

Strategisches Management SS2008
Beantwortung der „Möglichen Klausurfragen“
erarbeitet von Hannes Restel (FU Berlin)

Inhaltsverzeichnis

a) „Strategie ist ein rational entwickelter, formalisierter Prozess“. Nehmen Sie zu dieser Aussage Stellung..... 1

b) Sind formales (synoptisches) und inkrementales Planen unvereinbare Gegensätze? 2

c) Welche Methode verwenden erfolgreiche Top-Manager laut J. Kotter, um ihren komplexen strategischen Steuerungsaufgaben nachzukommen?..... 2

d) Welchen Beitrag liefert der Principal-Agent-Ansatz zur Klärung der Rolle der strategischen Entscheidungsträger und wo liegen seine Grenzen?..... 3

e) Worin bestehen die Vorteile einer Branchenstrukturanalyse und welchen Grenzen unterliegt das Verfahren?..... 3

f) Inwieweit kann die Organisationskultur ein strategischer Erfolgsfaktor sein? Können Organisationskulturen bewusst gestaltet und verändert werden?..... 4

g) Was verstehen Lieberman & Montgomery unter Pioniervorteilen (first mover advantages)? Gibt es neben Vorteilen auch potentielle Nachteile einer Pionierstrategie?..... 5

h) Warum benötigt man Dynamic Capabilities im Strategischen Management?..... 5

i) Worin bestehen die Unterschiede zwischen einer verbundenen (medialen) und unverbundenen (lateralen) Diversifikationsstrategie? Warum ist die verbundene Diversifikationsstrategie in der Praxis verbreiteter als die unverbundene?..... 6

j) Was versteht man unter einer Turnaround-Strategie?..... 6

k) Welche Risiken birgt das Verfolgen einer Kostenführerschaftsstrategie, einer Differenzierungsstrategie, und einer Konzentrationsstrategie?..... 7

l) Worin bestehen die Chancen und Risiken kollektiver Unternehmensstrategien?..... 8

m) Was versteht man unter dem 7-S-Framework und welche Rolle spielt es in der Strategieimplementierung?..... 8

n) Was verstehen Sie unter dem Begriff Balanced Score Card?..... 9

a) „Strategie ist ein rational entwickelter, formalisierter Prozess“. Nehmen Sie zu dieser Aussage Stellung

Idealerweise ist Strategie ein solcher rational entwickelter und formalisierter Prozess. Praktisch trifft dies nicht zu: Diverseste Komponenten innerhalb und außerhalb der Organisation machen die Entwicklung und Durchführen einer rationalen Strategie wie auf dem Reißbrett unmöglich. Alleine dadurch dass eine Strategie nur sehr selten von einer Einzelperson entwickelt wird, wird es bei der Strategieerstellung immer mikropolitische Faktoren unter den Mitgliedern des Strategie-Teams geben. Zudem sind ins Besondere Top-Manager durch ihr soziales Umfeld und ihre Wertvorstellungen beeinflusst weshalb die rein rationale Planung unmöglich ist (siehe **c**). Selbst ohne eine formalisierte Strategie zu besitzen kann ein Unternehmen erfolgreich sein: Sie verfolgt die Implementierung einer emergenten Strategie (wie sie beispielsweise aus dem 7-S-Framework heraus analysiert werden kann).

Mintzberg stellt in den „5 P's“ klar heraus, dass die tatsächliche Strategieimplementierung (*pattern*) nicht nur von der intendierten Strategie (*plan*) determiniert wird sondern auch von vielfältigen anderen Einflüssen – der Unternehmensumwelt, der Unternehmensperspektive und den emergenten Strategien – beeinflusst wird. Diese emergenten Komponenten sind durchaus ein Vorteil, da auch eine schlechte formale formulierte Strategie noch gut Resultate liefern kann, wenn nur ihre Umsetzung und Anpassung im Rahmen der Implementierung erfolgt.

b) Sind formales (synoptisches) und inkrementales Planen unvereinbare Gegensätze?

