vgl. dazu auch WOLF (2000), S. 54 f. sowie AUER-RIZZI (1996), S. 127 f.

² Vgl. WOLF (2000), S. 23 und ferner AMANN/PETZOLD (2014), S. 92 f.

³ Zur Annahme der „konfigurativen Sparsamkeit“ vgl. WOLF (2000), S. 66 ff.

Herstellung der Kongruenz von Unternehmen und Umwelt überhaupt erst ermöglicht. Tritt bspw. der Fall ein, dass sich nach isolierter Ermittlung „optimaler“ idealtypischer Alternativen einzelner Aktionsparameter widersprüchliche Ausprägungen ergeben, so stehen die verantwortlichen Planer vor dem Problem, welchem der vier Aktionsparameter Vorrang einzuräumen und welcher u. U. anzupassen ist. Beide Problemkreise werden im Folgenden simultan betrachtet und durch paarweise Vergleiche auf argumentative Weise einer heuristischen Lösung zugeführt.

3.3 Produkt-Markt-Strategie und Technologiestrategie

3.3.1 Interdependenzen zwischen der Produkt-Markt-Strategie und der Technologiestrategie

3.3.1.1 Der Einfluss der Technologiestrategie auf die Produkt-Markt-Strategie

Gerade junge Industrieunternehmen stehen nach erfolgreicher Etablierung ihrer ursprünglichen Idee vor der Herausforderung, ihren anfänglichen Erfolg auf eine breitere Basis stellen zu müssen.¹ Die weitgehend isolierte Entscheidung bezüglich der technologischen Leistungsfähigkeit ließ in diesem Zusammenhang grundsätzlich die Wahl zwischen der idealtypischen Strategie der technologischen Präsenz und verschiedenen akzentuierten idealtypischen Strategien der Technologieführerschaft zu.² Entsprechend unterschiedlich stellt sich das Unternehmen hinsichtlich der drei strategischen Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit und Kosten auf, was sich dann insbesondere in den Produkten widerspiegelt. Ob qualitativ hochwertige, innovative und entsprechend höher- oder hochpreisige Produkte oder ob Standardleistungen zu relativ niedrigen Preisen am Markt angeboten werden (können), hängt unmittelbar von der gewählten Alternative ab.

Es wird deutlich, dass die Produkte mit ihren Eigenschaften das Bindeglied zwischen der internen und der externen Dimension sind.³ Die zunächst nahezu ausschließliche Orientierung an den eigenen Stärken und Schwächen unter Missachtung der externen Gegebenheiten birgt deshalb erhebliche Nachteile, denn vor dem Hintergrund der Konsistenzforderung verengt sich der Spielraum für die nachgelagerte Wahl der Produkt-Markt-Strategie enorm. Wenn die grundsätzlichen Parameter der zukünftigen Leistungserstellung und -verwertung unter weitgehender Vernachlässigung der Marktperspektive – insbesondere der aktuellen und zukünftigen Kundenerfordernisse und der Wettbewerber – festgelegt werden, so wird sich das Unternehmen nach dem Motto „weiter so“ zwangsläufig an den bisherigen Stärken orientieren müssen, um diese

¹ Vgl. Abschnitt 2.1.2.

² Vgl. dazu ausführlich auch im Folgenden Unterabschnitt 2.7.2.2.

³ Vgl. SCHUH/KLAPPERT/ORILSKI (2011), S. 176 ff., S. 207 f.

weiter auszubauen.¹ Die aktive Wahl einer geeigneten Produkt-Markt-Strategie wird damit jedoch obsolet. Stattdessen vertrauen die Planer darauf, dass sich eine konsistente Produkt-Markt-Strategie als Residuum ergibt. Die Reflektion der eigenen Stärken und Schwächen greift folglich zu kurz, denn es werden Risiken aus dem Umfeld nicht beachtet, und es wird auf Chancen gesetzt, die so u. U. gar nicht oder nicht mehr existieren.² Ein typisches Ergebnis ist in diesem Zusammenhang das sogenannte „Overengineering“.³ Innovative Produkte oder Produktfunktionen ohne erkennbaren Zusatznutzen verschwenden nicht nur Ressourcen, sondern verteuern das Produkt, so dass sich die potenzielle Kundschaft eher für die günstigere Variante der Wettbewerber bei subjektiv gleichem Nutzen entscheidet. Eine Konzentration auf die Verbesserung der Prozesse oder gar der Verzicht auf Innovationen wäre dann die bessere Entscheidung gewesen. Der Glaube an die vorteilhafte Gestaltbarkeit der Umwelt nach den eigenen Vorstellungen kann sich aufgrund der Dynamik der Märkte als fataler Irrtum erweisen, und im Extremfall zielt das Unternehmen mit seiner Technologiestrategie am zukünftigen Markt vorbei.⁴ Die dann notwendige Suche und Bearbeitung (regional) neuer Märkte erforderte wiederum Kompetenzen, die das Unternehmen nicht besitzt und innerhalb kürzester Zeit aufbauen müsste.

Selbst wenn sich jedoch eine Option bietet, die sowohl dem Konsistenzgedanken folgt als auch der tatsächlichen Marktsituation gerecht wird, so bleibt die Frage offen, ob eine Anpassung der bisherigen Technologiestrategie vor dem Hintergrund alternativer Produkt-Markt-Möglichkeiten nicht die bessere Alternative gewesen wäre. Insofern ist von einer einseitig und hierarchisch geprägten Strategiewahl mit Vorrang für den ressourcenorientierten Aktionsparameter „Technologie“ abzusehen.

3.3.1.2 Der Einfluss der Produkt-Markt-Strategie auf die Technologiestrategie

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ausführungen könnte es sich anbieten, stattdessen die Wahl der Produkt-Markt-Strategie voranzustellen. Durch diese Entscheidung legt ein Unternehmen dann zunächst fest, ob es in Zukunft auf regional neuen oder bekannten Märkten mit subjektiv neuen oder bekannten Produkten aktiv sein möchte.⁵ Da die Produkte jedoch weiterhin als Bindeglied zur Technologiestrategie fungieren, können Vor- und Nachteile dieser Vorgehensweise nahezu spiegelbildlich zum vorherigen Unterabschnitt dargestellt werden.

¹ Vgl. dazu auch im Folgenden LOMBRISER/ABPLANALP (2015), S. 82 f.

² Vgl. dazu auch SCHUH/KLAPPERT/ORILSKI (2011), S. 213.

³ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 78, S. 93, S. 142.

⁴ Vgl. SCHULTE-GEHRMANN et al. (2011), S. 57.

⁵ Vgl. Abschnitt 2.7.1.

Die Orientierung an der Attraktivität bestimmter Märkte erfüllt zwar einerseits die Forderung nach Berücksichtigung der Kundenwünsche und der Wettbewerber sowie weiterer externer Faktoren. Andererseits wird dabei jedoch – wenn überhaupt – nur den bisherigen Stärken und Schwächen des Unternehmens zusätzliche Aufmerksamkeit geschenkt. Eine weitgehend isolierte und vorrangige Beachtung der Produkt-Markt-Perspektive hätte folglich zwangsläufig restriktiven Charakter für die dann nachgelagerten Entscheidungen bzgl. aller anderen Aktionsparameter und damit auch für die aktive Wahl einer Technologiestrategie. Durch die Vorgabe des zukünftigen Produktspektrums und der zu bearbeitenden Märkte verbliebe aus technologischer Sicht deshalb lediglich die Umsetzung der resultierenden Anforderungen.¹ Infolgedessen blieben aber insbesondere technologiegetriebene Veränderungen der aktuellen Marktbedingungen oder eine technologieinduzierte Eroberung oder gar Schaffung neuer Märkte aus, da die im Vergleich zur Technologie deutlich kürzeren Produktlebenszyklen i. d. R. lediglich inkrementelle Neuerungen einfordern.² Die Entscheidung, bspw. trotzdem völlig neuartige Produkte oder Prozesse ohne ausführliche Analyse des eigenen technologischen Potenzials einzuführen, könnte hingegen dann in einem Desaster enden, wenn sich herausstellt, dass sich das Unternehmen in seiner zukünftigen Leistungsfähigkeit fahrlässig überschätzt hat.³ Umgekehrt wäre es genauso möglich, dass das Unternehmen seine Fähigkeiten unterschätzt und damit sein eigenes technologisches Potenzial verschwendet.

Grundsätzlich ist eine konsistente Anpassung der Technologiestrategie an die gewählte Produkt-Markt-Strategie zwar denkbar. Allerdings ist dies aus aufgezeigten Gründen keineswegs sicher bzw. generierte auch diese Vorgehensweise nicht unbedingt die beste aller möglichen Gesamtlösungen. Die Überbetonung der Kundenbedürfnisse, der Konkurrenzbedingungen und der Marktattraktivität kann im Extremfall im nächsten Schritt zu der Erkenntnis führen, dass die notwendigen technologischen Potenziale weder vorhanden sind noch aus eigener Kraft zeitnah aufgebaut werden können. Da eine einseitige Festlegung der Produkt-Markt-Strategie jedoch die Frage nach Normal- oder Hochleistungsniveau bereits im Wesentlichen mitbeantwortet, ohne allerdings die internen Schwächen und Stärken ausreichend zu würdigen, ist von einer solchen Reihung im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung (ebenfalls) dringend abzuraten.

¹ Vgl. SCHUH/KLAPPERT/ORILSKI (2011), S. 172 f., S. 175., S. 198.

² Vgl. dazu auch SCHUH/KLAPPERT/ORILSKI (2011), S. 173, S. 189 f., S. 198 und WOLFRUM (1994), S. 105.

³ Zu den vielfältigen Gründen des Scheiterns produkt- oder prozessbezogener Innovationsprojekte vgl. KNEERICH (1995), S. 48 f., S. 53 sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere STREBEL (1968), S. 56 ff. und STOCKBAUER (1989), S. 74 ff.

3.3.1.3 Implikationen für die Synthese

Junge Industrieunternehmen, die nach anfänglichem Erfolg nach Wachstum streben, stehen wie auch andere Sachleistungsunternehmen – und unabhängig vom Stand des Lebenszyklus – vor der Herausforderung, im Rahmen der Strategieerstellung die interne und die externe Dimension gleichzeitig berücksichtigen zu müssen. Eine einseitige und lediglich auf Abhängigkeiten beruhende Reihung mag aufgrund der situativen Bezogenheit der Strategie in Ausnahmefällen als angebracht erscheinen, führt jedoch im Regelfall zu einer unzulässigen und gefährlichen Fokussierung. Letztlich findet sich dieses Erkenntnis auch in verschiedenen Forschungsergebnissen zur strategischen Unternehmensplanung wieder:

Hervorzuheben ist zunächst die Tatsache, dass die in der Praxis omnipräsente SWOT-Analyse – als Instrument des strategischen Controllings bereits in den frühen 1960er-Jahren entwickelt – die interne und externe Dimension mittlerweile selbstverständlich integriert und verdichtet.¹ Der dennoch teilweise bis heute ausgetragene Streit um die Bevorzugung der „Inside-Out-Perspektive“ oder der „Outside-In-Perspektive“ als Planungsphilosophie spiegelt bei genauerer Betrachtung ebenfalls und beispielhaft das Wechselspiel und den ergänzenden Charakter der beiden Dimensionen wider.² So wurde die jahrelange Vorherrschaft der marktorientierten Perspektive im wissenschaftlichen Diskurs zur Strategieentwicklung in den 1990er-Jahren nur kurzfristig von der ressourcenorientierten Perspektive abgelöst, um schließlich die gleichberechtigte Bedeutung beider Sichtweisen anzuerkennen. Es verwundert in diesem Zusammenhang nicht, dass sich Forscher mit Ressourcenschwerpunkt und solche mit marktorientierten Strategievorschlägen jahrelang im Kreis drehten, da erst die Berücksichtigung der jeweiligen Kritik am eigenen Entwurf ein realistisches Gesamtbild erzeugte. Auch die bereits erwähnten widersprüchlichen empirischen Ergebnisse zur sogenannten „Technology-Push-Hypothese“ und „Market-Pull-Hypothese“ reihen sich exemplarisch in diese Diskussion ein.³ Während erstere die Erfolgsaussichten von Innovationen an der Technologieorientierung festmachen, zeigen letztere die etwaige Überlegenheit der Orientierung an den Abnehmerbedürfnissen.

¹ Vgl. KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 248.

² Vgl. auch im Folgenden BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 277 ff., CORSTEN/CORSTEN (2012), S. 13 ff., KREIKEBAUM/GILBERT/BEHNAM (2011), S. 114 ff. und WOLFRUM (1994), S. 78 ff., S. 104 ff. Als wohl bekanntester Vertreter des sogenannten „Market Based View“ kann zweifellos PORTER mit seinem Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien genannt werden, wenngleich die Ursprünge bis in die 1930er-Jahre zurückreichen. Erste Arbeiten zum „Resource Based View“ können zwar bis in die 1950er-Jahre zurückverfolgt werden, erhielten jedoch erst in den 1990er-Jahren durch die Weiterentwicklungen von HAMEL/PRAHALAD zum Konzept der Kernkompetenzen entsprechende Aufmerksamkeit.

³ Vgl. auch im Folgenden THOMASCHEWSKI (2002), S. 164 sowie Abschnitt 2.7.2.

Die Einsicht in die Notwendigkeit einer *simultanen* Berücksichtigung der Produkt-Markt- und der Technologieperspektive erschwert zweifellos die praktische strategische Gesamtplanung. Gleichwohl lassen sich zunächst zumindest theoretisch – wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird – konsistente und inkonsistente Substrategien identifizieren und voneinander abgrenzen.¹ Die SWOT-Analyse sowie die dahinterstehenden Controllingmethoden und -instrumente sind in der praktischen Anwendung dann von doppeltem Nutzen, wenn sie nicht nur zur grundsätzlichen Kongruenzsicherung der Gesamtunternehmensstrategie beitragen,² sondern auch die notwendigen Informationen bereitstellen, um die idealtypischen Produkt-Markt-Technologie-Strategien (P-M-T-Strategien) als „Teilgestalten“ zu konkretisieren und unter (weiterer) Berücksichtigung des Kongruenz-Gebots an die individuelle Unternehmenssituation anzupassen.

3.3.2 Die simultane Ermittlung konsistenter Produkt-Markt-Technologie-Strategien

Es wurde bereits mehrfach darauf verwiesen, dass die Produkte das Bindeglied zwischen der internen und externen Unternehmensumwelt darstellen.³ Einerseits spiegeln sich in den angebotenen Leistungen die technologischen Fähigkeiten des Unternehmens wider, andererseits tritt der Anbieter mit diesen Produkten in Kontakt zu seiner zahlenden Kundschaft. Letzteres führt dazu, dass auch die Marktanforderungen in den Produkten ihren Widerhall finden. Aufgrund dieser vermittelnden Wirkung dienen die Produkte deshalb auch als primäre Orientierungshilfe zur Bestimmung konsistenter **P-M-T-Strategien**.

Die Marktdurchdringungsstrategie konzentriert sich auf den Absatz bereits vorhandener Produkte auf bekannten Märkten.⁴ Wesentliches Ziel ist dabei die Erhöhung des relativen Marktanteils.⁵ Da weder die Produkt- noch die Regionenbasis erweitert wird, geht es aus Sicht des Unternehmens deshalb vornehmlich um die Intensivierung der Marketingaktivitäten, wobei insbesondere aggressive preis- und kommunikationspolitische Maßnahmen die Mittel der Wahl sind. Die Kenntnis des Marktes sowie die Erfahrung bei der Leistungserstellung und -verwertung helfen den Marketingstrategen, die in der Vergangenheit geschaffenen Potenziale in der Tiefe auszuschöpfen. Die

¹ Diese Konsistenzdiskussion kann – wie erwähnt – grundsätzlich ohnehin unabhängig von einer bestimmten Reihung durchgeführt werden. Vgl. Unterkapitel 3.2.

² Vgl. Unterkapitel 3.2.

³ Vgl. dazu auch im Folgenden Unterabschnitt 2.7.1.1 sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. dazu auch ausführlich den Unterabschnitt 2.7.1.2.

⁵ Vgl. auch im Folgenden WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 605.

technologische Leistungsfähigkeit des Unternehmens sollte sich bei konsequenter Umsetzung dieser Strategiealternative gleich aus mehreren Gründen auf ein Normalleistungs- bzw. **Präsenz**niveau beschränken (**MtP-Strategie**).

Zunächst und offensichtlich werden keine neuen Produkte angeboten, für die etwaige Innovationen notwendig wären. Darüber hinaus bedürfen genannte Marketingmaßnahmen Spielraum bspw. bei der Preisfestlegung. Innovationen – insbesondere die Entwicklung völlig neuartiger Produkte – erfordern jedoch hohe Anfangsinvestitionen, die sich durch ein vorübergehendes Preispremium amortisieren sollen. Umgekehrt lässt die Strategie der technologischen Präsenz in Reinform vor dem Hintergrund der idealtypischen Alternativen ohnehin kaum andere Möglichkeiten zu, da mit dieser Variante ex definitione keine innovativen Produkte oder Produkteigenschaften generiert werden sollen. Der Fokus liegt stattdessen auf der effizienten Herstellung durchschnittlicher Produkte.¹ Sowohl der Investitionsbedarf als auch die Komplexität der Leistungserstellung verbleiben auf einem relativ niedrigen Niveau, sodass die Auseinandersetzung am (Heimat)Markt fast zwangsläufig über den Preis und damit die eigene Kostenposition (bei gegebenem Mindestnutzen) erfolgen muss.

Da die **Marktdurchdringungsstrategie** in Kombination mit der Strategie technologischer Präsenz in Reinform schnell an Grenzen des Wachstums stößt und darüber hinaus aufgrund der engen Fokussierung risikobehaftet ist, bietet es sich aus technologischer Sicht an, diese alternativ mit der Strategie der **produktionsorientierten Technologieführerschaft** zu ergänzen² (**MpT-Strategie**). Gerade bei Unternehmen mit nur einem Geschäftsfeld – wie bei jungen Industriebetrieben üblich – ähneln die Ziele und Maßnahmen denen der generischen Wettbewerbsstrategien von PORTER.³ Durch die Einführung innovativer Produktionsprozesse tragen die neuen Technologien entweder zu einer Qualitätssteigerung und damit Ausdifferenzierung der bisherigen Produkte bei, indem bspw. Präzision und Zuverlässigkeit der Fertigungsabläufe erhöht werden, oder sie generieren einen nachhaltigen Kostenvorsprung gegenüber den Wettbewerbern. Letzteres kann bspw. durch Forcierung der Automatisierung oder die Weiterentwicklung kostengünstiger Herstellungsverfahren erreicht werden. Da der Investitionsbedarf und das Innovationsrisiko höher sind als bei der Strategie technologischer Präsenz, ist die schrittweise Einführung neuer Produktionstechnologien angeraten, um die Organisation und ihre Ressourcen nicht zu überfordern. Aus Sicht des Marketings verlagern sich die Schwerpunkte dann entweder zugunsten der aggressiven Preis- und

¹ Vgl. auch im Folgenden WOLFRUM (1994), S. 291 und ferner WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 605 sowie MACHARZINA/WOLF (2015), S. 348.

² Aufgrund der Gleichberechtigung der beiden Strategiedimensionen sei nochmals darauf verwiesen, dass durch die jeweilige Wortwahl keine Über-Unterordnung unterstellt wird.

³ Vgl. dazu auch im Folgenden WOLFRUM (1994), S. 282 ff. und ferner KALUZA/BLECKER (2005), S. 4.

Konditionenpolitik oder – im Falle von Qualitätsvorteilen – der Kommunikationspolitik.¹

Voraussetzungen für die Wahl einer der beiden genannten Strategiekombinationen müssen nach unternehmensinternen und -externen Bedingungen unterschieden werden, wobei die Grenzen teilweise fließend sind. Ein wesentliches Argument für diese vergleichsweise defensiven Wachstumsbestrebungen ist in dem immer noch überschaubaren Kapital eines jungen Industriebetriebs zu finden. Darüber hinaus kann es sein, dass sich die bisherige(n) Produktidee(n) sowie die inkorporierten Technologien bereits in der Mitte oder am Ende ihres Lebenszyklus befinden.² Ein zusätzlicher Erfahrungsvorsprung gegenüber der Konkurrenz – weil das Unternehmen ursprünglich mit einer Innovation am Markt erschien –, aber auch mangelnde Alternativen aufgrund unterlassener Forschung und Entwicklung oder von Fehlschlägen sprechen für die Abschöpfung des bisherigen Marktes mit dem bekannten Produktportfolio sowie den Übergang in die industrielle Massenproduktion. Selbst wenn bereits neue Ideen marktreif sind, bietet es sich durchaus an, durch eine inkrementelle Vorgehensweise Akzeptanzbarrieren auf Seiten der Abnehmer vorsichtig zu senken,³ den Lebenszyklus der aktuellen Technologien und Produkte nicht unnötig und ohne externen Druck (zusätzlich) zu verkürzen oder gar Kannibalisierungseffekte zu erzeugen. Idealerweise lässt sich der Marktzyklus der Produkte durch Qualitätssprünge oder Differenzierung aufgrund von Prozessinnovationen oder durch Preissenkungen wegen geringerer Stückkosten verlängern.

Ursachen für ein mangelndes Bestreben regionaler Expansion können vielfältiger Natur sein und an dieser Stelle nur exemplarisch aufgeführt werden.⁴ Allerdings handelt es sich i. d. R. eher um (temporär) zu große Hindernisse und Risiken, die zu einem Verbleib im angestammten Markt führen bzw. zwingen. Sind Produkte bspw. nicht an vorhandene lokale Besonderheiten anpassbar oder werden Größendegressionseffekte durch diese Anpassungen vermieden, bestehen eine zu starke Konkurrenz und/oder Exportbeschränkungen auf relevanten Auslandsmärkten, droht gar der zwangsweise Verlust von Betriebsgeheimnissen oder gibt es schlichtweg keine adäquaten Lieferanten vor Ort, so ist von einer regionalen Ausweitung des bisherigen Produktportfolios abzusehen. Unabhängig davon können aber auch interne Gründe gegen eine Internationalisierung der Marktbasis sprechen, welche an geeigneter Stelle – jedoch mit

¹ Vgl. dazu auch MACHARZINA/WOLF (2015), S. 348 und WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 605.

² Vgl. auch im Folgenden WOLFRUM (1994), S. 282 ff., S. 290 ff. sowie KNEERICH (1995), S. 280 ff., S. 375 ff.

³ Insbesondere technologisch anspruchsvolle Produkte sollten durch umfangreiche Serviceangebote flankiert werden, damit die potenziellen Anwender nicht überfordert sind. Vgl. WOLFRUM (1994), S. 284.

⁴ Vgl. auch im Folgenden STERNAD (2013a), S. 10 ff., SIMON (1989), Sp. 1441 ff., STAHR (1993), S. 29 ff. sowie die jeweils zitierte Literatur.

umgekehrtem Vorzeichen – diskutiert werden.¹ Kurz- und mittelfristig kann ein Unternehmen sicherlich mit einer MtP- oder MpT-Strategie erfolgreich sein und sich etwas Zeit verschaffen. Langfristig sind innovativere Maßnahmen jedoch nicht verzichtbar, sofern es den eingeschlagenen Wachstumskurs nicht verlassen möchte.

Der Übergang von der beschriebenen MpT-Strategie zur Kombination aus Produkterweiterungsstrategie und der Strategie der produktorientierten Technologieführerschaft (**PpT-Strategie**) ist insbesondere dann fließend, wenn erstgenannte durch Prozessinnovationen indirekt auf veränderte Produktmerkmale abzielte und das Unternehmen bisher durch Differenzierung seines Produktportfolios expandierte. Die eher marktorientierte Produkterweiterungsstrategie setzt jedoch primär darauf, auf (regional) bestehenden und bekannten Märkten mit tatsächlich neuen und innovativen Produkten neue Kunden zu gewinnen und unter Umständen ganze Marktsegmente neu zu erschließen.² Dass insbesondere objektiv neue Produkte als Extremausprägung dieser Strategie zwangsläufig eine produktorientierte Technologieführerschaft als Ergänzungsstrategie einfordern, liegt genauso auf der Hand, wie umgekehrt die produktorientierte Technologieführerschaft vor dem Hintergrund der idealtypischen Alternativen eine Produkt-Markt-Strategie benötigt, die das geschaffene technologische Potenzial entsprechend nutzt. Die PpT-Strategie ist nicht nur besonders anspruchsvoll, sondern auch mit hohen Investitionen und hohem Risiko verbunden. Insbesondere aus technologischer Sicht sind enorme Anstrengungen in der F&E-Abteilung vonnöten, um technologisch einmalige oder neue Produkte zu entwickeln.³ Als vorteilhaft erweist sich dann die Tatsache, dass das Unternehmen bereits seit Längerem im bekannten Markt tätig ist und dadurch die Bedürfnisse der Abnehmer sowie potenzielle (zukünftige) Wettbewerber besser einschätzen kann.⁴ Darüber hinaus können bereits bestehende Zulieferer- und Vertriebsnetze für die Erstellung und den Absatz der neuen Produkte genutzt werden, sodass zumindest marktseitig die Komplexität im Zuge der Einführung überschaubar bleibt.

Interne Voraussetzungen für die Wahl einer PpT-Strategie sind zum einen die eigene Ressourcenstärke des Unternehmens – insbesondere im F&E-Bereich, ableitbare technologische Gemeinsamkeiten mit bisherigen Produkten oder Produktkomponenten, hohes Weiterentwicklungspotenzial sowie eine grundsätzlich hohe Produktkomplexität.⁵ Letzteres schafft dann auch Bedingungen, die es potenziellen Nachahmern erschweren, die eigene Innovation zu kopieren.⁶ Marktseitig sollte zum anderen eine

¹ Vgl. dazu die Ausführungen zur IkT-Strategie in diesem Abschnitt.

² Vgl. dazu auch ausführlich Unterabschnitt 2.7.1.2.

³ Vgl. WOLFRUM (1994), S. 283 sowie WELGE/AL-LAHAM/EULERICH (2017), S. 605.

⁴ Vgl. KNEERICH (1995), S. 283.

⁵ Vgl. auch im Folgenden KNEERICH (1995), S. 280 ff., S. 375 f.

⁶ Zum Technologieschutz vgl. bspw. NEEMANN/SCHUH (2011), S. 283 ff.

gewisse Technologieaffinität bei den potenziellen Abnehmern herrschen. Darüber hinaus steigt die Erfolgswahrscheinlichkeit bei einem erwarteten hohen Marktwachstum, einem langen Technologielebenszyklus, relativ kurzen Produktlebenszyklen sowie u. a. daraus resultierenden technologiebedingten Markteintritts- und Mobilitätsbarrieren. So bieten hohe Markteintrittsbarrieren für die Wettbewerber – bspw. aufgrund der für diese verkürzten Amortisationsdauer – dem Unternehmen die Voraussetzungen für eine vorübergehende Quasimonopolstellung mit genannten Vorteilen. Mobilitätsbarrieren für die Kunden erhöhen hingegen die Chancen für eine später erfolgreiche Marktdurchdringungspolitik mit den noch neuen Produkten, da Erstkäufer gebunden und preissensible Wiederholungskäufer gehalten werden können.

Die Tatsache, mit den neuen Produkten nicht gleichzeitig auch regional neue Märkte zu erschließen, kann zunächst den weiter oben genannten Gründen geschuldet sein. Abgesehen davon ist es jedoch ratsam, das junge Industrieunternehmen finanziell und organisatorisch nicht zu überfordern.¹ Eine produkt- *und* marktorientierte Diversifikationsstrategie (**Internationale Produkterweiterungsstrategie**) gilt nicht nur als komplexeste, sondern auch als kostenintensivste und riskanteste Wachstumsstrategie. Sie wird deshalb üblicherweise erst in einer späteren Phase des Unternehmenslebenszyklus – und je nach bisherigem Wachstumspfad dann mit Schwerpunkt auf Internationalisierung *oder* Produkterweiterung – in Form von **Kooperationen** oder **Akquisitionen** (**IPKA-Strategie**) für sinnvoll erachtet, wenn die Grenzen des internen Wachstums erreicht sind.²

Die Internationalisierungsstrategie zielt darauf ab, bestehende Produkte auf regional neuen Märkten anzubieten, um auf diesem Wege neue Kunden zu erreichen.³ Der Absatz der aktuellen Produkte auf internationalen Märkten kann auf vielfältige Art und Weise erfolgen, wobei das Kontinuum vom Export als einfachste und risikoärmste Variante bis hin zur Gründung von Tochterunternehmen mit Vertriebs- oder gar Produktionsstätten vor Ort als anspruchsvollste Alternative reicht.⁴ Aus technologischer Sicht erfährt die Internationalisierungsstrategie insbesondere dann ideale Unterstützung, wenn die Strategie der **kommunikationsorientierten Technologieführerschaft** hinzutritt (**IkT-Strategie**). Neue Kompetenzen müssen vor allem in Bezug auf die

¹ Vgl. auch im Folgenden Unterabschnitt 2.7.1.2 sowie die dort zitierte Literatur.

² Die IPKA-Strategie wird an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber und zum besseren Verständnis der anderen P-M-T-Strategien erwähnt. Sie ist aus genannten Gründen eigentlich der Reifephase zuzuordnen und überschreitet damit die Grenzen des Entscheidungsrahmens. Vgl. dazu auch die Ausführungen im Unterabschnitt 2.7.1.2 sowie die zusammenfassende Darstellung im Unterkapitel 3.7.

³ Vgl. dazu auch Unterabschnitt 2.7.1.2.

⁴ Vgl. dazu auch im Folgenden UPITZ (2013), S. 39 ff., STRIETZEL (2005), S. 83 ff. sowie die jeweils zitierte Literatur. Von alternativen Marktbearbeitungsformen wie Lizenzvergabe, Franchising, Bildung von Joint Ventures oder strategischen Allianzen wird aus genannten Gründen bzw. aufgrund der eingeführten Prämissen abstrahiert.

neuen Abnehmer, aber auch Vertriebspartner und Lieferanten erworben und erweitert werden. Gleichzeitig führt die teilweise enorme geografische Entfernung dazu, dass auch die psychologische Distanz zu den Abnehmern vor Ort steigt und dadurch Akzeptanzprobleme entstehen. Vertriebs- und/oder Produktionsstätten vor Ort können solche Akzeptanzbarrieren senken, da unterstellt wird, dass das „Commitment“ im bzw. die Identifikation mit dem Zielland auf beiden Seiten steigt. Darüber hinaus ist es sinnvoll, sich in die Netzwerke des Gastlandes „einzuklinken“, um bspw. qualifiziertes Personal zu rekrutieren oder erfolgreiche Lobbyarbeit zu betreiben. Weiterhin erfordert der Eintritt in einen neuen Markt mit etablierten Wettbewerbern und bereits bestehenden Produkten eine alternative Form der positiven Abgrenzung. Eine derartige „psychologische Differenzierung“ benötigt dann vor allem eine aggressive und kommunikationsintensive Marketingstrategie.¹

All diese Anforderungen und potenziellen Probleme bedürfen demnach nicht nur der Fähigkeit, produktseitig ein überzeugendes Angebot zu unterbreiten – wozu im Übrigen auch die Fähigkeit einer eventuellen Produktpassung an lokale Bedürfnisse zählt –, sodass im Zuge des internen Wachstums auch der IKT-Strategie die MpT-Strategie zeitlich vorangestellt werden sollte. Vielmehr gilt es, sowohl unternehmensintern als auch nach außen eine kommunikationstechnologische Infrastruktur zu erschaffen, die dabei hilft, die genannten Hürden zu senken, die erst durch das Vordringen in ausländische Märkte entstehen. Im Gegensatz zur produktorientierten Technologieführerschaft ist es nicht notwendig, eine solche Infrastruktur selbst zu entwickeln. Es erfordert indes relativ hohe Investitionen, mit diesem Wettbewerbsfaktor permanent „State of the Art“ zu sein und zu bleiben. Zweifellos schadete es nicht, wenn ein Unternehmen auch in Kombination mit den anderen beiden idealtypischen Ausprägungen der Produkt-Markt-Strategie eine kommunikationsorientierte Technologieführerschaft anstrebte. Allerdings ist es in diesen Fällen im Gegensatz zur Internationalisierungsstrategie erstens nicht zwingend notwendig, führt im Rahmen der Marktdurchdringungsstrategie zweitens zu unnötigen Kostennachteilen und überfordert drittens im Zuge der Produkterweiterungsstrategie u. U. die Ressourcen eines jungen Industriebetriebs.

Die internen Voraussetzungen zur Verfolgung einer IKT-Strategie entsprechen weitgehend denen der MtP- und der MpT-Strategie. Letztlich ist das Ziel, bereits bekannte und genutzte Technologien und darauf aufbauende Produkte möglichst intensiv zu vermarkten und dabei Größenvorteile zu realisieren. Zusätzlich besteht jedoch die Notwendigkeit von relativ höheren Investitionen in den Auf- und Ausbau der technologischen Infrastruktur, sodass entsprechende Ressourcen vorhanden sein sollten. In diesem Zusammenhang sind dann auch die Investitions- und Risikobereitschaft zu nennen – Eigenschaften, die, wenn sie fehlen, nicht selten ursächlich für verpasste

¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG (2015), S. 294 f. und ferner WOLFRUM (1994), S. 290 f.

Chancen auf Auslandsmärkten sind.¹ Der Wunsch nach Risikodiversifikation, freiwerdende Produktionskapazitäten durch eine rückläufige Heimatmarktnachfrage oder Kundenanfragen aus dem Ausland können schließlich weitere Motive bzw. interne Bedingungen für eine Auslandsdiversifikation sein. In Bezug auf die unternehmensexternen Voraussetzungen kann verkürzt konstatiert werden, dass alle im Rahmen der MpT-Strategie diskutierten und weitere Hemmnisse nun eher als Chancen, denn als Risiken wahrgenommen werden bzw. sich tatsächlich so darstellen. Das betrifft dann bspw. die politisch-rechtliche Situation, wie fehlende oder wenige Handelshemmnisse, eine hohe Rechtssicherheit, keine Korruption oder auch eine stabile Sicherheitslage. Zudem müssen jedoch selbstverständlich auch die marktlichen Gegebenheiten vor Ort für einen Eintritt sprechen. Eine grundsätzliche Nachfrage nach den eigenen Produkten, eine niedrige Wettbewerbsintensität, ein hohes erwartetes Marktwachstum, aber auch eine entsprechende Finanzkraft der Bevölkerung vor Ort sind ausgewählte Kriterien, die die Chancen einer erfolgreichen Auslandsexpansion erhöhen.²

Die folgende Abbildung 20 veranschaulicht noch einmal die wesentlichen Erkenntnisse der bisherigen Ausführungen. Sie wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit erweitert, um im Ergebnis die konsistenten Ausprägungen aller vier Aktionsparameter sowie die zugrunde liegenden Entscheidungskriterien zu präsentieren.

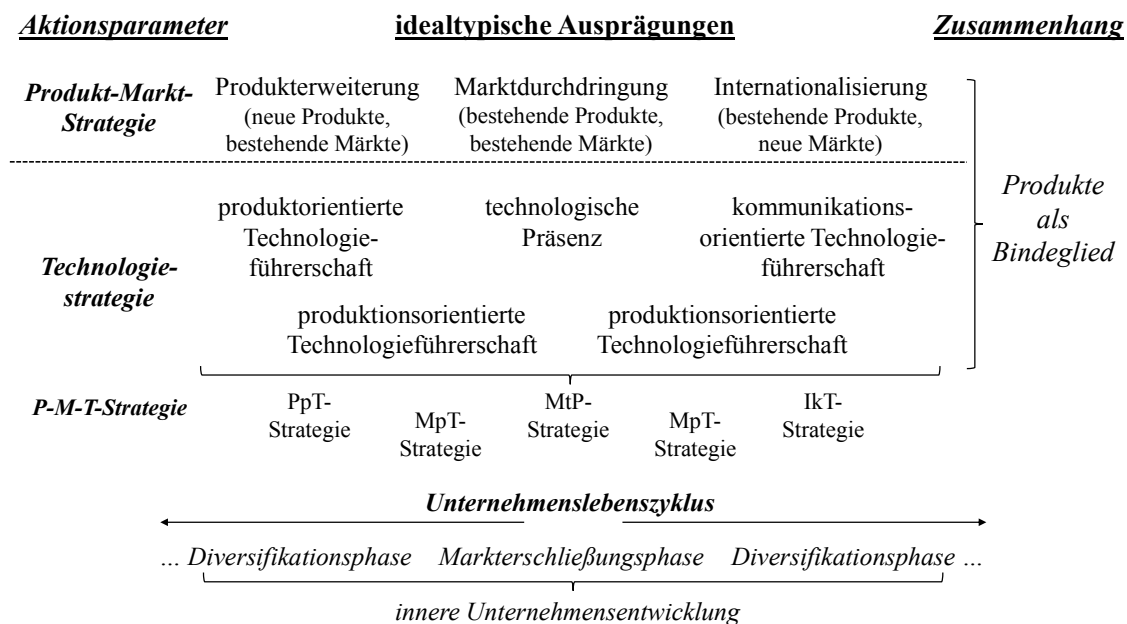


Abb. 20: Zusammenhang zwischen Produkt-Markt- und Technologiestrategien bei jungen Industrieunternehmen

¹ Vgl. auch im Folgenden STERNAD (2013a), S. 10 ff.

² Vgl. dazu auch STAHR (1993), S. 31 ff.

3.3.3 Die Beurteilung der resultierenden inneren und äußeren Komplexität

Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits mehrfach der Begriff der „Komplexität“ verwendet, um im Zuge der Beschreibung möglicher Bedingungskonstellationen der alternativen P-M-T-Strategien eine zusammenfassende Beurteilung zu treffen. Auch im Grundlagenteil wurde an verschiedenen Stellen immer wieder von einer „komplexen und dynamischen“ Umwelt einerseits sowie einer mehr oder weniger „komplexen“ Unternehmensaufgabe andererseits gesprochen, ohne jedoch diesen Begriff ausführlicher zu beleuchten. Dieses Versäumnis soll nun nachgeholt werden, da das Ausmaß der Komplexität von Unternehmensumwelt und -aufgabe – kurz: das Ausmaß der Komplexität der Situation, in der sich das Unternehmen aktuell und zukünftig befindet¹ – zentral für das weitere Vorgehen ist.

So wurde im Grundlagenteil dieser Arbeit deutlich, dass zwischen den beiden Metazielen „Effizienz“ und „Flexibilität“ ein konfliktäres Verhältnis besteht und dass insbesondere die Ausprägungen der Aktionsparameter „Organisationsstruktur“ und „Unternehmenskultur“ vorrangig entweder die Erreichung des einen *oder* des anderen Ziels fördern. Da eine wesentliche Voraussetzung einer effektiven Gesamtunternehmensstrategie die Konsistenz aller Aktionsparameterausprägungen ist, gilt es demnach, ein **Entscheidungskriterium** herauszuarbeiten, das die beiden vorgenannten Aktionsparameter auch mit der P-M-T-Strategie unter Berücksichtigung dieses zentralen „Trade-Offs“ verknüpft. Die (resultierende) Komplexität der alternativen P-M-T-Strategien erfüllt diese Anforderung, da sie – auch unabhängig vom Über-Unterordnungsverhältnis – als Maßstab für die Beurteilung der Effizienz- und Flexibilitätserfordernisse der alternativen Ausprägungen der P-M-T-Strategie herangezogen werden kann.

Etymologisch geht der Begriff der „**Komplexität**“ auf das lateinische „complexus“ zurück und bedeutet so viel wie „umfassend“ oder „verflochten“ im Sinne von „zusammengesetzt“ oder auch „ineinandergreifend“.² Da die Komplexitätsforschung in vielen wissenschaftlichen Bereichen, wie bspw. den Technik-, Natur-, und Sozialwissenschaften, vertreten ist, hat sich allerdings noch keine einheitliche Definition etabliert. Wie bei anderen Begriffen auch entscheiden letztlich das Forschungsziel und die Methodik über eine geeignete Erklärung.

In der Betriebswirtschaftslehre werden üblicherweise drei Aspekte besonders hervorgehoben, über die die *Komplexität eines Systems (eines Unternehmens)* beschrieben wird.³ Dabei handelt es sich erstens um die *Varietät*, d. h. um die Anzahl und Art bzw.

¹ Zum wechselseitigen Verhältnis eines (offenen) Systems zu seiner Umwelt vgl. KIRCHHOF (2003), S. 8 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. zu diesem Absatz SCHOENEBERG (2014), S. 14 sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. zu diesem Absatz SCHOENEBERG (2014), S. 13 ff. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere KLABUNDE (2003), S. 6 und ferner LUCZAK/FRICKER (1997), S. 316 ff.

Heterogenität der potenziell beeinflussenden Faktoren. Zweitens beschreibt die *Konnektivität* die Art und Anzahl der Relationen zwischen diesen Faktoren. Uneinigkeit besteht bzgl. der Berücksichtigung des dritten Merkmals – der *Dynamik*. Während einige Autoren diese als eigenständiges Systemmerkmal verstehen,¹ subsumieren andere die Dynamik ebenfalls der Komplexität.² Letzter Ansicht wird auch in dieser Arbeit gefolgt. Kennzeichnend für die Dynamik eines Systems sind die Häufigkeit der Änderung eines oder mehrerer Faktoren, die Stärke bzw. Intensität sowie die Irregularität dieser Änderungen.³ Mit steigender Komplexität eines Systems steigt schließlich auch die Unsicherheit einer Entscheidungssituation, da sich die zukünftigen Entwicklungen belastbaren Prognosen weitgehend entziehen.⁴

Im Zusammenhang mit den konstituierenden Merkmalen der Komplexität haben sich in der Literatur unterschiedlich detaillierte Abgrenzungen verbreitet, die den **Grad der Komplexität von Systemen** abbilden.⁵ ULRICH/PROBST unterscheiden bspw. einfache, komplizierte, relativ komplexe und äußerst komplexe Systeme, indem sie eine Vierfelder-Matrix aufstellen und an den Achsen mit jeweils hoher und niedriger Ausprägung die Vielzahl und Vielfalt der Elemente sowie die Veränderung bzw. Eigendynamik des Systems abtragen. Es entstehen im Endeffekt vier Stufen unterschiedlicher Komplexität, die auf ein Unternehmen übertragen entsprechend unterschiedliche Konsequenzen für das (zukünftige) strategische Verhalten implizieren.

Für die vorliegende Arbeit soll eine etwas einfachere Gliederung genügen. In Anlehnung an HUTZSCHENREUTER wird im Folgenden bei der Beurteilung der Komplexität lediglich zwischen einer *hohen* und einer *niedrigen Ausprägung* unterschieden.⁶ Die notwendige Verdichtung dient – ganz im Sinne des heuristischen Charakters des Entscheidungsrahmens – zunächst der Wahrung eines gewissen Maßes an Klarheit und Übersichtlichkeit der wissenschaftlichen Argumentation, da nicht die Wirkung einzelner Faktoren, sondern deren gemeinsamen Auswirkungen diskutiert werden. Darüber hinaus spricht auch das Entscheidungsverhalten in der Praxis für eine solche Vereinfachung, da die verantwortlichen Manager aufgrund ihrer begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten Entscheidungen ohnehin auf Basis aggregierter Informationen treffen (müssen). Schließlich kann konstatiert werden, dass in der heutigen Zeit und bezogen auf das System „Unternehmen“ zumindest die dynamische Komponente der Komplexität in nahezu allen Bereichen eine hohe Ausprägung erfährt. Insofern entspricht die hier vorgeschlagene Unterteilung den „relativ komplexen“ und den

¹ Vgl. bspw. KIESER/WALGENBACH (2010), S. 384 f. und SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 196.

² Vgl. bspw. KLABUNDE (2003), S. 6. und ULRICH/PROBST (1990), S. 57 ff.

