
Harald Hungenberg

Strategisches Management in Unternehmen

Ziele – Prozesse – Verfahren

8., aktualisierte Auflage

über seine eigenen Aktivitäten Bescheid als der Principal, da er für die jeweiligen Aufgaben spezialisiert (qualifiziert) ist und sie selber durchführt (Informationsasymmetrie).

Die Principal-Agent-Theorie untersucht solche Beziehungen zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer, bei denen eine Unsicherheit über das Verhalten des Auftragnehmers besteht. Hierauf aufbauend sollen Empfehlungen für die Ausgestaltung von Principal-Agent-Beziehungen abgeleitet werden, mit deren Hilfe der Principal seine Ziele trotz Interessendivergenz und asymmetrischer Informationsverteilung durchsetzen kann.

Elschen, R. (1991) S. 1002 ff.; Ross, S. (1973) S. 134 ff.

2.2.3 Unternehmenskultur

Mit der Unternehmenskultur wird die Verhaltensdimension des normativen Managements angesprochen. Anders als die Unternehmensverfassung, deren Regelungen die Wertvorstellungen und Normen der Unternehmensesträger explizit zum Ausdruck bringen, spiegelt die **Unternehmenskultur** diese im Wesentlichen implizit in den Verhaltensweisen der Mitglieder des Unternehmens wider. Über das Verhalten der Unternehmensmitglieder beeinflusst sie die Unternehmensentwicklung. Die Unternehmenskultur besitzt daher ebenfalls eine wichtige Funktion zur Erreichung der grundlegenden Ziele eines Unternehmens (vgl. Bleicher, K. [1999]).

Dass die Unternehmenskultur ein erfolgsbestimmender Faktor ist, wird erst seit Anfang der 80er-Jahre verstärkt diskutiert. Ausgelöst durch Untersuchungen, die sich mit der Stärke japanischer Unternehmen und ihren Unterschieden zu US-amerikanischen Unternehmen befassten, wurde erkannt, dass Erstere sich unter anderem durch eine starke, kohärente Unternehmenskultur unterscheiden, die ihren Wettbewerbserfolg wesentlich mitbestimmte (vgl. Deal, T., Kennedy, A. [1983] S. 498 ff.; Ouchi, W. [1981]; Pascal, R., Athos, A. [1982])³.

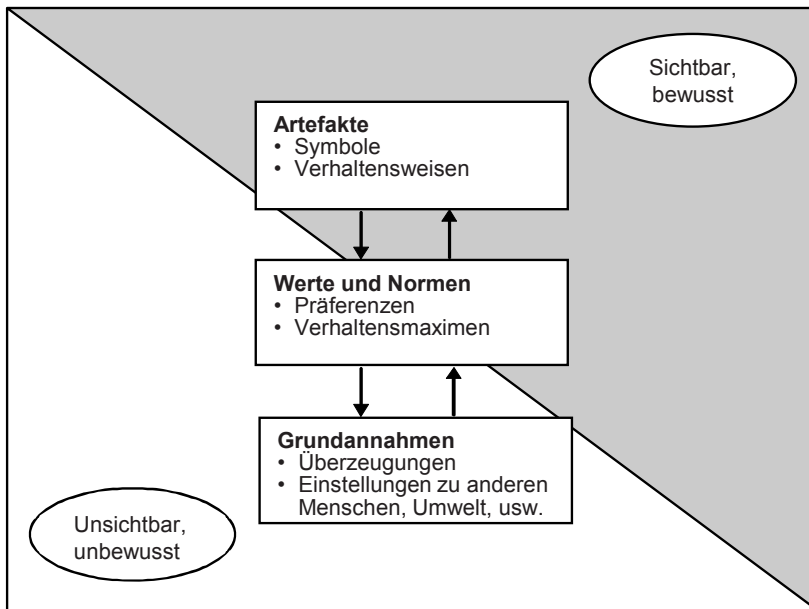
Modell der Unternehmens- kultur

Der Begriff der Unternehmenskultur ist schwierig zu definieren, da er sich auf sichtbare Verhaltensweisen und die dahinter liegenden „Charaktereigenschaften“ eines Unternehmens – und damit auf ein komplexes, mehrschichtiges Phänomen – bezieht. Dies kommt am besten in dem von SCHEIN entwickelten **Modell der Unternehmenskultur** zum Ausdruck, das drei Elemente einer Unternehmenskultur unterscheidet (Abbildung 1-11: vgl. Schein, E. [1984] S. 3 ff.; Schein, E. [1985] S. 9 ff.):

³ Populär wurde diese Interpretation vor allem durch die Untersuchung von PETERS / WATERMAN Anfang der 80er-Jahre (vgl. Peters, T., Waterman, R.: In Search of Excellence, New York 1982).