Innere und äußere Einflüsse auf die Organisation sind stetigem Wandel unterworfen, ins Besondere in den hochvolatilen Märkten. Somit ist ein lehrbuchhafte wasserfallartige Planung und Implementierung einer Strategie reine Illusion und praktisch nicht anwendbar: Die Strategie muss stets an die aktuellen und absehbaren Situationen angepasst werden. Das inkrementelle Planen trägt deshalb den Änderungen der Einflüsse Rechnung, indem die Strategie in mehreren Iterationen angepasst und gelenkt wird. Synoptisches Planen setzt weiterhin voraus, dass der strategische Plan umfassend und ganzheitlich ist, also praktisch defektfrei und vollständig. Dies ist nur in den aller seltensten Fällen auf Grund der hohen Komplexität der Unternehmenswelt und den nicht beeinflussbaren und sich wandelnden Faktoren überhaupt möglich. Selbst wenn ein umfassender und ganzheitlicher Plan erstellt werden können sollte, so wird dies viel zu viel Zeit und zu viele Ressourcen – ins Besondere des Top-Managements – in Anspruch nehmen, was die Organisation lähmen würde, da alle Kraft auf die Zukunft und nicht auf das operative Geschäft gerichtet wären.

In der Praxis wird häufig ein zwar formaler aber nicht umfassender Plan erstellt – welcher häufig nur qualitative Züge trägt – und durch Elemente des inkrementalen Planens angepasst, erweitert und soweit als möglich vervollständigt wird. Hochvolatile Märkte (New Economy) haben wegen der Planungsunsicherheit häufig gar keine anderen Möglichkeiten, als inkremental zu Arbeiten und sich von Manöver zu Manöver (*ploy*) zu arbeiten. Die Strategie besteht in diesen Fällen oft nur aus wenigen groben Verhaltensrichtlinie, welche sich das Unternehmen dann jedoch absolut treu sein muss.

Die beiden Planungsarten sind also keine unvereinbaren Gegensätze, sondern werden kombiniert in der realen Wirtschaft – beispielsweise in der New Economy – angewandt.

c) Welche Methode verwenden erfolgreiche Top-Manager laut J. Kotter, um ihren komplexen strategischen Steuerungsaufgaben nachzukommen?

Entgegen den oftmals zitierten Tätigkeiten eines (Top-)Managers – planen, organisieren, kontrollieren und motivieren – arbeiten Top-Manager nach J. Kotter anders: Ihre Aktivitäten lassen sich in die Kategorien *agenda setting*, *network building* und *Realisierung von Handlungsentwürfen* einteilen. Ihr Arbeitstag ist wenig strukturiert und sie handeln eine Aufgabe/ein Problem im Schnitt in nur wenige Minuten (z.B. 9min) ab. Weiterhin pflegen sie mit vielen Menschen auch aus anderen Unternehmungen intensiven Kontakt, wobei sich der Kontakt meist jedoch auf Leute des höheren Managements oder der direkten Berater, Angestellten beschränkt. Top-Manager sind meist observierende Menschen mit einer sehr weiten Wissensbasis (Generalisten) und nehmen weit mehr Informationen auf als sie selbst nach außen tragen; Direkte Anweisungen etwa werden

meist nicht explizit artikuliert und finden eher selten überhaupt statt. Die Unternehmensführung gestaltet sich also derart, dass Manager verschiedenste Informationen aufnehmen, verarbeiten und anschließend ihre Entscheidungen treffen oder die Vorschläge der ihnen untergebenen Managementschicht akzeptieren oder ablehnen.

Die Art und Weise wie Top-Manager ihre Unternehmung führen ist sehr stark von ihrem individuellen sozialen Kontext, Wertevorstellungen und ihrer inneren Einstellung determiniert (*Upper Echolon Perspektive*), was sich auch in der Strategie der Unternehmung und ggf. in der Unternehmenskultur widerspiegelt.