³ Vgl. KIESER/WALGENBACH (2010), S. 385 und SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 196.

⁴ Vgl. dazu auch PROBST (1981), S. 151.

⁵ Vgl. auch im Folgenden SCHOENEBERG (2014), S. 14 f. sowie ULRICH/PROBST (1990), S. 57 ff.

⁶ Vgl. auch im Folgenden HUTZSCHENREUTER (2006), S. 136 ff.

„äußerst komplexen“ Systemen von ULRICH/PROBST, welche sich dann vor allem durch die Anzahl der Elemente und Beziehungen unterscheiden.

Die Ursachen für die (Erhöhung der) Komplexität und damit auch für die Herausforderungen der strategischen Unternehmensführung – die sogenannten **Komplexitätstreiber** – sind so vielfältig, dass sich zur besseren Übersicht in der Literatur verschiedene Klassifizierungsschemata durchgesetzt haben.¹ Eine weit verbreitete Unterscheidung differenziert die Komplexitätstreiber nach ihrer Herkunft in *externe bzw. exogene* und *interne bzw. endogene* Ursachen. Die externen Gründe lassen sich dann erneut nach bekanntem Muster der situativen Kontextfaktoren weiter in globale und aufgabenspezifische (bzw. umwelt- und umfeldbezogene) Treiber unterteilen und näher beschreiben. Analog verhält es sich mit den internen Treibern, die dann nach unternehmensbezogenen (beeinflussbaren) Kriterien gegliedert werden können, wenngleich erneut eine trennscharfe Abgrenzung aufgrund der Wechselwirkungen nicht immer möglich ist. So sind bspw. Produktentscheidungen zwar einerseits dem Unternehmen zuzuordnen, werden aber andererseits ganz wesentlich von den externen Faktoren beeinflusst. Eine beispielhafte Übersicht interner und externer Komplexitätstreiber bietet die folgende Abbildung 21.

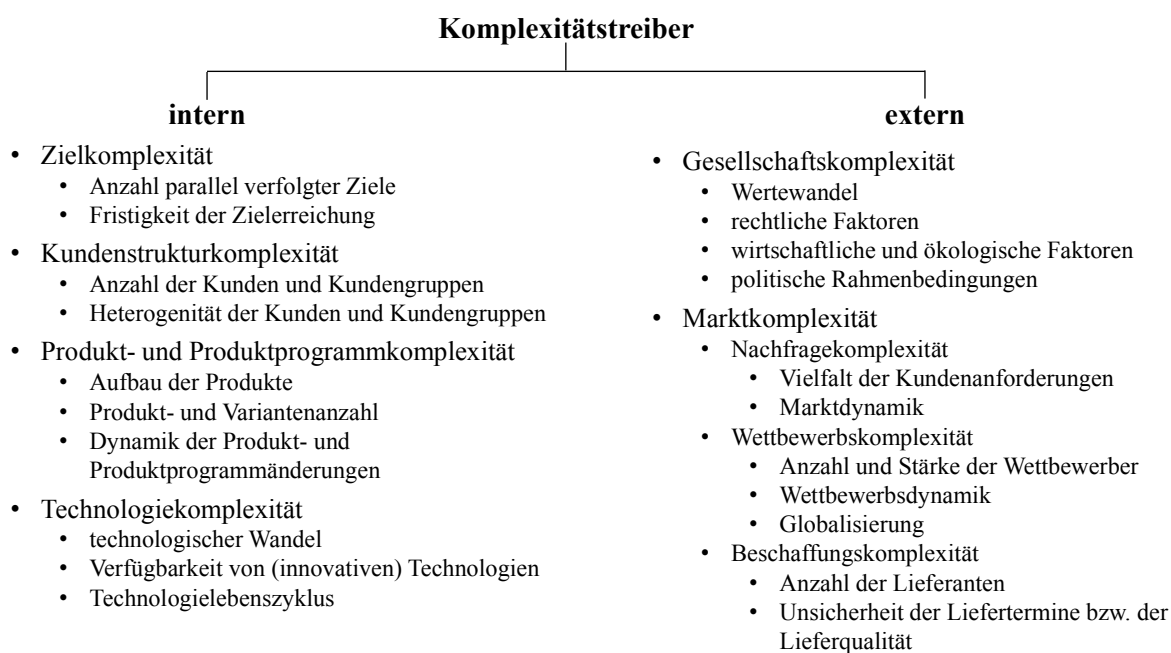


Abb. 21: Interne und externe Komplexitätstreiber²

¹ Vgl. zu diesem Absatz SCHOENEBERG (2014), S. 16 ff. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere KIRCHHOF (2003), S. 39 ff.

² In Anlehnung an SCHOENEBERG (2014), S. 17 sowie die dort zitierten Quellen.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass sich die Komplexität eines Systems zunächst nach der Herkunft der Ursachen in interne und externe Gründe sowie nach dem Grad bzw. Ausmaß in hoch und niedrig unterteilen lässt. Für die vorliegende Arbeit sollen diese Erkenntnisse genutzt werden, um einerseits den Grad der Komplexität der Unternehmensaufgabe (**innere Komplexität**) und andererseits den Grad der Komplexität der Umwelt (**äußere Komplexität**), in die das Unternehmen eingebettet ist bzw. „sich einbettet“, getrennt beurteilen zu können. Durch diese Vorgehensweise wird im Folgenden also nicht mehr der aggregierte Komplexitätsgrad des Systems „Unternehmen“ bestimmt, sondern stattdessen die Höhe der Komplexität der gegenwärtigen bzw. zukünftigen internen und externen Situation.

Bei der Beurteilung der Komplexität gilt es schließlich einen letzten, noch unerwähnten Aspekt zu berücksichtigen, der für eine korrekte Einschätzung der Situation von erheblicher Relevanz ist – die **Subjektivität**.¹ Wie bei allen Bewertungsfragen sind es auch in diesem Fall die kognitiven Fähigkeiten des Betrachters, die mit in die Beurteilung einfließen. Während bspw. für ein bereits international aufgestelltes Unternehmen neue Auslandsmärkte zwar herausfordernd, aber von überschaubarer Komplexität sein können, stellt sich dieselbe Situation für ein Unternehmen, welches erstmalig den Schritt über die Grenzen wagt, u. U. völlig anders dar. Wenn nun im weiteren Verlauf die (erwartete) innere und äußere Komplexität bestimmt werden soll, die sich aus der Entscheidung eines jungen Industriebetriebs für eine bestimmte P-M-T-Strategie ergibt, wird folglich unterstellt, dass die bisherigen Erfahrungen, die bspw. im Zuge der Entwicklung von Innovationen, der Beschaffung, der Leistungserstellung oder der -verwertung gewonnen wurden, einen wesentlichen Einfluss auf die tatsächliche Wahrnehmung haben.

Da die Beurteilung der Komplexität der P-M-Strategien und der Technologiestrategien bereits implizit im Grundlagenteil erfolgte und darüber hinaus auch die konsistenten P-M-T-Strategien besprochen wurden, soll aus Gründen der Redundanzfreiheit im Folgenden eine kurze Zusammenfassung mit Verweis auf die entsprechenden Abschnitte dieser Arbeit genügen:²

Die MtP-Strategie zeichnete sich in diesem Zusammenhang sowohl durch eine relativ geringe innere als auch durch eine relativ geringe äußere Komplexität aus. So sind bspw. die Produkt- und Variantenzahl eines jungen Industriebetriebs verhältnismäßig überschaubar, und es besteht auch kein Bestreben, daran etwas zu verändern. Selbiges gilt mit Einschränkungen für die Anzahl und Heterogenität der Kunden, Kundengruppen und Lieferanten. Die technologischen Innovationen begrenzen sich bestenfalls auf inkrementelle Anpassungen, und die wesentlichen Herausforderungen ergeben sich vor allem aus den verstärkten Marketingaktivitäten, wobei auch in diesem Fall dem

¹ Vgl. dazu bspw. HORSTMANN (2011), S. 46, KIRCHHOF (2003), S. 12 f., S. 15 f., PROBST (1981), S. 158 ff. und SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 194 f.

² Vgl. dazu ausführlich die Abschnitte 2.7.1, 2.7.2 und 3.3.2 sowie die dort zitierte Literatur.

Unternehmen die bereits bekannten Märkte, Kunden sowie etablierte Vertriebsstrukturen entgegenkommen. Ein Verzicht auf regionale Ausdehnung bedeutet zwar nicht zwingend, dass sich die Marktdynamik oder die Wettbewerbsintensität im angestammten Markt auf einem geringen Niveau bewegen muss. Allerdings bleiben die Anzahl der zu berücksichtigenden internen und externen Komplexitätstreiber sowie die Anzahl der Relationen zwischen diesen trotz allem vergleichsweise niedrig, sodass vor dem Hintergrund der gewählten Klassifizierung die beschriebene Einstufung gerechtfertigt ist.

Die MpT-Strategie unterscheidet sich hinsichtlich der Komplexität lediglich geringfügig von der MtP-Strategie. Zwar steigt unabhängig von der weiteren Schwerpunktbildung – Qualitätssteigerung oder Kosteneffizienz – die innere Komplexität im Vergleich etwas an, wobei insbesondere die permanente Weiterentwicklung und Etablierung innovativer Prozesse zur verbesserten Leistungserstellung zu nennen sind. Gleichwohl bleiben die wesentlichen externen und internen Parameter unverändert, und es erfolgt i. d. R. lediglich eine sukzessive Anpassung der Produktionssysteme. Aus genannten Gründen zeichnet sich letztlich auch die MpT-Strategie durch eine relativ geringe innere und äußere Komplexität aus und lässt sich mit nur geringfügiger Verschiebung im Vergleich zur MtP-Strategie in die Komplexitätsmatrix einordnen.

Bei der PpT-Strategie liegen die Schwerpunkte auf der Erforschung, Entwicklung und Verwertung innovativer Produkte oder Produktbestandteile. Aufgrund der hohen technologischen Herausforderungen in der Forschung und Entwicklung, aber auch wegen der steigenden Produkt- und Variantenzahl, des Aufbaus der Produkte sowie der Anforderungen an die Produktion steigen die Anzahl und Relationen der zu berücksichtigenden Elemente rasant. Insofern wird für die PpT-Strategie eine vergleichsweise hohe innere Komplexität konstatiert. Zwar haben die genannten Veränderungen aufgrund der Wechselwirkungen von Unternehmen und Umwelt auch Auswirkungen auf die externe Komplexität. Gleichwohl gilt auch in diesem Fall, dass sich prinzipiell sowohl die Anzahl als auch die Relationen der externen Komplexitätstreiber nicht wesentlich erhöhen. Durch die Beibehaltung des regionalen Fokus bei der Marktbearbeitung verbleibt die aggregierte Gesellschaftskomplexität auf ihrem bisherigen Niveau und auch die Einflüsse seitens der Wettbewerber sowie der Nachfrager verändern sich nur leicht. Lediglich die Beschaffungskomplexität wird u. U. steigen, da neue Technologien und Produkte zwangsläufig die Anzahl der Lieferanten sowie den dadurch induzierten Koordinationsaufwand erhöhen.

Die IkT-Strategie zielt primär auf den Verkauf der aktuellen Produkte auf regional neuen Märkten. Naheliegenderweise nimmt insbesondere die äußere Komplexität aufgrund der wachsenden Anzahl und Heterogenität der externen Komplexitätstreiber stark zu. Das junge Unternehmen muss fortan nicht nur einen, sondern zwei oder mehr regionale Märkte gleichzeitig bearbeiten und darüber hinaus die Wechselwirkungen, die zwischen diesen Märkten bestehen, berücksichtigen. Zusätzlich erschwerend kommt die mangelnde Erfahrung auf den Auslandsmärkten hinzu, die sich sowohl auf

gesellschaftlich-politischer Ebene als auch auf der Wettbewerbs- und Kundenebene manifestieren kann. Von Vorteil für das Unternehmen ist jedoch, dass sich trotz der Verfolgung einer kommunikationsorientierten Technologieführerschaftsstrategie die innere Komplexität auch weiterhin auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau bewegt. Diese Feststellung ist der Tatsache geschuldet, dass sich wesentliche interne Parameter im Vergleich zur MtP- oder MpT-Strategie nicht ändern. Es wurde bereits deutlich gemacht, dass die Entwicklung, besser der Kauf, sowie die Implementierung von entsprechendem technologischem Know-How zwar einen monetären und organisatorischen Mehraufwand bedeuten, genannte Maßnahmen aber im Wesentlichen der Außendarstellung und den verbesserten Marketing- und Verkaufsmöglichkeiten dienen. Die originären Aufgaben des jungen Industriebetriebs hingegen – die Erforschung, Entwicklung und Erstellung von Produkten – verbleiben weiterhin auf einem Normalleistungsniveau, und es werden aufgrund der regionalen Expansion je nach Art des Markteintritts lediglich kapazitive Anpassungen oder multiplikative Erweiterungen der Produktionsstätten im Ausland vorgenommen. Die folgende Abbildung 22 fasst die beschriebenen Auswirkungen der jeweiligen P-M-T-Strategien abschließend noch einmal zusammen.

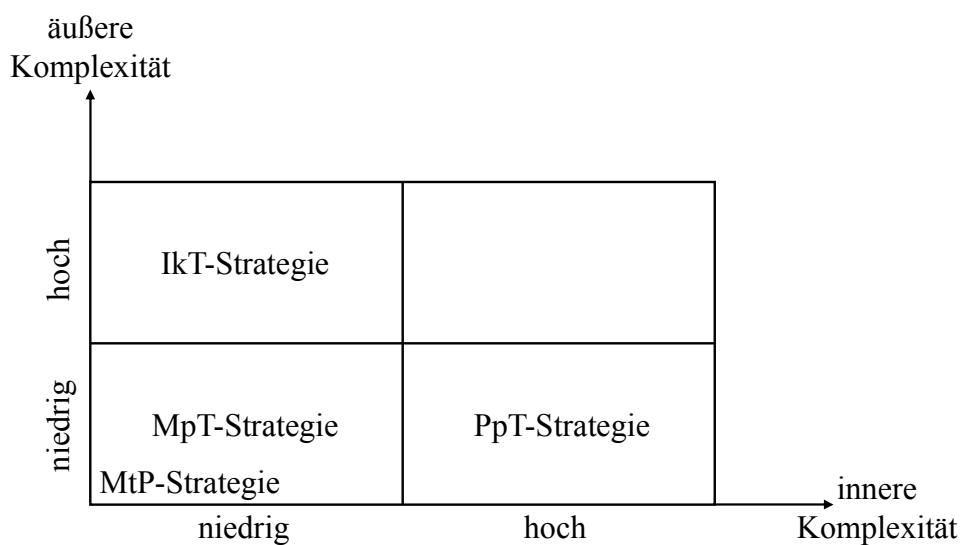


Abb. 22: Einordnung der P-M-T-Strategien in die Komplexitätsmatrix

Bevor nun die Erkenntnisse, die durch die Diskussion der inneren und äußeren Komplexität der alternativen P-M-T-Strategien als Entscheidungskriterien zur konsistenten Verknüpfung mit den anderen Aktionsparametern gewonnen wurden, in die weitere Entwicklung des Entscheidungsrahmens einfließen, gilt es zunächst, das Über-Unterordnungsverhältnis von P-M-T-Strategie und Organisationsstruktur zu klären. Zwar ist diese Vorgehensweise für die *theoretische Diskussion der Konsistenz* von P-M-T-Strategie und Organisationsstruktur von nachrangiger Bedeutung. Allerdings ist die

Beantwortung der Frage, welchem Aktionsparameter¹ – vor dem Hintergrund der Betrachtung eines jungen Industriebetriebs – der Vorzug zu gewähren ist, entscheidend, wenn es um die *praktische Entwicklung einer konsistenten und kongruenten Gesamtunternehmensstrategie* geht.

3.4 Produkt-Markt-Technologie-Strategie und Organisationsstruktur

3.4.1 Interdependenzen zwischen der Produkt-Markt-Technologie-Strategie und der Organisationsstruktur

3.4.1.1 Der Einfluss der Produkt-Markt-Technologie-Strategie auf die Organisationsstruktur

Die Diskussion zum Strategie-Struktur-Zusammenhang hat in der Betriebswirtschaftslehre eine vergleichsweise lange Tradition.² Ausgangspunkt war eine vielbeachtete Studie von CHANDLER,³ in der er zu der Erkenntnis gelangte, dass bei strategischen Entscheidungen die Struktur- der Strategiewahl nachgeordnet werden sollte („**structure follows strategy**“). Wenngleich es in der Folge von Unterstützern dieser These verschiedene Modellerweiterungen gab, blieb diese grundsätzliche Aussage letztlich stets erhalten. Der strategische Imperativ begreift die Strategieentscheidung demnach als Determinante für die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Organisationsstruktur und wird wie folgt begründet.

Zunächst wird unterstellt, dass ein umgekehrter Wirkungszusammenhang fehlt und ein wie auch immer gearteter organisationsinduzierter Einfluss auf die strategische Planung nicht existiert.⁴ Wird dieser Prämisse gefolgt, dann hat sich die autonome Planung der P-M-T-Strategie lediglich an den kontextuellen Gegebenheiten zu orientieren, so dass eine situationsgerechte Strategie konzipiert werden kann. Die strategiegerechte Organisationsstruktur hingegen ist lediglich ein „Diener“ bzw. „Umsetzungsgehilfe“, um den strategieinduzierten internen und externen Herausforderungen bestmöglich gerecht zu werden. Effizienz- und Flexibilitätskriterien treten deshalb erst im Anschluss in den Vordergrund, um durch strukturelle Anpassungen der Organisation eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu gewährleisten.

¹ Für die folgenden Überlegungen werden die beiden Aktionsparameter „P-M-Strategie“ und „Technologiestrategie“ vorübergehend zu einem Parameter zusammengefasst und mitunter verkürzt als „Strategie“ bezeichnet.

² Vgl. auch im Folgenden SCHEWE (1998), S. 2, S. 58 und KNEERICH (1995), S. 36.

³ Vgl. dazu grundsätzlich CHANDLER (1962).

⁴ Vgl. auch im Folgenden KNEERICH (1995), S. 36.

Die Vertreter des strategischen Imperativs unterstellen einen unmittelbaren und – je nach Berücksichtigung der strategischen Wahlfreiheit – ein- oder wechselseitigen Zusammenhang zwischen den situativen Kontextfaktoren und der P-M-T-Strategie einerseits sowie einen einseitigen Zusammenhang zwischen der P-M-T-Strategie und der Organisationsstruktur andererseits. Die beschränkte strategische Wahlfreiheit der Unternehmensführung bleibt folglich auf jeden Fall auf die initiale Strategieentscheidung begrenzt, während der Fit-Gedanke – die Forderung nach Konsistenz – als Konsequenz lediglich bestimmte, betriebswirtschaftlich sinnvolle Strukturentscheidungen zulässt bzw. einfordert.¹

3.4.1.2 Der Einfluss der Organisationsstruktur auf die Produkt-Markt-Technologie-Strategie

Die Ausführungen von CHANDLER und seinen Mitstreitern blieben nicht unbeantwortet und zogen vielfach Kritik auf sich. Zunächst wurde bemängelt, dass die verschiedenen Autoren ex- oder implizit nur Unternehmen betrachteten, die eine Wachstumsstrategie verfolgten.² Vor dem Hintergrund der alternativen Strategiemöglichkeiten wie Konsolidierung oder Schrumpfung erschien eine solche Verallgemeinerung des strategischen Imperativs allein aus diesem Grunde bereits ungerechtfertigt.

Gewichtiger allerdings – da unabhängig von der strategischen Stoßrichtung – war und ist der Vorwurf, dass ein umgekehrter Zusammenhang zwischen Strategie und Struktur negiert wurde. Tatsächlich gibt es jedoch Studien, die genau das nahelegen, wenngleich sie sich in ihren Begründungen unterscheiden.³ So können zum einen eher externe und damit indirekte Ursachen, wie rechtliche Beschränkungen, vorübergehende Monopolstellungen oder auch Modeströmungen in der einschlägigen Managementliteratur und Beraterpraxis („structure follows fashion“) die Wahl der Organisationsstruktur von vornherein beschränken, die Anpassung aufgrund fehlender Notwendigkeit zeitlich verzögern oder als vorrangiges Entscheidungskriterium die Ausgestaltung bestimmen. Zum anderen wiesen Kritiker der Struktur-Folge-Hypothese auf einen direkten Einfluss der *bereits bestehenden* Organisationsstruktur auf die Wahl der Strategie hin, was in der Extremausprägung zu der Behauptung führte, dass die Strategie der Organisationsstruktur folge („**strategy follows structure**“).⁴ Die Begründungen für einen derartigen Strukturimperativ lassen sich im Wesentlichen auf drei Erklärungsansätze reduzieren, die sich jedoch eher ergänzen als miteinander konkurrieren.

¹ Vgl. SCHEWE (1998), S. 62 ff.

² Vgl. SCHEWE (1998), S. 57 ff.

³ Vgl. auch im Folgenden KNEERICH (1995), S. 34 f. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere GABELE (1979), S. 183 f.

⁴ Vgl. SCHEWE (1998), S. 54, ROLLBERG (1996), S. 53 sowie die dort zitierte Literatur.

Ein erstes Argument bezieht sich dabei auf die *Informationsfilterfunktion* der aktuellen Organisationsstruktur.¹ Diese verleitet die Planer im Planungsprozess dazu, aufgrund ihrer Eingebundenheit in das bestehende Stellen- und Kommunikationssystem den internen und externen Kontext anders zu bewerten, als dies bspw. ein externer Berater aufgrund seiner Exponiertheit täte. Die selektive und verzerrte Wahrnehmung des Managements führt dann zu suboptimalen Entscheidungen, wenn die Strategiewahl – auch unter Berücksichtigung des Konsistenzgedankens – unter der unreflektierten Prämisse der Beibehaltung der aktuellen Organisationsstruktur getroffen wird. Bürokratische Strukturen vermeiden bspw. Strategien mit Innovationscharakter, da diese den bisher gewohnten Aufgabenvollzug stören. Divisionale Strukturen hingegen verführen nach Auffassung der Vertreter des strukturellen Imperativs zu Bereichsegoismen, sodass Gesamtunternehmenszielsetzungen eine niedrigere Priorität eingeräumt wird als Divisionszielen. Gleichwohl wird einschränkend konzediert, dass die Informationsfilterfunktion vor allem bei kurz- und mittelfristigen Entscheidungen wirkt, während langfristig eine deutliche Abnahme zu erwarten ist.

Der zweite Erklärungsansatz interner Ursachen setzt an den *individuellen Fähigkeiten der Entscheider* sowie den *organisationsstrukturellen Gegebenheiten* an.² Es wird dabei unterstellt, dass verantwortliche Manager sowohl mit der Strategieplanung, insbesondere aber mit der Implementierung überfordert sein könnten bzw. den bisherigen organisationsstrukturellen Kapazitäten nicht vertrauen. Infolgedessen werden erwartete Widerstände und Probleme bereits im Strategieplanungsprozess antizipiert und vermieden. Es entstehen deshalb Strategien, die diesen Namen kaum verdient haben, aber dafür leicht zu implementieren sind.

Die dritte Begründung orientiert sich ebenfalls an der Frage nach dem Einfluss der organisationsstrukturellen Parameter auf die Strategieentwicklung, konzentriert sich jedoch weniger auf die subjektiven Komponenten der in eine bestehende Organisation eingebetteten Entscheider.³ Stattdessen stehen eher *objektive Kriterien wie der Zentralisierungsgrad oder der Formalisierungsgrad* im Fokus. Auch diese nehmen Einfluss auf den Prozess der Strategieentwicklung – bspw. auf die Anzahl und Auswahl der Beteiligten – und damit auf das Ergebnis.

Der strukturelle Imperativ setzt zusammenfassend vor allem am Entscheidungsverhalten der strategischen Planer sowie der Strategieimplementierung an und betrachtet diese Prozesse genauer. Die organisationsstrukturellen Parameter beeinflussen diese Prozesse und damit auch die Strategie selbst. WahrnehmungsfILTER, Trägheit, Risiko-

¹ Vgl. zu diesem Absatz SCHEWE (1998), S. 79 ff. und KNEERICH (1995), S. 42 ff. sowie die jeweils zitierte Literatur.

² Vgl. zu diesem Absatz SCHEWE (1998), S. 82 ff. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere ANSOFF (1982), S. 70 ff., S. 77 f.

³ Vgl. zu diesem Absatz SCHEWE (1998), S. 84 f. i. V. m. FREDRICKSON (1986), S. 280 ff.

aversion, Änderungsängste seitens des strategischen Managements, aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen u. ä. führen im Endeffekt zu einer Art Vorselektion der strategischen Wahlmöglichkeiten – sei es auf unbewusster oder auf bewusster Ebene der Verantwortlichen.

3.4.1.3 Implikationen für die Synthese

Aus Sicht des „Fit-Gedankens“ ist es prinzipiell gleichgültig, welchem der beiden Aktionsparameter Vorrang einzuräumen ist. Stattdessen sind in diesem Zusammenhang vor allem die Kriterien von Interesse, die als verbindende Elemente zur Herstellung der Konsistenz geeignet sind. Für die praktische Unternehmensgestaltung hingegen ist es durchaus von Relevanz, welcher der beiden zuvor beschriebenen Imperative Gültigkeit hat, da dadurch zwangsläufig die Gestaltung des nachrangigen Aktionsparameters beschränkt wird. Zunächst lässt sich dabei festhalten, dass zwischen der Strategie und der Organisationsstruktur interdependente Beziehungen bestehen und deshalb beide Ansichten und Argumente ihre Daseinsberechtigung haben. Allerdings wird bei genauerer Betrachtung auch klar, dass sich je nach Ausgangslage des Unternehmens und Betrachtungsperspektive durchaus einseitige Abhängigkeiten herauskristallisieren. Da in diesem Unterabschnitt eine Empfehlung für die praktische Gestaltung der Gesamtunternehmensstrategie eines jungen Industriebetriebs abgegeben werden soll, werden alle Argumente der Struktur-Folge- und der Strategie-Folge-Hypothese vor diesem Hintergrund noch einmal gegenübergestellt.

Die **Zeitliche-Segregations-Hypothese** konzentriert sich – wie es der Name andeutet – auf die zeitliche Dimension der interdependenten Beziehung zwischen Strategie und Struktur.¹ Sie besagt zunächst, dass es im Rahmen des Unternehmenslebenszyklus einerseits Phasen gibt, in denen der strategische Imperativ gilt und andererseits Phasen existieren, in denen der strukturelle Imperativ vorherrscht. Insbesondere junge Unternehmen, die sich im Grunde genommen erstmals mit strategischen Fragestellungen auseinandersetzen, die wegen ihrer geringen Größe durch eine zentrale Planungseinheit gekennzeichnet sind und die – zumindest wird dies empfohlen – von externen Beratern unterstützt werden, gelten als von strukturellen Einflüssen weitestgehend befreit. Erst im späteren Verlauf des Lebenszyklus entfalten subjektive und objektive Komponenten der bestehenden Organisationsstruktur ihre beherrschende Wirkung, wenngleich allein das Bewusstsein darüber selbst in dieser Phase zumindest eine Abschwächung der resultierenden Effekte ermöglicht.² Darüber hinaus wurde bereits darauf verwiesen, dass der strukturelle Imperativ mit steigender Fristigkeit der Planung grundsätzlich an Wirkmächtigkeit verliert. Dass für die strategische Unternehmensplanung auch die

¹ Vgl. zu diesem Absatz SCHEWE (1998), S. 87 ff. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere BALIGH/BURTON (1979), S. 93 und ferner KNEERICH (1995), S. 36 f.

² Vgl. dazu auch ANSOFF (1982), S. 76 ff., der verschiedene Mechanismen zur Überwindung von internen Widerständen aufzeigt.

Langfristigkeit des Planungshorizonts ein charakteristisches Merkmal ist, wurde schon im Grundlagenteil ausführlich dargelegt.¹ Insgesamt kann deshalb konstatiert werden, dass aus zeitlicher Perspektive für junge Industriebetriebe die Struktur-Folge-Hypothese zutrifft.

BOSCHKEN erkannte als einen weiteren wesentlichen Grund für die unterschiedlichen empirischen Ergebnisse zum Strategie-Struktur-Zusammenhang die undifferenzierte Betrachtung des Aktionsparameters „Organisationsstruktur“.² Aus diesem Grund gab er die bis dato monolithische Betrachtung dieser Variable auf und unterschied stattdessen zwischen der Makro- und der Mikrostruktur eines Unternehmens. Die **Strukturelle-Segregations-Hypothese** besagt demnach, dass bestimmte strukturelle Parameter einen bestimmenden Einfluss auf die Strategie ausüben, während andere wiederum von dieser determiniert werden. Die Makrostruktur – im Grundlagenteil dieser Arbeit auch als Primär- oder Suprastruktur bezeichnet³ – entspricht dabei dem CHANDLERSchen Strukturverständnis. Der strategische Imperativ gilt folglich vor allem dann, wenn es – wie auch in diesem Entscheidungsrahmen – um die Ausgestaltung der Aufbauorganisation und in diesem Zusammenhang insbesondere um die Gliederung des Unternehmens auf der ersten Ebene unterhalb der Unternehmensführung geht. Die Mikrostruktur hingegen entfaltet ihre Wirkung auf die Strategiewahl vor allem im Zuge der Auswahl und Ausgestaltung der Koordinationsinstrumente zur Integration der strategischen und der operativ-taktischen Aufgaben. Damit wird jedoch erstens die Ebene der Gesamtunternehmensstrategie verlassen, und zweitens werden indirekt auch unternehmenskulturelle Aspekte angesprochen. Als zweites Zwischenfazit wird deshalb festgehalten, dass vor dem Hintergrund des vorliegenden Strukturverständnisses erneut die Struktur-Folge-Hypothese zutrifft.

Erfolgt in Analogie zum vorherigen Absatz statt eines differenzierten Strukturverständnisses eine genauere Betrachtung des Aktionsparameters „Strategie“, so entsteht die Grundlage für die **Strategische-Segregations-Hypothese**.⁴ Sie besagt, dass es Bestandteile der Strategie gibt, die für die Wahl der Organisationsstruktur prägend sind, und solche, die von der bestehenden Struktur beeinflusst werden. Letztlich spiegelt jedoch die vorgeschlagene Aufspaltung in eine primäre bzw. autonome und eine sekundäre bzw. induzierte Strategie den hierarchischen Charakter der Strategien wider, wie er bereits im Grundlagenteil dieser Arbeit ausführlich beschrieben wurde.⁵ Die primäre Strategie entspricht dabei im Wesentlichen der P-M-T-Strategie und damit

¹ Vgl. dazu auch die Unterkapitel 2.2 und 2.3.

² Vgl. zu diesem Absatz SCHEWE (1998), S. 89 ff. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere BOSCHKEN (1990), S. 135 ff.

³ Vgl. dazu auch Unterabschnitt 2.7.3.1.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz SCHEWE (1998), S. 91 ff. i. V. m. BOURGEOIS/ASTLEY (1979), S. 40 ff. sowie BURGELMAN (1983), S. 61 ff.

⁵ Vgl. dazu Unterkapitel 2.3.

der Entscheidung für die zukünftige relevante Aufgabenumwelt unter Berücksichtigung der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens et vice versa. Sie ist maßgeblich für die Gestaltung der Organisationsstruktur, da diese vor allem der Umsetzung der Vorgaben des strategischen Managements dient. Die sekundäre Strategie hingegen entspricht den nachgeordneten Wettbewerbsstrategien in bereits gewählten Produkt-Markt-Kombinationen, wobei eine umgekehrte Wirkrichtung propagiert wird. Ein derartiger struktureller Imperativ setzt jedoch zum einen ein bereits diversifiziertes Unternehmen voraus und betrifft zum anderen erst die weiteren Ebenen der strategischen und strukturellen Gestaltung – genau genommen die in den einzelnen Divisionen bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten. Ersteres verletzt demnach erneut die Prämisse des Industriebetriebs am Anfang seines Lebenszyklus, und Letzteres ist wie erwähnt nicht Bestandteil der Gesamtunternehmensstrategieentwicklung. Aus diesen Gründen bleibt auch ein drittes Mal zu schlussfolgern, dass für den angestrebten Entscheidungsrahmen der strategische Imperativ zu befolgen ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zeitliche-Segregations-Hypothese vor allem am Lebenszyklus des Unternehmens ansetzt, die Strukturelle-Segregations-Hypothese die Breite und Tiefe des Strukturverständnisses aufgreift und die Strategische-Segregations-Hypothese vor allem auf die verschiedenen Hierarchieebenen von Strategien abzielt. Vor dem Hintergrund der Prämissen und der Zielsetzung dieser Arbeit sprechen alle drei Hypothesen für die Gültigkeit des strategischen Imperativs, d. h., die Wahl der P-M-T-Strategie ist der Entscheidung für eine bestimmte Primärstruktur im Zuge der praktischen Entwicklung einer Gesamtunternehmensstrategie für einen jungen, wachstumsorientierten Industriebetrieb voranzustellen. Im nun folgenden Abschnitt sollen deshalb konkrete Konsequenzen für die konsistente Abstimmung der beiden (genau genommen drei) Aktionsparameter aus Sicht einer bereits gewählten P-M-T-Strategie diskutiert werden, wenngleich die verbindenden Entscheidungskriterien prinzipiell auch bei umgekehrter Betrachtung zum selben Ergebnis führen (sollten).

3.4.2 Die Ableitung einer konsistenten primären Organisationsstruktur

3.4.2.1 Die Wahl des Segmentierungskriteriums

Es wurde bereits darauf verwiesen, dass sich für jedes Unternehmen aufgrund der generellen Komplexität der internen und externen Umwelt ein Segmentierungszwang ergibt.¹ Die Frage ist demnach nicht, ob, sondern wie die unternehmerische Gesamtaufgabe zerlegt und wieder neu zusammengeführt werden soll. Als alternative Segmentierungskriterien auf der ersten Hierarchiestufe unterhalb der Unternehmensführung wurden dabei die Produkte, die Märkte und die betrieblichen Funktionen identifiziert. Die begrenzte strategische Wahlfreiheit führte außerdem zu der Erkenntnis, dass sich

¹ Vgl. auch im Folgenden Abschnitt 2.7.3.

(wachstumsorientierte) Unternehmen über die Strategiebestimmung aktiv für oder gegen eine bestimmte interne und externe Komplexität entscheiden können.¹ Wegen des abgeleiteten Über-Unterordnungsverhältnisses zwischen P-M-T-Strategie und Organisationsstruktur ist schließlich Letztere für eine möglichst erfolgreiche Strategieumsetzung zu instrumentalisieren, um das langfristige Überleben des jungen, wachstumsorientierten Industriebetriebs zu sichern.

Der dauerhafte Erfolg eines Unternehmens ließ sich auf die möglichst vorteilhafte Ausprägung der drei Kriterien „Effektivität“, „Effizienz“ und „Flexibilität“ zurückführen.² Während für eine hohe Effektivität vor allem die Wahl einer situationsgerechten und zukunftssträchtigen P-M-T-Strategie ursächlich ist, werden die Effizienz und Flexibilität der Aufgabenbewältigung durch eine strategieadäquate Gestaltung der Organisationsstruktur bestimmt, wobei erschwerend ein Zielkonflikt („Trade-Off“) zwischen diesen beiden Kriterien besteht. Ob nun eine Organisationsstruktur in Bezug auf die gewählte Strategie zweckmäßig ist oder nicht, wurde schließlich an den resultierenden gesamten Organisationskosten bemessen, welche idealerweise mithilfe eines theoretischen Konstrukts exakt bestimmbar sind und in Abhängigkeit von Strategie und Segmentierungskriterium jeweils unterschiedlich hoch ausfallen können.

Die gesamten Organisationskosten konnten zur besseren Analyse zunächst in potenzialbezogene und interdependenzbezogene Kosten gegliedert und anschließend weiter verfeinert werden.³ Auch innerhalb dieser beiden Kategorien gibt es jeweils einen „Trade-Off“ zwischen den Konzentrations- und den Trennungskosten einerseits bzw. zwischen den Autonomie- und den Abstimmungskosten andererseits. Außerdem sind die einzelnen Bestandteile teilweise kategorieübergreifend interdependent miteinander verknüpft. Ein wesentliches Ziel eines Unternehmens muss es sein, die gesamten Organisationskosten zu minimieren, um dadurch ein situationsgerechtes Höchstmaß an organisatorischer Effizienz und Flexibilität zu gewährleisten. Eine praktische Lösung dieses theoretischen Optimierungsproblems scheidet freilich gleich aus zwei Gründen: Erstens wird in der Realität eine tatsächliche Messung der Höhe der einzelnen Kostenbestandteile kaum möglich sein, sodass stattdessen die „argumentative Minimierung“ mit theoretischer Fundierung als Ausweg verbleibt. Infolgedessen ist jedoch zweitens der Weg einer simultanen Berücksichtigung aller genannten Variablen und Beziehungen wegen der zu hohen Komplexität versperrt. Es wird deshalb erneut eine **heuristische Vorgehensweise** vorgeschlagen, die zwei Schritte umfasst.⁴

¹ Vgl. dazu auch Unterabschnitt 2.7.1.1.

² Vgl. dazu auch im Folgenden Abschnitt 2.6.1.

³ Vgl. dazu auch im Folgenden Abschnitt 2.7.3.

⁴ Vgl. dazu auch die Ausführungen bei FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 323.

Zunächst wird unterstellt, dass aus strategischer Sicht die Entscheidung über die Aufteilung bzw. Konzentration der Markt- und Ressourcenpotenziale eine höhere Bedeutung hat, als die Zerschneidung bestimmter Interdependenzen. Dies wird wie folgt begründet: Erstens handelt es sich bei der (physischen) Trennung bzw. Aufteilung von Potenzialen um strategische Investitionsentscheidungen mit entsprechenden Konsequenzen.¹ Zweitens werden bestimmte Interdependenzen auf jeden Fall zerschnitten, welche drittens darüber hinaus nachträglich koordiniert werden können – wenngleich dies zusätzliche (Abstimmungs)Kosten verursacht. Viertens können zerschnittene Interdependenzen im zweiten Schritt auch durch Anpassung der idealtypischen Ausprägungen der Organisationsstruktur wieder internalisiert werden, allerdings erneut unter Inkaufnahme veränderter Potenzial- und Autonomie- bzw. Abstimmungskosten. Zusammenfassend geht es deshalb in diesem Abschnitt zunächst darum, unter Berücksichtigung der gewählten P-M-T-Strategie und der daraus resultierenden Konsequenzen für die Komplexität die eindimensionale Grundstruktur der Organisation mithilfe einer Potenzialkostenanalyse zu bestimmen. Im Anschluss soll diese Grundstruktur dann auf weitere Kostensenkungsmöglichkeiten untersucht werden, indem sowohl bestimmte Potenziale als auch die Entscheidungsinterdependenzen (erneut) zur Disposition stehen. Es werden daraufhin entsprechende Anpassungen vorgenommen, um vor dem Hintergrund der idealtypischen Alternativen schließlich die jeweils bestmögliche organisatorische Lösung zu erhalten.

Der innere (äußere) Komplexitätsgrad der Strategiealternativen wurde primär durch die internen (externen) Kontextfaktoren determiniert bzw. aus diesen abgeleitet.² Nach demselben Kriterium – der Herkunft – lassen sich auch die strategisch besonders relevanten (kritischen) Ressourcenpotenziale, wie bspw. technologische Einrichtungen oder das Humankapital, sowie die strategisch besonders relevanten (kritischen) Marktpotenziale eines Unternehmens, wie bspw. die Kunden, Lieferanten oder Regionen, klassifizieren.³ Da zudem die ressourcen- und marktpotenzialbezogenen Kostenbestandteile einer Organisationsstruktur deren Effizienz und Flexibilität bzgl. der Aufgabenerfüllung lediglich monetär abbilden, stehen die inneren und äußeren Komplexitätsgrade in einem direkten Zusammenhang zu diesen:

So determinieren die strategieabhängigen inneren und äußeren Komplexitätsgrade die jeweilige Notwendigkeit von Effizienz und Flexibilität.⁴ Sie bestimmen folglich die

¹ Strategische Investitionsentscheidungen sind bspw. durch die Merkmale Bindungswirkung für das Gesamtunternehmen, hohe zeitliche Reichweite, hoher monetärer Wert und Irreversibilität gekennzeichnet. Vgl. dazu auch Unterkapitel 2.2.

² Vgl. dazu Abschnitt 3.3.3.

³ Vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 331 sowie die Ausführungen im Unterabschnitt 2.7.3.2.

⁴ Vgl. auch im Folgenden zu einer ähnlichen Vorgehensweise und Argumentation FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 326 sowie KNEERICH (1995), S. 125.

Bedeutung bzw. „Gewichtung“ der ressourcenpotenzial- und marktpotenzialbezogenen Kostenbestandteile der verschiedenen aufbauorganisatorischen Alternativen und beeinflussen mithin die gesamten Organisationskosten entscheidend. Die inneren und äußeren Komplexitätsgrade sind deshalb das Bindeglied zwischen Strategie und Struktur und dienen zusammenfassend als Entscheidungskriterium zur argumentativen Ableitung der (vorübergehend) geringsten Organisationskosten und damit der strategieabhängig jeweils konsistenten (eindimensionalen) Primärstruktur für das Unternehmen.

Allgemein kann festgestellt werden, dass eine relativ hohe (niedrige) Komplexität eine Dekonzentration (Konzentration) der zugeordneten Potenziale rechtfertigt. Der Grund ist, dass eine hohe Komplexität eine ebenfalls hohe Dispositionsfähigkeit des Unternehmens in Bezug auf das betreffende Potenzial verlangt, um im Wettbewerb zu bestehen. Umgekehrt sänke bei hoher Komplexität und gleichzeitiger Konzentration die Dispositionsfähigkeit des Unternehmens massiv, sodass bei Verzicht auf die notwendige Flexibilität die Konzentrationskosten entsprechend hoch wären. Eine relativ niedrige Komplexität verlangt hingegen die Konzentration von Potenzialen, da die Effizienzerfordernisse Oberhand gewinnen und die durch Flexibilitätsverzicht entstehenden Konzentrationskosten verhältnismäßig geringer ausfallen als die Trennungskosten.

Tritt nun der Fall ein, dass eine P-M-T-Strategie sowohl durch eine hohe (innere oder äußere) als auch durch eine niedrige (äußere oder innere) Komplexität gekennzeichnet ist,¹ so bestünde entsprechend der bisherigen Vorgehensweise genau genommen Entscheidungsindifferenz bzgl. des Segmentierungskriteriums. Der Grund ist, dass (zunächst) *nur ein Segmentierungskriterium* gewählt werden kann (Produkt *oder* Region), aber *gleichzeitig* bspw. Ressourcenpotenzialkonzentrationskosten und Marktpotenzialtrennungskosten zu vermeiden wären. Durch die zunächst eindimensionale Grundstruktur würden aber entweder *alle* Potenziale getrennt, oder es würden *alle* Potenziale konzentriert. Die unreflektierte Entscheidung für ein Segmentierungskriterium benachteiligte folglich einen Kostenbestandteil bzw. gewichtete diesen unbegründet geringer. Allerdings handelt es sich nur um einen scheinbaren „Trade-Off“, denn tatsächlich ist in einem solchen Fall der hohen Komplexitätsausprägung der Vorrang einzuräumen. Begründet wird dies konsequenterweise mit der vergleichsweise höheren Bedeutung der damit verbundenen Potenzialkostenbestandteile, welche sich strategiebedingt ergibt und im Folgenden an entsprechender Stelle veranschaulicht wird.

Nachdem nun alle Vorüberlegungen angestellt worden sind und außerdem in einen geordneten Zusammenhang gebracht wurden, gilt es, die Konklusion in Form der tatsächlichen **Herleitung konsistenter Strategie-Struktur-Kombinationen** voranzutreiben:

¹ Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.3 – insbesondere zur IkT- und PpT-Strategie – sowie die zusammenfassende Abbildung 22.

