

Volker Eichener / Alcay Kamis

Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

Eichener/Kamis

Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-10774-4 Bestell-Nr. 16049-0001
ePub: ISBN 978-3-648-10775-1 Bestell-Nr. 16049-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-10776-8 Bestell-Nr. 16049-0150

Eichener/Kamis

Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de
Produktmanagement: Jasmin Jallad

Lektorat: Cornelia Rüping
Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld
Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Warum strategisches Management die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft erfolgreicher macht	11
1.1 Strategie und Taktik	11
1.2 Ist strategisches Management nur etwas für große und kapitalmarktorientierte Unternehmen?	15
1.3 Lohnt sich der Aufwand für strategisches Management? Die Pay-off-Matrix	17
1.4 Gebrauchsanweisung für dieses Buch	23
2 Theoretische Grundlagen des strategischen Managements	25
2.1 Was ist strategisches Management?	25
2.2 <i>Ex negativo</i> : Die Feinde des strategischen Managements	29
2.3 Geschichte des strategischen Managements	33
3 Normatives Management	35
3.1 Unternehmenswerte	35
3.2 Unternehmensvision und Unternehmensleitbild	38
3.3 Unternehmensmission	41
3.3.1 Unternehmensverfassung	42
3.3.2 Unternehmensziele	43
3.3.3 Unternehmenskultur	45
4 Innovationsmanagement	51
4.1 Die Innovationstypologie	53
4.2 Innovationsmanagement und Innovationstechniken	56
4.2.1 Brainstorming	59
4.2.2 Innovations- und Qualitätszirkel	63
4.2.3 Projektteam	64
4.2.4 Das Work-out-Modell von General Electric	70
4.3 Kreativarbeit	75
5 Entscheidungstechniken	81
5.1 Szenario-Technik	81
5.2 Entscheidungsregeln	84
5.3 Organisation von Entscheidungsprozessen – das Modell von Vroom-Yetton-Jago	89

6	Positionierung	95
6.1	Stakeholder-Management	95
6.2	Marktzyklus: die Immobilienuhr	102
6.3	Kostenführerschaft versus Differenzierung	104
6.4	Kernkompetenzanalyse (Core Competence Analysis)	107
6.5	Alleinstellungsmerkmale: USP-Analyse	111
6.6	VRIO-Analyse	115
6.7	SWOT-Analyse	117
6.8	Portfoliomanagement	122
7	Change-Management	139
7.1	Organisationsdiagnose und die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen	143
7.2	Fördernde und hemmende Faktoren in Veränderungsprozessen	149
7.2.1	Widerstände gegen Veränderungsprozesse	152
7.2.2	Kommunikation, Beteiligung und Stakeholder im Veränderungsprozess	159
7.3	Die Rolle der Führungskräfte	162
7.3.1	Führung und Führungskultur	162
7.3.2	Führung im Veränderungsprozess	163
7.4	Change-Communications – Chancen und Risiken	166
7.5	Konfliktmanagement	167
7.5.1	Konflikte im Change-Management	167
7.5.2	Kompetenzen von Führungskräften im Veränderungsmanagement	168
7.5.3	Konfliktbearbeitung im Change-Management	169
7.6	Praktische Begleitung von Veränderungsprozessen	171
7.7	Methodenkoffer – Werkzeuge des Wandels	174
7.7.1	Schritt 1: Den Wandel vorbereiten	175
7.7.2	Schritt 2: Zusammenhänge verstehen	181
7.7.3	Schritt 3: Zukunft erleben	189
7.7.4	Schritt 4: Lernen gestalten	192
7.7.5	Schritt 5: Organisation bewegen	195
7.7.6	Schritt 6: Wandel vermitteln	199
7.8	Evaluation im Change-Management	200
7.8.1	Schritt 7: Veränderung bewerten und evaluieren	201
8	Personalmanagement	203
8.1	Theoretische Grundlagen und Ausrichtungen im Personalmanagement	206
8.2	Herausforderungen im Personalmanagement	209
8.3	Akteure im Personalmanagement	213
8.4	Personalbedarfsanalyse	216