Im folgenden werden die drei Tätigkeitskategorie genauer erläutert:

- *agenda setting*: Während dieser Aktivitäten entwickelt der Manager seine strategischen Intentionen, welche er dann beständig nach außen kommuniziert. Wie alle Aktivitäten ist dies ein kontinuierlicher Prozess.
- *Network building*: Der Manager baut sein soziales Netzwerk aus seinem Mitarbeiterstab, Kontakten in andere Organisationen, Informanten usw. auf, wobei die Verbindungen in seinem Netzwerk oftmals mehr als nur durch reine Geschäftstätigkeit geprägt ist und persönliche soziale und freundschaftliche Tendenzen aufweisen wird. Aus diesem Pool an Menschen kann sich der Manager verschiedentlich bedienen und kann sich innerhalb seines Netzwerks auf Loyalität und dem Bestreben nach Win-Win-Situationen bewusst sein.
- *Realisierung von Handlungsentwürfen*: Diese Tätigkeiten sind diejenigen, welche direkt von außen beobachtbar sind: Meetings, Rundschreiben an die Mitarbeiter, öffentliche Auftritte usw. Mit den Tätigkeiten aus diesem Bereich setzt der Manager seine im *agenda setting* intendierten Ziele – auch mit Hilfe seines sozialen Netzes – um.

d) Welchen Beitrag liefert der *Principal-Agent-Ansatz* zur Klärung der Rolle der strategischen Entscheidungsträger und wo liegen seine Grenzen?

Der Principal-Agent-Ansatz (PAA) besagt, dass die Agenten (=Top-Manager, Vorstandsvorsitzende, CEOs) immer opportunistisch in Eigeninteresse handeln und keine optimalen Verwalter des Eigentums der Prinzipalen (Shareholder) sind. Agenten bereichern sich am Eigentum der Prinzipale, weshalb Kontrollstrukturen (z.B. Aufsichtsrat) oder ausgereifte Anreizsysteme (z.B. Vergütung auf Basis von Aktienoptionen) notwendig sind um den negativen Einfluss der Agenten niedrig zu halten und ihn im zum Wohle der Prinzipalen handeln zu lassen. Agenten sind also nicht die optimalen strategischen Entscheidungsträger, da der Agent etwa das Unternehmen strategisch in ein Richtung führt, in dem zwar der Agent seinen Gewinn maximieren kann, der potentielle Gewinn für die Prinzipale jedoch nicht optimal ausgenutzt wird.

Demgegenüber steht der Ansatz der *Stewardship-Theorie*, welche argumentiert, dass sich der Agent tatsächlich in bestem Wissen und Gewissen als Treuhänder der Organisation gibt, da er intrinsisch motiviert ist.

In der Tat ist es empirisch nicht leicht nachzuweisen, welcher der beiden Ansätze in der Realität nun vorherrschend ist.

e) Worin bestehen die Vorteile einer Branchenstrukturanalyse und welchen Grenzen unterliegt das Verfahren?

Siehe auch **h)** wo bereits einige Aspekte erläutert wurden!

Die Branchenstrukturanalyse (BSA) ist ein Instrument zur Beurteilung/Bewertung des Rentabilitätpotentials einer Branche und bildet auch einen Rahmen dafür, die Position einer Unternehmung innerhalb ihrer Branche zu bewerten. Nach dem Model der BSA ist der Erfolg einer Unternehmung funktional durch die Branchencharakteristika determiniert. Porter unterscheidet in seinem Modell der *Fünf Kräfte* die Marktmacht der Abnehmer, die Marktmacht der Lieferanten, die Gefahr durch Substitute, die Gefahr durch Brancheneinsteiger und die Gefahr durch Konkurrenten. Je stärker diese Kräfte wirken, desto stärker ist der innerhalb der Branche anzutreffende Wettbewerbsdruck und die Attraktivität der Branche sinkt.