Die **MtP-Strategie** und mit Abstrichen auch die Varianten der **MpT-Strategie** waren durch eine niedrige innere und durch eine niedrige äußere Komplexität gekennzeichnet. Den bisherigen Ausführungen folgend liegt der Schwerpunkt der betrieblichen Tätigkeit sowohl aus ressourcen- als auch aus marktbezogener Perspektive demnach auf der Effizienz von Leistungserstellung und -verwertung. Oder anders ausgedrückt: Sowohl die Ressourcen- als auch die Marktpotenzialtrennungskosten erhalten eine enorme relative Bedeutung und sind nach Möglichkeit zu vermeiden. Die stattdessen anfallenden Konzentrationskosten als Opportunitätskosten und Ausdruck für einen Flexibilitätsverzicht fallen hingegen relativ wenig ins Gewicht und sind demnach entsprechend niedrig, da weder die interne noch die externe (strategiebedingte) Komplexität diese Flexibilität einfordern. Die **Funktionalorganisation** ist deshalb die mit der MtP-Strategie am besten harmonisierende Organisationslösung und Ausgangspunkt für eventuelle Modifizierungen, da sie die gestellten Anforderungen von den drei grundsätzlichen Alternativen am besten erfüllt.¹ Die Konzentration der Ressourcen- und der Marktpotenziale entsprechend den betrieblichen Teilfunktionen erlaubt dann die Ausnutzung verschiedener Synergieeffekte, Spezialisierungs- und Größenvorteile sowie die Bündelung von Beschaffungs- und Absatzmarktaktivitäten.² Mithin steigt die Effizienz der Organisationsleistung, ohne unter dem Flexibilitätsverlust zu leiden. Durch die Aufteilung der gleichrangigen Entscheidungskompetenzen auf die Leiter der jeweiligen betrieblichen Teilfunktionen werden erfreulicherweise außerdem sowohl die Ressourcen- als auch die Marktinterdependenzen konsequent internalisiert, sodass diese weder Autonomiekosten noch Abstimmungsbedarf verursachen. Allerdings entsteht durch die Zerschneidung der Prozessinterdependenzen erheblicher Koordinationsbedarf. Die Abwägung von Autonomiekosten – verursacht durch das Unterlassen von Abstimmungsmaßnahmen – und Abstimmungskosten – verursacht durch die Reduktion prozessbezogener Abstimmungsprobleme – erfolgt im zweiten Schritt der Organisationsgestaltung.

Die **PpT-Strategie** zeichnet sich durch eine hohe innere und eine relativ niedrige äußere Komplexität aus. Kritisch sind deshalb vor allem die Ressourcenpotenziale und die damit verbundenen Kosten. Wegen des diversifizierten Produktprogramms und der hohen technologischen Anforderungen ist es unabdingbar, diese Ressourcenpotenziale zu trennen und durch Mehrfachzuteilungen auf den strategieinduzierten Flexibilitätsbedarf zu reagieren.³ Die dadurch entstehenden Ressourcenpotenzialtrennungskosten erhalten deshalb eine relativ geringere Gewichtung, weil die zu erwartenden Synergieeffekte im Vergleich zur MtP-Strategie begrenzt sind. Stattdessen dominieren die Ressourcenpotenzialkonzentrationskosten als Ausdruck eines Flexibilitätsverzichts, welche es konsequenterweise zu vermeiden gilt. Aus genannten Gründen ist die **Spartenorganisation** die zunächst beste Lösung und die konsistente Ergänzung zur PpT-

¹ Vgl. dazu auch KNEERICH (1995), S. 158 f., S. 165.

² Vgl. dazu auch Unterabschnitt 2.7.3.2 sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. dazu auch KNEERICH (1995), S. 159.

Strategie.¹ Gleichzeitig werden die Prozess- und Ressourceninterdependenzen weitgehend internalisiert, sodass in Bezug auf diese beiden Interdependenzarten weder wesentliche Autonomie- noch Abstimmungskosten resultieren. Allerdings entstünden durch die physische und organisatorische Aufteilung aller Ressourcen nach dem Segmentierungskriterium „Produkt“ nicht nur mehrere F&E- und Produktionsbereiche. Auch die Beschaffungs- und Absatzeinheiten würden in der idealtypischen Ausprägung einer Spartenorganisation vervielfacht, sodass bezogen auf die Marktpotenziale aufgrund ihrer regionalen Homogenität – ausgedrückt durch die relativ geringe äußere Komplexität – tendenziell zu hohe Trennungskosten im Vergleich zu den alternativen Marktkonzentrationskosten verblieben. Zwar kann die Entscheidung für das Segmentierungskriterium „Produkt“ damit gerechtfertigt werden, dass die hohe innere Komplexität u. a. durch das diversifizierte Produktprogramm zustande kommt und Synergieeffekte im Beschaffungs- und Absatzbereich deshalb nicht derart ausgeprägt sind, wie sie es bei entsprechend niedriger innerer Komplexität wären.² Trotzdem wird im Rahmen der PpT-Strategie ein regionaler Gesamtmarkt bearbeitet, welcher zumindest teilweise Zusammenlegungen der Absatzbereiche erlaubt. Die PpT-Strategie in Verbindung mit der Spartenorganisation ist deshalb im zweiten Schritt des heuristischen Vorgehens ebenfalls auf Verbesserungspotenziale zu überprüfen.

Der **IkT-Strategie** wurden eine relativ niedrige innere und eine relativ hohe äußere Komplexität bescheinigt. Kritisch sind demnach vor allem die Marktpotenziale.³ Um die alles dominierenden Marktpotenzialkonzentrationskosten möglichst gering zu halten – und mithin ein Höchstmaß an Flexibilität bei der Bearbeitung der geografisch heterogenen Märkte zu gewährleisten –, wird den Segmentleitern die Verantwortung für die einzelnen Teilmärkte übertragen, und es werden die dazu notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Die dafür in Kauf zu nehmenden Marktpotenzialtrennungskosten bewegen sich relativ auf einem deutlich niedrigeren Niveau, da vor allem absatzmarktseitig mit nur wenigen Synergiemöglichkeiten zu rechnen ist. Mit der Übertragung der Verfügungsgewalt über die verschiedenen Märkte geht in der Idealausprägung einer **Regionalorganisation** als konsistente Ergänzung zur IkT-Strategie jedoch erneut eine Vervielfachung aller Teilbereiche des Unternehmens einher, obgleich die geringe innere Komplexität – insbesondere aufgrund des relativ homogenen Produktprogramms und des vergleichsweise niedrigen technologischen Anspruchs – dies nur bedingt rechtfertigt. Zwar können die Vorteile von Niederlassungen im Ausland, deren Aufgaben über den bloßen Vertrieb hinausgehen und bspw. auch Produktionsstätten vor Ort umfassen, die Nachteile eines Exportverzichts durchaus (über)kompensieren, was letztlich auch die relativ geringere Bedeutung der ressourcenbezogenen

¹ Vgl. dazu auch Unterabschnitt 2.7.3.2 sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. auch im Folgenden FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 445 f.

³ Vgl. zu einzelnen Ausführungen dieses Absatzes auch KNEERICH (1995), S. 160 und FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 459 f.

Potenzialkosten im Vergleich zu den marktbezogenen erklärt.¹ Allerdings erscheint es übertrieben (teuer), jeder Auslandsdivision einen eigenen F&E-Bereich sowie die vollständige Erstellung von zumindest in der Grundstruktur sehr ähnlichen Produkten zu überlassen. Immerhin werden bei einer idealtypischen Regionalorganisation die dominanten Marktinterdependenzen sowie erneut die Prozessinterdependenzen und auch die Ressourceninterdependenzen nahezu komplett internalisiert, sodass die Autonomie- und Abstimmungskosten segmentübergreifend keine bzw. eine nur sehr schwache Bedeutung haben. Gleichwohl lässt sich in der Praxis eine Regionalorganisation in Reinform aus Effizienzgründen kaum finden,² sodass eine weitere Anpassung dieser eindimensionalen Grundstruktur für eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit unvermeidlich ist.

3.4.2.2 Alternative Prinzipien zur Einführung einer mehrdimensionalen Primärstruktur

Als Zwischenergebnis des ersten Schritts des heuristischen Vorgehens zur Bestimmung der strategieabhängig jeweils geringsten Organisationskosten und damit der zur Strategie konsistenten Primärstruktur entsteht zunächst eine eindimensionale Grundstruktur, welche durch die Vermeidung des wesentlichen Kostentreibers geprägt ist. Gleichzeitig werden bestimmte – i. d. R. die besonders stark wirksamen – Entscheidungsinterdependenzarten internalisiert, sodass bezüglich dieser sowohl segmentübergreifende Autonomie- als auch Abstimmungskosten entfallen. Als Residuum verbleiben jedoch neben den weiterhin externalisierten Entscheidungsinterdependenzarten die beschriebenen potenzialbezogenen Unzulänglichkeiten aufgrund des Entscheidungszwangs für vorläufig nur eines der drei alternativen Segmentierungskriterien. Diese Unzulänglichkeiten sollen im Folgenden durch Modifikationen der Grundstruktur beseitigt bzw. vor dem Hintergrund des interdependenten Charakters der einzelnen Kostenbestandteile wenigstens verringert werden, sodass als Endergebnis die bestmögliche Organisationsstruktur für jede der idealtypischen Strategiealternativen resultiert.

Im Fokus stehen konsequenterweise jedoch nur solche Modifikationen der eindimensionalen Grundstruktur, welche sich auch tatsächlich aufbauorganisatorisch verankern

¹ Als Beispiele können niedrigere Transportkosten und/oder günstigere Arbeitskräfte als im Heimatmarkt, Handelsschranken sowie Steuervorteile angeführt werden. Vgl. STERNAD (2013b), S. 71. Zu den verschiedenen Varianten sowie weiteren Motiven und Vorteilen von Direktinvestitionen im Ausland vgl. ebenda S. 71 f., S. 76 ff. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere DUNNING (2000), S. 163 ff.

² Vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 460 f.

lassen.¹ Konkrete (institutionalisierte) Instrumente zur Berücksichtigung der auch abschließend unvermeidlich verbleibenden Entscheidungsinterdependenzen, wie bspw. Ausschüsse zur gemeinsamen Abstimmung von Entscheidungen, werden hingegen an dieser Stelle und auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit nur am Rande thematisiert.² Erstens sind solche Instrumente formal nicht der Bestimmung der Primärstruktur, sondern stattdessen der Ausgestaltung der Substrukturen zuzuordnen.³ Zweitens sind konkrete Empfehlungen ohne eine angemessene Berücksichtigung unternehmenskultureller Besonderheiten nicht möglich bzw. nur von wenig Wert. Drittens werden spezielle Koordinationsmaßnahmen selbst im Zuge der Diskussion der Substrukturen lediglich als Beispiele zur Veranschaulichung der konkreten Steuerung und der damit verbundenen (Fein)Abstimmung von Autonomie- und Abstimmungskosten dienen, da anderenfalls der strategische Grundsatzcharakter dieses Entscheidungsrahmens verloren ginge.

Als alternative Prinzipien zur Einführung einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur konnten grundsätzlich die beiden Varianten „Überschneidung von Aufgaben“ sowie „Ausgliederung von Aufgaben“ identifiziert werden.⁴ Bei der bewusst herbeigeführten **Überschneidung von Aufgaben** sollen die Entscheidungen bezüglich bestimmter unternehmerischer Verantwortungsbereiche, wie bspw. eines betrieblichen Funktionsbereichs, einer Produktgruppe oder eines regionalen Marktes, nicht mehr nur aus einer Perspektive heraus getroffen werden. Stattdessen wird erwartet, dass sich durch die aufbauorganisatorische Berücksichtigung einer weiteren, besonders vernachlässigten Segmentierungsdimension die Qualität der zukünftigen Entscheidungen verbessert, was letztlich nichts anderes bedeutet, als dass entsprechende Entscheidungsinterdependenzen internalisiert und damit aufgehoben werden. Das Prinzip „Überschneidung von Aufgaben“ setzt demnach vor allem bei den Autonomie- und Abstimmungskosten an und lässt sich durch die Einführung von Stäben oder Matrixstrukturen weiter differenzieren.

Das **Stabsprinzip** zeichnet sich primär dadurch aus, dass es zu einer institutionalisierten Aufspaltung der planerischen Teilaufgaben „Entscheidungsvorbereitung“ und „Entscheidung“ führt.⁵ Die Mitglieder eines Stabes haben i. d. R. besondere Fachkompetenzen und unterstützen und beraten die jeweiligen Teilbereichsleiter (und/oder

¹ Vgl. zu einer ähnlichen Argumentation KNEERICH (1995), S. 121, der bei den organisatorischen Gestaltungszielen zwischen solchen mit entscheidungslogischem und solchen mit verhaltensorientiertem Charakter unterscheidet.

² Zu den verschiedenen Möglichkeiten des Schnittstellenmanagements vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 244 ff.

³ Vgl. dazu auch die Ausführungen im Unterabschnitt 2.7.3.1.

⁴ Vgl. auch im Folgenden Unterabschnitt 2.7.3.2 sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 193 f.

⁵ Vgl. zu diesem Absatz BÜHNER (2004), S. 133 ff. sowie FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 194 f.

die Unternehmensführung) bei konkreten Einzelfragen mit dem Ziel, deren quantitative und qualitative Entscheidungskapazität zu erhöhen. Eine koordinierende Wirkung durch Stäbe entsteht jedoch erst dann, wenn der beratende Stab erstens eine andere Dimension als die der entscheidungsberechtigten Linie repräsentiert. Zweitens sollte eine solche Stabsstelle nicht nur einem, sondern allen gleichberechtigten Segmentleitern mit seiner Fachkompetenz zur Seite stehen, da nur dann sichergestellt ist, dass auch segmentübergreifende Wirkungen von Partialentscheidungen berücksichtigt werden. Da selbst ein solcher Zentralstab jedoch per definitionem keine Kompetenz bezüglich des Ressourceneinsatzes hat – diese verbleibt weiterhin bei den Segmentleitern –, wird er stattdessen üblicherweise direkt der Unternehmensführung zur Seite gestellt, da diese den Linieninstanzen hierarchisch übergeordnet ist. Um die koordinativen Effekte zu verstärken, kann eine solche Stab-Linien-Organisation mit zentraler Stabsstelle außerdem durch weitere den jeweiligen Segmentleitern zu- und der zentralen Stabsstelle untergeordnete Stabsstellen ergänzt werden. Es entstünde dann eine Stab-Linien-Organisation mit einer Parallelhierarchie, wie es die folgende Abbildung 23 in allgemeiner Form verdeutlicht.

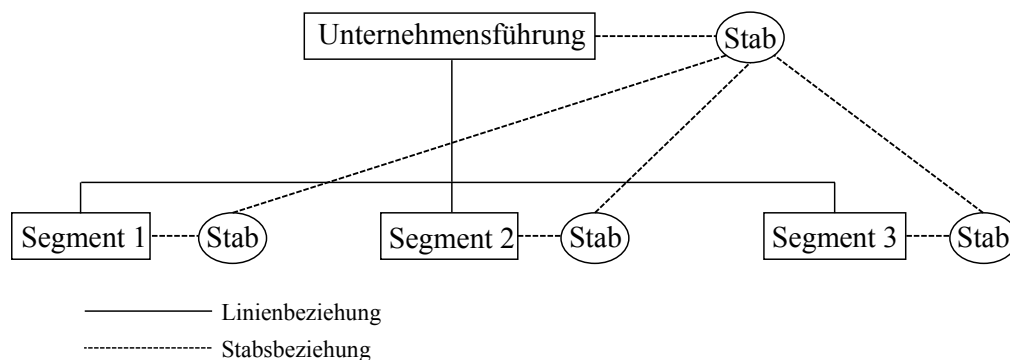


Abb. 23: Stab-Linien-Organisation mit Parallelhierarchie¹

Der wesentliche **Nachteil von Stabslösungen** in einer Organisation resultiert aus dem Missverhältnis von Fachkompetenz auf der einen und Entscheidungskompetenz auf der anderen Seite.² Dies führt nicht selten zu sogenannten Stab-Linien-Konflikten, welche durch persönliche Befindlichkeiten noch verstärkt werden.³ Im Ergebnis können dann Kompromisslösungen entspringen, die zwar zur Konfliktvermeidung beitragen, aber

¹ In Anlehnung an BÜHNER (2004), S. 136.

² Vgl. zu diesem Absatz BÜHNER (2004), S. 137 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

³ So bestehen bspw. häufig Alters-, Ausbildungs- und Statusunterschiede zwischen den Linieninstanzen und den Stabsmitarbeitern, die zu gegenseitiger Antipathie und Erwartungsunterschieden führen können. Darüber hinaus fühlen sich die Segmentverantwortlichen u. U. von den Stäben in ihrer Autorität untergraben, während umgekehrt die Laufbahnentwicklung der Stabsmitarbeiter – aufgrund ihrer Neigung, für das berufliche Vorankommen in Linienpositionen zu drängen – nicht selten vom Wohlwollen der jeweiligen Linieninstanz abhängt. Vgl. BÜHNER (2004), S. 138 f.

aus Gesamtunternehmenssicht nur suboptimal sind. Die Koordination von Entscheidungen über Stäbe sollte deshalb bedacht vollzogen und durch flankierende, konfliktvermeidende Maßnahmen begleitet werden.

Eine weitere Möglichkeit, durch die Überschneidung von Aufgaben koordinative Effekte bezüglich interdependenter Entscheidungen zu erzielen, ist das **Matrixprinzip**.¹ Auch in diesem Fall wird ein Entscheidungskomplex nicht nach einem, sondern nach zwei Segmentierungskriterien parallel zerlegt. Allerdings entsteht im Gegensatz zum Stabsprinzip eine aufgabenerfüllungsbevollmächtigte Schnittstelle, der in der Idealausprägung einer sogenannten **gleichberechtigten Matrix** konsequenterweise auch zwei weisungsbefugte Vorgesetzte übergeordnet sind: die gleichberechtigt entscheidungsbefugten Matrix-Stelleninhaber bzw. Segmentleiter, die die unterschiedlichen Dimensionen vertreten. Das daraus resultierende, organisatorisch verankerte Konfliktpotenzial ist von der Unternehmensleitung explizit gewollt, da die verschiedenen Matrix-Stelleninhaber aufgrund ihres gegenseitigen Vetorechts zu einer *gemeinsamen* Entscheidungsfindung gezwungen werden sollen. Das Matrixprinzip führt infolgedessen zu einer stärkeren Problemverankerung, als es bei einer Stabslösung möglich wäre. Als illustrierendes Beispiel sollen in der folgenden Abbildung 24 die beiden Dimensionen „Produkt“ und „Funktion“ dienen, wengleich auch alle weiteren Varianten einer Kopplung zweier unterschiedlicher Dimensionen möglich sind.

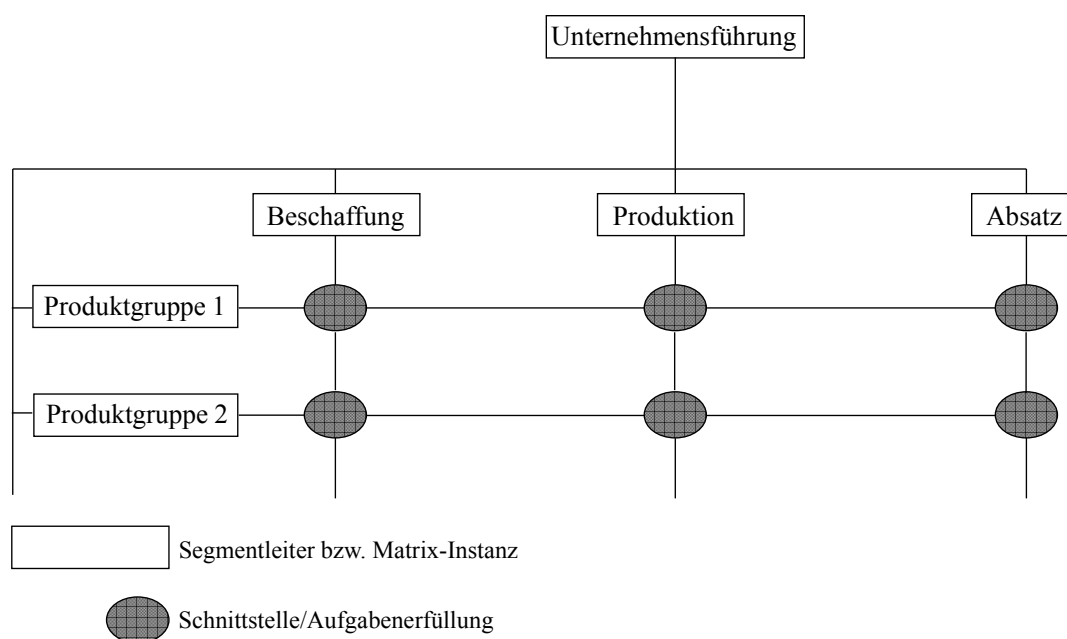


Abb. 24: Beispiel einer gleichberechtigten Matrixorganisation²

¹ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 196 ff. sowie BÜHNER (2004), S. 163 ff. und ferner JONES/BOUNCKEN (2008), S. 243 f.

² In Anlehnung an FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 198.

So verlockend die Einführung von Matrixstrukturen in der Theorie erscheint, so schwierig ist jedoch die tatsächliche Umsetzung in der Praxis. Eine Internalisierung der Interdependenzen erfolgt schließlich nur dann, wenn die institutionalisierten Konflikte – bspw. um gemeinsame Ressourcen – zielführend ausgetragen werden.¹ Ein mehrdimensionales Modell wie die gleichberechtigte Matrix stellt deshalb hohe Anforderungen an alle am Entscheidungsprozess Beteiligten. So muss der Schnittstelleninhaber als „Diener zweier Herren“ den permanenten Ausgleich mit gleich beiden Vorgesetzten suchen und finden, was erhebliche soziale Kompetenzen erfordert.² Gelingt dies nicht, weil bspw. die Anweisungen der beiden Matrix-Stelleninhaber divergent sind, so entstehen aufgrund der permanenten Rückdelegation der Aufgabe entweder endlose Machtkämpfe zwischen den Segmentleitern, die zum Selbstweck verkommen können und deren Schlichtung viel Aufmerksamkeit seitens der Unternehmensführung verlangt. Oder es resultieren auch diesmal Kompromisslösungen, die ähnlich den Stab-Linien-Konflikten dem Gesamtunternehmenserfolg abträglich sind.

Zusammenfassend birgt eine Matrixlösung demnach die Gefahr einer zu starken Innenorientierung der Mitarbeiter.³ Permanente interne Verhandlungsprozesse, persönliche Befindlichkeiten u. ä. lenken von der erfolgsnotwendigen Markt- und Kundenbezogenheit ab, zögern Entscheidungsprozesse hinaus, erhöhen den bürokratischen Aufwand und damit das Risiko des Scheiterns. Sofern alternative organisatorische Lösungen existieren, sollten gleichberechtigte Matrixstrukturen deshalb vermieden werden.⁴

Eine praxistauglichere Variante des Matrixprinzips, welche die aufgeführten Unzulänglichkeiten spürbar verringert, ist die sogenannte **ungleichberechtigte Matrix**.⁵ Statt einer parallelen Segmentierung der Gesamtunternehmensaufgabe nach zwei gleichberechtigten Kriterien wird in diesem Fall die Schnittstelle entlang einer der beiden Dimensionen zusammengefasst. Der Einfluss bzw. die Entscheidungsautonomie der jeweils anderen Dimension ist dann entsprechend geringer ausgeprägt. Faktisch wird die entstehende Schnittstelle dadurch zu einer Abteilung der weisungsbefugten Matrix-Stelle, während die nachgeordnete Matrix-Stelle nur bei besonders bedeutenden Entscheidungen einzubeziehen ist. Die ungleichberechtigte Matrix rückt damit in eine starke Nähe zu organisatorischen Lösungen wie die bereits bekannte Stab-Linien-Organisation. Die Unterschiede sind teilweise sehr gering und lassen sich vor allem an der Abstufung und Abgrenzung konkreter organisatorischer Entscheidungsbefugnisse festmachen. Für das obige Beispiel hieße das, dass bei Überordnung

¹ Vgl. auch im Folgenden FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 199 sowie JONES/BOUNCKEN (2008), S. 391 f.

² Vgl. auch im Folgenden BÜHNER (2004), S. 166, S. 169.

³ Vgl. auch im Folgenden BÜHNER (2004), S. 168 f.

⁴ Vgl. DAVIS/LAWRENCE (1977), S. 7 f.

⁵ Vgl. zu diesem Absatz BÜHNER (2004), S. 166 f.

der Funktionsbereiche die Leiter der verschiedenen Produktgruppen (regionalen Märkte) nur dann in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, wenn besonders sensible produktbezogene (marktbezogene) Entscheidungen zu treffen sind. Ressourceninterdependenzen (Marktinterdependenzen) werden demnach durch den Segmentleiter des Funktionsbereichs berücksichtigt. Voraussetzung für eine solche Lösung ist jedoch die Auffächerung des Produktprogramms (der Märkte nach Regionen) bei gleichzeitiger Beibehaltung der Funktionalorganisation als Grundstruktur.

Die zweite grundsätzliche aufbauorganisatorische Alternative – das Prinzip der **Ausgliederung von Aufgaben** – ähnelt zunächst dem Matrixprinzip, da auch in diesem Fall die Segmentierung der Gesamtunternehmensaufgabe parallel nach zwei Kriterien erfolgt.¹ „Dabei wird aus den nach einem bestimmten Gliederungskriterium (z. B. Produkt) zu bildenden Aufgabenbereichen einer komplexen Entscheidungsaufgabe gleichzeitig ein Aufgabenbestandteil, der einem anderen Kriterium entspricht (z. B. Handlung), herausgelöst.“² Dieser wird dann einer eigenständigen organisatorischen Einheit – dem sogenannten **Zentralbereich**³ – zugeordnet, welche jedoch im Gegensatz zur Matrixlösung die alleinige Verfügungskompetenz bezüglich der ihr zugeordneten Ressourcen oder regionalen Märkte hat. Kompetenzüberschneidungen und damit insbesondere Ressourcen- und/oder Marktinterdependenzen können deshalb konsequent vermieden werden – allerdings zulasten dann externalisierter Prozessinterdependenzen, welche bspw. durch den Einsatz weiterer Koordinationsinstrumente abgestimmt werden müssten. Der eigentliche Grund für die Anwendung des Ausgliederungsprinzips und konkret für die Einführung eines Zentralbereichs ist deshalb auch weniger in der Koordination der verschiedenen Entscheidungsinterdependenzen zu finden. Vielmehr erlaubt diese Organisationslösung die Zusammenfassung besonders kritischer Potenziale, was sie vor allem für die Anpassung von nach dem Objektprinzip gegliederte Grundstrukturen interessant macht, da dort die potenzialbezogenen Kosten noch erhebliche Einsparmöglichkeiten bieten.⁴ Ein Beispiel für eine derartige Organisationsform zeigt die folgende Abbildung 25 einer Spartenorganisation, bei der die F&E-Abteilung in einen Zentralbereich ausgegliedert wurde.

¹ Vgl. zu diesem Absatz FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 201 ff., S. 467 f.

² FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 201.

³ Der Zentralbereich ist die in der Praxis am weitesten verbreitete und für aufstrebende Industrieunternehmen besonders relevante Variante des Ausgliederungsprinzips. Vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 202, S. 466.

⁴ Vgl. dazu auch KNEERICH (1995), S. 127.

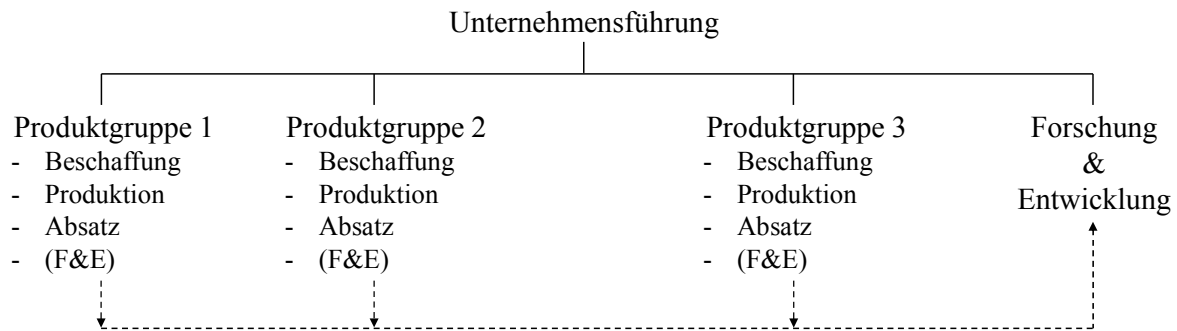


Abb. 25: Spartenorganisation mit Zentralbereich¹

Nachdem nun die beiden grundsätzlichen Prinzipien zur Einführung mehrdimensionaler Strukturen sowie die für diese Arbeit relevanten idealtypischen Ausprägungen bekannt sind, sollen diese Erkenntnisse genutzt werden, um die nach dem ersten Schritt der strategiekonformen Organisationsgestaltung verbliebenen Schwächen weiter zu reduzieren. Zu diesem Zweck werden im Folgenden die vorgestellten Alternativen unter Berücksichtigung der aus den P-M-T-Strategien resultierenden Komplexitätsgrade sowie der verschiedenen Entscheidungsinterdependenzen diskutiert, um schließlich die zunächst noch eindimensionalen Grundstrukturen mit dem konkretisierten Ziel der weiteren Organisationskostensenkung durch ausgewählte, strategiadäquate Varianten zu ergänzen.

3.4.2.3 Die Anpassung der Grundstruktur

Der **MtP-Strategie** wurde die **Funktionalorganisation** als konsistentes Pendant zugeordnet. Bezüglich der Ressourcen- und Marktpotenziale besteht kein weiterer Anpassungsbedarf, da jegliche Veränderung zu einer Verschlechterung bzw. Erhöhung der alles dominierenden Potenzialtrennungskosten führte. Auch die korrespondierenden Ressourcen- und Marktinterdependenzen werden internalisiert, sodass aufgrund der internen Leistungsverflechtungen der Funktionalbereiche lediglich die – allerdings sehr intensiven – Prozessinterdependenzen als Residuum verbleiben.² Ein Verzicht auf Abstimmung und damit die Inkaufnahme sehr hoher Autonomiekosten sind jedoch keine wirtschaftliche Alternative.³ Oder anders ausgedrückt: Die Effizienz von Leistungserstellung und -verwertung ist auch aus prozessorientierter Sicht für eine erfolgreiche Umsetzung der MtP-Strategie unabdingbar. Zur Erhöhung der Prozesseffizienz sollten deshalb entweder Ausschüsse zwischen den einzelnen Schnittstellen etabliert

¹ In Anlehnung an FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 202.

² Vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 425.

³ Vgl. KNEERICH (1995), S. 124, S. 126.

oder es sollte über eine Stabslösung nachgedacht werden. Letztere ist jedoch konsequenterweise direkt an der Seite der Unternehmensführung zu implementieren, um eventuelle Konflikte zwischen dem Stab und den einzelnen Teilbereichsleitern zu vermeiden. In Kombination mit entsprechend ausgeprägten Substrukturen und einer konsistenten Unternehmenskultur resultiert dann in Summe ein hohes Maß an Koordinationseffizienz bezüglich aller Interdependenzarten.¹ Die Kommunikationskosten, die bspw. durch die (zusätzlichen) Gehälter für die Stabsmitglieder oder die Nutzung von Informationssystemen entstehen,² sind vor dem Hintergrund der erwartbaren Steigerung der Entscheidungsqualität aus Gesamtunternehmenssicht und damit einer starken Abnahme der Autonomiekosten das kleinere Übel und als unvermeidlich zu akzeptieren.

Der **MpT-Strategie** mit ihren Schwerpunkten auf Qualitäts- oder Kostenführerschaft durch eigene technologische Anstrengungen wurde ebenfalls die **Funktionalorganisation** als zunächst beste der drei idealtypischen Grundstrukturen zugewiesen. Die nur leicht höhere innere und äußere Komplexität rechtfertigte noch keine alternative Segmentierung nach Produkten oder regionalen Märkten, da bspw. die Variationen im Produktsortiment eher gering und die Potenzialtrennungskosten weiterhin dominant sind. Die internen Leistungsverflechtungen der Funktionalbereiche bleiben folglich auch in diesem Fall die wesentlichen Treiber für die Autonomiekosten aufgrund unabgestimmter Prozessinterdependenzen und sind durch die Einführung eines Stabes wie im Falle der MtP-Strategie zu senken.

Allerdings gilt es im Zuge der Verfolgung der MpT-Strategie regelmäßig zu überprüfen, wie stark das Produktionsprogramm und/oder die Märkte *im weiteren Verlauf* der Konzentration auf Qualitäts- oder Kostenaspekte (und damit im weiteren Verlauf des angestrebten Unternehmenswachstums) tatsächlich aufgefächert werden. Je breiter diese untergliedert sind, desto weniger einflussreich wäre aufgrund der steigenden inneren und/oder äußeren Komplexität die Wirkung der dominanten Potenzialtrennungskosten. Darüber hinaus würden neben den Prozessinterdependenzen auch die Ressourcen- und/oder Marktinterdependenzen zumindest teilweise externalisiert und gewinnen damit an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund stellte dann die ungleichberechtigte Matrix im Vergleich zur „reinen“ Funktionalorganisation (mit Stab) die bessere Lösung dar.³

Je nach Schwerpunktsetzung käme eine dominante Funktionalstruktur mit zusätzlicher Produkt- (Qualitätsführerschaft) oder Marktperspektive (Kostenführerschaft) in Betracht. Während erstere die angedeutete Produktdifferenzierung und folglich die Ko-

¹ Vgl. dazu die noch folgenden Diskussionen in den Abschnitten 3.5.2 und 3.6.3.

² Vgl. KNEERICH (1995), S. 124.

³ Vgl. dazu auch FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 429 f.

ordination der daraus resultierenden Ressourceninterdependenzen unterstützte, berücksichtigte letztere die zunehmenden Marktinterdependenzen stärker, welche durch die beginnende regionale Ausweitung des Marktes entstünden. Im Endeffekt resultieren zweifellos höhere Abstimmungskosten als bei der MtP-Strategie, was jedoch dem vergleichsweise höheren Koordinationsanspruch und den damit verbundenen höheren (alternativen) Autonomiekosten geschuldet ist, die es zu senken gilt. Die zusätzliche Einbindung der Produkt- bzw. Marktdimension zeichnet gleichzeitig den Weg zur produkt- bzw. marktorientierten Primärstruktur vor, denn je stärker die Effekte der Konzentrationskosten (sowie der Ressourcen- oder Marktinterdependenzen) durch die strategieinduzierte Auffächerung der Produkte oder Märkte zum Tragen kommen, desto aufdringlicher bietet sich ein Wechsel des präferierten Segmentierungskriteriums an.

Die **PpT-Strategie** zeichnet sich aufgrund ihres zunehmend heterogenen und innovationsorientierten Produktionsprogramms durch eine sehr hohe innere Komplexität aus, sodass die **Spartenorganisation** im Zuge der Segmentierung als zunächst beste organisatorische Lösung galt. Gleichzeitig wurde jedoch darauf verwiesen, dass die niedrige äußere Komplexität – primär hervorgerufen durch den engen regionalen Fokus – die Errichtung von mehreren Absatzbereichen kaum rechtfertigt.¹ Die Einführung eines Zentralbereichs, welcher alle Absatzaktivitäten bündelt,² reduzierte demnach die hohen Marktpotenzialtrennungskosten erheblich, während die alternativen Konzentrationskosten kaum ins Gewicht fielen. Darüber hinaus würden zusätzlich die bestehenden Marktinterdependenzen internalisiert und damit auch die Autonomiekosten ohne weitere Koordinationsmaßnahmen gesenkt. Allerdings ginge diese organisatorische Lösung zulasten der ursprünglich komplett internalisierten Prozessinterdependenzen, welche aufgrund der Umstrukturierung nun zwischen den einzelnen Sparten und dem neu geschaffenen, gleichberechtigten Zentralbereich entstünden. Zur Koordination dieser Prozessinterdependenzen reichte jedoch die Einführung eines Ausschusses, welcher sich bspw. aus den Spartenleitern und dem Zentralbereichsleiter zusammensetzt, vollkommen aus, da die Abstimmung des gemeinsamen Absatzbereichs mit den Sparten zwar notwendig, eine direkte Kommunikation vor dem Hintergrund der noch zu besprechenden Substrukturen und der Unternehmenskultur jedoch gegenüber der Einführung von Stäben oder Matrixstrukturen zu bevorzugen ist.³

Zusätzlich kann je nach Ausprägung der Heterogenität des Produktionsprogramms außerdem darüber nachgedacht werden, auch die F&E-Tätigkeiten, wenigstens jedoch

¹ Vgl. dazu auch FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 445, die darauf verweisen, dass die mangelnde (Absatz)Markteffizienz die größte Schwäche der Spartenorganisation darstellt und die Ursachen dafür vornehmlich in der Missachtung von Marktinterdependenzen und in der Aufsplitterung von Marktpotenzialen zu finden sind.

² Vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 451 f. sowie KNEERICH (1995), S. 128.

³ Zur konsistenten Abstimmung von Unternehmenskultur, Substrukturen und Primärstruktur vgl. ausführlich das Unterkapitel 3.6.

die Grundlagenforschung, sowie Teile der Beschaffung an einem Ort zu zentralisieren.¹ Die Effekte wären dieselben wie beim Absatzbereich. Den niedrigeren Ressourcenpotenzialtrennungskosten stünden (leicht) höhere Konzentrationskosten entgegen. Eine endgültige Abwägung kann jedoch nicht ohne konkretere Informationen bezüglich der tatsächlichen Verschiedenheit der Produkte vorgenommen werden, da diese neben dem technologischen Führungsanspruch ausschlaggebend für die tatsächliche Höhe der inneren Komplexität ist. Auch in diesem Fall würden – allerdings am anderen Ende der Prozesskette – die Prozessinterdependenzen externalisiert, welche erneut über Ausschüsse zu koordinieren wären.

Die modifizierte Spartenorganisation zeichnet sich zusammenfassend durch eine Ausgliederung der Absatz- und u. U. der F&E- und Beschaffungstätigkeiten aus, um die Potenzialtrennungskosten in diesen kritischen Bereichen weiter zu reduzieren. Als Nebeneffekt werden erfreulicherweise einerseits die Marktinterdependenzen internalisiert und damit die Autonomiekosten verringert. Andererseits entstehen zwar Prozessinterdependenzen, welche jedoch über Ausschüsse relativ leicht und kostengünstig (nachträglich) koordiniert werden könnten. Die Ressourceninterdependenzen schließlich treten zumindest auf der relevanten zweiten Hierarchieebene der Organisationsstruktur nicht in Erscheinung, da die ausgegliederten Bereiche den Spartenleitern eben nicht gemeinsam untergeordnet, sondern stattdessen gleichberechtigt neben diesen organisatorisch verankert werden. Eine möglichst hohe Koordinationseffizienz bezüglich aller Interdependenzarten ist deshalb nach Berücksichtigung der beschriebenen Modifikationen erreicht, und die gesamten Organisationskosten für die PpT-Strategie laufen gegen das theoretische Minimum.

Die **Ikt-Strategie** ist durch die Bearbeitung verschiedener regionaler Märkte mit einem bereits bewährten, homogenen Produktprogramm unter Einsatz modernster Kommunikationstechnologien gekennzeichnet. Die Segmentierung zur Erzeugung einer konsistenten Organisationsstruktur orientierte sich zunächst am Kriterium „Markt“, was insbesondere der hohen äußeren Komplexität geschuldet war und auf die Reduktion bzw. Vermeidung der dominanten Marktpotenzialkonzentrationskosten zielte. Als Nebeneffekt werden in der Idealausprägung einer **Regionalorganisation** nicht nur die besonders relevanten Marktinterdependenzen, sondern auch die Ressourcen- und Prozessinterdependenzen internalisiert, da jeder Segmentleiter die organisatorische Verantwortung sowie die notwendigen Kapazitäten für die Leistungserstellung und -verwertung *aller* Produkte innerhalb seines Gebiets erhält.² Aufgrund des homogenen Produktprogramms und des verhältnismäßig niedrigen technologischen Anspruchs der Produkte – ausgedrückt durch die niedrige innere Komplexität – wurde jedoch bemängelt, dass eine Multiplikation aller Funktionalbereiche zu unnötigen Doppelarbeiten führte, welche die Effizienz und damit die Wettbewerbsfähigkeit des jungen

¹ Vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 454 sowie KNEERICH (1995), S. 129.

² Vgl. FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 457.

Industrieunternehmens erheblich beeinträchtigten. Insbesondere die Ausgliederung und Zentralisierung der F&E-Tätigkeiten an einem Standort ist deshalb unabhängig von der gewählten Markteintrittsstrategie unabdingbar.¹ Der massiven Absenkung der Ressourcenpotenzialtrennungskosten stünden dann lediglich leicht erhöhte Konzentrationskosten gegenüber, die aufgrund eventuell (leicht) unterschiedlicher Ansprüche der verschiedenen Auslandskunden resultieren. Gleichzeitig werden allerdings erneut Prozessinterdependenzen zumindest teilweise externalisiert, da sich die verschiedenen Regionalleiter mit dem neuen und gleichberechtigten F&E-Bereich abstimmen müssen, statt jeweils einer eigenen F&E-Abteilung vorzustehen. In Analogie zur PpT-Strategie ist auch in diesem Fall ein Ausschuss an der Schnittstelle das bevorzugte Mittel der Wahl, um die Autonomiekosten zu senken und über direkte Kommunikation die notwendige und der Erreichung des Gesamtunternehmensziels dienliche Abstimmung dieser Entscheidungsinterdependenzen sicherzustellen.

In Abhängigkeit von der favorisierten Markteintrittsstrategie lassen sich darüber hinaus die Organisationskosten weiter senken, wenn bspw. zunächst lediglich über den Export der Zugang zu den Auslandsmärkten gesucht wird. In diesem Fall ist es naheliegend, neben dem F&E-Bereich zusätzlich die Produktion und die Beschaffung auszugliedern und am Heimatmarkt zu zentralisieren, um Größenvorteile auszunutzen oder Einkaufspreise aufgrund der Marktmacht zu reduzieren. Entsprechend (noch) niedriger wären dann die Ressourcenpotenzialtrennungskosten bei kaum gesteigerten Konzentrationskosten. Die zusätzlich externalisierten Prozessinterdependenzen an den neu entstehenden Schnittstellen dominieren dann das Koordinationsproblem und führen zu erheblichen Autonomiekosten, denen mit denselben koordinativen Maßnahmen begegnet werden müsste, wie sie bereits mehrfach beschrieben wurden. Faktisch entstünde durch diese vorsichtige Form der Auslandsdiversifikation entweder eine Funktionalorganisation mit ausgegliederten Vertriebsstätten oder eine ungleichberechtigte Matrixorganisation mit den verschiedenen Märkten als zweite zu berücksichtigende, nachrangige Dimension. Insofern könnte ein junges, wachstumsorientiertes Industrieunternehmen den Export der Produkte zunächst als Sprungbrett nutzen, um über diesen und in Abhängigkeit von den Gegebenheiten vor Ort sowie dem Erfolg der jeweiligen Vertriebs-einheit erst nach und nach die Produktion und die Beschaffung ins Ausland zu verlagern. Die Regionalleiter würden dann sukzessive mit weiteren Kompetenzen und korrespondierenden Kapazitäten ausgestattet, und das Unternehmen würde auf diesem Wege behutsam zu einer modifizierten Regionalorganisation entwickelt.