Modell der Unternehmenskultur nach SCHEIN

Abbildung 1-11



- **Grundannahmen:** Basis der Unternehmenskultur ist ein Muster von gemeinsamen Grundannahmen. Hierbei handelt es sich um Annahmen über den Menschen, seine Beziehung zur Umwelt und damit letztlich auch über den Sinn und die Realitäten eines Unternehmens. Sie haben sich im Laufe der Zeit unbewusst herausgebildet und werden von allen Unternehmensmitgliedern soweit als selbstverständlich vorausgesetzt, dass sie nicht mehr bewusst hinterfragt werden. Grundannahmen sind deswegen als Bestandteil einer Unternehmenskultur nicht sichtbar.
- **Werte und Normen:** Werte sind abstrakte Auffassungen eines Individuums über das, was wünschens- oder erstrebenswert ist (bzw. nicht ist). Sie kommen in bestimmten Präferenzmustern für Ziele, Handlungsalternativen sowie Zustände zum Ausdruck. So werden sie für den Menschen Beurteilungs- und Orientierungsmaßstab bei seinem Handeln. Zum Gegenstand der Unternehmenskultur werden sie, wenn sie zumindest von der Mehrheit der Unternehmensmitglieder geteilt werden. Auch dann sind sie jedoch überwiegend unsichtbar und mehr im Unterbewussten verankert. Während sich Werte im Individuum bilden, sind Normen Verhaltensmaximen, die als abgestimmte, von außen gesetzte Handlungserwartungen an den Einzelnen herangetragen werden. Sie sind so-

mit zumindest teilweise sichtbar, führen aber nur dann zu einer Verhaltensbeeinflussung, wenn die Betroffenen sich ihrer auch bewusst sind. Werte hingegen können auch dann verhaltensbestimmend sein, wenn der Betroffene sich ihrer nicht ausdrücklich bewusst ist.

- **Artefakte:** Sie sind die sichtbare „Oberfläche“ der Unternehmenskultur. Zu den Artefakten zählen in erster Linie die von den Unternehmensmitgliedern entwickelten und gelebten Verhaltensweisen, wie Sitten und Gebräuche oder tägliche Umgangsformen. Daneben stehen andere sichtbare Symbole des Miteinanders, wie etwa Formen der Sanktionierung und Belohnung, aber auch typische Bekleidungsgehnheiten oder statusbezogene Büroeinrichtungen.

Zwischen den drei Elementen der Unternehmenskultur bestehen enge wechselseitige Beziehungen. So sind die von den Unternehmensträgern geteilten Grundannahmen Basis für Werte und Normen. Werte und Normen müssen mit den Grundannahmen übereinstimmen, um im Unternehmen akzeptiert zu werden. Umgekehrt können Werte sich in stabile und unbewusste Grundannahmen wandeln, wenn sie dauerhaft im Unternehmen verankert sind. Ähnliches gilt für die Artefakte: Sie sind sichtbarer Ausdruck der ihnen zugrunde liegenden Werte und Normen; umgekehrt können Verhaltensweisen und Symbole Werte und Normen prägen.

Inhalte und Stärke von Unternehmenskulturen

Aus dem Zusammenspiel der einzelnen Elemente entsteht die unverwechselbare Kultur eines Unternehmens. Um die unterschiedlichen Kulturen von Unternehmen allgemeingültig beschreiben zu können, kann man zum einen die **Inhalte der Unternehmenskulturen** typisieren – das heißt Typen von Unternehmenskulturen bilden. So unterscheidet man beispielsweise eine „traditionsbestimmte Unternehmenskultur“ von einer „zukunftsorientierten Unternehmenskultur“ (vgl. Bleicher, K. [1999]). Wichtiger als die inhaltliche Typisierung ist jedoch eine Charakterisierung nach der **Stärke der Unternehmenskultur**. Vor allem von einer starken Unternehmenskultur wird angenommen, dass sie sich positiv auf die Unternehmensentwicklung und den Unternehmenserfolg auswirkt. Als starke Unternehmenskultur bezeichnet man eine Kultur, auf die die folgenden Merkmale zutreffen (vgl. Schreyögg, G. [1989] S. 370 f.):

- Die Werte und Normen sind so klar und deutlich ausgeprägt, dass der Einzelne sein Verhalten daran ausrichten kann (Prägnanz).
- Ein großer Teil der Unternehmensangehörigen – im Extremfall sogar alle – sind von den Werten und Normen der Unternehmenskultur überzeugt (Verbreitungsgrad).