Die BSA hat mehrere Begrenzungen. Zum einen zeigt sie nur auf, welche Kräfte innerhalb einer Branche auf eine Unternehmung wirken, jedoch nicht welche Kräfte innerhalb einer Unternehmung wirken und geht somit davon aus, dass allein diese äußeren Kräfte den Erfolg/Misserfolg der Unternehmung bestimmen (*Structure-Conduct-Performance-Ansatz*). Die inneren Eigenschaften einer Unternehmung spielen aber eine wesentliche Rolle beim Unternehmenserfolg (um diese inneren Kräfte zu analysieren existieren vielfältige Instrumente: VRIO, RBV, 7-S-Framework). Zweitens geht die BSA von einem sehr starren Umfeld und damit von einer sehr starren Branche aus und deckt die Chancen und Risiken der Generellen Umwelt (z.B. neue Technologien, Änderungen der Soziokulturellen Kräfte) nicht mit ab.

f) Inwieweit kann die Organisationskultur ein strategischer Erfolgsfaktor sein? Können Organisationskulturen bewusst gestaltet und verändert werden?

Unternehmenskultur kann ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor sein, weil:

- eine gemeinsame Unternehmenskultur hilft, die konstruktive Zusammenarbeit zu stärken und darüber die Arbeitsmoral positiv zu verstärken.
- sie der *politisierten Organisation* (nach Porter) entgegenwirkt
- sie Teil des *7-S-Framework* ist und deshalb schon laut Definition zur Strategieimplementierung beiträgt.
- es immer der Umsetzung einer Strategie bedarf und diese Umsetzung wird von den Mitgliedern der Organisation gestaltet. Wenn also die Mitarbeiter voll und ganz hinter der Strategie stehen (was eine gewisse Wissens-Transparenz notwendig macht), so ziehen sie an einem Strang und die Strategieimplementierung gelingt. Allerdings kann die Organisationskultur auch von Mikropolitik oder Gegenkulturen in der Subkultur geprägt sein, was der erfolgreichen Strategieimplementierung entgegen wirkt.
- Wenn die Mitarbeiter auf Grund der gemeinsamen Unternehmenskultur stets ihr bestes geben sie sogar eine schlechte Strategie oder das Fehlen einer Strategie ausgleichen können (→ siehe Artikel „*Structure Is Not Organization*“ von McKinsey Company)

Auch die bewusste (Um-)Gestaltung von Organisationskulturen ist möglich, wenngleich es sich als ein zeitaufwendiger und arbeitsintensiver Prozess darstellen kann. Mittels gutem Beispiel des Top-Managements, menschlichen Multiplikatoren und Motivationskursen kann dies erreicht werden. Generell folgt die Veränderung der Organisationskultur nach dem Prinzip der kleinen Schritte. Es stellt sich allerdings die Frage, ob eine vollständige Umgestaltung und Neuausrichtung der Unternehmenskultur dem strategischen Ziel dienlich ist. Muss etwa die Kultur einer frisch acquirierten Unternehmung vollständig angepasst werden so hätte die Acquisition nicht stattfinden sollen, da beide Unternehmen nicht kompatibel sind.

g) Was verstehen Lieberman & Montgomery unter Pioniervorteilen (*first mover advantages*)? Gibt es neben Vorteilen auch potentielle Nachteile einer Pionierstrategie?

Pioniervorteile sind diejenigen Wettbewerbsvorteile denen Unternehmungen entstehen, wenn sie als erste Unternehmung ihrer Branche oder ihrer strategischen Gruppe in eine bisher nicht besetzte Marktlücke vorstoßen, bzw. die Marktlücke selbst erst generieren. Dies kann durch die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen geschehen.

Pioniervorteile beziehen sich jedoch nicht nur auf den durch die Einführung der neuen Produkte entstandenen Mehrumsatz sondern auch auf andere Faktoren wie etwa dem Wissensvorsprung gegenüber Konkurrenten, dem setzen von Standards, der technologischen Führerschaft, dem Erwerb von raren Ressourcen oder Standortvorteilen. Zusätzlich wird die Unternehmung als Innovator bekannt, welches ihr Markenimage und ihre Marke stärkt und evtl. ihren Bekanntheitsgrad steigert. Somit errichten Pionierstrategien Wettbewerbsbarrieren für Konkurrenten und potentielle Neueinsteigern der Branche.