Die folgende Abbildung 26 fasst die gesammelten Erkenntnisse dieses Unterkapitels noch einmal zusammen und ergänzt die Darstellung aus Abschnitt 3.3.2. Sie zeigt in komprimierter Form sowohl den Zusammenhang zwischen der P-M-T-Strategie und

¹ Vgl. auch im Folgenden FRESE/GRAUMANN/THEUVSEN (2012), S. 460 sowie KNEERICH (1995), S. 174 f.

3.5 Produkt-Markt-Technologie-Strategie und Unternehmenskultur

3.5.1 Interdependenzen zwischen der Produkt-Markt-Technologie-Strategie und der Unternehmenskultur

3.5.1.1 Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Produkt-Markt-Technologie-Strategie

Im Zuge der Diskussion des Einflusses der Unternehmenskultur auf die P-M-T-Strategie sind grundsätzlich zwei getrennte Aspekte zu analysieren. Erstens ist der Frage nachzugehen, inwiefern eine bereits bestehende Unternehmenskultur die *Umsetzung* einer bestimmten P-M-T-Strategie unterstützt oder behindert. In diesem Zusammenhang wurde bereits im Grundlagenteil dieser Arbeit darauf hingewiesen, dass eine Unternehmenskultur sowohl funktionale als auch dysfunktionale Effekte haben kann, welche dann in Abhängigkeit von der gewählten Strategie effizienz- und/oder flexibilitätsfördernd oder -hemmend wirken.¹ Einerseits wird damit zwar vorrangig und ähnlich zur Strategie-Struktur-Diskussion die Frage nach der *objektiven* Konsistenz der beiden Aktionsparameter und ihrer jeweiligen Ausprägungen aufgeworfen, welche unabhängig vom Über-Unterordnungsverhältnis beantwortet werden kann (und wird). Andererseits resultiert jedoch bei Überordnung der Unternehmenskultur die einfache Schlussfolgerung, dass sich die P-M-T-Strategie dann an dieser zu orientieren hat, um eine erfolgreiche Strategieumsetzung auch tatsächlich zu gewährleisten – mit allen restriktiven Folgen für die Gestaltungsspielräume der nachrangigen Aktionsparameter.²

Der zweite relevante Aspekt des Einflusses der Unternehmenskultur auf die P-M-T-Strategie betrifft hingegen die Frage nach dem *subjektiven Einfluss* Ersterer auf die Strategiewahl selbst.³ Dabei geht es jenseits des Konsistenzgedankens und erneut in Analogie zur Strategie-Struktur-Diskussion vor allem um die Wirkmächtigkeit einer bestehenden Unternehmenskultur als *Informations- und WahrnehmungsfILTER* für die Entscheider. Ausgehend vom Prozess der strategischen Zielbildung über die Strategiewahl bis hin zur Implementierung kann ein „Scheuklappendenken“ dazu führen, dass eine Abweichung vom bisherigen Pfad im Sinne einer strategischen Neu- oder Umorientierung – bspw. aufgrund von Veränderungen der relevanten Umwelt – von vornherein verhindert wird. Ursächlich für dieses in der Praxis häufig anzutreffende Phänomen sind die vorherrschenden Werte und Normen in der strategischen Unternehmensführung, welche aufgrund ihrer Verzerrungswirkung zumindest zum Teil objektiv nicht nachvollziehbare Widerstände in Bezug auf bestimmte strategische Alternativen hervorrufen. Ein weiterer, diesen inneren Widerständen sogar noch vorgelagerter

¹ Vgl. dazu auch Abschnitt 2.9.1 sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. dazu bspw. GREIPEL (1990), S. 323 f.

³ Vgl. zu diesem Absatz BLEICHER (1991), S. 734 f., S. 783 ff., DILL/HÜGLER (1997), S. 163 f., S. 172 ff., BEA/HAAAS (2016), S. 480 ff., HOFBAUER (1991), S. 181 f., PÜMPIN/KOLLER (1990), S. 304 f. und ferner STEINMANN/SCHREYÖGG/KOCH (2013), S. 670 f.

Grund ist darüber hinaus in der unternehmenskulturell bedingten Auswahl der Instrumente zu finden, welche im Zuge des Strategiefindungs- und Entscheidungsprozesses zum Einsatz kommen. So ist es bspw. einerseits bedeutsam, ob die strategische Unternehmensführung eher auf quantitative oder qualitative Analyse- und Bewertungsverfahren vertraut. Andererseits ist auch das Ergebnis der Strategiewahl kulturdeterminiert, wenn bestimmte Alternativen bereits im Rahmen einer *Vorauswahl* entweder überhaupt nicht erkannt werden oder bestimmten Plausibilitätsprüfungen nicht standhalten, weil diese Alternativen den eigenen Orientierungsmustern widersprechen.

3.5.1.2 Der Einfluss der Produkt-Markt-Technologie-Strategie auf die Unternehmenskultur

Da die möglichen funktionalen und dysfunktionalen Effekte einer Unternehmenskultur die verbindenden Elemente sind, welche die Notwendigkeit einer gemeinsamen Betrachtung der beiden Aktionsparameter überhaupt erst veranlassen, lässt sich auch der umgekehrte Einfluss der P-M-T-Strategie auf die Unternehmenskultur zunächst erneut an der Konsistenzforderung festmachen. Wenn also – aus welchen Gründen auch immer – unterstellt wird, dass die Wahl einer zukunftsgerichteten P-M-T-Strategie der Gestaltung der Unternehmenskultur im Zuge der Gesamtunternehmensstrategieplanung vorzuziehen ist, dann ist es nur konsequent, eine Unternehmenskultur anzustreben, deren Werte und Normen den Effizienz- und/oder Flexibilitätserfordernissen der Strategiewahl entgegenkommen. Die funktionalen Effekte werden folglich antizipiert (anstatt als Restriktion berücksichtigt), um eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu unterstützen.

Darüber hinaus wirkt eine konkrete P-M-T-Strategie jedoch auch bei völliger Missachtung der Unternehmenskultur auf eben diese, was letztlich auf die Entstehungsursachen zurückzuführen ist. Neben der allgemeinen kulturellen Vorprägung der Organisationsmitglieder, die sich insbesondere auf der Ebene der Grundannahmen manifestiert, sind es gerade die internen Bedingungen, die zumindest langfristig die spezifischen Besonderheiten einer Unternehmenskultur hervorbringen.¹ Solchen internen Bedingungen sind dann auch die bisher verfolgten Strategien zuzuordnen.² So gehen vergangene Erfolge und Misserfolge in das historische Gedächtnis der Organisation ein³ und beeinflussen dadurch die positive und negative Wahrnehmung bestimmter Werte sowie die Akzeptanz sich entwickelnder oder bereits bestehender

¹ Vgl. dazu auch die Abschnitte 2.9.1 und 2.9.2 sowie die dort zitierte Literatur, außerdem BLEICHER (1991), S. 735.

² Vgl. SCHWARZ (1989), S. 60.

³ Vgl. HOFBAUER (1991), S. 182.

Normen.¹ Diese Effekte werden verstärkt, wenn vorwiegend solche Mitarbeiter in höheren Rängen zu finden sind, welche sich in der Vergangenheit durch strategieadäquate Verhaltensweisen und Entscheidungen profiliert haben.² Sie werden dadurch bspw. implizit oder explizit zu „Helden“ stilisiert, fungieren als Vorbilder für die Mitarbeiter und führen jedem Organisationsmitglied vor Augen, welche Eigenschaften seitens des Unternehmens erwünscht sind und belohnt werden.³ Darüber hinaus setzen die profilierten Manager und Angestellten zukünftig die eigenen Werte und Normen als Maßstab bei der Einstellung und Beurteilung neuer Mitarbeiter an, sodass sich durch diese Selbstverstärkung im Laufe der Zeit ceteris paribus schließlich eine (auch) strategieinduzierte Kultur neu oder erstmalig herausbildet. Aus Sicht der strategischen Unternehmensführung träte im Endeffekt demnach auch ungeplant das ein, was durch aktive Planungsbestrebungen und bei gegebenen Voraussetzungen gezielt und beschleunigt herbeigeführt werden könnte und sollte – eine konsistente Anpassung der Unternehmenskultur an die Strategie mit entsprechend funktionalen Wirkungen als Resultat und zusätzlichem Erfolgsbeitrag.

3.5.1.3 Implikationen für die Synthese

Grundsätzlich ist jedes Unternehmen bestrebt, möglichst wenigen Restriktionen zu unterliegen, um im Umkehrschluss eine entsprechend große Freiheit bei der Wahl der zukünftigen Geschäftsaktivitäten zu bewahren. Insofern wäre es in praktischen Planungssituationen wünschenswert, die „Wahl“ der Unternehmenskultur der Strategiefestlegung nachordnen zu können, anstatt sich dieser unterwerfen zu müssen und dadurch das Entscheidungsfeld von vornherein erheblich einzuschränken. Zwar gilt erneut, dass eine objektive Zuordnung konsistenter idealtypischer Paarungen auch unabhängig von der Kenntnis des konkreten Über-Unterordnungsverhältnisses möglich ist, da bei dieser lediglich die funktionalen und dysfunktionalen Effekte als verbindende Elemente zu beachten sind. Aufgrund des zweiten Ziels dieser Arbeit – der heuristischen Entwicklung eines praktischen Entscheidungsrahmens für junge Industrieunternehmen – wird diese Diskussion jedoch unter Beachtung der relevanten Prämissen zunächst vorangestellt.

Die Ambivalenz des Über-Unterordnungsverhältnisses der beiden Aktionsparameter lässt sich den bisherigen Ausführungen folgend vor allem auf drei Aspekte zurückführen. Sie betreffen allesamt die Unternehmenskultur und geben je nach wissenschaftlichem Standpunkt und situativen Gegebenheiten in der Praxis letztlich den Ausschlag

¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen bei SCHWARZ (1989), S. 42 f., der die Entstehung von Werten am Beispiel von Symbolen nachvollzieht und dabei betont, dass Bedeutungszuweisungen aus erlernten positiven oder negativen Erfahrungen resultieren.

² Vgl. DILL/HÜGLER (1997), S. 180 sowie PÜMPIN (1984), S. 26.

³ Vgl. dazu auch im Folgenden BLEICHER (1991), S. 735 ff. und ferner SACKMANN (1990), S. 179 f.

für die einzuhaltende Rangfolge im Zuge der Gesamtunternehmensstrategieplanung. Oder anders ausgedrückt: Nur wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind, kann die Unternehmenskultur der P-M-T-Strategie nachgeordnet und ihre Herausbildung den resultierenden Anforderungen entsprechend gezielt forciert werden. Die drei Aspekte sind einerseits die eher wissenschaftlich geprägte Frage der grundsätzlichen Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur und andererseits deren Stärke sowie deren Wirkmächtigkeit als Informations- und WahrnehmungsfILTER. Letztgenannte Kriterien hängen darüber hinaus eng miteinander zusammen.

Bereits im Grundlagenteil dieser Arbeit erfolgte eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Frage, inwiefern der Aktionsparameter „Unternehmenskultur“ überhaupt als von der strategischen Unternehmensführung gestaltbarer Parameter aufgefasst werden kann.¹ Es wurde dann der Position der sogenannten Pragmatiker zugestimmt, welche im Gegensatz zu den Kulturalisten eine mögliche Beeinflussbarkeit der Unternehmenskultur zumindest in Grenzen und bis hin zur Ebene der Werte und Normen bejahen und sogar für erstrebenswert erachten. Erst diese Feststellung erlaubt es überhaupt, sich aktiv mit der Unternehmenskultur als *Aktionsparameter* auseinanderzusetzen, anstatt diese entweder – sofern bereits erkennbar vorhanden – primär als Restriktion zu beachten oder – bei Abwesenheit – zu missachten und auf das Beste zu hoffen.

Weiterhin wurde darauf verwiesen, dass die Stärke einer Unternehmenskultur erst mit steigendem Alter des Unternehmens – also im Laufe des Unternehmenslebenszyklus – zunimmt² und ihre restriktiven Wirkungen nachhaltig entfaltet.³ Im Umkehrschluss resultiert bei jungen Industrieunternehmen folglich keine wesentliche Einschränkung, welche den Gestaltungsspielraum – sowohl den der P-M-T-Strategie als auch den der Unternehmenskultur selbst – begrenzte. Zwar dürfte einerseits der Verbreitungsgrad sich gerade entwickelnder Werte und Normen aufgrund der noch geringen Mitarbeiterzahl im Unternehmen relativ hoch sein. Andererseits verhält es sich bezüglich der Verankerungstiefe genau umgekehrt, denn es verging bis dato schlichtweg zu wenig Zeit, um in den Köpfen der Angestellten wirklich tiefgreifende unternehmensspezifische Besonderheiten dauerhaft zu etablieren. Darüber hinaus impliziert eine Wachstumsstrategie i. d. R. die Neueinstellung vieler Mitarbeiter, welche zu Beginn ihrer Beschäftigung lediglich auf der Ebene der Grundannahmen vorgeprägt sind.⁴ Die letztlich resultierende Instabilität einer sich gerade erst herausbildenden Unternehmenskultur kann sich für die strategischen Planer deshalb als Glücksfall erweisen, da eine schwache Ausprägung zwar ursächlich für den Mangel funktionaler Effekte ist,

¹ Vgl. zu diesem Absatz ausführlich Abschnitt 2.9.2 sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. dazu auch PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 29 i. V. m. BLEICHER (1984), S. 496, S. 498 f., die darauf verweisen, dass Unternehmenskulturen in jungen Unternehmen gewöhnlich schwach ausgeprägt und damit tendenziell leichter veränderbar sind als in älteren Unternehmen.

³ Vgl. zu diesem Absatz ausführlich Abschnitt 2.9.2 sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. dazu auch SACKMANN (1990), S. 173.

dies jedoch vorrangig am noch jungen Alter des Unternehmens liegt und insofern keine Folge einer fehlgeleiteten Entwicklung darstellt. Vielmehr handelt es sich um brachliegendes Potenzial, das nicht sich selbst überlassen, sondern stattdessen aktiv gestaltet werden sollte. Zusätzlich besteht unter diesen Bedingungen die große Chance, durch das Fordern und Fördern von Veränderungsbereitschaft als grundsätzlicher Metatugend eine Eigenschaft in der Belegschaft zu kultivieren, welche jenseits der sonstigen Bestrebungen für zukünftiges Wachstum und damit einhergehende, stetig wiederkehrende Wandlungsprozesse unabdingbar ist.¹

Eng verbunden mit der Lebenszyklusphase des Unternehmens ist schließlich auch der dritte Aspekt – die Eigenschaft der Unternehmenskultur als Informations- und WahrnehmungsfILTER. Abgesehen davon, dass bereits eine geringe Unternehmenskulturstärke deren verzerrende Wirkung in kontrollierbaren Grenzen hält, sei in diesem Zusammenhang noch einmal an die Besonderheiten und Veränderungen erinnert, die auf ein Unternehmen beim Übergang von der Pionier- in die Markterschießungs- und Diversifikationsphase zukommen, wenn das Wachstumsstreben von dauerhaftem Erfolg geprägt sein soll.² Neben den bereits erwähnten kapazitativen Anpassungen sowie dem erhöhten Finanzbedarf wird i. d. R. auch und erstmals ein professionelles Management in die Führungsetage einziehen, um den steigenden Ansprüchen an die Unternehmensführung gerecht zu werden. Deren Mitglieder bringen dann einerseits entsprechendes Know-How sowie Erfahrung mit und sind andererseits weitgehend unabhängig und frei von den bisherigen Entwicklungen im Unternehmen.³ Genau diese Voraussetzungen erlauben dann auch den notwendigen objektiven Blick im Zuge der strategischen Planung, welcher dem Gründer oder den langjährigen Managern in reifen Unternehmen im Laufe der Zeit u. U. abhandengekommen ist.

Zusammenfassend lässt sich deshalb feststellen, dass einer Überordnung der P-M-T-Strategie im Zuge der Gesamtunternehmensstrategieplanung für junge Industrieunternehmen nichts im Wege steht. Aufgrund des geringen Alters existiert schlichtweg noch keine dermaßen ausgeprägte Unternehmenskultur, dass diese bei den Mitarbeitern und/oder in der Führungsriege ihre nachweislich restriktiven Wirkungen entfalten könnte und infolgedessen eine strategische Neu- oder Umorientierung von vornherein nachhaltig behinderte oder gar vereitelte. Im Umkehrschluss besteht für die strategische Unternehmensführung folglich die Chance, in Analogie zur Ableitung der Primärstruktur auf Basis der strategieinduzierten Anforderungen eine konsistente „Wunsch- bzw. Soll-Kultur“⁴ zu ermitteln und damit neben der Organisationsstruktur

¹ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 47 f.

² Vgl. auch im Folgenden die Ausführungen im Abschnitt 2.1.2 sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. dazu auch SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 330 sowie die dort zitierte Literatur, die darauf verweisen, dass „[...] die ‚Betriebsblindheit‘ von Organisationsmitgliedern als gravierender Verzerrungsfaktor [...] im Wechselspiel von externen Analysen und internen Beobachtungen relativierbar und fassbar wird.“ SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 330.

⁴ Vgl. dazu auch PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 10.

auch die Unternehmenskultur für eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu instrumentalisieren. Es sei in diesem Zusammenhang daran erinnert, dass – ohne das Ergebnis der später noch folgenden Diskussion zum interdependenten Verhältnis der beiden Aktionsparameter „Unternehmenskultur“ und „Organisationsstruktur“ vorwegzunehmen – die formalen Instrumente und Maßnahmen zur Regelung des Abstimmungs- und Kontrollbedarfs sowie zur Motivationssteigerung in einem Unternehmen nicht alle erdenklichen Einzelfälle berücksichtigen können, dies aus verschiedenen Gründen auch nicht sollten und darüber hinaus erhebliche Kosten verursachen.¹ Mithilfe einer strategieadäquaten Unternehmenskultur würden diese Unzulänglichkeiten durch Ausnutzung der drei Hauptfunktionen – Koordination, Integration und Motivation – hingegen idealerweise bereits von vornherein vermieden oder zumindest antizipativ reduziert, wenn bspw. effiziente und/oder flexible informale Selbststeuerungsmechanismen an die Stelle ineffizienter und/oder unflexibler formaler Regelungen treten und diese dadurch entweder ersetzen oder wenigstens ergänzen.² Im Folgenden wird deshalb anhand der bekannten idealtypischen Ausprägungen der beiden Aktionsparameter gezeigt, inwiefern welche P-M-T-Strategie nun welche Unternehmenskultur konkret einfordert, um die erwünschten Wirkungen nach der Implementierung auch möglichst ausgeprägt zu erzielen.

3.5.2 Die Ableitung einer konsistenten Unternehmenskultur

3.5.2.1 Innere und äußere Komplexität als Orientierungsgrundlage

Koordination, Integration und Motivation sind die drei originären Funktionen der Unternehmenskultur. Die betriebswirtschaftlich besonders relevanten **derivativen Wirkungen** bzw. funktionalen Effekte – die Steigerung der *Effizienz* und/oder der *Flexibilität* im Unternehmen – beruhen auf der situationsspezifischen Förderung und Ausnutzung dieser grundlegenden, originären Potenziale durch geeignete Maßnahmen.³ Jene resultieren demnach indirekt (als Folge) und nur unter bestimmten Voraussetzungen. Neben dem grundsätzlichen Vorhandensein einer Unternehmenskultur sind dies insbesondere eine gewisse Stärke und die Systemkompatibilität. Letztere wurde im Rahmen dieser Arbeit als Konsistenz bezeichnet und deren Notwendigkeit mit der Tatsache begründet, dass sie eine von zwei Voraussetzungen für die *Effektivität* der Gesamtunternehmensstrategie ist. Die Sicherstellung der Kongruenz als zweites wesentliches Kriterium erfolgte insbesondere über die Wahl einer situationsgerechten

¹ Vgl. Abschnitt 2.9.1 sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. ROLLBERG (1996), S. 48 sowie die dort zitierte Literatur, außerdem DILL/HÜGLER (1997), S. 147 ff.

³ Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S., 73 f., S. 75 f. sowie DILL/HÜGLER (1997), S. 157 f., welche jedoch anders als WERNER die derivativen Wirkungen der Unternehmenskultur nicht unter Rückgriff auf die beiden Kriterien „Effizienz“ und „Flexibilität“, sondern stattdessen anhand der beiden Kriterien „Effizienz“ und „Effektivität“ diskutieren und strategiespezifisch beurteilen.

P-M-T-Strategie, welche im Zuge der Gesamtunternehmensstrategieplanung für junge Industrieunternehmen den anderen Aktionsparametern übergeordnet wurde und deshalb das hauptsächlich verbindende Element zur Umwelt darstellt.¹

Erneut werden alle drei Metaziele eines erfolgsorientierten Unternehmens über die Aktionsparameter angesprochen und an geeigneter Stelle berücksichtigt. Darüber hinaus ist es erneut vor allem der „Trade-Off“ zwischen Effizienz und Flexibilität, welcher im Zuge der konsistenten Abstimmung der Aktionsparameter das zentrale Problem darstellen wird, da jede der idealtypischen Unternehmenskulturen ihre eigenen Stärken und Schwächen aufweist und infolgedessen Effizienz und Flexibilität bei unterschiedlichen Gegebenheiten in unterschiedlichem Maße in den Bereichen des Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesses fördert.² Insofern ist es auch wenig verwunderlich, dass die innere und äußere Komplexität als Resultat der P-M-T-Strategiebildung erneut die zentralen Kriterien bei der Ableitung einer „Wunsch- bzw. Soll-Kultur“ sind, da diese die entscheidenden Hinweise auf die relative Bedeutung bzw. Gewichtung von Effizienz und Flexibilität im Leistungserstellungs- und -verwertungsprozess liefern.³

Ähnlich wie im Zuge der Strukturgestaltung gilt es folglich zunächst, die Anforderungen, die sich aus den idealtypischen Strategien ergeben und durch die innere und äußere Komplexität komprimiert zum Ausdruck gebracht werden, mit den Möglichkeiten und Grenzen, die die verschiedenen idealtypischen Unternehmenskulturen bereithalten, abzugleichen und in Einklang zu bringen. Mithilfe geeigneter (nicht-

¹ Die Berücksichtigung und Einhaltung grundsätzlicher gestalterischer Grenzen der Unternehmenskultur, welche bspw. aufgrund einer bestimmten, vorherrschenden Landeskultur existieren, können ebenfalls der Kongruenzsicherung zugeordnet werden. Allerdings spannt sich – wie im Grundlagenteil beschrieben – trotzdem ein relativ großer Rahmen auf, innerhalb dessen weiterhin viel Raum für die individuelle Gestaltung verbleibt. Vgl. dazu Abschnitt 2.9.2 sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. dazu auch PÜMPIN/KOBI/WÜTHRICH (1985), S. 40, S. 44, die schließlich feststellen, dass die Qualität einer bestimmten Unternehmenskultur nur im Zusammenhang mit der Strategie beurteilt werden kann. Insofern gibt es nicht die eine ideale Unternehmenskultur, sondern vielmehr mehrere gleichwertige, relativ ideale Kulturen, die sich aus den strategieabhängigen Anforderungen ableiten (lassen).

³ In diesem Zusammenhang darf jedoch nicht vergessen werden, dass sich insbesondere der Aktionsparameter „Unternehmenskultur“ durch seinen vielschichtigen Charakter auszeichnet, sich quantitativen Analysen weitgehend entzieht und somit grundsätzlich enge Grenzen hinsichtlich der Analysemöglichkeiten setzt bzw. umgekehrt viel Interpretationsspielraum lässt. Infolgedessen werden – auch und gerade im Zuge der Konsistenzdiskussion – zumindest in gewissem Maße einerseits auch immer intuitive und qualitative Argumente vonnöten sein, welche andererseits aufgrund ihrer Subjektivität und ihrer zumindest teilweise fehlenden empirischen Evidenz entsprechend streitbar sind und bleiben. Vgl. dazu auch WERNER (1998), S. 100.

struktureller) Maßnahmen¹ können dann durch die sukzessive Etablierung strategieadäquater Normen und Werte – mithin durch die Implementierung einer strategieadäquaten Unternehmenskultur – die originären Funktionen zielgerichtet aktiviert werden, um dadurch die gewünschten derivativen Wirkungen hervorzurufen und letztlich eine dauerhaft erfolgreiche Strategieumsetzung zu fördern.

3.5.2.2 Die strategiespezifische Zuordnung der idealtypischen Alternativen

Die **Kosten- und Leistungskultur** (KuL-Kultur) zeichnet sich vor allem durch das stark ausgeprägte Kostenbewusstsein auf allen Hierarchieebenen, eine hohe Arbeitsintensität sowie die vornehmliche Orientierung an monetären Größen, wie bspw. Umsatz und Gewinn, aus.² Standardisierung, Spezialisierung und feste Regeln sind gewohnte Mechanismen im Unternehmen und werden von der Mitarbeiterschaft nicht nur akzeptiert, sondern begrüßt. Verkürzt formuliert richtet sich die KuL-Kultur in allem Streben nach Erfolg konsequent an größtmöglicher Effizienz aus – sowohl im Leistungserstellungs- als auch im Leistungsverwertungsprozess. Umgekehrt stößt eine solche Kultur jedoch sehr schnell an ihre Grenzen, wenn es darum geht, Kreativität und Flexibilität im Unternehmensalltag zu beweisen – Eigenschaften, die bevorzugt bei hoher Komplexität der Aufgaben an Bedeutung gewinnen.

Das konsistente strategische Pendant zu einer KuL-Kultur muss folglich bestimmte Voraussetzungen erfüllen, damit die ihr immanenten funktionalen Wirkungen auch tatsächlich aktiviert werden können. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Möglichkeiten und Grenzen sollte die adäquate P-M-T-Strategie deshalb eine möglichst niedrige Komplexität aufweisen – und das sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis, da nur dann eine Unternehmensaufgabe resultiert, in der die Stärken der KuL-Kultur zum Tragen kommen. Die **MtP-Strategie** entspricht diesen Anforderungen voll umfänglich und ist deshalb das geeignete Komplement. Eine Entscheidung für die MtP-Strategie war und ist für die Planer verbunden mit der Entscheidung für eine relativ geringe Produkt- und Variantenvielfalt, für einen relativ homogenen Kunden- und Lieferantenzirkel sowie gegen herausfordernde technologische Innovationen oder eine regionale Expansion. Damit einher geht dann konsequenterweise auch die Entscheidung für einen harten Preiskampf am Massenmarkt, bei dem neben den Mindestanforderungen an die Qualität des Produkts vor allem der Verkaufspreis und damit die

¹ Dabei sind jedoch nicht die Maßnahmen gemeint, die durch die konkrete Ausgestaltung der Substrukturen etabliert werden und über diesen Weg ihre beeinflussende Wirkung auf die Unternehmenskultur entfalten sollen. Während solche konkreteren Umsetzungs- und Unterstützungsmöglichkeiten erst im späteren Verlauf dieser Arbeit diskutiert werden, stehen zunächst eher grundsätzliche Maßnahmen im Fokus, wie bspw. personalpolitische Entscheidungen, insbesondere an sensiblen Schnittstellen, symbolische Handlungen, die Schaffung einer „Corporate Identity“ oder die Formulierung eines adäquaten Unternehmensleitbildes. Vgl. dazu bspw. BLEICHER (1991), S. 762 f., MACHARZINA/WOLF (2015), S. 244 f., PÜMPIN (1984), S. 27.

² Vgl. auch im Folgenden die Ausführungen im Abschnitt 2.9.3 sowie WERNER (1998), S. 91 ff.

Kosten und folglich die Effizienz in allen Belangen eine überragende Bedeutung erhalten.

Zusammenfassend lässt sich deshalb konstatieren, dass die MtP-Strategie aufgrund ihrer niedrigen Komplexität eine effizienzorientierte Kultur einfordert, wie sie vor dem Hintergrund der idealtypischen Alternativen nur die KuL-Kultur bereitzustellen vermag, so wie umgekehrt die KuL-Kultur ein niedrigkomplexes Aufgabenumfeld verlangt, um die ihr immanenten Stärken zu entfalten.

Die **Technologiekultur** hebt sich nur bedingt von der KuL-Kultur ab, wobei die wesentlichen Unterschiede die Einstellung der Mitarbeiter in Bezug auf die im Produktionsprozess einzusetzenden Technologien und Verfahren sowie die damit einhergehenden Konsequenzen betreffen. Die stärkere Betonung der wissenschaftlichen Basis der Leistungserbringung und die Bereitschaft, Wettbewerbsvorteile vor allem durch technologischen Vorsprung zu realisieren, münden einerseits in einem Selbstverständnis, sich als Hochleistungsproblemlöser am Markt von Mitbewerbern abzugrenzen.¹ Andererseits beschränkt sich dieser Anspruch jedoch im Wesentlichen auf die Art der Leistungserstellung von in der Grundstruktur austauschbaren Produkten, die sich allerdings im Vergleich durch ein höheres Qualitätsniveau, eine größere Variantenvielfalt oder etwas allgemeiner durch ein einzigartiges Preis-Nutzen-Verhältnis auszeichnen. Man versteht sich quasi als „Klassenbester“ in einem hart umkämpften Markt und kommuniziert dies auch mit entsprechendem Stolz nach innen und nach außen. Gleichwohl und unabhängig von der technologischen Spezialisierung besteht jedoch weiterhin und insbesondere eine große Fokussierung auf die Effizienz der Aufgabenerfüllung, wobei die im Vergleich zur KuL-Kultur stärkere Technologieorientierung diesen Umstand nicht etwa konterkariert, sondern vielmehr unterstreicht.

Aufgrund der großen Ähnlichkeit von KuL- und Technologiekultur liegt es nahe, dass auch Letztere vorzugsweise in wenig komplexen Verhältnissen funktionale Effekte erzeugt. Die höhere Technologieaffinität in der Belegschaft gibt dem strategischen Management zwar etwas mehr Freiraum im Zuge der Planung, darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass für wirklich innovative Schritte elementare kulturelle Eigenschaften, wie bspw. Fehlertoleranz oder Kreativität, fehlen. Insofern ist die **MpT-Strategie** das perfekte Pendant, da durch die Möglichkeiten der Spezialisierung auf Kosten- oder Qualitätsführerschaft deren leicht höhere innere Komplexität dem gesteigerten, aber immer noch überschaubaren Anspruch der Technologiekultur gerecht wird, sie diesen für eine erfolgreiche Realisierung allerdings auch einfordert. Abgesehen davon fokussiert die MpT-Strategie jedoch vorzugsweise immer noch auf den hart umkämpften Heimatmarkt mit austauschbaren Produkten. Gerade diese vergleichsweise geringe

¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen im Abschnitt 2.9.3.

äußere Komplexität stellt weiterhin hohe Anforderungen an die Effizienz von Leistungserstellung und -verwertung, welchen die Technologiekultur trotz ihrer im Vergleich zur KuL-Kultur veränderten Schwerpunktsetzung gerecht wird.

Die **Innovationskultur** ist durch ihre relativ starke Innengerichtetheit gekennzeichnet, was Stärke und Schwäche zugleich ist. Der Anspruch, immer neue Produkte und Prozesse zu entwickeln, der Wille, immer an der Spitze des Fortschritts zu stehen, sowie damit einhergehende Werte wie Offenheit für Neues, Risikofreude, Fehlertoleranz und Wertschätzung von Kreativität stehen den typischen Eigenschaften in einer KuL-Kultur diametral entgegen.¹ Seitens der Mitarbeiter wird deshalb üblicherweise – und insbesondere im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses – eine möglichst hohe Flexibilität bevorzugt. Umgekehrt gilt diese aber auch als notwendige Voraussetzung, um die erwähnten Werte erfolgsfördernd ausleben zu können. Da der Großteil der kulturellen Kraft jedoch in die Bewältigung der Innovationsaufgabe fließt, bleibt nur noch wenig Raum für die Konzentration auf das Umfeld. Der der Innovationskultur immanente Anerkennungswunsch stellt noch am ehesten den aus betriebswirtschaftlicher Sicht wünschenswerten Kundenbezug her und kann als Korrektiv dieser sonst relativ losgelösten Kultur verstanden werden. Insofern erreicht die Innovationskultur ihre Grenzen nicht nur dann, wenn die tatsächlichen Ansprüche an die Leistungserstellung diese unterfordern, sondern auch dann, wenn die Anforderungen auf der Leistungsverwertungsseite aufgrund der regionalen Marktvielfalt zu hoch sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die größte Stärke der Innovationskultur darin liegt, auf der Produktebene flexibel mit komplexen Kundenwünschen umzugehen bzw. Letztere sogar zu antizipieren. Im Umkehrschluss bestehen Defizite, wenn die Aufgabe verhältnismäßig einfach ist, aber dafür bzw. gerade deshalb mit größtmöglicher Effizienz gelöst werden muss. Insofern ist die **PpT-Strategie** gleich aus mehreren Gründen der ideale Partner für die Innovationskultur: Die hohe innere Komplexität bietet nicht nur die Möglichkeit der Flexibilität im Denken und Handeln, sondern fordert diese regelrecht ein. Die Effizienz der Leistungserstellung bleibt zwar auch weiterhin eine wesentliche Zielgröße, ordnet sich aber im Zweifel der Flexibilität unter. Schließlich erfolgt der Wettbewerb am Markt nicht primär über den Preis, sondern vielmehr über ein einzigartiges Angebot, über welches keiner oder nur wenige der Mitbewerber verfügen und das ein entsprechendes Preispremium deshalb rechtfertigt. Abgesehen davon beschränkt sich die PpT-Strategie jedoch auf den Heimatmarkt mit einer überschaubaren äußeren Komplexität als Resultat. Für die Innovationskultur ist dies insofern vorteilhaft, als eine gleichzeitig kaum zu bewältigende Flexibilität der Leistungsverwertung gar nicht erst notwendig wird und daher eine kulturelle Überforderung unterbleibt.

Auch die Werte der **Kundenkultur** unterscheiden sich diametral von denen der Innovationskultur, allerdings in Bezug auf ein anderes Abgrenzungskriterium als es noch

¹ Vgl. dazu auch Abschnitt 2.9.3 sowie WERNER (1998), S. 96 f.

beim Vergleich mit der KuL-Kultur (und mit Abstrichen auch mit der Technologiekultur) der Fall war. Während es bei der Innovationskultur vor allem die Innengerichtetheit ist, die sowohl als Stärke als auch als Schwäche diagnostiziert wurde, verhält es sich bei der Kundenkultur genau umgekehrt. Als einzige der vier idealtypischen Alternativen sticht diese durch ihren primären Fokus nach außen hervor, anstatt sich – wie die anderen drei – in erster Linie über die Art der Leistungserstellung zu definieren. Entsprechend ausgeprägt ist die Dienstleistungsmentalität bei den Mitarbeitern verankert und prägt den Umgang mit den (potenziellen) Kunden.¹ Spiegelbildlich zur Innovationskultur werden Werte wie Kreativität und Offenheit für Neues geschätzt und gefördert, sofern sie den Leistungsverwertungsprozess in den Mittelpunkt stellen, um auf diesem Wege den Kundenkreis zu pflegen und (regional) zu erweitern. Gerade weil diese Fokussierung jedoch viel Aufmerksamkeit und Zeit raubt, entfaltet die Kundenkultur ihre funktionalen Effekte – insbesondere die hohe Flexibilität im zügigen Umgang mit den Kundenwünschen – vorzugsweise dann, wenn sich die angebotenen Produkte nicht zu stark voneinander unterscheiden und demnach auf eine überschaubare Variantenvielfalt beschränken.² Anderenfalls entstünde die Gefahr, dass die Erfüllung jedes einzelnen Kundenwunschs unwirtschaftlich würde, da dies zu viel Aufwand verursachte. Darüber hinaus überforderte eine gleichzeitige Konzentration auf die Erforschung, Entwicklung und Herstellung möglichst innovativer Produkte die kulturelle Kapazität der Mitarbeiter, da zu viele und teilweise widersprüchliche Wertmaßstäbe gelten.

Das strategische Komplement zur Kundenkultur sollte sich zusammenfassend einerseits durch eine nicht zu hohe innere Komplexität auszeichnen, da Kreativität und Flexibilität im Zuge der Leistungserstellung nicht zu ihren Stärken zählen. Andererseits würden jedoch mögliche funktionale Effekte verschenkt, wenn sich auch die äußere Komplexität auf einem ähnlich niedrigen Niveau bewegte, und im schlimmsten Fall entstünden sogar dysfunktionale Effekte, da die Werte der Kundenkultur der (notwendigen) Art und Weise der Leistungsverwertung widersprächen. Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, dass die **IkT-Strategie** die genannten Anforderungen am ehesten erfüllt. Das Ziel, mit dem aktuellen Produktportfolio regional neue Märkte zu bedienen, harmoniert sowohl mit dem Anspruch, sich produktseitig mit einem Normalleistungsniveau zu begnügen, als auch mit der Bereitschaft, im Zuge der Leistungsverwertung neue Wege zu beschreiten und sich am „State of the Art“ messen zu lassen. Und auch diesmal gilt im Übrigen der Umkehrschluss, dass der Weg der Internationalisierung in Verbindung mit einer kommunikationsorientierten Technologieführerschaft eine Unternehmenskultur einfordert, die nicht nur bereit ist, diesen Weg mitzutragen, sondern die auch die Fähigkeit bereithält, die daraus resultierende äußere Komplexität erfolgreich zu bewältigen.

¹ Vgl. WERNER (1998), S. 97 f.

² Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 98.

3.6 Organisationsstruktur und Unternehmenskultur

3.6.1 Zum Verhältnis zwischen Primärstruktur und Substrukturen

Die Organisationsstruktur wurde im bisherigen Verlauf der Arbeit hauptsächlich aus der Segmentierungsperspektive betrachtet und diskutiert.¹ Zentral war dabei das Problem der komplexitätsbedingt notwendigen horizontalen Aufteilung des Unternehmens in mehrere gleichberechtigte Organisationseinheiten unter Berücksichtigung der zwangsläufig entstehenden Entscheidungsinterdependenzen sowie der zwangsläufigen Zerschneidung von Markt- und/oder Ressourcenpotenzialen. Als idealtypische Alternativen standen zunächst die Funktional-, die Regional- und die Spartenorganisation zur Auswahl, welche situationsabhängig (strategieabhängig) jeweils bestimmte Vor- und Nachteile aufwiesen. Mithilfe des Konstrukts der Organisationskosten konnten den möglichen P-M-T-Strategien schließlich die jeweils „kostenminimalen“ und damit konsistenten Primärstrukturen zugeordnet werden.

Abgesehen von der besonders wichtigen Wahl des primären Segmentierungskriteriums besteht in jeder Organisation selbstverständlich auch auf und zwischen allen weiteren Ebenen das Problem der (weiteren) Aufteilung der Gesamtaufgabe und der Koordination der resultierenden Teilaufgaben und -entscheidungen.² Um jedoch die zielgerichtete Aufgabenerfüllung und die Abstimmung der Aktivitäten der einzelnen Organisationsmitglieder auch *im Detail* zu gewährleisten, bedarf es neben der weiteren (Grob)Segmentierung der Teilbereiche nach dem bisher beschriebenen Vorbild zusätzlicher, formaler Regelungen. Diese werden in der vorliegenden Arbeit zusammengefasst als **Substrukturen**³ bezeichnet und können hinsichtlich der Aufgabenerfüllung je nach konkreter Ausgestaltung eher effizienz- oder flexibilitätsfördernd sein. Ansatzpunkte für eine grundsätzliche Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter in die vom strategischen Management gewünschten Bahnen bieten dabei insbesondere die Festlegung des Aufgabenzerlegungs- und des Delegationsgrads, die Bestimmung des Formalisierungsgrads der Informations- und Kommunikationsstruktur sowie die Ausgestaltung der Anreiz- und der Kontrollstruktur.⁴ Vonseiten der Unternehmensführung sind aufgrund ihres strategischen Fokus für alle diese Themenfelder zumindest grobe Richtlinien vorzugeben, die dann als Orientierungsgrundlage für die detaillierte Organisationsgestaltung dienen.

¹ Vgl. zu diesem Absatz Unterabschnitt 2.7.3.1 und Unterkapitel 3.4.

² Vgl. dazu auch im Folgenden KIESER/WALGENBACH (2010), S. 15 ff., S. 71 f.

³ Andere Autoren wählen zur Abgrenzung synonyme Bezeichnungen wie bspw. Mikrostruktur oder Detailstruktur.

⁴ Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Substrukturen erfolgt in den entsprechenden Unterabschnitten dieses Unterkapitels.

Die Konkretisierung dieser formalen Regelungen sollte selbstverständlich nicht ohne die Berücksichtigung der gewählten P-M-T-Strategie erfolgen, denn wie die Primärstruktur dienen auch die Substrukturen im vorliegenden Fall letztlich nur der Unterstützung und müssen sich darüber hinaus unabhängig vom Über-Unterordnungsverhältnis dem Diktat der Konsistenz beugen. Insofern sollte es einerseits auch nicht verwundern, dass sich Aussagen zur Gestaltung der Substrukturen zumindest teilweise bereits ohne explizite Berücksichtigung der Unternehmenskultur formal – entweder direkt über die strategieinduzierten Anforderungen oder indirekt über die Konsequenzen, die sich aus der gewählten Primärstruktur ergeben – ableiten lassen. Der Grund ist, dass sich beide Aktionsparameter – die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur – an denselben Kriterien zu orientieren haben: den aus der jeweiligen P-M-T-Strategie abgeleiteten inneren und äußeren Komplexitätsgraden sowie den daraus resultierenden Effizienz- und Flexibilitätserfordernissen, welche konsequenterweise auch für die Gestaltung der Substrukturen als Bestandteil der Organisationsstruktur gelten.

Andererseits wurde bereits im Grundlagenteil,¹ aber auch bspw. im Zusammenhang mit der Strukturellen-Segregations-Hypothese² darauf verwiesen, dass insbesondere zwischen den Substrukturen und der Unternehmenskultur zusätzlich ein direktes Verhältnis besteht. Formale Regelungen – wie auch immer entstanden – und darauf basierende (Koordinations)Instrumente dienen letztlich dazu, ein bestimmtes Verhalten seitens der Organisationsmitglieder einzufordern und zu steuern.³ Diese Regeln können beachtet oder ignoriert werden. Darüber hinaus kann nicht für jeden erdenklichen Einzelfall eine klare Regelung getroffen werden. Eine konsistente Abstimmung beider Aktionsparameter bedeutet deshalb nicht nur, dass das Verhalten der Mitarbeiter in die gewünschten Bahnen gelenkt wird, um dysfunktionale Effekte zu vermeiden. Funktionale Effekte hinsichtlich Koordination, Integration und Motivation entstehen vor allem dann, wenn formale Regelungen um sinnvolle informale Regelungen ergänzt oder gar durch diese substituiert werden können.

Die folgende Diskussion ist deshalb gleich aus mehreren Gründen notwendig. Erstens gilt es zunächst ein letztes Mal zu klären, wie sich das Über-Unterordnungsverhältnis der beiden Aktionsparameter vor dem Hintergrund der Prämissen dieses Entscheidungsrahmens gestaltet. Zweitens ist es unabdingbar, die direkten Wirkmechanismen offenzulegen, um durch das tiefere Verständnis auch dann Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung der beiden Aktionsparameter treffen zu können, wenn die Substrukturen nicht als Residuum verbleiben – bspw. in anderen Phasen des Unternehmens-

¹ Vgl. Abschnitt 2.9.1.

² Vgl. Unterabschnitt 3.4.1.3.

³ Vgl. auch im Folgenden SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 13 ff., STAERKLE (1985), S. 546 f. sowie SCHWARZ (1989), S. 158 f.

lebenszyklus. Denn drittens liefert nur die Unternehmenskultur die inhaltlichen Erklärungen für das Schließen der formalen Regelungslücken und das Entstehen funktionaler Effekte – und das zu jedem Zeitpunkt des Unternehmenslebenszyklus.