- Werte und Normen der Unternehmenskultur sind nicht nur vordergründig übernommen, sondern tief im Bewusstsein der Unternehmensangehörigen verankert (Verankerungstiefe).

Die (positiven) Auswirkungen einer starken Kultur auf die Unternehmensentwicklung und den Unternehmenserfolg können in den folgenden **Funktionen der Unternehmenskultur** zusammengefasst werden (vgl. Dill, P., Hügler, G. [1987] S. 141 ff.; Macharzina, K. [2005] S. 211 ff.):

- Eine starke Unternehmenskultur wirkt **sinnstiftend**, da sie den Unternehmensangehörigen übergeordnete Bezüge liefert, anhand derer sie ihr Handeln ausrichten und beurteilen können. Da die (starke) Unternehmenskultur von der Mehrzahl der Unternehmensangehörigen getragen wird, kann ein Wir-Gefühl mit entsprechendem Teamgeist entstehen, wodurch Motivation und Leistung des Einzelnen gefördert werden.
- Eine starke Unternehmenskultur dient der **Koordination** der Unternehmensangehörigen. Sie trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens Informationen in der gleichen Weise wahrnehmen und interpretieren, und sie gibt eine gemeinsame Zielrichtung für die Entscheidungen und Handlungen der Unternehmensangehörigen vor. Sie kann damit ein Substitut für strukturelle oder technokratische Koordinationsmechanismen (Organisationsstruktur oder Planungssystem) sein. Der Koordination auf der Basis einer starken Unternehmenskultur wird gegenüber diesen Koordinationsmechanismen im Allgemeinen eine höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zugesprochen.

Den positiven Effekten einer starken Unternehmenskultur stehen jedoch auch Risiken gegenüber. Diese sind vor allem darin begründet, dass das Wertesystem starker Unternehmenskulturen und die durch sie geprägten Orientierungsmuster so dominant werden können, dass sie den Blick auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt versperren. Dies gilt besonders für solche Entwicklungen, die im Widerspruch zum bisherigen Wertesystem stehen. Unternehmen neigen dann dazu, diese Entwicklungen nicht mehr wahrzunehmen oder zu negieren, was in einer dynamischen Umwelt das Überleben des Unternehmens massiv bedrohen kann (vgl. Scholz, C. [1988] S. 243 ff.).

Nimmt man jedoch an, dass es einem Unternehmen gelingt, diese Risiken zu bewältigen, so besitzt eine starke Unternehmenskultur durchaus ihre Attraktivität. Damit wird für das Management die Frage interessant, wie es dazu beitragen kann, im eigenen Unternehmen eine solche kulturelle Prägung herbeizuführen. Allgemein gesprochen verbirgt sich dahinter die Frage, ob und in welchem Umfang Unternehmenskulturen gestaltbar sind. Hier wird zumeist davon ausgegangen, dass sich eine Unternehmenskultur durch einen Prozess kultureller und sozialer Evolution entwickelt, der sich einer

Funktionen der Unternehmenskultur

Gestaltbarkeit der Unternehmenskultur

*Zusammenhänge
zwischen den
Management-
aufgaben*

direkten Beeinflussung entzieht. Andererseits wird aber auch die Möglichkeit gesehen, zumindest die internen Einflussgrößen der Unternehmenskultur zu gestalten und diese somit indirekt – aber dennoch gezielt – zu beeinflussen. Neben der Unternehmensstruktur und dem Führungssystem, neben Mitarbeiterauswahl und Mitarbeiterentwicklung, neben formellen Aussagen zur Vision und den Zielen des Unternehmens wird dabei vor allem die Vorbildfunktion des Managements als kulturprägend eingeschätzt.

Worin liegen nun die wesentlichen **Zusammenhänge zwischen dem normativen Management**, wie es hier beschrieben worden ist, **und dem strategischen Management**?