Potentielle Nachteile können ein schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis der Pionierleistung sein, etwas wenn die Erforschung/Entwicklung sehr kostenintensiv war und die Invention jedoch keinen Absatz findet. Es herrschen zum Zeitpunkt der Entwicklung technologische und nachfragebedingte Unsicherheiten. Weiterhin können Konkurrenten ihr Wissensdefizit durch Imitation schnell und kostengünstig aufholen (Free-Rider-Effekte), ohne dabei die hohen Investitionskosten wie der Pionier leisten zu müssen.

h) Warum benötigt man *Dynamic Capabilities* im Strategischen Management?

Kritik an Porters Modell der Branchenstrukturanalyse mittels der 5 Wettbewerbskräfte bezüglich der unrealistischen Annahme der Invariabilität der Umwelt, der Unbeweglichkeit innerhalb der Branche und der Nichtbeachtung der intraorganisationalen Eigenschaften hat zur Entwicklung des *Ressourcenbasierten Ansatzes (RBV)* geführt, welches die Stärke und Schwächen einer Unternehmung an Hand der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen bewertet. Jedoch ist der RBV unvollständig, da er Veränderungen innerhalb der Organisation nicht zu erklären vermag und keine Aussagen darüber macht, wie sich eine Organisation an veränderte Umwelten anpasst. Hier greift der Ansatz der *Dynamic Capabilities*, welcher zusätzliche zu den Ressourcen einer Unternehmung beschreibt, welche Prozesse hinter der Generierung, Neukombination und Freigabe von Ressourcen wirksam sind und somit beschreibt wie Organisationen sich an die Dynamik der Märkte anpassen und diese sogar verändern zu können.

Erst durch das Erkennen und Analysieren der eigenen Dynamic Capabilities der Unternehmung lassen sich diese auch bewusst steuern. Durch die Kontrolle seiner Dynamic Capabilities wird eine Unternehmung also befähigt, sich aktiv und kontrollierend an seine Umwelt anpassen zu können. Diese Anpassung geschieht durch die Modifikation, Neuausrichtung, Generierung und Freigabe der unternehmensinternen Ressourcen mittels der identifizierten Dynamic Capabilities. Ein Instrument dazu bietet das VRIO-Framework (VRIO = valuable, rare, not imitable, organizational), welches jede Unternehmensressource mit Hilfe dieser vier Attribute klassifizieren kann und somit den wahren Wert einer Unternehmensressource (bezüglich der zum implementierenden Strategie) angibt; Wert an dieser Stelle impliziert den Wettbewerbsvorteil bzw. Wettbewerbsnachteil den eine Ressource besitzt. Je mehr der vier Attribute auf eine Ressource zutreffen, umso höher ist ihr nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Allerdings steht in der Kritik, ob eine Unternehmung in dynamischen bis hochvolatilen Märkten überhaupt einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen kann oder ob nicht alle Wettbewerbsvorteile wegen der sich ständig im Wandel befindlichen Branche nur vorübergehend sind.

i) Worin bestehen die Unterschiede zwischen einer verbundenen (medialen) und unverbundenen (lateralen) Diversifikationsstrategie? Warum ist die verbundene Diversifikationsstrategie in der Praxis verbreiteter als die unverbundene?

Eine unverbundene Diversifikationsstrategie weist keinen inneren Zusammenhang der vom Unternehmen betretenden Branchen auf. Dies ermöglicht das Erzeugen eines Portfolios zur Risikominimierung, wie es in den 80er Jahren von großen Konzernen häufig verfolgt wurde.

In einer verbundenen Diversifikationsstrategie diversifiziert sich die Unternehmung zwar über verschiedene Branchen hinweg, jedoch stehen diese Branchen in einem inneren Bezug zueinander – beispielweise durch ähnliche Technologien, Produktähnlichkeiten oder ähnliches Konsumverhalten: Somit ermöglicht eine mediale Diversifikationsstrategie das Ausnutzen von Synergieeffekten, da über die verschiedenen Branchen hinweg die im Unternehmen befindlichen Ressourcen und Dynamic Capabilities mehrfach genutzt werden können und somit ein Einsparpotential besteht, welches zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Je nach Definition der Branche kann das Unternehmen bei medialen Diversifikationsstrategien zusätzlich eine vertikale Integration anstreben, um die vollständige Wertschöpfungskette aus einer Hand bedienen zu können und somit wieder Synergien zu schaffen oder die Wettbewerbskräfte zu verringern (z.B. kein Druck durch Lieferanten mehr weil man sein eigener Lieferant ist).

j) Was versteht man unter einer *Turnaround-Strategie*?