3.6.2 Interdependenzen zwischen der Organisationsstruktur und der Unternehmenskultur

3.6.2.1 Der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Organisationsstruktur

Zunächst ist bei der Wahl der Primärstruktur erneut die Wirkmächtigkeit einer bereits bestehenden Unternehmenskultur als Informations- und WahrnehmungsfILTER zu beachten.¹ Indirekt können diese Filter über den Weg der P-M-T-Strategie ihren subjektiven Einfluss geltend machen, wenn – wie gezeigt – aufgrund des „Scheuklappendenkens“ bestimmte Strategien trotz objektiver Vorteilhaftigkeit nicht gewählt oder gar nicht erst in Betracht gezogen werden. Infolgedessen wäre konsequenterweise auch die Entscheidung über die Primärstruktur betroffen, sofern sich diese an der verfolgten P-M-T-Strategie orientiert. Darüber hinaus ist aus denselben Gründen jedoch auch eine direkte Beeinflussung denkbar. Sollte – aus welchen Gründen auch immer – die Primärstruktur der erste Aktionsparameter sein, über dessen Konkretisierung im Zuge der Gesamtunternehmensstrategieplanung entschieden wird, dann fördern die Beharrungstendenzen als wesentlicher Nachteil einer starken Unternehmenskultur die Beibehaltung der bestehenden Primärstruktur, vernachlässigen alternative Gestaltungsprinzipien von vornherein oder sind wenigstens ursächlich für deren objektiv nicht nachvollziehbare Geringschätzung.

Auch der Einfluss auf die Ausgestaltung der Substrukturen ergibt sich aus den restriktiven Kräften, die eine starke Unternehmenskultur entfaltet – und das sowohl subjektiv als auch objektiv, da jenseits der bloßen Entscheidung diesmal nicht nur das strategische Management involviert ist. Einerseits können die Anmerkungen zur Wirkung einer starken Unternehmenskultur als Informations- und WahrnehmungsfILTER nahtlos auf die Gestaltung der Substrukturen übertragen werden, wenn innere Vorlieben und Widerstände für oder gegen bestimmte formale Regelungen in praktischen Entscheidungssituationen objektiv nicht nachvollziehbar den Spielraum der Entscheidungsträger begrenzen. Andererseits und zusätzlich gelten jedoch auch dieselben Einschränkungen für die Entscheider, wie sie bereits im Rahmen der Diskussion zum Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wahl der P-M-T-Strategie zur Sprache kamen.² Entsprechen die gewählten formalen Regeln sowie die daraus resultierenden Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter nicht den über die Jahre gewachsenen Wertvorstellungen,

¹ Vgl. dazu auch im Folgenden die Ausführungen im Unterabschnitt 3.5.1.1 sowie BLEICHER (1991), S. 779 ff. und STAERKLE (1985), S. 546.

² Vgl. dazu die Unterabschnitte 3.5.1.1 und 3.5.1.3.

so entwickeln sich Widerstände in der Belegschaft, welche von dysfunktionalen Effekten bis hin zu offen ausgetragenen Konflikten reichen können.¹ Aus Sicht der strategischen Unternehmensführung handelt es sich dann um eine objektive Beschränkung der strategischen Wahlfreiheit, da die Veränderung einer stabilen Unternehmenskultur zweifellos andere Maßnahmen und einen anderen zeitlichen Horizont einfordert als die (erstmalige) Entwicklung einer (schwachen) Kultur.² Bestimmte strukturelle Maßnahmen wären dementsprechend von vornherein tabu.

3.6.2.2 Der Einfluss der Organisationsstruktur auf die Unternehmenskultur

Als die Existenz von **informalen Regelungen** in Organisationen „entdeckt“ wurde, galten diese zunächst als Störfaktor in einer formalisierten Organisation und als Bedrohung für das „Ordnungsmonopol“ des strategischen Managements.³ Noch 1983 wies GUTENBERG darauf hin, dass die organisatorische Unsicherheit gefährlich steigt, wenn bspw. fallweise und individuell zu treffende Entscheidungen durch informelle Informationsflüsse, Gruppenbildungen und Beziehungen anstatt über den offiziell geregelten Weg zustande kommen.⁴ Im Laufe der Zeit veränderte sich diese Perspektive jedoch erheblich. Informale Regelungen in der Belegschaft wurden und werden mittlerweile eher als Ergänzung denn als Konkurrenz betrachtet, wenn sie die Einseitigkeit der formalen Organisationsstruktur kompensieren, zwischenmenschliche Beziehungen fördern, dysfunktionale Effekte formaler Regelungen korrigieren und in ihrer Gesamtheit letztlich einen eigenen, zusätzlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg in Form funktioneller Effekte leisten (können).

Der **Entstehungsprozess informaler Regelungen** wird als zumindest teilweise emergent⁵ beschrieben und speist sich dabei im Wesentlichen aus zwei Impulsen: Zum einen sind dies die Substrukturen als Referenzrahmen, welcher jedoch weniger als Katalog von konkreten Handlungsanweisungen, sondern eher als formalisierte Ansammlung von Verhaltenserwartungen zu verstehen ist.⁶ Unternehmensspezifische informale Regeln und Praktiken entstehen nach dieser Perspektive häufig erst durch die Auseinandersetzung mit dieser formalen Welt und können sie ergänzen oder auch – i. d. R. aufgrund verbliebener formaler Unzulänglichkeiten – im positiven Sinne unterlaufen. Zum anderen ist es jedoch insbesondere die (bestehende) Unternehmenskultur, welche

¹ Vgl. WERNER (1998), S. 76 f., SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 124 f.

² Vgl. dazu auch FANKHAUSER (1996), S. 322, S. 334 sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. grundsätzlich zu diesem Absatz SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 13 f., S. 291 f.

⁴ Vgl. GUTENBERG (1983), S. 297.

⁵ Emergente Phänomene lassen sich nicht auf eine bestimmte Ursprungsabsicht reduzieren oder zurückführen und sind im Ergebnis nicht oder nur begrenzt vorhersehbar. Vgl. SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 289 sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere STEPHAN (2000), S. 35 f.

⁶ Vgl. auch im Folgenden SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 14 ff., S. 290 f.

über die ihr eigenen Wirkmechanismen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter, auf deren Wahrnehmung des formalen Rahmens und damit auch auf die Entstehung der nichtformalen Organisationselemente nimmt. Insofern kann die informale Struktur in ihrer Gesamtheit als ein wesentliches Resultat der Grundannahmen, Werte und Verhaltensweisen aller Betriebsangehörigen interpretiert werden.¹

Neben der gemeinsamen Fokussierung beider Aktionsparameter auf das Verhalten der Mitarbeiter und die damit verbundene Möglichkeit einer erfolgsfördernden Verhaltenssteuerung existiert allerdings auch eine *direkte* Beziehung zwischen den Substrukturen und der Unternehmenskultur, welche sich auf die Entstehungsursachen Letzterer zurückführen lässt.² Oder anders ausgedrückt: Formale Regelungen können nicht nur versuchen, den Mitarbeitern ein bestimmtes Verhalten direkt abzuverlangen, sondern sie können dieses auch nachhaltig prägen, wobei in diesem Zusammenhang insbesondere die Ebene der Werte und Normen der Adressat ist.³ Durch die Einführung von strategieadäquaten Ge- und Verboten sowie Richtlinien, die Etablierung bestimmter Arbeitsweisen usw. wird zwangsläufig auch Einfluss auf die Entstehung, die Pflege und die Veränderung der Unternehmenskultur selbst genommen – Effekte, die umso wirksamer sind, je schwächer die Kultur bis dato ausgeprägt war. Folglich können über die Ausgestaltung der Substrukturen im Idealfall sogar „zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden“, wenn die strategieinduzierten formalen Regelungen der Unternehmenskultur nicht nur nicht widersprechen und damit in der Belegschaft Akzeptanz finden, sondern darüber hinaus die Unternehmenskultur durch (weitere) strategieadäquate Werte und Normen gezielt ergänzt wird. Im Ergebnis substituieren die entstehenden informalen Strukturen als gemeinsames Resultat beider Aktionsparameter dann teilweise den formalen Regelungsbedarf und füllen bestehende Lücken auf funktionale Art und Weise, sodass die vom strategischen Management angestrebten Koordinations-, Integrations- und Motivationseffekte nicht ausschließlich mühsam „erzwungen“ werden müssen, sondern auch durch Selbstregulation entstehen.

3.6.2.3 Implikationen für die Synthese

Da in den drei vorherigen (Unter)Abschnitten bereits relativ eindeutige Tendenz Aussagen getroffen wurden und da aus der Strategie-Kultur-Diskussion bekannte Argumente in weiten Teilen übertragbar sind, sollen sich die folgenden Ausführungen aus Gründen der Redundanzfreiheit auf das Wesentliche beschränken.

¹ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 25 f. sowie STAERKLE (1985), S. 531.

² Vgl. grundsätzlich zu diesem Absatz die Ausführungen im Abschnitt 2.9.1 und die dort zitierte Literatur sowie STAERKLE (1985), S. 541 ff. und ferner SCHWARZ (1989), S. 178, S. 266 sowie BLEICHER (1991), S. 761.

³ Vgl. dazu auch STAERKLE (1985), S. 532 f.

Zunächst gilt es ein letztes Mal festzustellen, dass die Frage des Über-Unterordnungsverhältnisses lediglich für die praktische Planungssituation von Relevanz ist, nicht jedoch für die theoretische Konsistenzdiskussion. Bei isolierter Betrachtung der beiden Aktionsparameter zeigt sich nun einerseits, dass die Planungsreihenfolge im Wesentlichen abermals von der Stärke der Unternehmenskultur abhängt und folglich von der Lebenszyklusphase, in der sich das Industrieunternehmen befindet. Unter Berücksichtigung der in dieser Arbeit aufgestellten Prämissen entstünde demnach erneut die erfreuliche Situation, dass die Unternehmenskultur aufgrund ihrer schwachen Ausprägung noch zu entwickeln (und entwickelbar) ist und die Substrukturen als Gestaltungshilfe genutzt werden können und sollten.¹ Einer Überordnung der Organisationsstruktur und insbesondere der Substrukturen stünde nichts im Wege.

Andererseits wurde jedoch darauf verwiesen, dass die Substrukturen als Residuum im Zuge der Gesamtunternehmensstrategieplanung für junge Industrieunternehmen lediglich konsistent zu ergänzen sind, weil die Ausprägungen aller anderen Aktionsparameter – auch die der Unternehmenskultur – zu diesem Planungszeitpunkt bereits feststehen. Da die Substrukturen darüber hinaus ohnehin nur sehr bedingt *direkte* Gestaltungshinweise für eine Wunschkultur liefern, hat sich deren tatsächliche Ausgestaltung stattdessen an der aus der P-M-T-Strategie abgeleiteten Unternehmenskultur zu orientieren, um dann jedoch auf diesem Wege den Übergang von der Soll- zur Ist-Kultur überhaupt erst einzuleiten und deren weitere Entwicklung dauerhaft zu unterstützen.

Dass sich im Ergebnis auch die einzuführenden formalen Regelungen und die Primärstruktur nicht widersprechen werden, ist wiederum dem Umstand zu verdanken, dass auch die Primärstruktur aus den strategieinduzierten Anforderungen hinsichtlich Effizienz und Flexibilität abgeleitet wurde. Wenn sich also im Folgenden die Argumente für oder gegen bestimmte Substrukturausprägungen nicht nur über die unternehmenskulturellen Besonderheiten, sondern auch über die Primärstruktur oder die strategische Stoßrichtung begründen lassen, ist das kein Zufall, denn alles andere wäre inkonsistent.

3.6.3 Die Ausgestaltung konsistenter Substrukturen

3.6.3.1 Der Spezialisierungs- und Entscheidungscentralisationsgrad

Der **Spezialisierungsgrad** in einer Organisation gibt Auskunft darüber, wie stark oder schwach die unternehmerische Gesamtaufgabe in einzelne Teilaufgaben zerlegt wird.² Allgemein kann dabei festgestellt werden, dass mit steigendem Spezialisierungsgrad *ceteris paribus* auch die Anzahl der zu besetzenden Stellen in einem Unternehmen und die Spezifität der Anforderungen an die jeweiligen Stelleninhaber zunehmen. Die

¹ Vgl. dazu die analogen Ausführungen im Unterabschnitt 3.5.1.3.

² Vgl. zu diesem Absatz WERNER (1998), S. 107 f., GROCHLA (1995), S. 97, S. 168 f., KIESER/WALGENBACH (2010), S. 74 ff. sowie die jeweils zitierte Literatur.

wesentlichen Vorteile eines hohen Spezialisierungsgrads aus Unternehmenssicht sind vor allem die vergleichsweise hohe Produktivität und Wirtschaftlichkeit und folglich die Effizienz der Aufgabenerfüllung, welche sich bspw. aufgrund der Möglichkeit der Realisierung von Lerneffekten erzielen lässt. Als nachteilig erweisen sich hingegen die Flexibilitäts- und Kreativitätsverluste, die bspw. eintreten, weil die hochspezialisierten Mitarbeiter nur noch sehr einseitig einsetzbar sind. Entsprechend umgekehrt gestalten sich die Vor- und Nachteile eines niedrigen Spezialisierungsgrads.

Die verhaltenssteuernden, aber eben auch die verhaltensprägenden Wirkungen des Spezialisierungsgrads resultieren aus den jeweiligen Anforderungen, die in Abhängigkeit von der jeweiligen Ausprägung an die Stelleninhaber gestellt werden und die zu entsprechenden Reaktionen bei diesen führen. Insbesondere aus motivationaler Sicht wird eine zu starke Aufgabenzerlegung in der betriebswirtschaftlichen Literatur eher kritisch betrachtet, da die Arbeitszufriedenheit und infolgedessen die Motivation leiden können, wenn sich die Arbeitsinhalte auf wenige, sich ständig wiederholende Tätigkeiten beschränken.¹ Die mangelnde Attraktivität der Aufgabe induziert demnach bspw. Qualitätseinbußen durch Konzentrationsmängel, überdurchschnittliche Fluktuation in der Belegschaft und aufgrund der hohen psychischen Belastung auch einen höheren Krankenstand. Darüber hinaus lässt sich bei hochspezialisierten Mitarbeitern häufig ein Rückgang an Kreativität, Innovations- und Risikobereitschaft feststellen. Eine weniger starke Aufgabenzerlegung verspricht zwar, diese Mängel weitgehend zu beseitigen. Allerdings ist aus rein betriebswirtschaftlicher Perspektive lediglich entscheidend, ob die Reduktion der erwähnten Nachteile die in Kauf zu nehmenden Effizienzverluste überkompensiert oder nicht – eine Frage, die zweifelsfrei situationsabhängig beantwortet werden muss.

In diesem Zusammenhang ist dann auch festzustellen, dass die erwähnten Nachteile (Vorteile) eines starken (schwachen) Spezialisierungsgrads nicht für jedes Unternehmen bzw. für jede Unternehmenskultur per se und in demselben Ausmaß gelten, sodass bspw. umgekehrt auch zu viel Freiraum – wenn auch aus anderen Gründen – zu einer Überforderung der Mitarbeiter führen kann.² Insofern gilt es bei einer noch zu entwickelnden (Wunsch)Kultur, die situationsspezifischen Vor- und Nachteile, die aus formaler und eben insbesondere auch aus informaler Perspektive zu erwarten sind, gegeneinander abzuwägen, um auf dieser Basis eine adäquate Entscheidung hinsichtlich des Spezialisierungsgrads zu treffen.

¹ Vgl. dazu neben vielen auch im Folgenden GROCHLA (1995), S. 168 f. und KIESER/WALGENBACH (2010), S. 76.

² Vgl. bspw. SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 180, die darauf verweisen, dass es Menschen gibt, die monotone Routinearbeiten einem „angereicherten“ Arbeitsplatz vorziehen und damit weitaus glücklicher sind.

Eng verbunden mit der Wahl des richtigen Spezialisierungsgrads ist die Entscheidung der strategischen Unternehmensführung bzgl. des richtigen **Entscheidungscentralisationsgrads**, weshalb beide Problemkreise in diesem Unterabschnitt gemeinsam behandelt werden. Grundsätzlich kann die Beziehung zwischen zwei hierarchisch nacheinander angeordneten Stellen entweder durch eine reine Aufgabendelegation oder zusätzlich auch durch eine Entscheidungsdelegation geprägt sein.¹

Im ersten Fall wird die nachgelagerte Einheit zu einer bloßen Ausführungsstelle degradiert, da die wesentlichen Entscheidungen hinsichtlich der Art der Aufgabenausführung bereits zentral getroffen wurden.² Im zweiten Fall hingegen wird der nachgelagerten Stelle nicht nur die zu lösende Aufgabe selbst delegiert, sondern auch die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der Art des Aufgabenvollzugs übertragen.³ Je stärker die Entscheidungen in einem Unternehmen delegiert werden, desto mehr Befugnisse hat folglich die einzelne Stelle, aber desto größer ist auch der Abstimmungsbedarf zwischen den Entscheidungsbefugten. Die formalen Vorzüge eines hohen Zentralisationsgrads sind konsequenterweise der relativ geringe Koordinationsaufwand, da nur wenige Mitarbeiter an den Entscheidungen zu beteiligen sind, sowie die Möglichkeit der relativ eindeutigen Zuweisung von Verantwortlichkeiten, weil Entscheidung und Ausführung klar voneinander abgegrenzt werden. Gegenüber dezentralen Strukturen bestehen deshalb zunächst mehr oder minder ausgeprägte Effizienzvorteile. Allerdings geht dies zulasten der Flexibilität der Stelleninhaber sowie der organisatorischen Reaktionsgeschwindigkeit auf umweltinduzierte Veränderungen insgesamt. Darüber hinaus vermindert sich bei einem hohen Zentralisierungsgrad aus Gesamtunternehmenssicht u. U. die Qualität der Entscheidungen aufgrund mangelnder Detailkenntnisse und kapazitiver Überforderung der Führungsspitze.

Für eine belastbare Wahl des tatsächlichen Delegationsgrads gewinnen folglich ein weiteres Mal die Aufgabeninhalte sowie die situativen Anforderungen an die Stelleninhaber an Bedeutung, und es zeichnet sich wie im Zuge der Diskussion zum Spezialisierungsgrad eine Abwägungsentscheidung ab. Die Vorgaben für die Priorisierung von Effizienz oder Flexibilität liefern erneut die P-M-T-Strategie sowie die daraus abgeleitete, konsistente Wunschkultur, welche dann ihrerseits durch die Konkretisierung des Delegationsgrads zieladäquat beeinflusst werden kann und soll, um ihre funktionalen Effekte zu entfalten. Ein hoher (niedriger) Zentralisationsgrad erzeugt dabei ähnliche kulturprägende Wirkungen und etabliert infolgedessen auch ähnliche Werte

¹ Vgl. WERNER (1998), S. 106.

² Vgl. grundsätzlich zu diesem Absatz WERNER (1998), S. 106, KIESER/WALGENBACH (2010), S. 151 ff. sowie PICOT (2015), S. 315.

³ Aus diesem Grund werden die Begriffe „Entscheidungscentralisationsgrad“ und „Entscheidungsdelegationsgrad“ im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet. Für eine andere, detailliertere Abgrenzung vgl. bspw. ROLLBERG (1996), S. 29 sowie die dort zitierte Literatur.

und Normen in der Belegschaft wie ein hoher (niedriger) Spezialisierungsgrad.¹ Während bei der isolierten Fremdbestimmtheit der meisten Mitarbeiter als ein Extrem des Kontinuums der Delegationsgrade die effiziente Aufgabenerfüllung als Leitmaxime suggeriert und motivationale Probleme billigend in Kauf genommen bzw. über andere Instrumente kompensiert² werden, zeichnet sich der andere Pol durch die Förderung von intrinsischer Motivation und Flexibilität – bspw. durch interdisziplinäre Zusammenarbeit in Form von Projektgruppen³ – aus. Die aggregierten Vor- und Nachteile der formalen und der zu erwartenden informalen Wirkungen sind von der strategischen Unternehmensführung folglich auch bei der Wahl des Delegations- bzw. Zentralisationsgrads abzuschätzen, um das für das gesamte Unternehmen vermutlich beste Ausmaß zu ermitteln und den Verantwortlichen als Richtlinie für die Gestaltung der Detailstruktur vorzugeben.

Die konsistente Zuordnung der in diesem Unterabschnitt diskutierten Substrukturen zu den idealtypischen Ausprägungen der Unternehmenskultur gestaltet sich entsprechend den bisherigen Ausführungen wie folgt und wird in Abbildung 28 in komprimierter Form vorangestellt. Wie erwähnt können zur Begründung sowohl die strategieinduzierten Aufgabeninhalte als auch die unternehmenskulturellen Besonderheiten bzw. die kulturprägenden Wirkungen herangezogen werden.

¹ Insofern ist es auch nicht verwunderlich, dass ein hoher (niedriger) Spezialisierungsgrad üblicherweise mit einem hohen (niedrigen) Zentralisationsgrad einhergeht, zumal dies auch dem Grundsatz der Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung – in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch als **Kongruenzprinzip** bekannt – folgt. Vgl. dazu neben vielen GROCHLA (1995), S. 102, S. 170.

² Vgl. dazu auch den Unterabschnitt 3.6.3.3 zur Anreiz- und Kontrollstruktur.

³ Vgl. dazu auch WERNER (1998), S. 114.

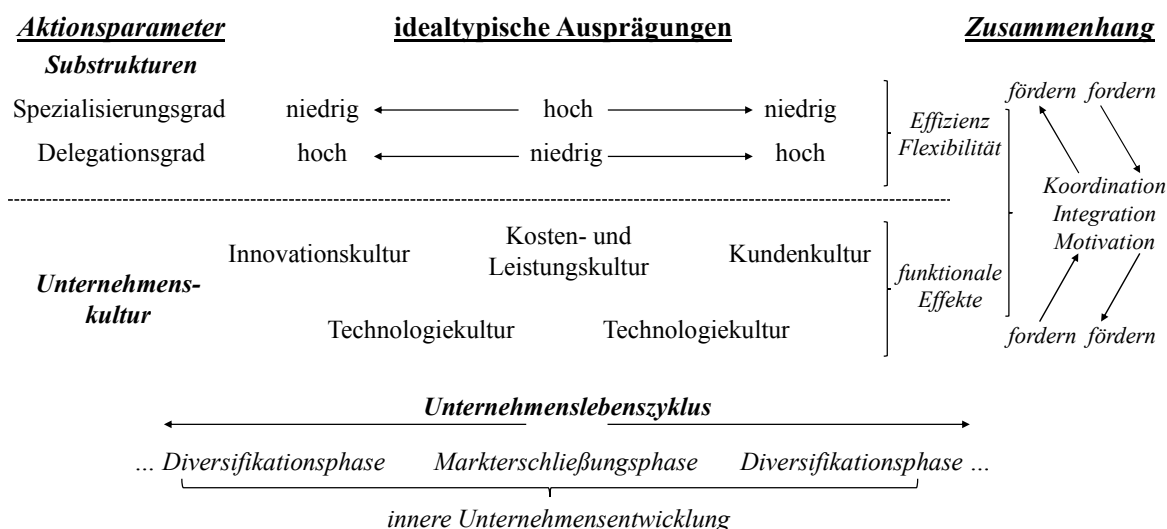


Abb. 28: Zusammenhang zwischen dem Spezialisierungsgrad, dem Delegationsgrad und der Unternehmenskultur bei jungen Industrieunternehmen

Die **Kosten- und Leistungskultur** ist ganz auf die Effizienz der Aufgabenerfüllung fokussiert, was letztlich auch der Grund für deren Zuordnung als konsistente (Wunsch)Kultur zur MtP-Strategie war. Letztere bietet wegen ihrer relativ geringen inneren und äußeren Komplexität bereits ohne Berücksichtigung der Unternehmenskultur ideale Voraussetzungen für die Einführung eines *hohen Spezialisierungs- sowie eines niedrigen Delegationsgrads*, weil sich bspw. die Gesamtaufgabe klar und eindeutig zerlegen lässt und weil die resultierenden Teilaufgaben infolgedessen weitgehend standardisiert werden können.¹ Da auch die Beziehungen zwischen diesen Teilaufgaben eindeutig erkennbar und die gegenseitigen Abhängigkeiten überschaubar sind, ist darüber hinaus eine unmittelbare Abstimmung der Stelleninhaber auf den unteren Hierarchieebenen verzichtbar. Stattdessen reichen Rückmeldungen an zentrale Instanzen i. d. R. vollkommen aus, um den anfallenden Koordinations- und Entscheidungsbedarf hinreichend zu befriedigen. Derartig effiziente formale Strukturen tragen jedoch dann auch – wie weiter oben beschrieben – dazu bei, dass aus der Wunschkultur nach und nach Realität wird, sodass der Aufgabenvollzug weitgehend selbstständig vonstattengeht und sich infolgedessen der verbleibende Koordinationsbedarf weiter verringert.

Sowohl die **Innovationskultur** als auch die **Kundenkultur** sind durch Merkmale wie Offenheit für Neues, Förderung von Kreativität und Risikofreude gekennzeichnet – wenngleich mit unterschiedlichem Bezugspunkt im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung bzw. -verwertung. Um diese Werte jedoch auch tatsächlich formal zu fördern und in der Belegschaft dauerhaft zu etablieren, sind im Gegensatz zur KuL-

¹ Vgl. dazu auch im Folgenden WERNER (1998), S. 108 f.

Kultur ein *niedriger Spezialisierungsgrad* sowie ein *hoher Delegationsgrad* unabdingbar. Anderenfalls entstünden – wie gezeigt – nicht nur motivationale Probleme bei den Mitarbeitern, die diesmal jedoch aufgrund der veränderten Motivationsgrundlage auch durch extrinsische Anreize kaum kompensiert werden könnten.¹ Vielmehr verkümmerten selbst bei gezielt neu eingestelltem Personal die erwünschten Werte, und eigentlich positiv konnotierte Verhaltensweisen würden unterdrückt, wenn dieses lediglich zu fremdbestimmten und hochspezialisierten Erfüllungsgehilfen degradiert wird.² Mit Blick auf die Potenziale der genannten Unternehmenskulturtypen sowie die kulturprägenden Eigenschaften der Substrukturen wären funktionale Effekte folglich nicht zu erreichen.

Darüber hinaus lassen sich jedoch auch unabhängig von der unternehmenskulturellen Perspektive und stattdessen erneut aus strategischer Sicht die Ausprägungen der an dieser Stelle diskutierten Substrukturen erklären. Zwar unterscheiden sich die der Innovations- und der Kundenkultur jeweils zugrunde liegenden P-M-T-Strategien diametral voneinander, wenn die eine durch ihre innere und die andere durch ihre äußere Komplexität hervorsteht – Bedingungen, die sich letztlich auch in den jeweils konkretisierten Werten und Normen widerspiegeln. Allerdings verbindet beide strategische Stoßrichtungen auch eine entscheidende Gemeinsamkeit, wenn sich die jeweils zu lösende Gesamtaufgabe bereits aufgrund ihrer relativen Neuartigkeit nur sehr begrenzt zerlegen lässt und eine zu starke Zerlegung zusätzlich auch wegen der enormen Änderungsdynamik der resultierenden Teilaufgaben nicht sinnvoll ist.³

Einerseits blieben Lern- und Spezialisierungseffekte aufgrund der mangelnden Standardisierbarkeit von vornherein überschaubar und stünden im Zweifelsfall sogar der strategischen Zielerreichung im Wege.⁴ Andererseits stehen interdisziplinärer Austausch und Fachwissen vor Ort als Arbeitsgrundlage ohnehin im Vordergrund, wenn innovative Wege – sei es auf Produkt- oder auf Regionenbasis – beschritten werden sollen. Letzteres erklärt dann auch neben eher breit gefächerten Aufgabeninhalten den nötigen hohen Delegationsgrad, denn die Ausgestaltung der einzelnen Arbeitsabläufe kann wegen der häufig wechselnden Anforderungen kaum sinnvoll zentral angewiesen werden. Da die Effizienz aus Unternehmenssicht im Zweifelsfall hinter den Flexibilitätsbedarf zurücktreten muss, wird durch die Verlagerung der Kompetenzen auf die nachgeordneten Stellen aufgrund der Detailkenntnisse der verantwortlichen Mitarbeiter außerdem zumindest ein *möglichst effizienter* Aufgabenvollzug gesichert.

¹ Vgl. dazu auch den Unterabschnitt 3.6.3.3.

² Vgl. dazu auch GUSSMANN (1988), S. 87 f.

³ Vgl. dazu auch die Ausführungen bei WERNER (1998), S. 112 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz auch die Ausführungen bei WERNER (1998), S. 112 ff. sowie die dort zitierte Literatur.

Aus Sicht des Unternehmenslebenszyklus repräsentieren die **Technologiekultur** wie auch die korrespondierende MpT-Strategie und die dazu konsistente Primärstruktur ein Übergangsstadium, das es im Zuge des idealtypischen Unternehmenswachstums zu durchlaufen gilt. Allerdings sollte nicht der voreilige Schluss gezogen werden, dass sich ein Unternehmen in dieser Phase nur kurz befindet und infolgedessen den einzelnen Aktionsparametern lediglich halbherziges Interesse zu schenken ist. Allein die Etablierung einer neuen Unternehmenskultur vollzieht sich über mehrere Jahre und ist umso aufwendiger, je länger eine eventuell zu ersetzende Unternehmenskultur bereits bestand.¹ In diesem Zusammenhang sei deshalb auch noch einmal an die Veränderungsbereitschaft als Metatugend erinnert,² welche sich in jedem Idealtypus wiederfinden sollte, um den stetigen, wenn auch mitunter sehr langsamen Wandel des Unternehmens dauerhaft kulturell zu stützen.

Gleichwohl zeichnen sich die mit der Technologiekultur korrespondierenden Substrukturen durch eine *mittlere Ausprägung sowohl des Spezialisierungs- als auch des Delegationsgrads* aus und deuten insofern auf die vorsichtige Veränderung – auch der anderen Aktionsparameter – hin. Zur Erinnerung: Die moderate strategische Neuausrichtung als Ausdruck dafür, dass die Grenzen des Wachstums mit bekannten Produkten und althergebrachten Technologien auf angestammten Märkten erreicht wurden, schlug sich insbesondere in der stärkeren Betonung der technologischen Leistungsfähigkeit im Produktionsprozess nieder und führte infolgedessen zu einer veränderten Erwartungshaltung an das Verhalten in der Belegschaft.

Der Spagat zwischen Effizienz und Flexibilität wird demnach einerseits durch die resultierenden Aufgabeninhalte klar, wenn bspw. hochqualifizierte Mitarbeiter unter Anwendung neuester Verfahren und Methoden qualitativ überdurchschnittliche Produkte für den Massenmarkt erzeugen sollen.³ Eine zu starke Zerlegung dieser Aufgaben ist aufgrund der im Vergleich zur MtP-Strategie erhöhten Komplexität nicht möglich, eine zu schwache Zerlegung hingegen wegen immer noch vorrangiger Effizienzerfordernisse nicht sinnvoll und auch nicht notwendig. Entsprechend analog gestalten sich die Aussagen zum Delegationsgrad, wenn bestimmte Entscheidungen aufgrund der höheren Änderungsdynamik der Aufgaben und der notwendigen Fachkompetenz vor Ort nicht ausschließlich zentral getroffen werden können, aber eben auch keine derart dezentralisierte Entscheidungs- und Abstimmungsnotwendigkeit besteht, wie es bspw. im Zuge der Realisierung einer PpT-Strategie der Fall ist.

Andererseits lässt sich jedoch erneut auch über die direkte Beziehung zwischen den Substrukturen und (diesmal) der Technologiekultur die mittlere Ausprägung des Spezialisierungs- und des Delegationsgrads begründen. So ist es für die Herausbildung des

¹ Im Rahmen der Prämissen dieser Arbeit könnte bspw. je nach Wachstumsgeschwindigkeit des Unternehmens bereits eine ausgeprägte KuL-Kultur vorhanden sein.

² Vgl. dazu auch Unterabschnitt 3.5.1.3 sowie die dort zitierte Literatur.

³ Vgl. dazu auch WERNER (1998), S. 111 f.

Selbstverständnisses als qualitäts- und effizienzgetriebener Hochleistungsproblem-löser förderlich,¹ wenn im Rahmen der strategischen Vorgaben für die später einzu-führenden (Koordinations)Instrumente von vornherein auf die Balance von notwen-digem und schöpferischem auf der einen sowie überflüssigem und ineffektivem Freiraum auf der anderen Seite geachtet wird. Gleichzeitig kann auf diese Weise ein eher sanfter, evolutionärer und damit erfolgversprechender Weg im Zuge der Kultur-veränderung beschritten werden, wenn die Werte und Normen der KuL-Kultur suk-zessive ergänzt und substituiert werden, anstatt diese radikal und kurzfristig ändern zu wollen.²

3.6.3.2 Die Informations- und Kommunikationsstruktur

Informationen lassen sich als zweckorientiertes Wissen definieren, welches als Be-standteil des insgesamt verfügbaren, allgemeinen Wissens zur Vorbereitung unter-nehmerischen Handelns dient und insofern einen wesentlichen Produktionsfaktor zur Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile darstellt.³ Allerdings verwandelt erst die Bereitstellung von Informationen in der richtigen Form, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort diese auch tatsächlich zu einer wertvollen Ressource. Informationen und **Kommunikation** als (zielorientierter) Prozess der Übermittlung von Informa-tionen sind deshalb eng miteinander verknüpft und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

Die Bedeutung der Gestaltung der **Informations- und Kommunikationsstruktur** ergibt sich den bisherigen Ausführungen folgend unmittelbar, denn die Verarbeitung und der Austausch von Informationen in einem Unternehmen sind wesentliche Voraus-setzungen für die Koordination der verschiedenen Teileinheiten bzw. machen die Zusammenarbeit innerhalb dieser und zwischen diesen überhaupt erst möglich.⁴ Zur Unterstützung der Abstimmung der einzelnen Stellen und Abteilungen sind deshalb bspw. konkrete Regelungen hinsichtlich der Kommunikationsauslösung, der Kommu-nikationspartner, der Kommunikationszeitpunkte und -dauer, des Kommunikations-inhaltes und der zu nutzenden Kommunikationsmittel zu treffen.⁵

¹ Vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt 2.9.3.

² Vgl. dazu bspw. SCHWARZ (1989), S. 240 f., BEA/HAAS (2016), S. 492 f. und BLEICHER (1991), S. 761 f.

³ Vgl. auch im Folgenden ROLLBERG (1996), S. 40 sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere WITTMANN (1959), S. 14, WITTLAGE (1993), S. 256, S. 261 und BODE (1993), S. 13 f., S. 77 ff.

⁴ Vgl. neben vielen bspw. KUBICEK/WELTER (1985), S. 798 f., GROCHLA (1995), S. 174 und REICH-WALD (1993), S. 449.

⁵ Vgl. GROCHLA (1995), S. 174 f.

Vor dem Hintergrund der jeweils möglichen alternativen Regelungen zu den genannten Teilaspekten lässt sich zusammenfassend erneut feststellen, dass ein „Trade-Off“ zwischen effizienter und flexibler Kommunikation besteht. Wenn im Folgenden ein strategisch aussagekräftiges Charakteristikum zur Bestimmung der Informations- und Kommunikationsstruktur für junge Industrieunternehmen gesucht ist, muss dieses deshalb vor allem den mehrfach aufgezeigten Zielkonflikt berücksichtigen. Da jedoch die P-M-T-Strategie – ebenfalls hinreichend beleuchtet – die „Marschrichtung“ durch die implizite Bevorzugung eines der beiden Metaziele vorgibt, sollte dieses Charakteristikum aus Konsistenzgründen außerdem auch Rückschlüsse auf die notwendigen strategischen Voraussetzungen erlauben sowie umgekehrt die Möglichkeiten und Grenzen hinsichtlich der kulturprägenden Konsequenzen zumindest andeuten. Um auch diesmal den schmalen Grat zwischen zu groben und zu detaillierten Vorgaben seitens der strategischen Unternehmensführung nicht zu verlassen, besteht abschließend die Forderung, dass mithilfe des zu wählenden Merkmals einerseits der konstitutionelle Rahmen für die zielgerichtete Gestaltung der Informations- und Kommunikationsstruktur aufgespannt werden kann. Andererseits sollte jedoch den Organisationsgestaltern auch weiterhin genügend Freiraum für die konkrete Instrumentenwahl belassen werden.

Der **Formalisierungsgrad** als Merkmal, welches alle genannten Anforderungen erfüllt, beschreibt, inwiefern überhaupt formale Regelungen zu den einzelnen Bestandteilen der Informations- und Kommunikationsstruktur aufgestellt werden sollen bzw. wie stark der grundsätzliche Gestaltungsspielraum auch tatsächlich genutzt wird.¹ Ein hoher Formalisierungsgrad ist gleichbedeutend mit der Einführung sehr ausführlicher und nahezu vollständiger Regelungen zu jedweder notwendigen Kommunikation im Unternehmen, sodass sowohl die Wege als auch die Form der Nachrichtenübermittlung für alle Mitarbeiter klar determiniert sind. Bei einem niedrigen Formalisierungsgrad hingegen verzichtet das Unternehmen auf zu weitreichende Vorgaben und überlässt die Wahl geeigneter Mittel und Wege im Wesentlichen gar nicht erst den Organisationsgestaltern, sondern stattdessen überwiegend den jeweiligen Stelleninhabern und Abteilungsleitern selbst.

Es liegt auf der Hand, dass ein hoher Formalisierungsgrad die Effizienz und ein niedriger die Flexibilität der Kommunikation und damit auch der Aufgabenerfüllung als vorrangiges Anliegen der strategischen Unternehmensführung fördert, denn während mehr Formalisierung üblicherweise mit weniger (zusätzlichem) Koordinationsaufwand und (vermeintlich) unnötigem Informationsaustausch einhergeht, belassen weniger Regeln zwangsläufig mehr Freiheiten für den Einzelnen.² Freilich gilt ähnlich wie bereits bei der Festlegung des Spezialisierungs- und Delegationsgrads, dass auch diesmal die strategischen Voraussetzungen vorliegen müssen, um die angestrebten

¹ Vgl. zu diesem Absatz grundsätzlich WERNER (1998), S. 121 f.

² Vgl. dazu auch WERNER (1998), S. 120 f.

Effekte tatsächlich zu realisieren. So ist die Einführung detaillierter Regelungen überhaupt erst möglich, wenn sich der Großteil des Informationsbedarfs aus Standardinformationen speist und außerdem eine gewisse Regelmäßigkeit aufweist.¹ Diese Situation besteht üblicherweise nur bei niedrigkomplexer Aufgabenstruktur, da lediglich bei dieser bereits ex ante die Kommunikationsbedürfnisse und folglich auch deren Umfang, Inhalt und Häufigkeit weitgehend bekannt sind.² Insofern lässt sich ein niedriger Formalisierungsgrad bereits durch die Nichterfüllung dieser Voraussetzungen erklären. Abgesehen davon ist die eher fallweise und ungebundene Kommunikation aber auch jenseits der genannten Einschränkungen die bessere Alternative. Schließlich verhindern neuartige und eher komplexe Aufgabeninhalte nicht nur die zu starke Standardisierung der Kommunikation von vornherein, sondern fordern zu ihrer adäquaten Bearbeitung und Lösung ohnehin mehr Spielraum für die Mitarbeiter bei allen Facetten der Arbeit ein.³

Spätestens an dieser Stelle wird der Zusammenhang zur Unternehmenskultur deutlich, denn Kreativität und Offenheit in einem Unternehmen können nur gedeihen, wenn spontane Kommunikation und inhaltlich frei wählbarer Gedankenaustausch möglich sind. Umgekehrt impliziert jedoch auch ein enges Regelkorsett ein starkes Signal an die Belegschaft, das seine Strahlkraft weit über die konkreten Anforderungen hinaus entfaltet. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass ein *hoher Formalisierungsgrad* vor allem die angestrebten Werte einer **Kosten- und Leistungskultur** fördert, während ein *niedriger Formalisierungsgrad* vornehmlich die Entfaltung der **Innovations-** sowie der **Kundenkultur** unterstützt. Außerdem gilt ein weiteres Mal für die **Technologiekultur**, dass der Mittelweg auch diesmal keinen „faulen Kompromiss“ darstellt, sondern den Mitarbeitern vielmehr die Balance aus Effizienz und Flexibilität suggeriert, die diesen Idealtyp auszeichnet. Die folgende Abbildung 29 fasst die gesammelten Erkenntnisse dieses Unterabschnitts nach bewährtem Muster zusammen.

¹ Vgl. WERNER (1998), S. 118 f. sowie die dort zitierte Literatur.

² Vgl. WERNER (1998), S. 121 f.

³ Vgl. dazu auch REICHWALD (1993), S. 483 f.

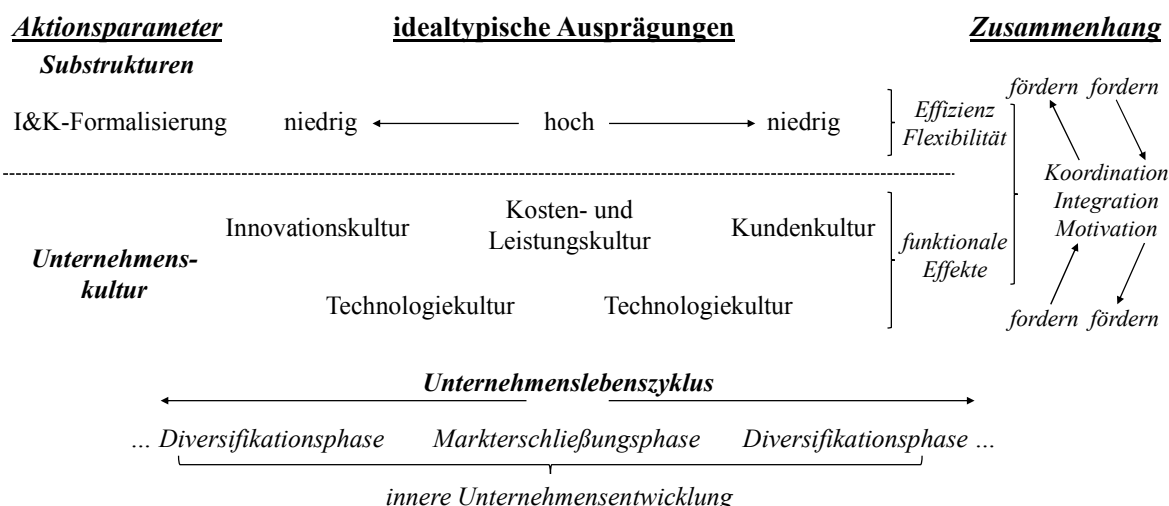


Abb. 29: Zusammenhang zwischen dem Formalisierungsgrad und der Unternehmenskultur bei jungen Industrieunternehmen

3.6.3.3 Die Anreiz- und Kontrollstruktur

Mitarbeiter eines Unternehmens verfolgen üblicherweise eigene, individuelle Ziele, die sich aus ihren persönlichen Lebensumständen ergeben, und die häufig nur sehr bedingt mit dem avisierten Unternehmensziel übereinstimmen.¹ Um trotzdem ein unternehmenszielkonformes Verhalten aller Angestellten dauerhaft sicherzustellen, sind deshalb sowohl motivationale Maßnahmen (Anreize) als auch Möglichkeiten der Überprüfung des Verhaltens (Kontrolle) unabdingbar. Beide Komponenten der **Anreiz- und Kontrollstruktur** gehen dabei Hand in Hand, denn erst durch ihr Zusammenwirken können erwünschtes Verhalten auch leistungsgerecht belohnt und Fehlverhalten geahndet werden.