8.5	Personalbestandsanalyse	219
8.6	Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit	224
8.7	Personalveränderung und Personalentwicklung	228
8.8	Nachbesetzungsplanung und Talentmanagement	232
	8.8.1 Kompetenzmodell	239
	8.8.2 Mitarbeitergespräch	239
8.9	Personalcontrolling	242
8.10	Exemplarische Kennzahlen im Überblick	246
9	Personalführung und Management	249
9.1	Kulturorientierte Personalführung	255
9.2	Interkulturelle Führung	257
9.3	Gruppenorientierte Teamführung	260
9.4	Individualführung	265
9.5	Führungsinstrumente	266
	9.5.1 Einführung neuer Mitarbeiter	266
	9.5.2 Motivation der Mitarbeiter	267
	9.5.3 Transaktionale und transformationale Führung	273
	9.5.4 Führung durch Ziele	276
10	Mietersegmentierung und Mieterakquisition in der Wohnungswirtschaft	281
10.1	Kundensegmentierung nach Einkommensschichten	282
10.2	Kundensegmentierung nach Haushaltstypen	284
10.3	Kundensegmentierung nach Einkommen und Lebenszyklus	285
10.4	Kundensegmentierung nach sozialen Milieus	287
10.5	Kundensegmentierung nach Wohnkonzepten, Haushaltstypen, Alter und Wohnkaufkraft	289
10.6	Kundensegmentierung nach Migrationshintergrund	297
10.7	Mieterakquisition	299
	10.7.1 Produktpolitik	299
	10.7.2 Preispolitik	300
	10.7.3 Vertriebspolitik	301
	10.7.4 Kommunikationspolitik	302
11	Wachsende Zielgruppen und innovative Produkte	303
11.1	Differenzierung durch Qualität	304
11.2	Wohneigentum: Der Markt wird schwieriger und verlangt differenzierte Produkte	305
11.3	Anforderungen an die Wohnungsausstattung – qualitätsbestimmende Merkmale	310
11.4	Nischenprodukte versus flexible Produkte	317

12	Wertschöpfungsstrategien	321
12.1	Wertschöpfungsarchitekturen und -strategien	323
12.2	Strategien zur Steigerung der Wertschöpfung	326
12.3	Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (1957)	329
13	Strategische Performance-Messung: Balanced Scorecard	335
13.1	Entwicklung und Grundidee der Balanced Scorecard	336
13.2	Die wesentlichen Elemente einer Balanced Scorecard	339
13.3	Vor- und Nachteile der Balanced Scorecard	343
14	Umsetzungsstrategien und praktische Hinweise	345
14.1	Wie das Immobilienmanagement strategisch wird	345
14.2	Wie fängt man das strategische Management an?	349
14.3	Weiterführende Literatur zum Thema	350
14.4	Kontakt zu den Autoren	351
	Literaturverzeichnis	353
	Abbildungsverzeichnis	367
	Stichwortverzeichnis	371
	Die Autoren	377

Vorwort

Das vorliegende Buch ist als Lehrbuch sowie als Leitfaden und Handbuch für die wohnungs- und immobilienwirtschaftliche Praxis gedacht. Es steht auf einem soliden, über 100 Jahre alten wissenschaftlichen Fundament, das durch die Harvard Business School begründet und von zahlreichen Wissenschaftlern, Unternehmen und Unternehmensberatern weiterentwickelt wurde. Gleichwohl werden die akademischen Grundlagen in dieser praxisorientierten Einführung nur knapp gehalten, weiterführend interessierte Leserinnen und Leser finden entsprechende Literaturhinweise.

Dieses Buch, das erstmals die Toolbox des strategischen Managements, der Königsdisziplin der Betriebswirtschaftslehre, auf die spezifischen Problemstellungen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft anwendet, geht auf mehrere Quellen zurück.

Auf der akademischen Seite ist es hervorgegangen aus den Vorlesungen, die Professor Volker Eichener als Gründungsrektor der Bochumer EBZ Business School im Modul »Strategisches Management« des Masterstudiengangs »Real Estate Management« gehalten hat. Diese Vorlesungen stützten sich wiederum auf praktische Erfahrungen, die Professor Eichener in fast drei Jahrzehnten als wissenschaftlicher Berater und als Mitglied von Aufsichtsgremien der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft gesammelt hat.

Zahlreiche Instrumente, Werkzeuge und Verfahren, die in diesem Buch vorgestellt werden, wurden in Wohnungsgesellschaften und -genossenschaften sowie von Bauträgern, Immobilienmaklern und Projektentwicklern, aber auch in Planungsämtern und in Beratungsunternehmen der Immobilienbranche praktisch erprobt. Darunter waren kleine familiengeführte Unternehmen genauso wie kapitalmarktorientierte Unternehmen mit über 100.000 Objekten in ihren Portfolios.

Entwicklungstrends, Zukunftsthemen und innovative Impulse flossen insbesondere ein durch mehrere wegweisende Studien zur Zukunft der Immobilienbranche, insbesondere »Wohnungsmanagement 2000« im Auftrag des GdW Bundesverbands deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (1995), »Zukunft des Wohnens« im Auftrag des Verbands der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen (2002) sowie »Wohntrends 2020« (2008), »Unternehmenstrends 2020« (2011) und »Wohntrends 2030« (2013), alle im Auftrag des GdW.

Dr. Alcay Kamis war bereits Kundencenterleiter bei der GAGFAH Group, als er den Masterstudiengang »Real Estate Management« an der EBZ Business School absolvierte. Als Bereichsleiter und Prokurist bei der Baugenossenschaft Wiederaufbau eG in Braunschweig hat er selbst Projekte des strategischen Managements bis hin zur vollständigen Neuaufstellung einer großen Wohnungsgenossenschaft verantwortet.