Eine Turnaround-Strategie ist ein Spezialfall der Schrumpfungstrategie auf der höchsten Ebene der Wettbewerbsstrategien. Sie wird dann angewandt, wenn die Organisation (oder eine Division eines Konzerns) in ihrer Branche rückläufigen Erfolg zu verzeichnen hat – auf Grund von Änderungen der internen und/oder externen Einflüsse (z.B. erhöhter Konkurrenzdruck innerhalb der Branche) - sich die Organisation jedoch nicht aus der Branche zurückziehen will/kann. Die Wahl der Turnaround-Strategie kann gegeben sein, wenn eine Wachstums- oder Stabilisierungsstrategie ausgeschlossen ist (z.B. auf Grund

von Kapitalmangel oder durch den fortgeschrittenen Abbau kritische Ressourcen).

Ein Turnaround besteht aus drei Phasen: *Kontraktionsphase* → *Konsolidierungsphase* → *Wiederaufbau-Phase*. In der Kontraktionsphase wird die Organisation verschlankt (z.B. Entlassungen, Reduzierung des Produktangebots) um die Möglichkeiten des Organisationswandels (z.B. bezüglich der Faktoren Prozesse, Personal, Unternehmensstruktur) zu ermöglichen. In der Konsolidierungsphase werden die Prozesse angepasst, ggf. die Unternehmensstruktur verändert und eine Strategieneuorientierung vorgenommen (z.B. durch Konzentration auf ein Marktsegment), welche in der sich anschließenden Wiederaufbauphase umgesetzt werden.

k) Welche Risiken birgt das Verfolgen einer Kostenführerschaftsstrategie, einer Differenzierungsstrategie, und einer Konzentrationsstrategie?

Generisch für alle Wettbewerbsstrategien gilt, dass nicht steuerbare Änderungen der generellen Umwelt (soziokulturelle, ökonomische, politische, technologische Kräfte) stets Risiken bergen.

Risiken der Kostenführerschafts-Strategie:

- sehr kapitalaufwändig da hohe Investitionen in Produktionsanlagen notwendig → Evtl. ist der Zugang zu kritischen Ressourcen nicht möglich
- Mitarbeiter evtl. weniger leistungsfähig, da sie weniger motiviert sind wegen evtl. geringerer Löhne und wegen der Kontrolle/Überwachung
- neue Wettbewerber und Konkurrenten könnten in richtige Technologie investieren, womit Kostenführerschaft eigene verloren geht → Aufholen dieser First-Mover-Nachteile aufwändig
- Wenn Unternehmen nur noch auf Effizienz und Kostensenkung fokussiert, so spiegelt sich dies natürlich in der Unternehmenskultur wider, weshalb Innovatoren kaum vorhanden sein werden und evtl. Chancen bzgl. Innovationen nicht erkannt werden
- Wenn weitere Branchenmitglieder ebenfalls Kostenführerschafts-Strategie verfolgen, dann Preiskämpfe möglich → Marktmacht der Abnehmer steigt → keine Win-Win-Situation wie evtl bei Differenzierungsstrategie möglich

Risiken der Differenzierungs-Strategie:

- Kein Bedarf an differenzierten Produkten in der Branche vorhanden (z.B. bei diversen Verbrauchsgütern)
- Differenz zwischen dem Preis des differenzierten Produkt und dem Netto-Nutzen für den Abnehmer zu groß, so dass dieser undifferenzierte Produkte erwirbt → Preissensitivität der Abnehmer zu groß
- besondere Fähigkeiten in Innovation, Marketing, Fertigung notwendig → Abhängigkeit von Mitarbeitern, evtl. sind diese Humanressourcen sehr knapp
- Exklusivität der Produkte (z.B. durch sehr hohen Preis oder begrenzte Produktion) verhindert hohe Marktanteile
- hohe Investition in Forschung&Entwicklung notwendig → dennoch keine Garantie, dass gewünschte Produktqualität erreicht werden kann