Die Gewährung eines Grundeinkommens ist zunächst für jede Art der Leistungserbringung notwendig, damit die Organisationsmitglieder ihren Lebensunterhalt bestreiten und ihre Grundbedürfnisse befriedigen können.² Da es für einen Angestellten jedoch rational ist, seinen Arbeitseinsatz bei gegebener Entlohnung möglichst gering zu halten und dadurch im Umkehrschluss seinen individuellen Nutzen zu maximieren,³ sind *zusätzliche*, leistungsabhängige Anreize erforderlich, um über diesen Weg die Arbeitsmotivation zu erhöhen. Diese zusätzlichen Anreize lassen sich u. a. danach

¹ Vgl. zu diesem Absatz REESE (1994), S. 151, WERNER (1998), S. 129 f. und LAUX (1992), Sp. 112 ff.

² Vgl. WERNER (1998), S. 132 und HAX (1965), S. 206.

³ Vgl. WERNER (1998), S. 129, Fußnote 358 i. V. m. LAUX (1992), Sp. 113.

unterteilen, ob sie eher **monetärer** oder eher **nicht-monetärer** Art sind.¹ Ersteren sind bspw. der Akkordlohn oder Prämien zuzuordnen, letzteren hingegen Maßnahmen wie Belobigungen, Beförderungen, Möglichkeiten zur Weiterbildung oder sogenannte „Incentives“ wie Reisen und andere Geschenke.² Beide Varianten haben hinsichtlich ihrer motivationalen Wirkung verschiedene Vor- und Nachteile. Inwiefern diese jedoch tatsächlich zu Tage treten und infolgedessen eher funktionale oder eher dysfunktionale Effekte hervorrufen, hängt vor allem von den jeweiligen Präferenzen des Einzelnen bzw. aus strategischer Sicht von der Unternehmenskultur als Konglomerat der vorherrschenden Werte und Normen in der Belegschaft ab. Oder kurz ausgedrückt: Die Anreizmaßnahmen müssen sich an den Interessen der Empfänger ausrichten.³ Da diese Wirkmechanismen jedoch keine „Einbahnstraße“ sind, gilt ein weiteres Mal auch der Umkehrschluss. Sofern noch keine ausgeprägte Unternehmenskultur existiert, kann über die Art der Anreizgestaltung auch aktiv Einfluss auf die angestrebten Werte und Normen im Unternehmen genommen werden.⁴ Darüber hinaus sind es jedoch erneut die strategischen Voraussetzungen, die bestimmte Anreizmaßnahmen u. U. bereits von vornherein obsolet machen können. Diese müssen deshalb zusätzlich beachtet werden, wenn es gilt, eine konsistente Anreizstruktur für junge Industrieunternehmen zu gestalten.

Die **Kontrolle**⁵ als Überprüfung des individuellen Verhaltens der Mitarbeiter sowie der betrieblichen Leistung ganzer Unternehmensteile kann zunächst selbst als Anreizinstrument verstanden werden, denn allein das Wissen um Kontrollen bewirkt bereits eine verhaltenssteuernde Wirkung in die von der Unternehmensführung gewünschte Richtung.⁶ Allerdings werden Kontrollmaßnahmen in der Belegschaft nicht ausschließlich negativ wahrgenommen, weil bspw. bei Missachtung bestimmter Vorgaben persönliche Konsequenzen drohen. Vielmehr kann umgekehrt die positive Leistung des Einzelnen, von Abteilungen oder gar ganzer Divisionen überhaupt erst erkannt und honoriert werden, wenn eine Überprüfung und ein Abgleich stattfinden. Anreiz und Kontrolle bedingen sich folglich gegenseitig; das eine ist ohne das andere wirkungslos. Gleichwohl gilt auch für die Einführung und dauerhafte Etablierung spezifischer

¹ Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 130 ff. sowie WEINERT (1992), Sp. 123 ff. Alternative Abgrenzungen, die teilweise auch miteinander kombiniert werden können, sind bspw. „materielle vs. immaterielle“ oder „intrinsische vs. extrinsische“ Anreize. Vgl. dazu neben vielen BECKER (1995), Sp. 34 ff., HAX (1965), S. 208 ff., LAUX (1992), Sp. 115 f. und WEINERT (1992), Sp. 128 ff.

² Für weitere Beispiele vgl. neben vielen WEINERT (1992), Sp. 123.

³ Vgl. KOSSBIEL (1994), S. 85 sowie DILL/HÜGLER (1997), S. 200.

⁴ Vgl. dazu auch WEINERT (1992), Sp. 126.

⁵ Zum Kontrollbegriff vgl. ausführlich bspw. BRINK (1992), Sp. 1143 ff., der u. a. darauf hinweist, dass die Gestaltung des Kontrollsystems eine strategische und damit eine originäre Führungsaufgabe darstellt.

⁶ Vgl. zu diesem Absatz WERNER (1998), S. 130, S. 135 f. und ferner REESE (1994), S. 151 f.

Kontrollmaßnahmen und -instrumente, dass dieser Prozess aufgabenspezifischen Einschränkungen unterliegt und – aufgrund der kulturprägenden Eigenschaften von Kontrollen¹ – außerdem erneut unter Berücksichtigung der angestrebten Unternehmenskultur zu planen ist. Vor diesem Hintergrund lassen sich dann prozess- und ergebnisorientierte Kontrollen unterscheiden.²

Die **prozessorientierte (bzw. individuelle) Kontrolle** zielt vornehmlich auf das *Arbeitsergebnis des Einzelnen*, da dieses als Grundlage für den Einsatz individueller Anreizmaßnahmen dient.³ Um die Leistungen im Unternehmensalltag auch tatsächlich isoliert erfassen und quantifizieren zu können, müssen allerdings einige Voraussetzungen erfüllt sein. So sollte die unternehmerische Gesamtaufgabe zunächst möglichst kleinteilig und klar abgrenzbar zerlegt werden können, da ansonsten unüberwindbare Mess- und Zurechnungsprobleme entstehen. Weiterhin müssen sich die resultierenden Teilaufgaben regelmäßig wiederholen, um einen zu häufigen Wechsel und eine zu große Vielfalt der Kontrollmechanismen zu vermeiden und folglich die Kontrollen auch zu vertretbaren Kosten zu ermöglichen. Aus unternehmenskultureller Perspektive ist außerdem zu beachten, dass erstens die Mitarbeiter ihre persönliche Entfaltung vorzugsweise außerhalb des Unternehmens und jenseits der routinierten Arbeit anstreben sollten.⁴ Zweitens muss die Belegschaft der individuellen Leistung eine entsprechend hohe Bedeutung beimessen, da anderenfalls eine solche Art der Kontrolle schnell als Misstrauensvotum aufgefasst würde und dies die Motivation der Arbeitnehmer beeinträchtigt.

Die Notwendigkeit der **ergebnisorientierten (bzw. kollektiven) Kontrolle** ergibt sich zunächst aus der Nichterfüllung der bisher genannten Voraussetzungen. Vor allem bei einer hochkomplexen Aufgabenstruktur ist die Messung der individuellen Leistung kaum möglich, und selbst erkennbare Teilaufgaben sind i. d. R. dermaßen interdependent miteinander verknüpft, dass eine isolierte Beurteilung nicht angemessen wäre.⁵ Neue und häufig wechselnde Aufgabeninhalte erschweren das Problem der Bewertung zusätzlich und verringern außerdem die Wirtschaftlichkeit einer prozessorientierten Kontrolle enorm. Allerdings bietet es sich auch aus anderen Gründen an, nicht jeden

¹ So verweist bspw. BRINK darauf, dass die Kontrolle in Organisationen vorwiegend als verrichtungsorientiertes Steuerungsinstrument verstanden und genutzt wird, da sie neben der Feststellungs- und Vergleichsfunktion auch eine Aufklärungs- und Beeinflussungsfunktion erfüllt. Vgl. BRINK (1992), Sp. 1144.

² Vgl. dazu auch REESE (1994), S. 151 f., der jedoch zwischen Verhaltens- und Ergebniskontrolle unterscheidet.

³ Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 131 ff.

⁴ Die intrinsische Motivation sollte demnach eine eher untergeordnete Stellung im Werte- und Normengefüge der Mitarbeiter einnehmen. Unabhängig davon sei jedoch darauf verwiesen, dass je nach Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen auch und gerade die persönliche Kontrolle einen positiven Effekt auf die intrinsische Motivation haben kann. Vgl. WEINERT (1992), Sp. 129 f.

⁵ Vgl. zu diesem Absatz auch WERNER (1998), S. 131 ff.

Teilschritt der Mitarbeiter genau zu überwachen, sondern sich stattdessen nur auf die erbrachte Teamleistung zu fokussieren. So erlaubt die ergebnisorientierte Kontrolle auch mehr Verantwortung und Freiraum für den Einzelnen, denn entscheidend ist nicht mehr wie, sondern nur, dass die übertragene Aufgabe zufriedenstellend gelöst wird. Dieser Vertrauensvorschuss kann dann – je nach Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters – eine direkte Motivationswirkung erzeugen bzw. wenigstens Demotivation vermeiden. Darüber hinaus gewährleistet nur diese Art der Kontrolle die erforderliche persönliche und kollektive Flexibilität, um neue, kreative und individuelle Lösungen zu generieren und folglich intern induzierten Fortschritt zu erreichen.

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen lassen sich nun folgende Empfehlungen für die konsistente Gestaltung der Anreiz- und Kontrollstruktur auf der einen sowie der Unternehmenskultur auf der anderen Seite ableiten:

Die **Kosten- und Leistungskultur** entfaltet ihre funktionalen Effekte vor allem in einem niedrigkomplexen Aufgabenumfeld.¹ *Prozessorientierte Kontrollen* sind bereits deshalb grundsätzlich möglich, aber auch unabhängig von den aufgabeninduzierten Voraussetzungen bei diesem Idealtyp angezeigt. So findet eine exakte Messung und Quantifizierung der eigenen Leistung nicht nur breite Akzeptanz unter den Mitarbeitern, sondern wird von diesen sogar regelrecht erwartet. Die Ursache für diese aufgeschlossene Haltung ist in der starken Leistungsorientierung zu finden, die diese Kultur auszeichnet und verlangt, dass persönlicher Einsatz auch individuell belohnt wird. Ergebnisorientierte Kontrollen mit Fokus auf den gemeinschaftlichen Output – bspw. das Wochen-, Monats- oder Jahresergebnis – stünden dem im Wege, da in diesem Fall die Beurteilung der eigenen Leistung auch von der Arbeitsleistung anderer abhängt.

Die zusätzlichen Arbeitsanreize neben dem Grundeinkommen sollten vorwiegend *monetärer* Natur sein und – wenn möglich – bspw. in Form von individuellen Prämienzahlungen oder eines ergänzenden Akkordlohns vereinbart werden. Dabei wird unterstellt, dass die Mitarbeiter i. d. R. kein großes Interesse an alternativen, nicht-monetären Belohnungen haben, da ihr vorwiegendes Interesse dem Aufgabenvollzug zum Gelderwerb gilt und weniger der persönlichen Verwirklichung *im* Unternehmen.² Insofern können die genannten Ausprägungen auch umgekehrt zur Herausbildung einer Kosten- und Leistungskultur beitragen, wenn die resultierenden Bedingungen nur

¹ Vgl. auch im Folgenden WERNER (1998), S. 137 ff.

² Vgl. dazu auch SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 126, die die Frage diskutieren, ob Arbeit von den Mitarbeitern lediglich als „Leid“ wahrgenommen und die eigene Arbeitskraft höchstbietend verkauft wird oder ob der Arbeitsplatz selbst zur individuellen Bedürfnisbefriedigung im Sinne von „Arbeitsfreude“ dienlich ist. Vgl. außerdem ebenda, S. 180 die Kritik an motivationsorientierten Organisationsmodellen, dass diese fast ausnahmslos unterstellen, dass Menschen bei ihrer Arbeit grundsätzlich nach einer höheren Bedürfnisbefriedigung streben.

einen ganz bestimmten Typ von zukünftigen Mitarbeitern ansprechen und der derzeitigen Belegschaft ganz klare Verhaltenserwartungen sowie positive wie negative Konsequenzen signalisiert werden.

Sowohl der **Kunden-** als auch der **Innovationskultur** wurden P-M-T-Strategien zugeordnet, die als Resultat ein hochkomplexes Aufgabenumfeld erzeugen – wenngleich mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Insofern erübrigen sich bereits deshalb prozessorientierte Kontrollen, da die notwendigen Voraussetzungen nicht bestehen. Gleichwohl gilt erneut, dass auch unabhängig davon Gründe für die Einführung *ergebnisorientierter Kontrollen* sprechen, denn schließlich provozieren diese die Herausbildung ganz bestimmter Werte und Normen und sind insofern als Werkzeuge des strategischen Managements gleich von doppeltem Nutzen.

Wenn im Folgenden die Kunden- und die Innovationskultur (erneut) gemeinsam betrachtet werden, dann ist dies weniger deren konkreten Eigenschaften – die sich durchaus unterscheiden – zuzuschreiben.¹ Vielmehr verbindet beide, dass Flexibilität und Freiraum bei der Arbeitsgestaltung als unbedingte Voraussetzungen gelten, um das jeweils typische Werte- und Normengefüge überhaupt erst zu ermöglichen. Ergebnisorientierte Kontrollen gewähren diese notwendigen Freiheiten und motivieren zur interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen den Stellen und Abteilungen. Die Unterschiede beider Kulturtypen im Detail lassen sich dann bspw. dadurch erklären, dass entsprechend unterschiedliche Arbeitsergebnisse kontrolliert und als Maßstab für die Beurteilung und die (weitere) Anreizgestaltung herangezogen werden. Während dies bei der Innovationskultur naheliegender Weise vor allem die innovativen Produkte und Produktbestandteile selbst sind, dienen bei der Kundenkultur eher quantitative Kriterien mit deutlich engerem Marktbezug, wie bspw. Verkaufszahlen, Umsatz oder Marktanteile, aber auch qualitative Größen, wie bspw. die Kundenzufriedenheit, als Grundlage weiterführender Maßnahmen.

Die zusätzlichen, leistungsabhängigen Anreize sollten sowohl in einer Kunden- als auch in einer Innovationskultur vorzugsweise *nicht-monetärer* Art sein.² Ein Grund ist, dass sich bspw. die alternative Zahlung von Prämien üblicherweise am kurzfristigen Verkaufserfolg orientiert, wodurch die originären Werte der Kundenkultur, die eine langfristige und nachhaltige Beziehung zum Kunden anstrebt, ad absurdum geführt würden. Darüber hinaus ginge für den wesentlichen Teil der Belegschaft der unmittelbare Bezug zu der eigenen Tätigkeit verloren, sodass monetäre Anreizmaßnahmen insgesamt ihre Wirkung sowohl hinsichtlich der motivationalen als auch der kulturprägenden Eigenschaften weitgehend verfehlten. In einer Innovationskultur hingegen wird davon ausgegangen, dass der Großteil der Belegschaft ohnehin eine hohe intrin-

¹ Vgl. zu diesem Absatz auch die Ausführungen bei WERNER (1998), S. 140 ff.

² Vgl. zu diesem Absatz auch die Ausführungen bei WERNER (1998), S. 140 ff., wenngleich sie zumindest teilweise zu anderen Schlussfolgerungen gelangt.

sische Motivation besitzt und ihren Antrieb aus den Arbeitsinhalten selbst zieht. Monetäre Anreize änderten dies kaum und vermittelten im Zweifelsfall sogar kontraproduktive Werte. Stattdessen sollten bspw. Möglichkeiten zur Weiterbildung angeboten oder die Ausweitung des Kompetenzspielraums (i. d. R. verbunden mit einer Beförderung) als Maßnahme in Betracht gezogen werden, um dadurch sowohl dem Selbstverwirklichungsdrang der Mitarbeiter *im* Unternehmen adäquat zu begegnen als auch die Fokussierung auf langfristige Ziele zu gewährleisten.

Erneut besteht bei der **Technologiekultur** die Herausforderung, den Spagat zwischen Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsorientierung, welcher sich durch die zugrunde liegende MpT-Strategie ergibt, angemessen zu bewerkstelligen.¹ Der im Vergleich zur KuL-Kultur gestiegene Anspruch – insbesondere in der Produktion – bei gleichzeitiger Wahrung des Effizienzgedankens erfordert ebenso *ausgewogene Kontroll- und Anreizmaßnahmen*.² So sind ausschließlich prozessorientierte Kontrollen zu vermeiden, da diese wegen ihres restriktiven Charakters einer stetigen Verbesserung des Produktionsablaufs im Wege stünden. Eine reine Konzentration auf das Ergebnis der Mitarbeiterteams oder gar ganzer Abteilungen sendete hingegen ein übertriebenes Signal hinsichtlich des ihnen zustehenden Freiraums bei der Erfüllung des eigenen Qualitätsanspruchs. Letzterer ist stattdessen mithilfe eines engmaschigen Qualitätsmanagements durchzusetzen und in den Köpfen der Belegschaft zu etablieren.³ Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn lediglich rein monetäre Anreize – in diesem Fall vor allem Prämien – zur Mitarbeitermotivation gesetzt würden. Zwar nutzen diese durchaus zur individuellen Leistungssteigerung, sofern sie an die Erreichung bestimmter Qualitätsziele gekoppelt werden. Eine Ergänzung um eher nicht-monetäre Maßnahmen wie Weiterbildungen, aber auch bspw. die Aufnahme von Angestellten in Qualitätszirkel u. ä. als besonderes Zeichen der Wertschätzung ist jedoch angeraten, um die Fähigkeiten dem erhöhten Anspruchsniveau anzupassen und das Bewusstsein dafür auch langfristig zu bewahren.⁴ Abbildung 30 stellt abschließend auch die Zusammenhänge zwischen den idealtypischen Alternativen der Anreiz- und Kontrollstruktur und der Unternehmenskultur nach bewährtem Muster dar und vervollständigt damit den angestrebten Entscheidungsrahmen.

¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen im Unterabschnitt 3.6.3.1.

² Vgl. zu diesem Absatz auch die Ausführungen bei WERNER (1998), S. 138 ff., wengleich sie zumindest teilweise zu anderen Schlussfolgerungen gelangt.

³ Vgl. dazu neben vielen BAUM/COENENBERG/GÜNTHER (2013), S. 168 f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁴ Vgl. dazu auch DILL/HÜGLER (1997), S. 194 f.

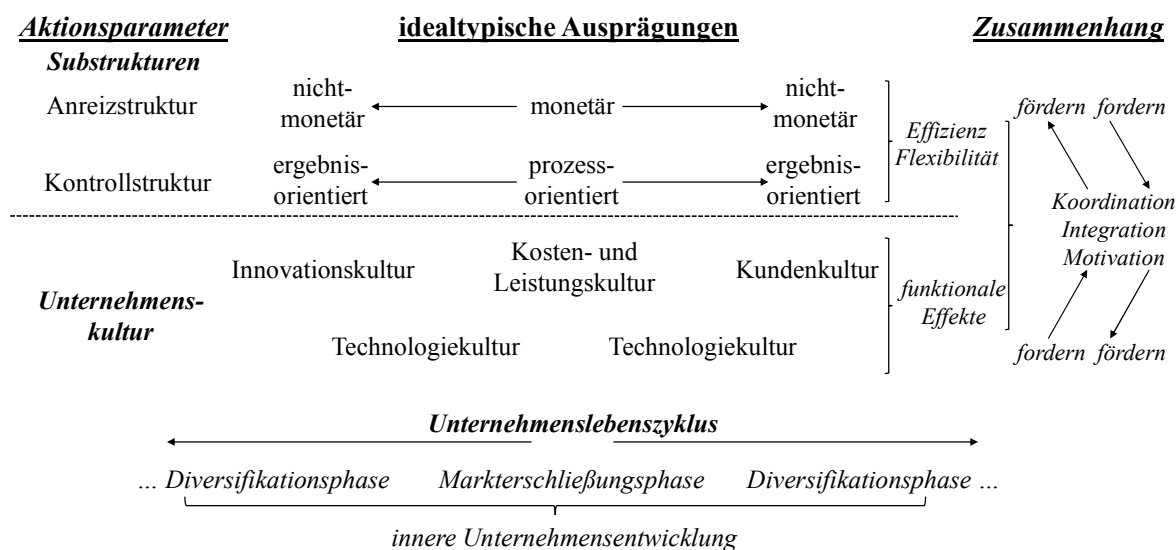


Abb. 30: Zusammenhang zwischen der Anreiz- und Kontrollstruktur und der Unternehmenskultur bei jungen Industrieunternehmen

Bereits im Grundlagenteil wurde darauf verwiesen, dass im Rahmen dieser Arbeit lediglich idealtypische Unternehmenskulturen betrachtet werden, welche die *grundsätzliche* Richtung der gewünschten Entwicklung vorgeben und die *unternehmensweiten* Werte und Normen stellvertretend repräsentieren.¹ Gleichzeitig wurde jedoch auch regelmäßig betont, dass eine solche Vorgehensweise dann an ihre Grenzen stößt, wenn die rahmengebende Perspektive der strategischen Unternehmensführung verlassen wird – und das in Bezug auf alle Aktionsparameter. So können bspw. auf nachgelagerten Segmentierungsebenen individuelle Besonderheiten einzelner Teilbereiche (substrukturelle) Maßnahmen erfordern, die sich bereichsübergreifend u. U. sogar widersprechen und dementsprechend auch kulturell nur schwer miteinander vereinbar sind. Es stellt sich deshalb die Frage, inwiefern die Entstehung von Subkulturen zugelassen oder gar aktiv gefördert werden kann und sollte, um den besonderen Ansprüchen dieser Teilbereiche entgegenzukommen, ohne dabei die notwendige Einheitlichkeit und Allgemeingültigkeit der unternehmensweit angestrebten Werte und Normen zu gefährden.

3.6.4 Die Berücksichtigung von Subkulturen

Insbesondere in größeren Unternehmen, die sich in einem fortgeschrittenen Stadium ihres Lebenszyklus befinden und die bereits über relativ stark ausdifferenzierte Organisationsstrukturen verfügen, lässt sich eine zunehmende Heterogenität der Werte und

¹ Vgl. Abschnitt 2.9.3.

Normen in der Belegschaft feststellen.¹ Zwar folgt die Herausbildung und Etablierung von **Subkulturen** dabei im Wesentlichen derselben Entwicklungs- und Aufbau-logik wie die von Gesamtunternehmenskulturen.² Allerdings beschränkt sich deren Geltungsbereich innerhalb des Unternehmens bspw. nur auf bestimmte hierarchische Ebenen oder Funktionsbereiche bzw. Professionen.³ Da vor allem letzteres bereits wenigstens die Diversifikationsphase betreffen kann – wenn auch in abgemilderter Form –, sollen vor dem Hintergrund der Grenzen des Entscheidungsrahmens die Gründe und Konsequenzen dieser Entwicklung abschließend kurz skizziert werden.

Ursächlich für die eintretende Diversität ist insbesondere – wie bereits weiter oben ausgeführt – die bereichsindividuelle Gestaltung der Substrukturen.⁴ Zwar ist eine solche Vorgehensweise grundsätzlich auch in kleineren und ganz jungen Unternehmen sinnvoll. Mit zunehmender Größe einzelner Gruppen steigt jedoch auch die Wahrscheinlichkeit der Abgrenzung sowie der Entwicklung gruppenspezifischer Besonderheiten. Darüber hinaus führen gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse – wie bspw. das Durchstehen einer Krise u. ä. – zur Herausbildung von sogenannten Schicksalsgemeinschaften und verstärken auf diese Weise die beschriebenen Tendenzen zusätzlich. Insgesamt muss deshalb zunächst konstatiert werden, dass die Entstehung von Subkulturen ab einem bestimmten Punkt des Unternehmenslebenszyklus kaum vermeidbar ist.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis rückt konsequenterweise die Frage in den Fokus, wie die strategische Unternehmensführung mit den verschiedenen Subkulturen umgehen soll.⁵ Das entscheidende Beurteilungskriterium zur Ableitung etwaiger Handlungsempfehlungen ist dabei das Verhältnis zur (angestrebten) Hauptkultur⁶. **Verstärkende Subkulturen** lehnen sich in diesem Zusammenhang nicht nur an die Werte und Normen der Hauptkultur an, sondern leben diese sogar überdurchschnittlich enthusiastisch vor. Sie sind bevorzugt bspw. in den Vorstandsetagen und Lehrlingswerkstätten eines Unternehmens zu finden und leisten einen wichtigen Beitrag zur Etablierung einer homogenen Gesamtkultur. **Neutrale Subkulturen** bilden hingegen weitgehend eigene Orientierungsmuster aus. Allerdings widersprechen diese nicht der Hauptkultur,

¹ Vgl. HOMMA/BAUSCHKE (2015), S. 44 sowie GUSSMANN/BREIT (1997), S. 130.

² Vgl. auch im Folgenden SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 333 f. und ferner BLEICHER (1991), S. 738.

³ So können bspw. Arbeiter-, Angestellten- und Managerkulturen oder auch Marketing- und F&E-Kulturen unterschieden werden. Vgl. SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 333.

⁴ Vgl. dazu auch im Folgenden SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 334 f. sowie BLEICHER (1991), S. 740 f.

⁵ Vgl. zu diesem Absatz SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 335, BLEICHER (1991), S. 741 sowie die jeweils zitierte Literatur, insbesondere MARTIN/SIEHL (1983), S. 53 f.

⁶ Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die Begriffe „Hauptkultur“, „Leitkultur“, „Unternehmenskultur“ und „Gesamtkultur“ als Abgrenzung zu den „Subkulturen“ synonym verwendet werden.

sondern ergänzen und bereichern sie u. U. sogar – insbesondere in jenen Tätigkeitsbereichen des Unternehmens, die eher einen unterstützenden Charakter aufweisen. Beispiele dafür sind Rechts- oder IT-Abteilungen, und ein weiterer Eingriff seitens der strategischen Unternehmensführung erscheint auch in diesem Fall nicht erforderlich. Als potenziell problematisch müssen jedoch sogenannte **Gegenkulturen** betrachtet und gegebenenfalls unterbunden oder wenigstens geschwächt werden, denn deren Werte und Normen richten sich explizit *gegen* diejenigen der Hauptkultur. Solche Tendenzen können bspw. dann entstehen, wenn ein Unternehmen von einem anderen übernommen wurde oder wenn eine abgrenzbare Gruppe von Mitarbeitern – wie bspw. die F&E-Abteilung – von der Unternehmensführung enttäuscht ist bzw. wurde.

Allen drei genannten Typen ist unabhängig von deren konkreter Ausrichtung gemein, dass sie ihr Referenzsystem in der Hauptkultur haben.¹ Anderenfalls wäre eine eventuelle Differenz gar nicht erst feststellbar und schon die Bezeichnung „Subkultur“ wäre unter diesen Umständen irreführend. Der wesentliche Unterschied ist, dass bei verstärkenden und auch bei neutralen Subkulturen gemeinsame, übergreifende Orientierungsmuster existieren, die trotz der bestehenden Unterschiede ein Mindestmaß an Homogenität und Kohäsion sicherstellen und infolgedessen auch die Funktionalität der Leitkultur gewährleisten. In Gegenkulturen hingegen fehlt diese Bindungswirkung häufig bzw. ist im Laufe der Zeit abhandengekommen, sodass die Harmonie des Gesamtsystems gefährdet ist.

Um nun die Gräben zwischen den Subkulturen zu überwinden und insbesondere die Lücke zur Hauptkultur zu schließen bzw. wenigstens zu verkleinern, stehen verschiedene Maßnahmen zur Auswahl.² So kann bspw. die Einführung einer sogenannten „Corporate Identity“³ – abgesehen von der verbesserten Außendarstellung – auch dabei unterstützen, das Identifikationsgefühl der Mitarbeiter mit dem Gesamtunternehmen zu stärken. Darüber hinaus hat es sich in der Vergangenheit als hilfreich herausgestellt, wenn sich Träger unterschiedlicher Subkulturen in zeitlich begrenzten Projektgruppen zusammenfinden oder wenn sie durch „Job Rotation“ u. ä. personalpolitische Maßnahmen mit anderen Kollegen in Kontakt kommen. Auf diese Weise wird nicht nur das Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert, sondern insbesondere ein Verständnis für die Belange anderer Subkulturen erzeugt und bestenfalls in die eigene importiert. Im Idealfall überlappen sich die Subkulturen dann querschnittsmäßig und tragen durch ihren integrierenden und koordinierenden Charakter zur Harmonisierung untereinander und mit der Gesamtkultur entscheidend bei.

¹ Vgl. zu diesem Absatz SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 333 ff.

² Vgl. zu diesem Absatz BLEICHER (1991), S. 740 ff.

³ Zum Konzept der „Corporate Identity“ vgl. neben vielen BIRKIGT/STADLER (2013), S. 13 ff.

Abschließend sei noch auf zwei Aspekte hingewiesen, die die bisherigen Ausführungen und Erkenntnisse ergänzen und zumindest unter bestimmten Umständen auch relativieren:

Erstens können Gegenkulturen – ganz im Sinne der Pragmatiker¹ – statt als Gefahr für die Harmonie im Unternehmen auch als Chance für einen fruchtbaren Lernprozess begriffen werden, an dessen Ende eine „höherwertige Problemlösung“ steht.² Voraussetzungen dafür sind jedoch, dass die Hauptkultur verhältnismäßig stark ist und dass seitens der Gegenkultur zumindest eine grundsätzliche Identifikation mit bzw. Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen weiterhin besteht. Letzteres ist vor allem dann (noch) der Fall, wenn sich die Gegenkultur in erster Linie an der Uniformität der Gesamtkultur stört, welche im Laufe der Zeit nicht nur zu „Langeweile“, sondern infolgedessen auch zu einer gewissen „Lethargie“ führen kann.³ Vor diesem Hintergrund wirken Gegenkulturen dann sogar entkrampfend und vitalisierend. Sie können als Impulsgeber für zukunftsweisende Innovationen oder als Indikator für einen notwendigen kulturellen Wandel dienlich sein, sofern die strategische Unternehmensführung eine kanalisierte Auseinandersetzung zulässt und einen irrational geführten Machtkampf um die zukünftigen Werte und Normen unterbindet.

Zweitens stellt sich die Frage, ab welchem Zeitpunkt des Unternehmenslebenszyklus bzw. ab welcher Unternehmensgröße es überhaupt noch sinnvoll ist, eine gemeinsame Leitkultur aufrechterhalten zu wollen und/oder zu können.⁴ Wenn sich bspw. im Rahmen der nicht näher thematisierten Akquisitionsphase durch den vertraglichen Zusammenschluss mehrerer, rechtlich selbstständiger Unternehmen mittlerweile ein Konzern herausgebildet hat, dann kann der Subkulturbegriff bereits auf ganze Tochterunternehmen ausgeweitet werden. Sofern zusätzlich ein Mischkonzern vorliegt und dieser im Sinne eines Portfolio-Managements geführt wird, erscheint eine Konzernkultur als Referenzsystem als aussichtslos. Allerdings ist diese vor dem Hintergrund der Verschiedenheit und der geringen Verbundenheit der Tochterunternehmen auch gar nicht notwendig. Eine Begrenzung auf bzw. eine Ergänzung um wenige, sehr allgemeine Werte und Normen zur groben Identifikation mit dem Mutterunternehmen bzw. dem Konzern reichte in einem solchen Fall vollkommen aus. Darüber hinaus gelten weiterhin die Ausführungen dieses Kapitels, jedoch beschränkt auf die jeweiligen Tochterunternehmen.

¹ Vgl. dazu ausführlich Abschnitt 2.9.2.

² Vgl. zu diesem Absatz BLEICHER (1991), S. 742 und SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 335.

³ Vgl. dazu auch WICHER (1994), S. 334 ff.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz SCHREYÖGG/GEIGER (2016), S. 335 ff.

3.7 Darstellung des Entscheidungsrahmens

Die folgende Abbildung 31 zeigt den vollständigen Entscheidungsrahmen und fasst die Erkenntnisse dieser Arbeit komprimiert zusammen. Ergänzend werden auch der weitere idealtypische Verlauf des Unternehmenswachstums sowie die in dieser Arbeit nicht weiter thematisierten, korrespondierenden „Gestalten“ für Reifeunternehmen angedeutet: In Abhängigkeit vom bisherigen Wachstumspfad würde dann die *Produktweiterungsstrategie* auf internationale Märkte ausgedehnt bzw. im Zuge der *Internationalisierungsstrategie* das bisherige Produktportfolio ergänzt. Insbesondere aus *technologischer Sicht* bietet es sich an, das weitere Wachstum einer solchen produkt- und marktorientierten Diversifikation über Akquisitionen und/oder Kooperationen voranzutreiben, um vor dem Hintergrund der bisher erworbenen Fähigkeiten die jeweils fehlenden Kompetenzen nicht (auch) mühselig und langwierig selbst aufbauen zu müssen. Aus *aufbauorganisatorischer Perspektive* liegt eine Konzernstruktur nahe, wenn das Wachstum über Zukäufe von Unternehmen erfolgt. Wird stattdessen der Weg der Kooperation gewählt ist bspw. die Einführung einer gleichberechtigten Matrixorganisation eine Option, um die Bedeutung der Schnittstelle zum Kooperationspartner angemessen zu berücksichtigen. Die spezifische *Ausgestaltung der Substrukturen* kann und sollte vor allem in Konzernen nicht über die einzelnen Unternehmen hinausgehen, da anderenfalls aufgrund der verschiedenen Aufgabeninhalte und situativen Gegebenheiten funktionale Effekte verschenkt würden. Entsprechendes gilt für die *Unternehmenskultur*, sodass als übergeordnetes Werte- und Normengefüge lediglich die recht allgemeine Unternehmens- bzw. Konzernorientierung verbleibt.

Es sei abschließend darauf verwiesen, dass die beschriebene Reihenfolge der Aktionsparameter in den späteren Lebenszyklusphasen u. U. ihre Gültigkeit verliert. Darüber hinaus sind auch die bisher genutzten Kriterien zur Verknüpfung der Aktionsparameter nicht ohne Weiteres auf die Akquisitions- und Kooperationsphase übertragbar und bedürfen für belastbare Empfehlungen einer tieferen Analyse.

4 Schlussbetrachtungen

4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Ziel dieser Arbeit besteht in der fundierten Herleitung eines **Entscheidungsrahmens**, welcher als Hilfestellung zur Ableitung strategischer Handlungsalternativen in der Unternehmenspraxis dienen kann. Ein solcher Entscheidungsrahmen muss sich dadurch auszeichnen, dass er alle wesentlichen Merkmale, Begriffe und Hypothesen des Untersuchungsthemas erfasst und erläutert, diese nachvollziehbar und schematisch zueinander in Beziehung setzt und infolgedessen praxistaugliche Empfehlungen hinsichtlich der unterschiedlichen Merkmalsausprägungen und ihrer möglichen Kombinationen zulässt.¹

Zu diesem Zweck werden im Grundlagenteil dieser Arbeit und gemäß den Erkenntnissen des situativen Ansatzes zunächst einige **Prämissen** eingeführt.² So erfolgt insbesondere eine Beschränkung des grundsätzlichen Untersuchungsgegenstands „Unternehmen“ auf klassische Industrieunternehmen, die sich darüber hinaus noch am Anfang ihres Lebenszyklus befinden und nach internem Wachstum streben.

Vor dem Hintergrund des **strategischen**³ Fokus dieser Arbeit können anschließend vier sogenannte **Aktionsparameter** – namentlich die Produkt-Markt-Strategie, die Technologiestrategie, die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur – als zentrale Stellgrößen der strategischen Unternehmensführung im Zuge der Gesamtunternehmensstrategieplanung identifiziert werden.⁴ Jeder dieser Aktionsparameter verfügt über alternative, idealtypische Ausprägungen, und das mittlerweile konkretisierte Ziel des Entscheidungsrahmens soll es sein, diese Ausprägungen sowohl untereinander (**Konsistenz**) als auch mit der Umwelt (**Kongruenz**) in Einklang zu bringen. Oder anders ausgedrückt: Aus der Vielzahl der grundsätzlich möglichen Konfigurationen sind diejenigen herauszufiltern, die als widerspruchsfreie Zusammenstellung der Merkmalsausprägungen eine von mehreren gangbaren strategischen Alternativen für ein Unternehmen darstellen. Solche „guten“ Konfigurationen werden auch als „Gestalten“ bezeichnet und sind die Grundlage einer **effektiven** Gesamtunternehmensstrategie.

Die **interdependenten Beziehungen** zwischen den vier Aktionsparametern und zwischen diesen und der Umwelt sowie die daraus resultierende Komplexität führen

¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen bei KNEERICH (1995), S. 34.

² Vgl. zu diesem Absatz ausführlich Unterkapitel 2.1 sowie die Zusammenfassung der Prämissen im Unterkapitel 3.1.

³ Vgl. dazu ausführlich die Unterkapitel 2.2 und 2.3.

⁴ Vgl. dazu auch im Folgenden ausführlich die Unterkapitel 2.7, 2.9 und 2.10.

jedoch zu der Einsicht, dass es sich bei der Gesamtunternehmensstrategieplanung zumindest in der Praxis um ein strukturdefektes Planungsproblem handelt.¹ Unter Berücksichtigung der Prämissen wird im Hauptteil dieser Arbeit deshalb ein **heuristisches Vorgehen** gewählt, das es durch paarweise Vergleiche erlaubt, eine auflösbare Rangfolge der Aktionsparameter als Schablone auch für praktische Planungssituationen zu erstellen. Gleichzeitig sollen im Zuge dieser Vergleiche betriebswirtschaftlich fundierte Kriterien zur Verknüpfung der jeweiligen Aktionsparameter herausgearbeitet werden. Die Kriterien müssen dabei den immer wiederkehrenden „Trade-Off“ zwischen den beiden Metazielen „Effizienz“ und „Flexibilität“ aufnehmen,² um schließlich auf dieser Basis die konsistenten von den inkonsistenten Kombinationen der Merkmalsausprägungen zu separieren.

In einem ersten Schritt gilt es, die externen situativen Kontextfaktoren zu berücksichtigen und dadurch der Forderung nach Kongruenz nachzukommen.³ Aufgrund der großen Vielfalt möglicher Umweltkonstellationen wird jedoch auf konkrete Empfehlungen zur Abstimmung der vier Aktionsparameter mit der Unternehmensumwelt von vornherein verzichtet und stattdessen auf die **SWOT-Analyse**, die ihrerseits ein Konglomerat verschiedener Controllinginstrumente darstellt, verwiesen. Durch die geübte praktische Anwendung – unterstützt durch das strategische Controlling – könnten die bestehenden alternativen Ausgangslagen der externen Dimension dann immerhin erfasst und mit den notwendigen Voraussetzungen der alternativen idealtypischen Gesamtunternehmensstrategien abgeglichen werden. Eine Beschreibung der notwendigen Voraussetzungen im Sinne eines Anforderungskatalogs ist allerdings nicht Bestandteil der vorliegenden Arbeit und kann deshalb bereits an dieser Stelle als Arbeitsauftrag für zukünftige Forscher verstanden werden.

Da beim paarweisen Vergleich der eher nach außen gerichteten „Produkt-Markt-Strategie“ und der eher nach innen fokussierenden „Technologiestrategie“ trotz der eingeführten Prämissen kein eindeutiges Über-Unterordnungsverhältnis feststellbar ist, besteht der zweite wesentliche Vorteil der SWOT-Analyse darin, dass sie im Zuge der praktischen strategischen Planung zumindest diese beiden Aktionsparameter (zusätzlich) erfassen kann, ohne aufgrund der Simultanbetrachtung an zu großer Komplexität zu scheitern.⁴ Als theoretische – wenn auch insgesamt noch unvollständige – Orientierungsgrundlage dafür werden im Anschluss auf argumentativem Wege sich gegenseitig ergänzende Merkmalsausprägungen identifiziert und diese als Zwischenergebnis in vier idealtypische **P-M-T-Strategien** überführt. Diese konsistenten „Teilgestalten“

¹ Vgl. dazu ausführlich Unterkapitel 2.4.

² Vgl. dazu ausführlich Unterkapitel 2.6.

³ Vgl. zu diesem Absatz ausführlich die Unterkapitel 2.5, 2.8 und 3.2.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz ausführlich Unterkapitel 3.3.

sowie die durch diese induzierten inneren und äußeren Komplexitätsgrade bilden dann die Basis für das weitere Vorgehen.

Im nächsten Schritt werden die Aktionsparameter „P-M-T-Strategie“ und „Organisationsstruktur“ hinsichtlich eines eventuellen Über-Unterordnungsverhältnisses geprüft.¹ Zumindest für junge Industrieunternehmen kann dieses zugunsten der P-M-T-Strategien beschieden werden, sodass deren inneren und äußeren Komplexitätsgrade im weiteren Verlauf maßgeblich sind, wenn es darum geht, die Organisationsstruktur für eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu instrumentalisieren. Als Kriterien für die Gewichtung der beiden konfliktären Metaziele „Effizienz“ und „Flexibilität“ repräsentieren diese Komplexitätsgrade das entscheidende Bindeglied zwischen beiden Aktionsparametern.² Mithilfe des Konstrukts der Organisationskosten wird dieser Konflikt anschließend in ein theoretisches Optimierungsproblem übersetzt, um in Abhängigkeit von der konkreten P-M-T-Strategie und deren Anforderungen die jeweils theoretisch minimalen Organisationskosten und damit die jeweils „optimale“ **Primärstruktur** als konsistente Ergänzung (argumentativ) zu ermitteln.

Auch beim Vergleich der Aktionsparameter „P-M-T-Strategie“ und „Unternehmenskultur“ wird zumindest für junge Industrieunternehmen konstatiert, dass in praktischen Planungssituationen die Unternehmenskultur nachrangig zu berücksichtigen und ebenso wie die Primärstruktur für eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu instrumentalisieren ist.³ Infolgedessen gelten erneut die aus den Strategiealternativen abgeleiteten inneren und äußeren Komplexitätsgrade sowie die darauf basierenden Schlussfolgerungen hinsichtlich der notwendigen Gewichtung von Effizienz und Flexibilität als Indikatoren für eine konsistente **Zuordnung**. Da die jeweiligen Stärken und Schwächen **der idealtypischen Unternehmenskulturtypen** herausgearbeitet und in diesem Zusammenhang insbesondere die Voraussetzungen bzw. Anforderungen für die Entwicklung funktionaler Effekte benannt werden, verbleiben im Endeffekt noch vier konsistente Kombinationen von Merkmalsausprägungen.

Zur Vervollständigung des Entscheidungsrahmens gilt es abschließend, auch die „Organisationsstruktur“ und die „Unternehmenskultur“ hinsichtlich eines eventuellen Über-Unterordnungsverhältnisses zu prüfen sowie ökonomisch belastbar miteinander zu verknüpfen.⁴ Zunächst wird festgestellt, dass sich der Vergleich im Folgenden lediglich auf die **Substrukturen** beschränken kann, weil diese der Primärstruktur nachgeordnet sind und Letztere bereits durch die P-M-T-Strategie determiniert ist. Die

¹ Vgl. zu diesem Absatz ausführlich Unterkapitel 3.4.

² Es sei noch einmal daran erinnert, dass die Rangfolge der Aktionsparameter lediglich für praktische Planungssituationen von Relevanz ist, während für den Entscheidungsrahmen nur die Kriterien selbst von Bedeutung sind und insofern auch eine umgekehrte Herangehensweise zum selben Ergebnis führte.

³ Vgl. zu diesem Absatz ausführlich Unterkapitel 3.5.

⁴ Vgl. zu diesem Absatz ausführlich Unterkapitel 3.6.

Überordnung der Unternehmenskultur führt des Weiteren zu dem Umkehrschluss, dass die Substrukturen zur aktiven Gestaltung der von der strategischen Unternehmensführung angestrebten Werte und Normen zu nutzen sind. Da sich auch deren alternative Ausprägungen letztlich in dem bereits bekannten Kontinuum von „Effizienz“ und „Flexibilität“ verorten lassen, können in Analogie zur vorherigen Diskussion die Anforderungen der Unternehmenskultur zur Erzeugung funktionaler Effekte diesen Ausprägungen gegenübergestellt und schließlich mit ihnen **in Einklang gebracht** werden. Erneut verbleiben vier „Teilgestalten“, die gleichzeitig den angestrebten Entscheidungsrahmen komplettieren.