Das normative Management ist der Ausgangspunkt aller Managementaktivitäten – und damit auch dem strategischen Management vorgelagert. Es beschreibt das Selbstverständnis des Unternehmens, das am stärksten aggregiert in seiner Vision zum Ausdruck kommt. Die Mission und vor allem die grundlegenden Unternehmensziele konkretisieren das Selbstverständnis, die Regelungen der Unternehmensverfassung sowie bestimmte unternehmenskulturelle Prägungen sichern es ab. Um handlungswirksam zu werden, müssen die normativ gesetzten Ansprüche aber auch in den nachgelagerten Managementaufgaben aufgegriffen werden. Insofern besitzt das strategische Management gegenüber dem normativen Management eine nachgeordnete, umsetzende Funktion. Vor allem Strategien dienen dazu, die in Vision und Mission sowie den grundlegenden Zielen vorgezeichnete Geschäftsausrichtung zu konkretisieren, indem konkrete Geschäftsziele, angestrebte Marktpositionen und gewünschte Ressourcenausstattungen abgeleitet werden. Strukturen und Systeme unterstützen diese Ausrichtung. Dabei können im Rahmen des normativen Managements auch Restriktionen für die Geschäftsausrichtung des Unternehmens formuliert werden; beispielsweise, indem bestimmte Betätigungsfelder ausgeschlossen werden (zum Beispiel Rüstungsgeschäfte) oder bestimmte Verhaltensweisen und Spielregeln für das Handeln des Unternehmens gefordert werden (zum Beispiel den Verzicht auf jegliche Produktion in Ländern mit Kinderarbeit). Das normative Management gibt somit insgesamt einen Handlungsrahmen für das strategische Management vor.

Das strategische Management beeinflusst seinerseits aber auch die Entwicklung der normativen Managementaufgaben. Am deutlichsten wird dies bei der Unternehmenskultur, deren Ausprägung stark von den verfolgten Strategien, vor allem aber den Strukturen und Systemen beeinflusst wird, die im Rahmen des strategischen Managements gestaltet werden. Insofern gibt es auch umgekehrte Wirkungsbeziehungen, die vom strategischen Management in Richtung des normativen Managements gehen.

Alles strategische Handeln muss sich letztlich daran messen lassen, ob es dazu beiträgt, die grundlegenden Unternehmensziele zu erreichen und die normativ gesetzten Ansprüche zu erfüllen. Werden diese dauerhaft verfehlt, so kann dies natürlich einerseits an einer ungenügenden Leistung von Management und Mitarbeitern liegen. Andererseits kann die Begründung aber auch darin bestehen, dass die angestrebte Unternehmensentwicklung nicht realisierbar ist. In diesem Fall muss im Rahmen des normativen Managements über eine langfristige Neuausrichtung des Unternehmens entschieden werden. Diese Rückkoppelung über die Realisierbarkeit der normativen Unternehmensausrichtung ist eine weitere wesentliche Beziehung zwischen den beiden Managementaufgaben.

2.3 Strategisches und operatives Management

Strategisches Management nimmt definitionsgemäß eine Perspektive ein, die über Organisationseinheiten hinweg geht. Operatives Management hingegen bezieht sich auf einzelne Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens, in denen sich das tägliche Handeln im Unternehmen abspielt. Dies sind in der Regel sogenannte **Funktionsbereiche**, also Organisationseinheiten, in denen gleichartige Tätigkeiten (Funktionen) gebündelt werden. Traditionell orientiert man sich dabei an der Wertschöpfungskette eines Unternehmens, sodass beispielsweise die Funktionsbereiche Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion sowie Absatz unterschieden werden. Diese Kernfunktionen eines Unternehmens können natürlich noch weiter differenziert werden – beispielsweise, indem der Absatzbereich in eine Vertriebs- und eine Marketingfunktion aufgespalten wird. Sie können zudem durch bestimmte Querschnittsfunktionen wie Logistik, Qualitätssicherung oder Personal und Finanzen überlagert werden (Abbildung 1-12).

Kern des operativen Managements ist es, **Ziele und Maßnahmen für die Funktionsbereiche** zu formulieren, umzusetzen und zu überwachen. Diese Ziele und Maßnahmen beziehen sich auf einzelne, abgegrenzte Perioden. Es geht also darum festzulegen, welches die operativen Ziele sind, die ein Funktionsbereich erfüllen muss, und durch welche art- und mengenmäßig bestimmten Aktivitäten diese Ziele erreicht werden können (vgl. Hahn, D., Hungenberg, H. [2001] S. 505 ff.). So werden zum Beispiel für den Absatzbereich Umsatz- und Deckungsbeitragsziele für die einzelnen Märkte festgelegt, und hierauf aufbauend wird bestimmt, durch welche Ausgestaltung des absatzpolitischen Instrumentariums (des Marketing-Mixes) diese Ziele erreicht werden können. Für den Produktionsbereich wird das Produktions-

*Operative Ziele
und Maßnahmen*