Risiken der Konzentrations-Strategie:

- Kostenführer dringen in die Marktnische vor
- Marktnische verliert an Interesse für die Abnehmer und wird aufgelöst
- sowie alle Risiken der beiden oben genannten Strategien bezüglich der betrachteten Marktnische

l) Worin bestehen die Chancen und Risiken kollektiver Unternehmensstrategien?

WTF

m) Was versteht man unter dem 7-S-Framework und welche Rolle spielt es in der Strategieimplementierung?

Das 7-S-Framework (7SF) ist ein von der McKinsey Company entwickeltes Instrument zur Erfassung und Steuerung der innerhalb einer Organisation vorhandenen Faktoren welche für die erfolgreiche Strategieimplementierung kritisch sind: Eine erfolgreiche Strategieimplementierung zieht zumeist Änderungen der Organisation auf allen Ebenen nach sich, weshalb eine Organisation nicht starr sein sollte. Mit Hilfe des 7SF lässt sich die Organisation flexibilisieren, sodass sich die Organisation schneller wandeln und auf Einflüsse anpassen kann.

Die sieben „S“ beziehen sich dabei auf *Strategy, Staff, Skills, Superordinate goals, Style, Systems, Structure*. Diese sieben „S“ und deren Wechselwirkungen untereinander können dabei auch als Definition für den Begriff der Organisation aufgefasst werden. Aussage des 7SF ist es, dass nur unter Berücksichtigung aller sieben Faktoren eine Strategie erfolgreich implementiert werden kann, bzw. dass nur durch Berücksichtigung aller sieben Faktoren die Organisation nachhaltig erfolgreich sein kann: Die bisher durchaus gültige Vorstellung, dass allein Organisations-Struktur (*Structure*) und Strategie (bzw. *Strategy*) über Erfolg oder Misserfolg der Organisation entscheidet wird durch das 7SF zurückgewiesen zugunsten der Einbeziehung aller Faktoren. Vereinfacht gesagt: Die beste Strategie ist nichts wert, wenn keine geeigneten Ressourcen – wie etwa geeignetes Personal (*Staff*) und geeignete Prozesse (*Systems*) - in der Organisation vorhanden sind um die Strategie umzusetzen.

Durch die gegenseitige Beeinflussung der sieben Faktoren muss zudem darauf geachtet werden, dass die Änderung an einem Faktor auch die Eigenschaften der anderen Faktoren beeinflussen wird.

Im folgenden wird eine Erläuterung der einzelnen Faktoren gegeben, welche Einfluss auf die Flexibilität (*ability of change*) der Organisation haben:

- *Superordinate goals* → bilden den zentralen Punkt des Framework. Stellen die – möglicherweise nur tazit und implizit vorhandenen – Vision einer Organisation dar, nachdem sich jeder der sechs anderen Faktoren bzw. jede innerhalb der Organisation tätige Person richten sollte, so dass die gesamte Organisation in eine gemeinsame Richtung arbeitet.
- *Staff* → Die personellen Ressourcen der Unternehmung. Es muss darauf geachtet

werden, dass die Mitarbeiter bestmögliche Leistungen erbringen sollte; z.B. durch Anreizsysteme, eine geeignete Unternehmenskultur