Zweifellos unterliegen die Ergebnisse dieser Arbeit einigen Einschränkungen. Diese sind jedoch nicht nur den gewählten Prämissen geschuldet. Vielmehr sind die Gründe dafür auch in den den jeweiligen Ausführungen zugrunde liegenden Entscheidungen und Argumenten des Verfassers selbst zu finden. So wird bspw. bereits im Grundlagenteil dieser Arbeit immer wieder darauf verwiesen, dass es zu jeder Begriffsdefinition in der einschlägigen Literatur alternative Definitionen gibt und dass auch zu jeder verarbeiteten Denkschule konkurrierende Denkschulen existieren. Allein diese Tatsache führte bei Gleichgewichtung aller Alternativen zu einem kombinatorischen Problem, und bereits eine andere Auswahlentscheidung – bspw. bezüglich einer Begriffsdefinition – veränderte den weiteren Verlauf der Untersuchung erheblich. Insofern wäre es vermessen, dem vorgelegten Entscheidungsrahmen einen Alleingültigkeitsanspruch zuzusprechen. Im Folgenden sollen deshalb die wesentlichen Kritikpunkte an dieser Arbeit herausgestellt und die Entscheidungen für oder gegen bestimmte Argumente noch einmal reflektiert werden.

4.2 Kritische Beurteilung der Analyse und des Entscheidungsrahmens

Zunächst sei noch einmal auf die Kritik am verwendeten **Lebenszykluskonzept** und an den damit verbundenen Annahmen verwiesen.¹ So sind der idealtypische Verlauf sowie die strikte Einhaltung der Reihenfolge der einzelnen Phasen keineswegs der einzig mögliche Entwicklungsweg für Unternehmen und auch nicht als zwingende Voraussetzung für den Erfolg zu sehen. Darüber hinaus sind die einzelnen Phasen nicht selten erst in der Retrospektive als solche klar erkenn- und abgrenzbar. Das Lebenszykluskonzept dient im Rahmen dieser Arbeit deshalb auch weniger als unumstößliche Planungsgrundlage als vielmehr als Orientierungshilfe zur ersten Einschätzung der eigenen strategischen Position sowie zur Abgrenzung der Reichweite des angestrebten Entscheidungsrahmens.

¹ Vgl. dazu auch Abschnitt 2.1.2.

Eng verbunden mit dem Lebenszykluskonzept sind die Idee des gemäßigten Voluntarismus sowie die des situativen Ansatzes. Beide unterstellen letztlich eine begrenzte Freiheit bei der strategischen Gestaltung der zukünftigen Unternehmensentwicklung. Diese Gestaltungsfreiheit lässt dann in Abhängigkeit von der internen und externen Situation des Unternehmens zwar unterschiedliche, aber insgesamt nur eine jeweils überschaubare Anzahl von alternativen Handlungsoptionen zu.

Das Konzept des **gemäßigten Voluntarismus** versteht sich als Kompromiss zwischen den beiden Polen des Determinismus einerseits und des Voluntarismus andererseits.¹ Eine dynamischere Sichtweise ließe allerdings Phasen erkennen, in denen der gemäßigte Voluntarismus mal stärker dem einen, mal stärker dem anderen Extrem zuneigt. Diese Phasen müssen dann weder zeitlich mit denen des Unternehmenslebenszyklus übereinstimmen, noch müssen sie zu jedem Zeitpunkt jeden der vier gewählten Aktionsparameter zur Gestaltung „freigeben“. Letzteres wurde zumindest bei der Unternehmenskultur berücksichtigt.

Der **situative Ansatz** fügt sich in eine Vielzahl organisationstheoretischer Ansätze ein.² KIESER/WALGENBACH weisen zu Recht darauf hin, dass jeder dieser Ansätze seine Daseinsberechtigung hat, da jeder eine bestimmte Facette der Organisation in den Vordergrund stellt und im Umkehrschluss andere Schwerpunkte zurücktreten müssen oder gar ausgeblendet werden.³ Eine Stärke des situativen Ansatzes ist sicherlich seine Gestaltungsorientierung. Anstatt sich lediglich auf das Aufdecken von Ursache-Wirkungs-Beziehungen in Organisationen zu beschränken, bereitet er zusätzlich den Nährboden für die Ableitung von Handlungsempfehlungen in unterschiedlichen Situationen. Der erste der beiden größten Kritikpunkte am situativen Ansatz ergibt sich dann auch fast zwangsläufig aus diesem relativ umfassenden Anspruch. So steht der berechtigte Vorwurf im Raum, dass aufgrund der unüberschaubaren Vielzahl von potenziellen Einflussgrößen tatsächlich immer nur ein Bruchteil analytische Berücksichtigung findet. Allerdings gilt hier im Kleinen, was im Großen für den situativen Ansatz selbst galt: Die begründete Auswahl eines bestimmten Sets von Variablen und Situationsmerkmalen bietet zumindest die Chance auf erkenntnistheoretischen (und -praktischen) Fortschritt, der im besten Fall die bisherigen Erkenntnisse ergänzt und selbst im schlechtesten Fall „lediglich“ obsolet ist. Gewichtiger erscheint deshalb vor allem der zweite Vorwurf der konservierenden Wirkung. Da sich der situative Ansatz in der Regel von vornherein auf bereits bekannte (organisatorische) Lösungen beschränkt, sei er wenig offen für innovative Wege der Gestaltung. Diese Kritik ist zwar nicht gänzlich von der Hand zu weisen und trifft in Teilen auch auf den erarbeiteten Entscheidungsrahmen zu. Gleichwohl dient der situative Ansatz als relativ weites theoretisches Konzept ohnehin häufig nur als Basis, die sich vielfältig erweitern und ergänzen lässt und

¹ Vgl. dazu auch MÜLLER-STEWENS/LECHNER (2016), S. 474 f.

² Für einen Überblick vgl. bspw. KIESER/WALGENBACH (2010), S. 29 ff.

³ Vgl. auch im Folgenden KIESER/WALGENBACH (2010), S. 60 ff., S. 432 ff.

vor allem dann Potenzial für Neues bietet. Letzteres geschieht auch in der vorliegenden Arbeit, wenn zwar die grundsätzliche Idee der Situationsabhängigkeit von Unternehmen übernommen wird, aber der Entscheidungsrahmen über die Beantwortung ausschließlich organisatorischer Fragestellungen hinausgeht.

Kritisch zu hinterfragen ist weiterhin die **Auswahl der vier Aktionsparameter** sowie der jeweils zugehörigen idealtypischen Ausprägungen. So sollte diese Auswahl Anforderungen wie bspw. Vollständigkeit und Relevanz, Redundanzfreiheit und einem der Problemstellung angemessenen Detailgrad entsprechen.¹

Hinsichtlich der *Vollständigkeit* wird bereits weiter oben bemängelt, dass diese (selbst auf strategischer Ebene) kaum herzustellen ist. Dennoch werden wesentliche, nicht explizit genannte Dimensionen der Gesamtunternehmensstrategieplanung wie bspw. ökologische und soziale Aspekte oder die Finanzsphäre nicht unterschlagen, sondern vielmehr als Restriktionen oder Chancen im Rahmen der SWOT-Analyse berücksichtigt und insofern indirekt den einzelnen Aktionsparametern und deren jeweiligen Ausprägungen bzw. den externen situativen Kontextfaktoren subsumiert.

Bezüglich der Forderung nach *Redundanzfreiheit* bestehen die wohl größten Bedenken bei der Aufspaltung der klassischen Strategieperspektive in die Produkt-Markt-Strategie einerseits und die Technologiestrategie andererseits. Es wird jedoch gezeigt, dass diese Unterscheidung zwischen der internen und der externen Perspektive des Unternehmens notwendig ist, um zu grobe und damit unbrauchbare strategische Empfehlungen zu vermeiden und um eine angemessen detaillierte Einschätzung der Komplexität der Unternehmensaufgabe überhaupt erst leisten zu können. Gleichzeitig offenbart diese Notwendigkeit, dass zwischen dem Ziel der Redundanzfreiheit und dem Ziel eines angemessenen Detailgrads selbst ein Zielkonflikt entstehen kann, wenn die Grenzen der berücksichtigten Parameter schließlich verschwimmen. Eine gemeinsame Teilmenge ist jedoch dann nicht beklagenswert, wenn sie – wie im vorliegenden Fall die Produkte – als Bindeglied zur Verknüpfung der beiden Dimensionen genutzt werden kann und infolgedessen belastbare Aussagen hinsichtlich konsistenter Paarungen erst ermöglicht.

Der erwähnte Zielkonflikt besteht allerdings nicht nur zwischen den oben genannten Anforderungen, sondern auch zwischen dem Anspruch auf Vollständigkeit und dem Wunsch nach einem möglichst *hohen Detailgrad*. Würden beide Ansprüche in höchstem Maße erfüllt, wäre dies zwar der theoretischen Durchdringung des Planungsproblems zuträglich. Gleichzeitig litte jedoch die Praxistauglichkeit des vorgelegten Entscheidungsrahmens, weil erstens die zu hohe Zahl der zu berücksichtigenden Variablen und Beziehungen dem Streben nach einer heuristischen Lösung im Wege

¹ Vgl. dazu auch PFOHL (1977), S. 232 ff. sowie die dort zitierte Literatur, insbesondere BENDIXEN (1966), S. 4 f.

stünde. Zweitens schränken die typischen Merkmale einer strategischen Planungssituation – wie bspw. die hohe Unsicherheit und die verschiedenen Strukturdefekte¹ – insbesondere bei zu starker Differenzierung in die Tiefe die praktische Handhabbarkeit enorm ein, da deren Wirkungen entsprechend deutlicher zum Tragen kämen. Die eingeführten Prämissen mit den bekannten Konsequenzen für die Auswahl der Aktionsparameter sowie für deren idealtypische Ausprägungen verstehen sich deshalb auch als angemessener Kompromiss im Umgang mit diesem „Trade-Off“.

Das **Konsistenz-Kongruenz-Gebot** wird den Grundlagenteil abschließend als Quintessenz verschiedener betriebswirtschaftlicher Strömungen wie dem Fit-Konzept, dem situativen Ansatz und dem Konfigurationsansatz sowie als betriebswirtschaftliche Notwendigkeit in der strategischen Planung deklariert.² So eingängig diese Forderung in der Theorie erscheint, so schwierig ist deren Umsetzung in der Praxis. In Analogie zur Kritik an den idealtypischen Ausprägungen der einzelnen Aktionsparameter im Vergleich zu Taxonomien muss konstatiert werden,³ dass es sich auch beim Konsistenz-Kongruenz-Gebot letztlich um ein Ideal handelt, welches – wenn überhaupt – nur im Ausnahmefall und nur vorübergehend erreichbar ist. Insofern gilt auch für den Entscheidungsrahmen als Ganzes, was bereits für dessen einzelnen Bestandteile gilt: Als „Utopie“ bietet er zwar einerseits Orientierung und kann als Referenz für einen anzustrebenden Soll-Zustand herangezogen werden. Dem Anwender muss jedoch andererseits bewusst sein, dass seine Gestaltungsaufgabe aufgrund der Dynamik der unternehmensinternen und -externen Situation nie enden wird, dass es deshalb realistischerweise eher um die Aufrechterhaltung eines Fließgleichgewichts geht und dass die notwendige Gestaltungsarbeit ein permanenter Prozess ist, welcher viel Hingabe und Ausdauer erfordert.

Der Hauptteil dieser Arbeit konzentriert sich entsprechend dem vorangestellten Ablaufplan zunächst auf die **Berücksichtigung der externen situativen Kontextfaktoren**, um damit der Forderung nach Kongruenz nachzukommen.⁴ Tatsächlich kann zwar letztlich nur auf die geübte Anwendung der SWOT-Analyse verwiesen werden, anstatt konkrete(re) Handlungsempfehlungen aufzuzeigen. Allerdings wird in diesem Zusammenhang auch deutlich, dass die quasi unendliche Vielfalt der potenziellen Umweltsituationen keine vertretbare Typenbildung zulässt wie es bei den Aktionsparametern der Fall ist. Aus diesem Grund wird vorgeschlagen, sich mithilfe der SWOT-Analyse zunächst nur auf die systematische Erfassung alternativer, aber eben konkreter Umweltzustände sowie der aktuellen Ist-Situation des Unternehmens zu beschränken. Die tatsächliche Verknüpfung der externen mit der internen Situation – und damit die Sicherung der Kongruenz – hat dann über den Abgleich dieser Umweltzustände mit

¹ Vgl. dazu auch Unterkapitel 2.4.

² Vgl. dazu auch Unterkapitel 2.10.

³ Vgl. dazu auch Abschnitt 2.9.3.

⁴ Vgl. dazu auch Unterkapitel 3.2.

den – allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter vertieften – Anforderungen der zu diesem Zeitpunkt noch zu ermittelnden „Gestalten“ an die Umweltbedingungen zu erfolgen, wobei vor allem die P-M-Strategie und die Technologiestrategie als verbindende Elemente dienen.

Die Schwerpunkte des Hauptteils dieser Arbeit liegen auf der konsistenten Abstimmung der vier Aktionsparameter und ihrer jeweiligen Ausprägungen sowie auf der Ermittlung eventuell bestehender Über-Unterordnungsverhältnisse vor dem Hintergrund der gesetzten Prämissen.

Im Zuge der Untersuchung der Beziehungen zwischen der **P-M-Strategie** und der **Technologiestrategie** kann kein dominanter Aktionsparameter ermittelt werden, und es erfolgt erneut lediglich der Verweis auf die Anwendung der SWOT-Analyse.¹ Allerdings ist eine wesentliche Intention für die Erstellung des Entscheidungsrahmens, dass eine Gesamtunternehmensstrategie aus mehr als nur diesen beiden Parametern besteht. Insofern kann zunächst im Wesentlichen auf hinlänglich bekanntem Wissen gebaut werden, das nur leicht adaptiert werden muss, um es der aktuellen Problemstellung anzupassen. Der Fokus in diesem Unterkapitel liegt deshalb auch weniger auf der verbalanalytischen Zuordnung, sondern vielmehr auf der Analyse der resultierenden P-M-T-Strategien hinsichtlich ihrer inneren und äußeren Komplexität. Der Kritik, dass letztlich jeweils nur eine hohe und eine niedrige Ausprägung unterschieden wird, kann entgegengehalten werden, dass dies auf strategischer Ebene ausreicht, um belastbare Rückschlüsse bzgl. der Gewichtung der beiden Metaziele Effizienz und Flexibilität ziehen zu können.

Die Überordnung der **P-M-T-Strategie gegenüber der Organisationsstruktur** in praktischen Planungssituationen wird sowohl über die Lebenszyklusphase des Unternehmens als auch über die weitere Differenzierung der beiden Aktionsparameter in primäre und sekundäre Strategie bzw. Makro- und Mikrostruktur sowie deren Verhältnisse zueinander begründet.² Kritisch zu hinterfragen ist dabei die Unterstellung, dass sich die subjektiven Komponenten bei der Strukturentscheidung durch das Hinzuziehen externer Berater vollständig ausschließen lassen. Darüber hinaus wird von etwaigen Umstellungskosten abstrahiert. Zumindest Letztere fielen bei weiterem Unternehmenswachstum jedoch auf jeden Fall an und sind abgesehen davon für die konsistente Zuordnung der idealtypischen Ausprägungen ohnehin nicht von Belang.

Das theoretische **Konzept der Minimierung der gesamten Organisationskosten** dient der heuristischen Ableitung konsistenter Primärstrukturen.³ Sowohl die Dominanz der potenzialbezogenen gegenüber den interdependenzbezogenen Kosten als auch

¹ Vgl. dazu auch Unterkapitel 3.3.

² Vgl. dazu auch den Abschnitt 3.4.1.

³ Vgl. dazu auch den Abschnitt 3.4.2.

der Zusammenhang zwischen einem hohen (niedrigen) Komplexitätsgrad und der De-konzentration (Konzentration) der Ressourcen- und Marktpotenziale wird zwar ausführlich begründet. Allerdings kann kein Nachweis für die Richtigkeit dieser Behauptungen auf Basis tatsächlicher Zahlen erbracht werden.

Im Unterkapitel 3.5 werden die **P-M-T-Strategie** und die **Unternehmenskultur** gegenübergestellt. Die Überordnung der P-M-T-Strategie ergibt sich erneut aus der Position des jungen Industrieunternehmens im Unternehmenslebenszyklus. Ob jedoch selbst in dieser Phase tatsächlich alle potenziellen Kulturtypen für das Unternehmen in der Praxis mit identischem (Zeit)Aufwand erreichbar sind, erscheint zumindest fraglich und u. U. zu verallgemeinernd. Darüber hinaus ist bei der sich anschließenden Ableitung konsistenter Unternehmenskulturtypen zu bemängeln, dass die funktionalen Effekte der Alternativen lediglich hinsichtlich ihrer Flexibilitäts- und Effizienzwirkungen separiert und darauf reduziert werden, um sie dadurch mit den aus den P-M-T-Strategien resultierenden Komplexitätsgraden abgleichen zu können. Eine stärker differenzierte Betrachtung wäre sicherlich wünschenswert und auch möglich, stünde allerdings dem Ziel der Handhabbarkeit des Entscheidungsrahmens entgegen.

Die abschließende Analyse der Beziehungen zwischen der **Organisationsstruktur** und der **Unternehmenskultur** ergibt zunächst ein uneinheitliches Bild.¹ Letztlich können jedoch viele bekannte Argumente zum Über-Unterordnungsverhältnis aus der Strategie-Kultur-Diskussion übernommen und die weitere Betrachtung auf die Substrukturen beschränkt werden. Zu bemängeln ist in diesem Zusammenhang, dass die Substrukturen vor allem als Instrument zur Verhaltensprägung interpretiert werden, um über diesen Weg funktionale Effekte durch die entstehende Unternehmenskultur zu erzeugen. Es wird demnach unterstellt, dass die Etablierung bestimmter Verhaltensweisen der Hauptzweck der Substrukturen sei, anstatt lediglich ein – erwünschtes oder unerwünschtes – „Kuppelprodukt“. Darüber hinaus folgt auch diesmal eine verkürzte Darstellung der Auswirkungen der idealtypischen Ausprägungen der Substrukturen auf die Entwicklung einer Unternehmenskultur, wenn letztlich erneut lediglich zwischen effizienz- und flexibilitätsfördernden Effekten unterschieden wird. Wie schon weiter oben gilt jedoch auch hier, dass ein Kompromiss aus differenzierter Betrachtung und Handhabbarkeit zu finden ist und dass außerdem die strategische Perspektive des Entscheidungsrahmens das gewählte Vorgehen rechtfertigt.

Ein letzter wesentlicher Kritikpunkt betrifft die Frage der **Implementierung** der alternativen Gesamtunternehmensstrategien. So handelt es sich hierbei einerseits um einen ersten wesentlichen Schritt der erfolgreichen Strategieumsetzung in der Praxis, dem in dieser Arbeit keine weitere Beachtung geschenkt wird. Andererseits sind geeignete Implementierungsmaßnahmen jedoch trotz der einschränkenden Prämissen ein demmaßen unternehmensindividuelles Problem, dass es ohnehin nur bei einer stichwort-

¹ Vgl. dazu auch das Unterkapitel 3.6.

artigen Aufzählung oberflächlicher Vorschläge bliebe. Für einen tiefergreifenden Erkenntnisgewinn hingegen müsste – anders als für den fertigen Entscheidungsrahmen – ein noch viel stärkerer Fokus gewählt werden, der diese Unternehmensindividualität entsprechend angemessen berücksichtigt.

4.3 Ausblick

Die Ermittlung von „Gestalten“ – also von „guten“ Konfigurationen – als belastbare Planungsgrundlage und letztlich als Unterstützung für das Treffen von strategischen Entscheidungen in Unternehmen besitzt in der betriebswirtschaftlichen Forschung eine vergleichsweise lange Tradition.¹ Die Tatsache, dass dieses Thema noch aktuell ist und dass es nach wie vor notwendig und zielführend ist, auch diesen Forschungsstrang weiter zu verfolgen, liegt einerseits in der nahezu unendlichen Vielfalt möglicher interner und externer Rahmenbedingungen für die Unternehmen begründet. Andererseits können auch die zu berücksichtigenden Variablen selbst in ihrer Anzahl, Ausprägung und Reichweite (teilweise in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen) variieren, sodass insgesamt bis heute ein weites Feld an untersuchungsbedürftigen Konstellationen existiert.

Im vorliegenden Fall galt es, einen Entscheidungsrahmen für ein junges, wachstumsorientiertes Industrieunternehmen zu entwickeln, der auf idealisierte Art und Weise die alternativen zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt sowie die jeweils notwendigen bzw. anzustrebenden Aktionsparameterausprägungen vorschlägt. Konsequenterweise ergibt sich zukünftiger Forschungsbedarf zunächst aus der geübten Kritik² an diesem Entscheidungsrahmen in der begründeten Erwartung, die noch existierenden Schwächen zu beseitigen oder wenigstens abzumildern.

Im Fokus sollte dabei insbesondere der Konflikt zwischen großer Detailliertheit und dem Anspruch auf Vollständigkeit stehen. Zwar wird im Kritikteil darauf hingewiesen, dass sich die vorliegende Arbeit als ein praxistauglicher Kompromiss versteht. Allerdings könnten eine verfeinerte Auswahl der idealtypischen Ausprägungen sowie eine noch differenziertere Verknüpfung der einzelnen Aktionsparameter einen Mehrwert leisten, welcher nicht nur theoretischer Natur bleibt – und das insbesondere dann, wenn es gelingt, die Handhabbarkeit des Entscheidungsrahmens zu bewahren. Weiterhin wird gleich mehrfach betont, dass die jeweiligen Anforderungen der idealtypischen Gesamtunternehmensstrategien an die Umweltbedingungen nicht benannt werden, obwohl das Wissen darum für die Sicherung der Kongruenz essenziell ist. Insofern bleibt es weitergehenden Forschern vorbehalten, die notwendigen Voraussetzungen bspw. in

¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen bei WOLF (2000), S. 17 ff. sowie die zahlreichen Literaturhinweise in der vorliegenden Arbeit.

² Vgl. dazu das Unterkapitel 4.2.

Form eines kriterienbasierten Katalogs herauszuarbeiten und damit den Entscheidungsrahmen sinnvoll zu ergänzen. Und schließlich müssten zukünftige Forschungsanstrengungen die Schritte der Implementierung der jeweiligen „Gestalten“ – jedoch auf deutlich individuellerer Ebene – konkretisieren, um die Unternehmenspraktiker nicht auf der Hälfte des Weges allein zu lassen. Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten für alle drei Anregungen immerhin erste Anknüpfungspunkte.

Abgesehen von diesem „internen“ Forschungsbedarf kann die Grundidee der Arbeit – wie weiter oben bereits angedeutet – auf viele andere Bedingungskonstellationen übertragen werden, um auch für diese einen praxistauglichen Entscheidungsrahmen zu erstellen. So ließen sich nach demselben Schema bspw. andere Phasen des Unternehmenslebenszyklus oder statt Industrieunternehmen bspw. Dienstleistungsunternehmen analysieren. Darüber hinaus sollte auch die Beschränkung auf eine bestimmte Branche in Betracht gezogen werden, um auf diesem Wege den Detailgrad zu erhöhen. Empirische Untersuchungen könnten schließlich die Eignung der jeweiligen Entscheidungsrahmen nicht nur grundsätzlich bestätigen (oder widerlegen), sondern vor allem als Basis für Anpassungen und Korrekturen dienen und dadurch deren Qualität weiter steigern.

Letztlich bietet das Feld der strategischen Unternehmensplanung trotz jahrzehntelanger Erfahrung und vieler gewonnener Erkenntnisse auch in Zukunft vielfältige Möglichkeiten für ambitionierte Forscher. Die vorliegende Arbeit reiht sich nun in den Kanon der bisherigen Abhandlungen ein – begleitet von der Zuversicht, zumindest einen kleinen Beitrag zu diesem großen Thema geleistet und eine weitere Forschungslücke geschlossen zu haben. Gleichwohl gilt jetzt wie für die Zukunft: Es bleibt noch viel zu tun.

Literaturverzeichnis

- A**DAM, D. (1996): Planung und Entscheidung, 4. Auflage, Wiesbaden 1996.
- ADAM, D. (1998): Produktions-Management, 9. Auflage, Wiesbaden 1998.
- ALBACH, H.; BECKMANN, M.; BORCHARDT, K.; KRELLE, W. (1965): Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums, Berlin 1965.
- ALBACH, H.; BOCK, K.; WARNKE, T. (1985): Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Stuttgart 1985.
- ALTER, R. (2013): Strategisches Controlling, 2. Auflage, München 2013.
- AMANN, K.; PETZOLD, J. (2014): Management und Controlling, 2. Auflage, Wiesbaden 2014.
- ANSOFF, H.I. (1966): Management-Strategie, München 1966.
- ANSOFF, H.I. (1979): Strategic Management, London 1979.
- ANSOFF, H.I. (1982): Methoden zur Verwirklichung strategischer Änderungen in der Unternehmung, in: JACOB, H. (Hrsg.), Strategisches Management 1, Wiesbaden 1982, S. 69–87.
- ASAM, P.-M.; VON BRAUN, C.-F.; FISCHER, H.G. (1989): Einbindung von Forschung und Entwicklung in die Geschäftsstrategie von Großunternehmen, in: Strategische Planung, 1989, Nr. 3/4, S. 109–122.
- AUER-RIZZI, W. (1996): Organisationale Gestalt, in: Die Betriebswirtschaft, 1996, Nr. 1, S. 127–130.
- B**AIN, J.S. (1956): Barriers to new competition, Cambridge 1956.
- BALIGH, H.H.; BURTON, R.M. (1979): Marketing in moderation – the marketing concept and the organization’s structure, in: Long Range Planning, 1979, Nr. 2, S. 92–96.
- BALOGUN, J.; HOPE HAILEY, V.; GUSTAFSSON, S. (2016): Exploring strategic change, 4. Auflage, Harlow 2016.
- BAMBERG, G.; COENENBERG, A.G.; KRAPP, M. (2012): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 15. Auflage, München 2012.
- BAMBERGER, I.; WRONA, T. (2012): Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, München 2012.
- BARNARD, C.I. (1938): The functions of the executive, Cambridge 1938.
- BARNEY, J. (2014): Gaining and sustaining, 4. Auflage, Harlow 2014.

- BÄUERLE, P. (1989): Zur Problematik der Konstruktion praktikabler Entscheidungsmodelle, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1989, Nr. 2, S. 175–192.
- BAUM, H.-G.; COENENBERG, A.G.; GÜNTHER, T. (2013): Strategisches Controlling, 5. Auflage, Stuttgart 2013.
- BEA, F.X.; HAAS, J. (2016): Strategisches Management, 8. Auflage, Konstanz/München 2016.
- BECKER, F.G. (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente, in: KIESER, A.; REBER, G.; WUNDERER, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 34–45.
- BENDIXEN, P. (1966): Die Leistungserstellung der Güterverkehrsbetriebe, Hamburg 1966.
- BENZ, C.; BECKER-FLÜGEL, J. (1997): Einführung, in: HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.), Qualitätscontrolling, Stuttgart 1997, S. 1–17.
- BIRKIGT, K.; STADLER, M.M. (2013): Corporate Identity – Grundlagen, in: BIRKIGT, K.; STADLER, M.M.; FUNCK, H.J. (Hrsg.), Corporate Identity, 12. Auflage, München 2013, S. 13–61.
- BLEICHER, K. (1980a): Führung, in: GROCHLA, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart 1980, S. 729–744.
- BLEICHER, K. (1980b): Unternehmungsentwicklung und organisatorische Gestaltung, Stuttgart/New York 1980.
- BLEICHER, K. (1984): Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 1984, Nr. 8, S. 494–500.
- BLEICHER, K. (1991): Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden 1991.
- BLEICHER, K. (2017): Das Konzept Integriertes Management, 9. Auflage, Frankfurt am Main 2017.
- BLOECH, J.; BOGASCHEWSKY, R.; BUSCHER, U.; DAUB, A.; GÖTZE, U.; ROLAND, F. (2014): Einführung in die Produktion, 7. Auflage, Berlin/Heidelberg 2014.
- BÖCKER, F. (1978): Die Bestimmung der Kaufverbundenheit von Produkten, Berlin 1978.
- BODE, J. (1993): Betriebliche Produktion von Information, Wiesbaden 1993.
- BOGASCHEWSKY, R.; ROLLBERG, R. (1998): Prozeßorientiertes Management, Berlin et al. 1998.
- BOSCHKEN, H.L. (1990): Strategy and structure: reconceiving the relationship, in: Journal of Management, 1990, Nr. 1, S. 135–150.
- BOURGEOIS, L.J.; ASTLEY, W.G. (1979): A strategic model of organizational conduct and performance, in: International Studies of Management and Organization, 1979, Nr. 3, S. 40–66.

- BREILMANN, U. (1990): Die Berücksichtigung der strategischen Wahl im Rahmen eines neokontingenztheoretischen Ansatzes, Frankfurt am Main 1990.
- BRINK, H.-J. (1992): Kontrolle, Organisation der, in: FRESE, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1143–1151.
- BROSE, P. (1982): Planung, Bewertung und Kontrolle technologischer Innovationen, Berlin 1982.
- BUCHHOLZ, L. (2013): Strategisches Controlling, 2. Auflage, Wiesbaden 2013.
- BUCHHOLZ, W.; OLEMOTZ, T. (1995): Markt- vs. Ressourcenbasierter Ansatz – Konkurrierende oder komplementäre Konzepte im Strategischen Management?, in: KRÜGER, W. (Hrsg.), Arbeitspapiere der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen 1995, S. 1–41.
- BÜHNER, R. (1993): Strategie und Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden 1993.
- BÜHNER, R. (2004): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Auflage, München 2004.
- BULLINGER, H.-J. (1994): Einführung in das Technologiemanagement, Stuttgart 1994.
- BURGELMAN, R.A. (1983): A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context, and the concept of strategy, in: The Academy of Management Review, 1983, Nr. 1, S. 61–70.
- BÜRK, R.; WAIS, B. (1994): Grüne Zeiten – schwarze Zahlen!, München/Landsberg am Lech 1994.
- BURMANN, C. (2005): Strategische Flexibilität und Marktwert, in: KALUZA, B.; BLECKER, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Flexibilität, Berlin 2005, S. 29–53.
- C**HANDLER, A.D. (1962): Strategy and structure, Cambridge 1962.
- CORSTEN, H.; CORSTEN, M. (2012): Einführung in das Strategische Management, Konstanz/München 2012.
- D**AVIS, S.M.; LAWRENCE, P.R. (1977): Matrix, Reading et al. 1977.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1982): Corporate cultures, Cambridge 1982.
- DIEDERICH, H. (1988): Grundtatbestände der Betriebswirtschaftslehre, in: JACOB, H. (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Wiesbaden 1988, S. 17–116.
- DILL, P. (1987): Unternehmenskultur, Bonn 1987.

- DILL, P.; HÜGLER, G. (1997): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: HEINEN, E.; FANK, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur, 2. Auflage, München 1997, S. 141–209.
- DILLERUP, R.; STOI, R. (2016): Unternehmensführung, 5. Auflage, München 2016.
- DORENKAMP, A. (2002): Kombinationen aus Diversifikations- und Wachstumsstrategien im Lichte von Rendite, Risiko und Unternehmensgröße, Osnabrück 2002.
- DORMAYER, H.-J.; KETTERN, T. (1997): Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung, in: HEINEN, E.; FANK, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur, 2. Auflage, München 1997, S. 49–66.
- DRUMM, H.J. (1991): Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur, in: DÜLFER, E. (Hrsg.), Organisationskultur, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 163–171.
- DUNNING, J.H. (2000): The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, in: International Business Review, 2000, Nr. 2, S. 163–190.
- E**NGELHARDT, W.H.; KLEINALTENKAMP, M.; RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1993, Nr. 5, S. 395–426.
- ESCHENBACH, R.; ESCHENBACH, S.; KUNESCH, H. (2003): Strategische Konzepte, 4. Auflage, Stuttgart 2003.
- F**ANDEL, G. (1983): Begriff, Ausgestaltung und Instrumentarium der Unternehmensplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1983, Nr. 5, S. 479–508.
- FANKHAUSER, K. (1996): Management von Organisationskulturen, Bern/Stuttgart/Wien 1996.
- FARMER, R.N.; RICHMAN, B.M. (1965): Comparative management and economic progress, Homewood 1965.
- FAYOL, H. (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung, München/Berlin 1929.
- FISCHER, J. (1989): Qualitative Ziele in der Unternehmensplanung, Berlin 1989.
- FISCHER, T.M. (1993): Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren, München 1993.
- FRANZ, K.-P.; KAJÜTER, P. (1997): Proaktives Kostenmanagement als Daueraufgabe, in: FRANZ, K.-P.; KAJÜTER, P. (Hrsg.), Kostenmanagement, Stuttgart 1997, S. 5–27.

- FREDRICKSON, J.W. (1986): The strategic decision process and organizational structure, in: *The Academy of Management Review*, 1986, Nr. 2, S. 280–297.
- FRESE, E. (1968): *Kontrolle und Unternehmensführung*, Wiesbaden 1968.
- FRESE, E.; GRAUMANN, M.; THEUVSEN, L. (2012): *Grundlagen der Organisation*, 10. Auflage, Wiesbaden 2012.
- FRIEDL, B. (2013): *Controlling*, 2. Auflage, Konstanz/München 2013.
- G**ABELE, E. (1979): Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur, in: *Zeitschrift für Organisation*, 1979, Nr. 4, S. 181–190.
- GÄLWEILER, A. (2005): *Strategische Unternehmensführung*, 3. Auflage, Frankfurt am Main 2005.
- GERPOTT, T.J. (1993): *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*, Stuttgart 1993.
- GERPOTT, T.J. (1999): *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*, Stuttgart 1999.
- GILBREATH, R.D. (1987): Planning for the unexpected, in: *The Journal of Business Strategy*, Herbst 1987, S. 44–49.
- GOMERINGER, A. (2007): *Eine integrative, prognosebasierte Vorgehensweise zur strategischen Technologieplanung für Produkte*, Heimsheim 2007.
- GREINER, L.E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow, in: *Harvard Business Review*, 1972, Nr. 4, S. 37–46.
- GREIPEL, P. (1990): Unternehmenskultur – Ansatzpunkt für ein erweitertes Verständnis strategischen Managements?, in: LATTMANN, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur*, Heidelberg 1990, S. 319–338.
- GRIMM, J. (1966): *Wachstumsprozesse industrieller Unternehmungen*, Berlin 1966.
- GROCHLA, E. (1995): *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*, Stuttgart 1995.
- GRÖGER, M. (1992): *CIM und strategisches Management*, Wiesbaden 1992.
- GUSSMANN, B. (1988): *Innovationsfördernde Unternehmenskultur*, Berlin 1988.
- GUSSMANN, B.; BREIT, C. (1997): Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in: HEINEN, E.; FANK, M. (Hrsg.), *Unternehmenskultur*, 2. Auflage, München 1997, S. 107–139.
- GUTENBERG, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Band 1: Die Produktion, 24. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 1983.

- HAHN, D. (2006): Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung, in: HAHN, D.; TAYLOR, B. (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, 9. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2006, S. 215–248.
- HAHN, D.; LABMANN, G. (1999): *Produktionswirtschaft – Controlling industrieller Produktion*, Band 1 & 2, 3. Auflage, Heidelberg 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1995): *Wettlauf um die Zukunft*, Wien 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1996): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (Hrsg.), *Strategie*, Wien 1996, S. 309–335.
- HANDY, C.B. (1978): Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Development-Methoden, in: *Zeitschrift für Organisation*, 1978, Nr. 7, S. 404–410.
- HANSMANN, K.-W. (2006): *Industrielles Management*, 8. Auflage, München 2006.
- HAß, H.-J. (1983): *Die Messung des technischen Fortschritts*, München 1983.
- HAUSCHILDT, J. (1977): *Entscheidungsziele*, Tübingen 1977.
- HAX, H. (1965): *Die Koordination von Entscheidungen*, Köln et al. 1965.
- HAX, K. (1959): Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, 1959, S. 606–615.
- HEINEN, E. (1976): *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen*, 3. Auflage, Wiesbaden 1976.
- HEINEN, E. (1985): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 9. Auflage, Wiesbaden 1985.
- HEINEN, E. (1991): Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: HEINEN, E. (Hrsg.), *Industriebetriebslehre*, 9. Auflage, Wiesbaden 1991, S. 1–71.
- HEINEN, E.; DILL, P. (1986): Unternehmenskultur, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1986, Nr. 3, S. 202–218.
- HELM, R.; KLOYER, M.; NICKLAS, G. (2006): Kennzahlen zur Ermittlung der Innovationskraft von Unternehmen, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 2006, Nr. 10, S. 555–559.
- HENDERSON, B.D. (1974): *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*, Frankfurt am Main/New York 1974.
- HERING, T. (2001): Zum Begriff „Controlling“, in: BURCHERT, H.; HERING, T.; KEUPER, F. (Hrsg.), *Controlling*, München/Wien 2001, S. 3–4.
- HERING, T. (2017): *Investitionstheorie*, 5. Auflage, Berlin/Boston 2017.

- HINTERHUBER, H.H. (2015): Strategische Unternehmensführung, 9. Auflage, Berlin 2015.
- HOFBAUER, W. (1991): Organisationskultur und Unternehmensstrategie, München 1991.
- HOFSTEDE, G. (1993a): Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im Internationalen Management, in: HALLER, M. et al. (Hrsg.), Globalisierung der Wirtschaft – Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, Bern/Stuttgart/Wien 1993, S. 127–148.
- HOFSTEDE, G. (1993b): Interkulturelle Zusammenarbeit, Wiesbaden 1993.
- HÖFT, U. (1992): Lebenszykluskonzepte, Berlin 1992.
- HOMMA, N.; BAUSCHKE, R. (2015): Unternehmenskultur und Führung, 2. Auflage, Wiesbaden 2015.
- HORSTMANN, C. (2011): Integration und Flexibilität der Organisation durch Informationstechnologie, Wiesbaden 2011.
- HORVÁTH, P. (2011): Controlling, 12. Auflage, München 2011.
- HORVÁTH, P.; GLEICH, R.; SEITER, M. (2015): Controlling, 13. Auflage, München 2015.
- HORVÁTH, P.; URBAN, G. (1990): Qualitätscontrolling, Stuttgart 1990.
- HUNGENBERG, H. (2014): Strategisches Management in Unternehmen, 8. Auflage, Wiesbaden 2014.
- HUTZSCHENREUTER, T. (2001): Managementkapazitäten und Unternehmensentwicklung, HHL-Arbeitspapier Nr. 45, Leipzig 2001.
- HUTZSCHENREUTER, T. (2006): Wachstumsstrategien, 2. Auflage, Wiesbaden 2006.
- J**ANSEN, S.A. (2016): Mergers & Acquisitions, 6. Auflage, Wiesbaden 2016.
- JONES, G.R.; BOUNCKEN, R.B. (2008): Organisation, 5. Auflage, München 2008.
- K**KALUZA, B.; BLECKER, T. (2005): Flexibilität – State of the Art und Entwicklungstrends, in: KALUZA, B.; BLECKER, T. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Flexibilität, Berlin 2005, S. 1–25.
- KHANDWALLA, P.N. (1973): Viable and effective organizational designs of firms, in: The Academy of Management Journal, 1973, Nr. 3, S. 481–495.
- KIESER, A. (1970): Unternehmungswachstum und Produktinnovation, Berlin 1970.
- KIESER, A. (1978): Wachstum, in: GROCHLA, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre Teil 1: Grundlagen, Stuttgart 1978, S. 192–197.
- KIESER, A.; KUBICEK, H. (1992): Organisation, 3. Auflage, Berlin/New York 1992.

- KIESER, A.; WALGENBACH, P. (2010): Organisation, 6. Auflage, Stuttgart 2010.
- KIRCHHOF, R. (2003): Ganzheitliches Komplexitätsmanagement, Wiesbaden 2003.
- KIRSCH, W. (1971): Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1971, Nr. 2, S. 61–82.
- KIRSCH, W. (1997): Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen, München 1997.
- KLABUNDE, S. (2003): Wissensmanagement in der integrierten Produkt- und Prozessgestaltung, Wiesbaden 2003.
- KLAUS, P. (1987): Durch den Strategie-Theorien-Dschungel, in: Die Betriebswirtschaft, 1987, Nr. 1, S. 50–68.
- KNEERICH, O. (1995): F&E: Abstimmung von Strategie und Organisation, Berlin 1995.
- ZU KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1995.
- KOCH, H. (1977): Aufbau der Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977.
- KOCH, H. (1982): Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1982.
- VON KORTZFLEISCH, G.; ZAHN, E. (1988): Wachstum II: Betriebswirtschaftliche Probleme, in: ALBERS, W. et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, 8. Band, Stuttgart 1988, S. 432–449.
- KOSIOL, E. (1968): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968.
- KOSIOL, E. (1976): Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Wiesbaden 1976.
- KOSSBIEL, H. (1994): Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: Die Betriebswirtschaft, 1994, Nr. 1, S. 75–93.
- KÖTZLE, A. (1993): Die Identifikation strategisch gefährdeter Geschäftseinheiten, Berlin 1993.
- KREIKEBAUM, H.; GILBERT, D.U.; BEHNAM, M. (2011): Strategisches Management, 7. Auflage, Stuttgart 2011.
- KROEBER, A.L.; KLUCKHOHN, C. (1952): Culture, Cambridge 1952.
- KRÜGER, W. (2002): Unternehmenswachstum auf der Basis von Kernkompetenzen, in: GLAUM, M.; HOMMEL, U.; THOMASCHEWSKI, D. (Hrsg.), Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen, Stuttgart 2002, S. 189–214.
- KUBICEK, H.; WELTER, G. (1985): Messung der Organisationsstruktur, Stuttgart 1985.
- KÜPPER, H.-U.; FRIEDL, G.; HOFMANN, C.; HOFMANN, Y.; PEDELL, B. (2013): Controlling, 6. Auflage, Stuttgart 2013.
- KUß, A.; KLEINALTENKAMP, M. (2016): Marketing-Einführung, 7. Auflage, Wiesbaden 2016.
- KÜTING, K. (1980): Unternehmerische Wachstumspolitik, Berlin 1980.

KUTSCHKER, M.; SCHMID, S. (2011): Internationales Management, 7. Auflage, München 2011.

LAUX, H. (1992): Anreizsysteme, ökonomische Dimension, in: FRESE, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 112–122.

LAUX, H.; LIERMANN, F. (2005): Grundlagen der Organisation, 6. Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2005.

LEVITT, T. (1964): Marketing myopia, in: BURSK, E.C.; CHAPMAN, J.F. (Hrsg.), Modern marketing strategy, Cambridge 1964, S. 24–48.

LICHTENTHALER, E. (2008): Methoden der Technologie-Früherkennung und Kriterien zu ihrer Auswahl, in: MÖHRLE, M.G.; ISENMANN, R. (Hrsg.), Technologie-Roadmapping, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg 2008, S. 59–84.

LOMBRISER, R.; ABPLANALP, P.A. (2015): Strategisches Management, 6. Auflage, Zürich 2015.

LÜCKE, W. (1982): Unternehmenswachstum und Unternehmensgröße, in: KOCH, H. (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie, Wiesbaden 1982, S. 177–219.

LUCZAK, H.; FRICKER, A. (1997): Komplexitätsmanagement – ein Mittel der strategischen Unternehmensgestaltung, in: SCHUH, G.; WIENDAHL, H.P. (Hrsg.), Komplexität und Agilität, Berlin/Heidelberg/New York 1997, S. 309–323.

MACHARZINA, K. (1993): Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten bei Umsetzung von globalen Strategieansätzen, in: SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT – DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT E. V. (Hrsg.), Internationalisierung der Wirtschaft, Stuttgart 1993, S. 29–55.

MACHARZINA, K.; WOLF, J. (2015): Unternehmensführung, 9. Auflage, Wiesbaden 2015.

MAG, W. (1995): Unternehmensplanung, München 1995.

MALERI, R. (1973): Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin/Heidelberg/New York 1973.

MALERI, R.; FRIETZSCHE, U. (2008): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5. Auflage, Berlin/Heidelberg 2008.

MARTIN, J.; SIEHL, C. (1983): Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis, in: Organizational Dynamics, Herbst 1983, S. 52–64.

MASLOW, A.H. (1970): Motivation and personality, 2. Auflage, New York 1970.

MATZ, S. (2007): Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von Industriebetrieben, Wiesbaden 2007.

- MEFFERT, H.; BRUHN, M.; HADWICH, K. (2015): Dienstleistungsmarketing, 8. Auflage, Wiesbaden 2015.
- MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KIRCHGEORG, M. (2015): Marketing, 12. Auflage, Wiesbaden 2015.
- MERTON, R.K. (1995): Soziologische Theorie und soziale Struktur, Berlin/New York 1995.
- MINTZBERG, H. (1978): Patterns in strategy formation, in: Management Science, 1978, Nr. 9, S. 934–948.
- MINTZBERG, H. (1979): The structuring of organizations. A synthesis of the research, Englewood Cliffs 1979.
- MINTZBERG, H. (1981): Organization design: fashion or fit?, in: Harvard Business Review, 1981, Nr. 1, S. 103–116.
- MINTZBERG, H. (1983): Power in and around organizations, Englewood Cliffs 1983.
- MINTZBERG, H. (1984): Power and organization life cycles, in: The Academy of Management Review, 1984, Nr. 2, S. 207–224.
- MINTZBERG, H. (1987): The strategy concept II: Another look at why organizations need strategies, in: California Management Review, 1987, Nr. 1, S. 25–32.
- MINTZBERG, H. (1991): Mintzberg über Management, Wiesbaden 1991.
- MÖHRLE, M.G.; ISENMANN, R. (2008): Grundlagen des Technologie-Roadmapping, in: MÖHRLE, M.G.; ISENMANN, R. (Hrsg.), Technologie-Roadmapping, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg 2008, S. 1–15.
- MÖSSNER, G.U. (1982): Planung flexibler Unternehmensstrategien, München 1982.
- MÜLLER, W. (1964): Zur betriebswirtschaftlichen Problematik des Unternehmenswachstums, in: Die Unternehmung, 1964, Nr. 4, S. 185–196.
- MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, C. (2016): Strategisches Management, 5. Auflage, Stuttgart 2016.
- N**EEMANN, C.W.; SCHUH, G. (2011): Technologieschutz, in: SCHUH, G.; KLAPPERT, S. (Hrsg.), Technologiemanagement, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2011, S. 283–307.
- NIEMEIER, J. (1986): Wettbewerbsumwelt und interne Konfigurationen, Frankfurt am Main 1986.
- NORDSIECK, F. (1936): Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, 2. Auflage, Stuttgart 1936.
- O**BERG, W. (1963): Cross-cultural perspectives on management principles, in: The Academy of Management Journal, 1963, Nr. 2, S. 129–143.

- OLSCHOWY, W. (1990): Externe Einflußfaktoren im strategischen Innovationsmanagement, Berlin 1990.
- OSBURN, R.N.; HUNT, J.G. (1974): Environment and organizational effectiveness, in: *Administrative Science Quarterly*, 1974, Nr. 2, S. 231–246.
- OSSADNIK, W. (2009): *Controlling*, 4. Auflage, München 2009.
- OSTERLOH, M. (1991): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen, in: DÜLFER, E. (Hrsg.), *Organisationskultur*, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 173–185.
- P**EEMÖLLER, V.H. (2005): *Controlling*, 5. Auflage, Herne/Berlin 2005.
- PERICH, R. (1993): *Unternehmungsdynamik*, 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 1993.
- PERILLIEUX, R. (1987): *Der Zeitfaktor im strategischen Technologiemanagement*, Berlin 1987.
- PERILLIEUX, R. (1991): Strategisches Timing von F&E und Markteintritt bei innovativen Produkten, in: BOOZ, ALLEN & HAMILTON (Hrsg.), *Integriertes Technologie- und Innovationsmanagement*, Berlin 1991, S. 21–48.
- PFEIFFER, W.; METZE, G.; SCHNEIDER, W.; AMLER, R. (1991): *Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder*, 6. Auflage, Göttingen 1991.
- PFOHL, H.-C. (1977): *Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen*, Berlin/New York 1977.
- PICOT, A.; DIETL, H.; FRANCK, E.; FIEDLER, M.; ROYER, S. (2015): *Organisation*, 7. Auflage, Stuttgart 2015.
- POESCHL, H. (2013): *Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value*, Wiesbaden 2013.
- PORTER, M.E. (2013): *Wettbewerbsstrategie*, 12. Auflage, Frankfurt am Main 2013.
- PORTER, M.E. (2014): *Wettbewerbsvorteile*, 8. Auflage, Frankfurt am Main 2014.
- PROBST, G.J.B. (1981): *Kybernetische Gesetzhypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management*, Bern 1981.
- PÜMPIN, C. (1984): Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg, in: *gdi impuls*, 1984, Nr. 2, S. 19–30.
- PÜMPIN, C.; KOBİ, J.-M.; WÜTHRICH, H.-A. (1985): Unternehmenskultur, in: SCHWEIZERISCHE VOLKSBANK (Hrsg.), *Die Orientierung*, Nr. 85, Bern 1985, S. 1–56.
- PÜMPIN, C.; KOLLER, H.P. (1990): Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmensstrategie, in: LATTMANN, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur*, Heidelberg 1990, S. 303–317.

PÜMPIN, C.; PRANGE, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung, Frankfurt am Main 1991.

RAPPAPORT, A. (1999): Shareholder Value, 2. Auflage, Stuttgart 1999.

REESE, J. (1994): Theorie der Organisationsbewertung, 2. Auflage, München 1994.

REICHWALD, R. (1993): Kommunikation, in: BITZ, M. et al. (Hrsg.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre – Band 2, 3. Auflage, München 1993, S. 447–494.

REIB, M. (2008): Führung, in: CORSTEN, H.; REIB, M. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre – Band 2, 4. Auflage, München 2008, S. 139–227.

RENZ, K.-C. (2004): Technologiestrategien in wachsenden und schnell wachsenden Unternehmen, Heimsheim 2004.

ROLLBERG, R. (1996): Lean Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1996.

ROLLBERG, R. (2001): Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 2001.

ROLLBERG, R. (2010): Das Konsistenz-Kongruenz-Gebot der Unternehmenstheorie, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2010, Nr. 3, S. 343–359.

ROLLBERG, R. (2012): Operativ-taktisches Controlling, München 2012.

ROLLBERG, R. (2018a): Konsistenz-kongruenz-orientierte Produktionswirtschaft, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2018, Nr. 3, S. 330–347.

ROLLBERG, R. (2018b): Integrierte Produktionsplanung und -steuerung in Wertschöpfungsnetzwerken mit APS und MES, in: CORSTEN, H.; GÖSSINGER, R.; SPENGLER, T.S. (Hrsg.), Handbuch Produktions- und Logistikmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken, Berlin/Boston 2018, S. 1245–1265.

RÜHLI, E. (1985): Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik 1, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1985.

SACKMANN, S.A. (1990): Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: LATTMANN, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur, Heidelberg 1990, S. 153–188.

SALOMON, R. (2013): Nachhaltiges Gelingen strategischer Allianzen, Wiesbaden 2013.

SCHEIN, E.H. (1995): Unternehmenskultur, Frankfurt am Main/New York 1995.

SCHEIN, E.H. (2010): Organisationskultur, 3. Auflage, Bergisch Gladbach 2010.

SCHERER, A.G.; BEYER, R. (1998): Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management – Rekonstruktion und Kritik, in: Die Betriebswirtschaft, 1998, Nr. 3, S. 332–347.

- SCHERER, F.M.; ROSS, D. (1990): Industrial market structure and economic performance, Boston 1990.
- SCHEWE, G. (1998): Strategie und Struktur, Tübingen 1998.
- SCHINDEWOLF, H.M. (2004): Organisches Wachstum internationaler Unternehmen, Lohmar/Köln 2004.
- SCHMID, T.M. (1993): Wachstumskrisen-Management, Bern 1993.
- SCHNEIDER, D. (1997): Betriebswirtschaftslehre – Band 3: Theorie der Unternehmung, München/Wien 1997.
- SCHOENEBERG, K.-P. (2014): Komplexität – Einführung in die Komplexitätsforschung und Herausforderungen für die Praxis, in: SCHOENEBERG, K.-P. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement in Unternehmen, Wiesbaden 2014, S. 13–27.
- SCHOPPE, S.G. (1995): Moderne Theorie der Unternehmung, München 1995.
- SCHREYÖGG, G. (1991): Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: DÜLFER, E. (Hrsg.), Organisationskultur, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S. 201–214.
- SCHREYÖGG, G.; GEIGER, D. (2016): Organisation, 6. Auflage, Wiesbaden 2016.
- SCHUH, G.; KLAPPERT, S.; MOLL, T. (2011): Ordnungsrahmen Technologiemanagement, in: SCHUH, G.; KLAPPERT, S. (Hrsg.), Technologiemanagement, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2011, S. 11–31.
- SCHUH, G.; KLAPPERT, S.; ORILSKI, S. (2011): Technologieplanung, in: SCHUH, G.; KLAPPERT, S. (Hrsg.), Technologiemanagement, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2011, S. 171–222.
- SCHULTE-GEHRMANN, A.-L.; KLAPPERT, S.; SCHUH, G.; HOPPE, M. (2011): Technologiestrategie, in: SCHUH, G.; KLAPPERT, S. (Hrsg.), Technologiemanagement, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2011, S. 55–88.
- SCHULTE-ZURHAUSEN, M. (2014): Organisation, 6. Auflage, München 2014.
- SCHUMPETER, J. (1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Auflage, München/Leipzig 1926.
- SCHWARZ, G. (1989): Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements, Berlin 1989.
- SERVATIUS, H.-G. (1985): Methodik des strategischen Technologie-Managements, Berlin 1985.
- SIMON, H. (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1988, Nr. 4, S. 461–480.
- SIMON, H. (1989): Markteintrittsbarrieren, in: MACHARZINA, K.; WELGE, M.K. (Hrsg.), Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989, Sp. 1441–1453.
- SPEITH, S. (2008): Vorausschau und Planung neuer Technologiepfade in Unternehmen, Stuttgart 2008.

- STAEHLE, W. (1999): Management, 8. Auflage, München 1999.
- STAERKLE, R. (1985): Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur und Organisationsstruktur, in: PROBST, G.J.B.; SIEGWART, H. (Hrsg.), Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Bern 1985, S. 529–553.
- STAHR, G. (1993): Internationales Marketing, 2. Auflage, Ludwigshafen 1993.
- STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. (2013): Management, 7. Auflage, Wiesbaden 2013.
- STEPHAN, A. (2000): Eine kurze Einführung in die Vielfalt und Geschichte emergentistischen Denkens, in: WÄGENBAUR, T. (Hrsg.), Blinde Emergenz?, Heidelberg 2000, S. 33–47.
- STERNAD, D. (2013a): Die Internationalisierungsentscheidung, in: STERNAD, D.; HÖFFERER, M.; HABER, G. (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, Wiesbaden 2013, S. 9–23.
- STERNAD, D. (2013b): Formen des Markteintritts, in: STERNAD, D.; HÖFFERER, M.; HABER, G. (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, Wiesbaden 2013, S. 61–81.
- STEVEN, M. (2007): Handbuch Produktion, Stuttgart 2007.
- STEVEN, M.; BEHRENS, S. (2005): Prozeßorientierte Produktionstheorie für Dienstleistungen, in: CORSTEN, H.; GÖSSINGER, R. (Hrsg.), Dienstleistungsökonomie, Berlin 2005, S. 189–214.
- STOCKBAUER, H. (1989): F&E Controlling, Wien 1989.
- STREBEL, H. (1968): Die Bedeutung von Forschung und Entwicklung für das Wachstum industrieller Unternehmungen, Berlin 1968.
- STRIETZEL, M. (2005): Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets, Wiesbaden 2005.
- STUMPFE, J. (2003): Interdependenzen von Produkt- und Prozessinnovationen in industriellen Unternehmen, Frankfurt am Main 2003.
- T**AYLOR, F.W. (1913/1995): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim 1995.
- THIELEN, C.A.L. (1993): Management der Flexibilität, Bamberg 1993.
- THOMASCHEWSKI, D. (2002): Strategische Erfolgsfaktoren des internen Wachstums, in: GLAUM, M.; HOMMEL, U.; THOMASCHEWSKI, D. (Hrsg.), Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen, Stuttgart 2002, S. 161–188.
- TÖPFER, A. (2007): Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2007.
- U**LRICH, H. (1990): Unternehmungspolitik, 3. Auflage, Bern/Stuttgart 1990.

- ULRICH, H.; KRIEG, W. (1972): Das St. Galler Management-Modell, Bern 1972.
- ULRICH, H.; PROBST, G.J.B. (1990): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 2. Auflage, Bern/Stuttgart 1990.
- UPITZ, A. (2013): Ländermarktspezifische Timingstrategien und internationale Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 2013.
- V**ERNON, R. (1966): International investment and international trade in the product cycle, in: The Quarterly Journal of Economics, 1966, Nr. 2, S. 190–207.
- VESTER, F. (1989): Leitmotiv vernetztes Denken, 2. Auflage, München 1989.
- VOIGT, K.-I. (1992): Strategische Planung und Unsicherheit, Wiesbaden 1992.
- VOIGT, K.-I. (2008): Industrielles Management, Berlin/Heidelberg 2008.
- VORBACH, S. (2014): Technologiemanagement, in: GRANIG, P.; HARTLIEB, E.; LERCHER, H. (Hrsg.), Innovationsstrategien, Wiesbaden 2014, S. 201–215.
- W**ALDECKER, P. (1995): Strategische Alternativen in der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1995.
- WEBER, H.K. (1999): Industriebetriebslehre, 3. Auflage, Berlin/Heidelberg 1999.
- WEBER, J.; SCHÄFFER, U. (2016): Einführung in das Controlling, 15. Auflage, Stuttgart 2016.
- WEBER, M. (1922/1972): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen 1972.
- WEIMER, T. (1988): Das Substitutionsgesetz der Organisation, Wiesbaden 1988.
- WEINERT, A.B. (1992): Anreizsysteme, verhaltenswissenschaftliche Dimension, in: FRESE, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 122–133.
- WELGE, M.K.; AL-LAHAM, A. (1992): Planung, Wiesbaden 1992.
- WELGE, M.K.; AL-LAHAM, A.; EULERICH, M. (2017): Strategisches Management, 7. Auflage, Wiesbaden 2017.
- WERNER, C. (1998): Unternehmenskultur und betriebliche Strukturen, Lohmar/Köln 1998.
- WICHER, H. (1994): Unternehmenskultur, in: Das Wirtschaftsstudium, 1994, Nr. 4, S. 329–341.
- WILD, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Opladen 1982.
- WITTE, T. (1979): Heuristisches Planen, Wiesbaden 1979.
- WITTLAGE, H. (1993): Unternehmensorganisation, 5. Auflage, Herne/Berlin 1993.

- WITTMANN, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Information, Köln/Opladen 1959.
- WITTMANN, W. (1961): Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1961, Nr. 10/11, S. 493–519.
- WÖHE, G.; DÖRING, U.; BRÖSEL, G. (2016): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, München 2016.
- WOLF, J. (2000): Der Gestaltansatz in der Management- und Organisationslehre, Wiesbaden 2000.
- WOLFRUM, B. (1994): Strategisches Technologiemanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 1994.
- Z**AHN, E. (1986): Innovations- und Technologiemanagement, in: ZAHN, E. (Hrsg.), Technologie- und Innovationsmanagement, Stuttgart 1986, S. 9–48.
- ZÄPFEL, G. (2000): Strategisches Produktions-Management, 2. Auflage, München 2000.

Stichwortverzeichnis

Ablauforganisation → Organisation
 Abstimmungskosten → Kosten
 Akquisitionsphase 15, **17 f.**,
 55, 186, 187
 Aktionsparameter 1 ff., **31 ff.**, 71 f.,
 83 f., 90, 102,
 105 ff., 108 ff., 121,
 150, 156, 163, 167,
 173, 183, 187 f.,
 189 ff., 193 ff., 198
 Vermittlungsfunktion der..... **48 f.**, 106
 Anreize..... **177 f.**
 monetärer 100, **178**, 180 ff.
 nicht-monetärer **178**, 180 ff.
 -struktur..... 72, 162, **177 f.**,
 180, 182 f.
 Ansatz, Administrativer..... **101**
 Konfigurations-..... **103**, 195
 kontingenztheoretischer → situativer
 kulturfreier 86, **91**
 kulturgebundener 86, **91**, 94
 situativer..... **101 ff.**, 107, 189,
 193 f., 195
 Arbeitsmotivation..... **89 f.**, 177
 Artefakte..... **87**, 91, 97
 Aufbauorganisation → Organisation
 Aufgaben, Ausgliederung von..... **78 f.**,
 139, **143**, 147 f.
 Überschneidung von **78**, **139**, 141
 -struktur..... 176, 179
 -zerlegungsgrad..... 72, 162,
 **167 ff.**, 175
 Autonomiekosten → Kosten

Betrieb..... **7 ff.**, 49
 Industrie- **11 f.**, 46, 64, 72,
 115 f., 119, 124, 126 f.,
 130 ff., 133

Controlling..... **37 f.**

strategisches..... 3 f., 37, 41,
 63, 107, 190
 -funktionen 38 ff., 107
 -instrumente..... 82, 107, 108,
 113 f., 190

Delegationsgrad..... 72, 162, 167,
 **169 ff.**, 175
 Dependenzen..... **35**, 113
 Devestitionsstrategie → Strategie
 Dienstleistung 7, **10 f.**
 Dienstleistungsunternehmen
 → Unternehmen
 Differenzierungsstrategie → Strategie
 Dispositionsfähigkeit **70**, 135
 Diversifikationsgrad..... 17, 74
 -phase..... 15, 17, 24, 55,
 105, 154, 184
 -strategie → Strategie

Dynamik..... **122**
 Branchen- **81 f.**
 Markt- 43, 111,
 123, 125, 146
 Umwelt- 47, 195
 Wettbewerbs- 64, 123

Effekte, dysfunktionale 72, **88**, 90,
 150 ff., 160,
 163, 165, 178
 funktionale..... 72, **88**, 90, 94,
 150 ff., 155, 157 f., 160,
 163 f., 169, 172, 178,
 180, 187, 191 f., 197
 Effektivität 3, 31, 33, **41 ff.**,
 46 f., 48, 49, 64, 83,
 102, 106, 121, 133,
 155, 189
 Effizienz..... 3, 22, 31, 33,
 **41 ff.**, 45 ff., 48, 61,
 64, 69 ff., 73, 75, 78 f.,

..... 83, 88, 98 f., 101 f.,
 106, 115, 121, 125, 127,
 133 ff., 138, 144 ff., 150,
 151, 155 ff., 157 ff., 162 f.,
 167, 168 ff., 172 ff., 182,
 190 ff., 196 f.
Entscheidungsautonomie..... 142
 -delegation **169**
 -feld..... 79, 83, 152
 -interdependenz → Interdependenz
 -rahmen **2 ff.**, 103, 105 ff.,
 109, 122, 126, 131 f.,
 139, 149, 152, 161,
 163, 182, 184, 187,
 189, 191 f., 192 ff., 198 ff.
 -zentralisationsgrad
 → Delegationsgrad
 Erfindung → Invention
 Erfolg..... 13, 22, 24, 27 f.,
 29 f., 37, **41 f.**, 44, 45,
 48, 58, 62, 83, 85, 98,
 100, 102 f., 105, 110, 113,
 133, 142, 148, 151 f., 154,
 157, 165, 192
Erfolgsfaktoren..... 3, **28**, 30 f., 45 ff.,
 48, 59, 106, 110
 -potenziale..... 16 f., **27 f.**, 29 ff.,
 34 ff., 41, 44, 45, 48, 106
 -treiber..... **45**

Fit-Konzept..... **100 f.**, 109, 128,
 130, 195
 Flexibilität 3, 22, 33, **44**, 47 f.,
 48, 69 ff., 73, 75, 77,
 79, 83, 88, 95, 99, 106,
 121, 127, 133 ff., 150,
 151, 155 f., 157, 159 f.,
 162 f., 167, 168 ff., 172 f.,
 175 f., 180 f., 190 ff., 196 f.
 Fließgleichgewicht **43**, 195
 Formalisierungsgrad..... 129, 162, **175 f.**
 Führerschaftsstrategie → Strategie
 Führung **26**

Funktionalorganisation → Organisation
 -strategie → Strategie

Geschäftsfeld, strategisches.... **32**, 50 f.,
 53, 58, 115
 -strategie → Strategie
 Gestalten **2 f.**, 5, **109**, 114, 187,
 190, 192, 196, 198 f.
 Grundannahmen..... **87**, 91 ff.,
 151, 153, 166
 Grundorientierungen..... **97 f.**
 Grundposition, technologische 59

Haushalte **7 ff.**
Heuristik 36, 106, 110,
 122, 133, 137, 138,
 152, 190, 194, 196
 Anforderungen an eine 36, 106
 Hochleistungsstrategie → Strategie

IkT-Strategie → Strategie
Imperativ, strategischer
 → Struktur-Folge-Hypothese
 struktureller
 → Strategie-Folge-Hypothese
 Improvisation 16, **33 f.**
 Incentives 178
Industriebetrieb → Betrieb
 -unternehmen → Unternehmen
 Information **174**
Informationsstruktur 72, 107,
 162, **174 f.**
 -technologie → Technologie
Innovation 16 f., **57 ff.**, 60 ff.,
 78, 113, 115 f.,
 124, 157, 186
 Produkt-..... 55, 57 f., 111, 117
 Prozess- 55, 57 f., 116 f.
 Sozial-..... **57**
Innovationskultur → Kultur
 -politik 56
 -timing **59 f.**

- Inside-Out-Perspektive..... 113
 Instrumentalisten **93**
Interdependenz 1 f., 20, **35 f.**,
 70 f., 75, 102, 106,
 109, 130, 133 f., 142,
 155, 179, 189, 196
 Entscheidungs-.....39, **69**, 75 f.,
 134, 138 f., 141,
 143 f., 145, 148, 162
 Markt- **69 f.**, 73 f., 76 f.,
 136, 138, 143, 144, 145 ff.
 Prozess-.....**70**, 73 f., 76, 79,
 136 ff., 143, 144, 145 ff.
 Ressourcen-.....**69**, 73 f., 76,
 137 f., 143, 144, 146 f.
 Internationalisierungsstrategie
 → Strategie
 Invention15, **57 f.**, 60
 IPKA-Strategie → Strategie
- K**
 Kernkompetenz.....51, 113
 Kommunikation.....46, 65, 114, 116,
 119, 129, 145 ff.,
 **174 ff.**
Kommunikationsstruktur 72, 162,
 **174 f.**
 -technologie → Technologie
Komplexität 2, 16 f., 20, 23 f.,
 34 f., 43 f., 49, 54,
 61 f., 64, 66, 68, 73,
 88 f., 103, 118, **121 ff.**,
 134, 143, 162, 173, 176,
 179 ff., 189 f., 194
 äußere..... 117, **124 ff.**, 132 ff.,
 145 ff., 155 f., 157 ff.,
 163, 171 f., 196 f.
 innere 115, 117, **124 ff.**, 132 ff.,
 145 ff., 155 f., 157 ff.,
 163, 171 f., 196 f.
Komplexitätsgrad.....53 f., **122 ff.**,
 134 f., 144, 163,
 191, 197
 -matrix.....125 f.
- treiber **123**, 125
 Konfiguration..... 2 f., 43, 103,
 **109**, 189, 198
 Kongruenz.....2, 4 f., 31, 36, 37,
 40, 43, 100, **102**, 107,
 109 f., 114, 127, 155,
 189 f., 195, 198
 Konnektivität **122**
Konsistenz 1 f., 4 f., 31 f., 36,
 37, 40, 55, 90, 100,
 **102**, 106, 109, 110 f.,
 112, 114, 120, 121, 124,
 126 f., 128, 129, 130,
 132, 135 ff., 138, 144 f.,
 147, 149, 150, 151 f.,
 152, 154, 155 f., 157, 161,
 162 f., 167, 169 ff., 173, 175,
 178, 180, 189 ff., 194, 196 f.
 -Kongruenz-Gebot..... 1, 3, **103**,
 107, 149, 195
 Konsolidierungsstrategie → Strategie
 Konsumtionswirtschaft 7, 9
Kontextfaktoren, situative 49, 66,
 76, **79 f.**,
 108, 123, 128
 externe 3 f., 31, 64, **80 ff.**,
 86, 92, 106, 123,
 134, 190, 194 f.
 interne.....3, 31, 64, **83 ff.**, 86,
 102, 106, 123, 134
Kontrolle 16, 23, 26, 39,
 88, 155, **177 ff.**
 ergebnisorientierte **179 ff.**
 prozessorientierte..... **179 ff.**
 Kontrollstruktur 72, 162, **177**,
 180, 182
 Konzernkultur → Kultur
 Kooperationsphase..... **18**, 55, 187
 Koordination 18, 35, **39**, 41,
 69 f., 72, 73 f., 78, 88 f.,
 93, 101, 125, 131, 134,
 136, 139 f., 143, 145 ff.,
 162, 163, 169, 171, 174 f.

- Kosten*.....3, 28, 30 f., 42,
 44, **45 ff.**, 48, 54,
58 f., 62, 79, 84, 98,
 106, 110, 115 f., 118 f.,
 125, 133 ff., 143, 145,
155, 157 f., 179, 196
 Abstimmungs-..... **70 f.**, 73 ff.,
 133 f., 136 ff.,
138 f., 146
 Autonomie- **70 f.**, 73 ff.,
 133 f., 136 ff.,
 138 f., 144 ff.
 Kommunikations- **145**
 Opportunitäts- 44, 70, 75,
 77, 136
 Organisations- **69 ff.**, 72, 78,
 133, 135, 138, 144,
147 f., 162, 191, 196
 Potenzialkonzentrations-..... **70 f.**, 73,
 77, 79, 133,
 135 ff., 146 ff.
 Potenzialtrennungs- **70 f.**, 73,
 75, 77, 79, 133,
 135 ff., 144 ff.
 -führerschaftsstrategie → Strategie
 -kultur → Kultur
 -orientierung..... **97 f.**
Kultur **85 f.**
 Gegen-..... **185 f.**
 Innovations- **99 f.**, 159 f.,
171 f., 176, 181
 Konzern- **186**
 Kosten- und Leistungs-..... **98 ff.**, 157,
 171, 176, 180
 Kunden- **98 f.**, 159 f., 171 f.,
 176, 181
 Landes-..... 85 f., **91 f.**, 156
 Leit-..... 89, **98**, 100, 184 ff.
 Sub-..... 89, 94, 100, **183 ff.**
 Technologie- **99**, 158 ff.,
 173, 176, 182
 Unternehmens- 2, 16, 24, 31,
36, 49, 66, 71 f.,
 83 ff., **85 ff.**, 91 ff., 95 ff.,
 102, 105 f., 109, 121, 131,
139, 145 f., 149, 150 f.,
 151 f., 152 ff., 155 ff., 160 f.,
 163 f., 164 f., 165 f., 167,
 168, 170 ff., 176, 178 ff.,
182 f., 184, 187, 189, 191 f.,
 193, 197
 -ebenenmodell **87**
 -wandel → Wandel
 Kulturalisten **93**, 153
Kundenkultur → Kultur
 -orientierung 46, 97
- L**andeskultur → Kultur
Lebenszykluskonzept..... **13 ff.**, 19 f.
 Produkt-..... **14**, 47, 62, 82,
 112, 116, 118
 Technologie-..... 57, 116, 118
 Unternehmens- **15 ff.**, 19 f.,
 24, 30, 55, 92, 105,
 118, 130, 153, 164, 173,
 184, 186, 193, 197, 199
 Leistungsfähigkeit, technologische.... **59**,
 61, 110, 112,
 115, 173
 Leitkultur → Kultur
- M**anagement
 → Unternehmensführung
 Market Based View 113
 Market-Pull-Hypothese..... **62**, 113
 Marketingstrategie → Strategie
Marktdurchdringungsstrategie
 → Strategie
 -dynamik → Dynamik
 -eintrittsstrategie → Strategie
 -entwicklungsstrategie → Strategie
 -erschließungsphase..... 15, **16 f.**,
 24, 105
 -interdependenz → Interdependenz
 -orientierte Perspektive..... 22, **113**

-potenziale.....69 f., 75, 77,
134, 136 f., 144, 197
Matrixstruktur78, 139,
 **141 ff.**, 146
 gleichberechtigte.....**141 f.**, 187
 ungleichberechtigte.....**142 f.**,
145, 148
 Middle-range theory.....1, **103**
 Mitarbeiterorientierung.....97, **100**
 MpT-Strategie → Strategie
 MtP-Strategie → Strategie

Nischenstrategie → Strategie
 Normalleistungsstrategie → Strategie

Opportunitätskosten → Kosten
Organisation26, 37 f., 58,
 **66 ff.**, 72, 86, 89,
96, 98, 101 f., 115,
127, 129, 134, 136,
140, 143, 151, 162,
165, 167, 175, 193
 Ablauf-.....**68**, 130
 Aufbau-.....**68 f.**, 71, 78 f., 130 f.,
135, 138 f., 143, 187
 Funktional-.....34, **72 ff.**, 77,
79, 136, 143,
144 f., 148, 162
 Matrix- → Matrixstruktur
 Primär- → Primärstruktur
 Regional-.....72, **76 ff.**,
137 f., 147 f., 162
 Sparten-.....72, **74 ff.**, 136 f.,
143, 146 f., 162
 Stab-Linien-.....**140**, 142
Organisationsgestaltung71, 136,
144, 156,
162, 175
 -kosten → Kosten
 -struktur.....2, 16, 18, 27 f.,
31, 33, 36, 49, 57,
**66 ff.**, 72, 78, 84, 88 f.,

.....101 f., 106, 109, 121,
126, 127 f., 128 f.,
130 ff., 133 f., 138 f.,
147, 149, 154 f., 161,
162 f., 165, 167, 183,
189, 191, 196 f.
 -wandel → Wandel
 Outside-In-Perspektive113
 Overengineering **62**, 111

Pionierphase.....3, **15 f.**, 24 f.,
51, 105
 -unternehmen → Unternehmen
Planung.....1 f., 4 f., 7, 9,
26 f., 29 f., 32,
**33 ff.**, 37 ff., 43 f.,
49, 54, 58, 59, 66,
67, 80 ff., 83, 92 ff.,
106 f., 107 ff., 111,
113 f., 127, 129, 130 f.,
139, 152 ff., 157 f.,
167, 179, 190 f., 192,
194 ff., 198
 Unternehmens-3, **35 ff.**, 37 f.,
40 f., 42 ff., 53,
59, 79 f., 90, 100,
103, 106 f., 112, 113,
130, 149, 151, 153 f.,
156, 164, 167,
189 f., 194, 199
Planungsreihenfolge5, 32, 34,
109, 167, 187
 -zweck **33**
 PpT-Strategie → Strategie
 Pragmatiker.....**93**, 153, 186
 Präsenzstrategie → Strategie
 Primärstruktur **68 f.**, 71, 79,
131 f., 135, 138 f.,
146, 154, 161, 162 f.,
164, 167, 173, 191, 196
Produkt**7**, **10**, 12, 14 ff.,
24, 28, 31, 42, 46 f.,
49 f., 52 ff., 56 ff.,

- 60 ff., 69, 74 ff.,
 108, 110 f., 111 f.,
 114 ff., 123 ff., 132,
 135 ff., 141, 143,
 145 ff., 157 ff., 172 f.,
 181, 194, 197
 -Markt-Kombination **30 f.**,
 50 f., 132
 -Markt-Matrix 51
 -Markt-Strategie → Strategie
 -Markt-Technologie-Strategie
 → Strategie
 -differenzierung **54**, 63,
 115 ff., 145
 -entwicklung 47, 55
 -erweiterungsstrategie → Strategie
 -innovation → Innovation
 -komplexität 54, 117, **123**
 -lebenszyklus → Lebenszyklus
 -qualität 45 f., 63, 65, 157 f.
 -technologie → Technologie
Produktionsprozess 115, 158, 173
 -wirtschaft **7, 9 f.**, 105
Prozesseffizienz 144
 -innovation → Innovation
 -interdependenz → Interdependenz
 -technologie → Technologie
 Puristen → Kulturalisten
- Q**ualität 3, 28, 30 f., 37,
 45, **46**, 48, 54,
 59, 63, 70, 78, 99,
 106, 110, 115 f.,
 125, 139, 140, 145,
 168 f., 173 f., 182, 199
 Qualitätsführerschaftsstrategie
 → Strategie
- R**egeln, formale **71**, 79, 88, 130,
 139, 145 f., 155,
 157, 161, **162 f.**,
 164, 165 f., 167, 170,
 172 f., 174 ff., 183,
 184, 187, 191 f., 197
 informale 88, 155, 163,
 **165 f.**, 168, 170
 Regionalorganisation → Organisation
 Reifephase **50 f.**, 54
 -unternehmen → Unternehmen
 Resource Based View 113
Ressourceneffizienz 73
 -interdependenz → Interdependenz
 -orientierte Perspektive 22, **113**
 -potenziale 71, 75, 77, 134,
 136, 144, 162, 197
 Restrukturierungsphase 15, **18 f.**, 51
 Resultats- und
 Leistungsorientierung 97 f.
- S**achgüter → Sachleistungen
 Sachleistungen **10 ff.**, 46, 105
 Sachleistungsunternehmen
 → Unternehmen
 Schlüsselfaktoren → Erfolgsfaktoren
 Schrumpfungstrategie → Strategie
 Segmentierung **69 f.**, 72, 75,
 132 f., 135, 137,
 138 f., 141 ff.,
 145 ff., 162, 183
 Sicherheitsstreben 44
 Sortimentverbund 75, 77
 Spartenorganisation → Organisation
 Spezialisierungsgrad
 → Aufgabenzerlegungsgrad
 Stab-Linien-Organisation
 → Organisation
 Stabilisierungsstrategie → Strategie
 Stabsprinzip **139**, 141
 Stand der Technik 60 f., 119, 160
 State of the Art → Stand der Technik
Strategie 17, 24, **29 ff.**, 84,
 90, 102 f., 113 f.,
 127 f., 128 f., 130 ff.,
 133 ff., 138, 144, 146,
 150 f., 151 f., 152,

..... 154 f., 156 f., 162 f.,
 164, 166, 167, 170,
 191, 194, 196 f.
 Devestitions-
 → Schrumpfungsstrategie
 Differenzierungs- 32, 53 f., 58,
 63, 115 ff., 145
 Diversifikations- **53 ff.**, 118, 187
 Führerschafts- **59 ff.**, 110,
 112, 115,
 117 ff., 126, 160
 Funktional- 30, **32**
 Gesamtunternehmens- 2, 5, **30 ff.**,
 36, 37, 39 f.,
 48 f., 50, 51, 53, 82,
 90, 106 f., 107, 109,
 114, 121, 127, 130 ff.,
 149, 151, 153 f.,
 155 f., 164, 167, 189 f.,
 194, 196 f., 198
 Geschäftsfeld- **31 f.**
 Hochleistungs-
 → Führerschaftsstrategie
 IKT- **118 f.**, 125,
 137, 147, 160
 Internationalisierungs- **53**, 55,
 116, 118 f., 187
 IPKA- **118**
 Konsolidierungs- **50**, 55
 Kostenführerschafts- 32, 53, 145
 Marketing- 119
 Marktdurchdringungs- **52 ff.**,
 114 f., 118 f.
 Markteintritts- 126, 148
 Marktentwicklungs-
 → Internationalisierungsstrategie
 MpT- **115**, 117, 119 f.,
 125 f., 136, 145,
 158, 173, 182
 MtP- **115**, 117, 119,
 124 ff., 136, 144 ff.,
 157 f., 171, 173
 Nischen- 32

Normalleistungs- → Präsenzstrategie
 PpT- **117**, 125, 136 f.,
 146 ff., 159, 173
 Präsenz- **59 ff.**, 65, 110,
 115, 126, 160
 Produkt-Markt- 1 f., **30 ff.**, 36,
 42, 49, **50 ff.**, 55,
 59, 66, 83, 106,
 109, 110 f., 111 f.,
 117, 119, 124, 132,
 189 f., 194, 196
 Produkt-Markt-Technologie- **114**,
 119, 121, 124, 126,
 127 f., 131 f., 133 ff.,
 144, 148 f., 150, 151,
 153 ff., 156, 157, 161,
 162 f., 164, 167, 169, 172,
 175, 181, 190 f., 196 f.
 Produkterweiterungs- **54 f.**,
 117 ff., 187
 Qualitätsführerschafts- 145, 158
 Schrumpfungs- 30, **51**, 128
 Stabilisierungs-
 → Konsolidierungsstrategie
 Technologie- 2, **59**, 65 f.,
 83, 106, 108,
 111, 112, 124,
 189 f., 194, 196
 Unternehmens-
 → Gesamtunternehmensstrategie
 Wachstums- **30**, **51 ff.**, 56,
 118, 128, 153
 Wettbewerbs- 32, 53, 115, 132
 -Folge-Hypothese **128 f.**,
 130, 132
 -implementierung 84, 129, 150,
 155, 197, 199
 -planung → Unternehmensplanung
 -umsetzung 62, 64, 106, 127,
 133, 144, 150, 151,
 155, 157, 191, 197
 Strategische-Segregations-Hypothese
 **131 f.**

- Struktur-Folge-Hypothese **127 f.**,
 128, 130 ff.
- Strukturelle-Segregations-Hypothese
 **131 f.**, 163
- Strukturgestaltung
 → Organisationsgestaltung
- Subkultur → Kultur
- Substruktur → Regeln, formale
- SWOT-Analyse 5, **107 ff.**,
 113 f., 190, 194 ff.
- Symbole **87**, 91 ff., 96 f.
- T**axonomie **95 f.**, 103, 195
- Technik **56**
- Technologie* 15, 17, 28, 31,
 36, 49, 50, 55 f.,
 **56 ff.**, 59 ff., 64 ff.,
 73, 77, 80, 99,
 105, 108, 111, 112,
 114, 115 ff., 124 ff.,
 134, 136 f., 145, 147,
 157 f., 173, 187
- Informations- 57, 64
- Kommunikations- 57, 64,
 119, 147
- Produkt- **57**
- Produktions- → Prozesstechnologie
- Prozess- 32, **57**, 63 f., 115
- folgerschaft → Präsenzstrategie
- führerschaft
 → Führerschaftsstrategie
- kultur → Kultur
- lebenszyklus → Lebenszyklus
- orientierung 97, 113, 158
- strategie → Strategie
- Technology-Push-Hypothese **62**, 113
- Theorie, populationsökologische **100**
- Trilemma, strategisches **47**
- Typologie **95 ff.**, 103
- U**nternehmen **7 ff.**
 Dienstleistungs- **11**, 105, 199
- Industrie- 1 ff., 7, **10 f.**,
 15, 22, 24 f., 49,
 51, 61, 63, 66, 72,
 94, 104, 105, 109,
 110, 113, 118, 148 f.,
 152 ff., 156, 161,
 167, 175, 178, 189,
 191, 197, 198 f.
- Pionier- 3, **15 f.**, 24 f., 47
- Reife- 50 f., 54, 106,
 154, 187
- Sachleistungs- **11**, 105, 113
- Wende- 18, 106
- Unternehmensentwicklung* **12 ff.**,
 18 ff., 27,
 32, 36, 55, 193
- führung 1, 3, 13, 14,
 16, 18 f., 22, **25 ff.**,
 28, 29, 31, 33, 34,
 36 f., 37 ff., 41 f.,
 48 f., 58 f., 69, 71 f.,
 75 f., 80, 83, 91, 104,
 106, 123, 128, 129 f.,
 131 f., 132, 140, 142,
 145, 149, 150 f., 152,
 153 f., 158, 162, 164 f.,
 165 f., 169 f., 175, 178,
 181, 183, 184 ff., 189, 192
- kultur → Kultur
- lebenszyklus → Lebenszyklus
- orientierung 97 f., **100**
- planung → Planung
- wachstum 3, 16 ff., **20 ff.**, 49,
 51, 55, 58, 82, 94,
 105, 113, 115 ff., 145,
 154, 173, 187, 189, 196
- ziele 3, 22, 30 f., 36,
 **41 ff.**, 47, 48, 72,
 88 f., 105 f., 121,
 129, 133, 148, 150,
 156, 177, 190 f.
- V**arietät **121**

Veränderungsbereitschaft..... 95, 99,
..... 154, 173
Voluntarismus **14**, 37, 104, 193

Wahlfreiheit, strategische 50, 128,
..... 82, 132, 165
Wandel, kultureller 16, 91, 93 f.,
..... 173, 186
organisationaler 16, 84
Wendeunternehmen → Unternehmen
Wettbewerbsdynamik → Dynamik
-strategie → Strategie
Wirkungen, derivative
→ Effekte, funktionale

Zeit 12 f., 20, 26 ff.,
..... 29 ff., 33 f., 43, 45,
..... **47**, 48, 55, 59, 62 f.,
..... 68, 75, 77, 87, 105 f.,
..... 110 f., 117, 119, 128,
..... 130 ff., 152, 153 f., 160,
..... 165, 174, 185 f., 193, 197
Zeitliche-Segregations-Hypothese
..... **130**, 132
Zentralbereich **143**, 146
Zentralisations-Dezentralisations-Prinzip
..... **70**
Ziel → Unternehmensziele
Ziel-Mittel-Beziehung..... **91 f.**

Die zentralen Stellgrößen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung sind die Produkt-Markt-Strategie, die Technologiestrategie, die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur. Jeder dieser vier strategischen Aktionsparameter verfügt über alternative Ausprägungen. Das Ziel der strategischen Unternehmensführung muss es sein, diese Ausprägungen sowohl untereinander (Konsistenz) als auch mit der Unternehmensumwelt (Kongruenz) in Einklang zu bringen. Solche widerspruchsfreien Konfigurationen werden auch „Gestalten“ genannt und sind die Grundlage einer effektiven Gesamtunternehmensstrategie.

Robert Wittmann entwickelt einen Entscheidungsrahmen, der als praktische Gestaltungshilfe für die strategische Unternehmensführung dienen soll. Die Konzentration auf Industrieunternehmen am Anfang ihres Lebenszyklus bietet dabei die Möglichkeit, die Gesamtunternehmensbetrachtung beizubehalten und zugleich ausreichend konkrete Erkenntnisse zu sammeln. Zu diesem Zweck werden zunächst die alternativen idealtypischen Ausprägungen der vier strategischen Aktionsparameter herausgearbeitet. Im Anschluss separiert der Autor sukzessive die konsistenten von den inkonsistenten (Teil-)Konfigurationen unter Berücksichtigung des Zielkonflikts zwischen Effizienz und Flexibilität. Vor dem Hintergrund des interdependenten Charakters des Planungsproblems unterbreitet er außerdem einen begründeten Vorschlag zur Planungsreihenfolge der vier strategischen Aktionsparameter in praktischen Planungssituationen.

Logos Verlag Berlin

ISBN 978-3-8325-4866-7