- *Style* → Bezieht sich zum einen auf den Führungsstil des Top-Managements und zum anderen auf die Unternehmenskultur an sich. Top-Management sollte Vorbild sein und die Mitarbeiter durch positive Taten animieren. Ein gemeinsamer Stil aller Mitarbeiter sollte idealerweise vorhanden sein, ohne dass diese es Erkennen.
- *Skills* → Bezeichnet die Organisationsprozesse und Fähigkeiten der Organisation (*capabilities*) welche ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Dieser Faktor ist äußerst wichtig in Bezug auf die erfolgreiche Strategieimplementierung
- *Systems* → Bezeichnet das operative Geschäft, also alle Prozesse und Strukturen welche die Organisation am Laufen halten. Diese Prozesse gilt es zu optimieren. Den *Systems* kommt große Bedeutung zu wenn die Organisation an sich verändert werden soll: Durch die Änderung der *Systems* lassen sich Änderungen durchführen ohne die (störende) Änderung an der Organisationsstruktur (*Structure*) durchführen zu müssen
- *Structure* → die Organisationsstruktur, also diejenigen Eigenschaften welche die Organisation auszeichnet um ihre Aufgaben in Unteraufgaben aufzuteilen, von Spezialisten bearbeiten zu lassen und später wieder zusammenzuführen. Eine geeignete Struktur (Funktional, Matrixstruktur, Divisional) ist für die erfolgreiche Strategieimplementierung essentiell.
- *Strategy* → Strategie sind all jene Aktionen welche die Organisation durchführt/ durchführen möchte, um ihren Stand innerhalb der Branche zu verbessern, um erfolgreich zu sein und um sich an die äußeren Einflüsse anzupassen oder diese Einflüsse gar zu bestimmen. Ohne Frage ist die Strategie sehr wichtig für den (nachhaltigen) Erfolg einer Organisation, allerdings nur in Kombination mit den anderen sechs Faktoren kann dieser Erfolg auch generiert werden.

n) Was verstehen Sie unter dem Begriff *Balanced Score Card*?

Die Balanced Score Card (BSC) ist ein gleichermaßen der Strategieimplementierung und dem Controlling dienliches Instrument, um Fortschritte der Strategieimplementierung quantitativ zu erfassen. Gegenüber üblichen Kennzahlensystemen (z.B. von DuPont) ist die BSC nicht nur eindimensional auf die Messung finanzieller Aspekte beschränkt, sondern beinhaltet mehrere Dimensionen (üblicherweise vier) um einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen um somit neben Finanzen auch Kunden, Prozesse und Mitarbeiter der Unternehmung zu berücksichtigen. Das Ziel ist also das Erreichen einer *Balance im Laufe* der Strategieimplementierung bezüglich der oben genannten Dimensionen. Es wird vermehrt davon ausgegangen, dass sich die Bewertung der Performance einer Unternehmung nicht mehr nur nach den finanziellen Faktoren richten sollte, sondern dass auch andere Faktoren wie die Wissensbasis der Unternehmung, unternehmensinterne Prozesse, der Mitarbeiterstab, Kundenloyalität usw. hinzugezogen werden sollten; Ins Besondere im Rahmen des Strategischen Managements ist dies von Belang, da der Unternehmenserfolg ja nachhaltig gesichert werden soll, was nur unter Berücksichtigung der eben genannten und weiterer Faktoren erreicht werden kann. Die BSC vermag es, einige dieser Faktoren zu berücksichtigen.

Dazu werden in der so genannten BSC von der jeweiligen Unternehmung zunächst

mehrere zu messende Dimensionen erfasst und für jede der Dimensionen gilt es anschließend folgende Fragen zu beantworten: Was ist das qualitative Ziel der Strategieimplementierung? Was ist die quantitativ zu erreichende Vorgabe (bezogen auf eine Periode)? Was ist das Maß zum Messen des Fortschritts/Ziels? Welches ist die Maßnahme zur Erreichung des Ziels?

Anhand dieser Fragen lässt sich nun der Fortschritt der Strategieimplementierung für die relevanten Dimensionen quantitativ ermitteln und Maßnahmen einleiten, wenn nach Ablauf einer Periode die gemessenen Werte von den Vorgaben abweichen.

Anzustrebende Eigenschaften der BSC sollten es sein, möglichst wenige aber dafür sehr aussagekräftige (z.B. zwei) Maße zur Erfassung des Fortschritts zu wählen. Dies ist meist nicht trivial.