Seine Erfahrungen aus der Innenperspektive der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hat er auch als Lehrbeauftragter an die Studierenden der EBZ Business School weitergegeben. Als Senior Project Manager des Competence Center Residential bei der ista International GmbH ist er mit den strategischen Perspektiven der gesamten Branche Wohnungswirtschaft befasst.

Das vorliegende Buch atmet also gleichermaßen wissenschaftliche Grundlagen und praktische Erfahrungen. Die Darstellungsform einschließlich der zahlreichen Abbildungen hat sich aus vielen Dutzenden von Vorlesungen, Weiterbildungsseminaren, Inhouse-Führungskräfte- und -Führungskräftenachwuchstrainings sowie Moderationen von Inhouse-Workshops und Klausurtagungen von Aufsichtsräten entwickelt. Naturgemäß musste sich dieses Buch auf eine Einführung beschränken. Selbstverständlich bieten Trainings-, Moderations- und Beratungsangebote der Autoren die Möglichkeit, die aufgeworfenen Fragestellungen zu ergänzen, zu vertiefen und auf spezielle Unternehmen und Situationen anzuwenden.

Im April 2018

Prof. Volker Eichener und Dr. Alcay Kamis

1 Warum strategisches Management die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft erfolgreicher macht

Jeder Immobilienökonom weiß, dass die ersten 0,5% der Lebenszykluskosten einer Immobilie – die Leistungsphasen 1 bis 3 nach Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) – entscheidend dafür sind, wie hoch die restlichen 99,5% sein werden. Mit dem taktischen und dem strategischen Management verhält es sich ähnlich: Das tägliche taktische Immobilienmanagement verbraucht die Masse der Ressourcen, aber es ist der minimale, vernachlässigbar geringe Aufwand für strategische Entscheidungen, der den Ausschlag über den Erfolg oder das Scheitern eines Unternehmens gibt.

1.1 Strategie und Taktik

Ein Immobilienunternehmer, der es zu einiger Prominenz gebracht hat, hat ein Buch darüber geschrieben, dass Immobilienwirtschaft die »Kunst« sei, gute »Deals« zu machen.

Es gab einmal ein Immobilienunternehmen, das machte gute Deals. Es hatte etliche Gewerbeimmobilien im Bestand, und es gelang dem Management, eine Reihe dieser Immobilien zu guten Preisen zu veräußern, die oberhalb der Buchwerte lagen – »fair value« hin, »fair value« her. Diese Deals gelangen natürlich bei den Objekten, die eine hohe Qualität aufwiesen, die an guten Standorten lagen, die solvente Mieter hatten und lang laufende, vollindexierte Mietverträge. Die schlechten Objekte, die keiner haben wollte, verblieben im Bestand. Nach ein paar Jahren hatte sich die Struktur des Immobilienbestands dramatisch verschlechtert: Die Leerstandsrate war gestiegen, die durchschnittlichen Mieterlöse waren gesunken, der Instandsetzungsaufwand nahm zu. Jetzt hatten die Anteilseigner keine Freude mehr mit ihrem Unternehmen – trotz und gerade wegen der scheinbar so guten Deals vor einigen Jahren.

Dass unternehmerisches Handeln, selbst wenn es aus kurzfristiger Perspektive richtig und sinnvoll erscheint, auf lange Sicht Schaden anrichten kann, ist keine neue Erscheinung. Vor 2.300 Jahren hatte der griechische König Pyrrhos (lateinisch: Pyrrhus) nacheinander zwei Schlachten gegen die feindlichen Römer gewonnen. Aber den Krieg verlor er. »Sind wir noch einmal siegreich

gegen die Römer, sind wir verloren!«, soll er sogar nach der Überlieferung des Geschichtsschreibers Plutarch nach seinem zweiten Sieg ausgerufen haben.

Kein Zweifel, Pyrrhos war ein brillanter Taktiker, denn er konnte Schlachten für sich entscheiden, aber ein schlechter Strategie, weil er den Krieg nicht zu gewinnen vermochte. Seitdem steht das Wort »Pyrrhussieg« dafür, dass taktische Erfolge nicht bedeuten, dass man automatisch auch strategische Ziele erreicht. Taktisches Handeln zielt auf den kurzfristigen, strategisches Handeln dagegen auf den langfristigen Erfolg ab – und dieser stellt sich nicht zwangsläufig ein, wenn wir optimale Taktiken verfolgen.

Das Begriffspaar »Strategie« und »Taktik« stammt aus der Sprache des Militärs. Heute, wo Gott sei Dank nicht mehr so viele Kriege stattfinden, beziehen wir es häufig auf den Sport. Taktik ist die Kunst, ein Spiel zu gewinnen; Strategie die Kunst, die Meisterschaft zu holen.

Es gab einmal einen Fußballtrainer, der eine gute Mannschaft übernahm, die soeben die Champions League gewonnen hatte. Der ausgefuchste Taktiker verstand es, am Anfang der Saison die meisten Spiele zu gewinnen. Aber am Ende der Saison, in der »crunch time«, als die entscheidenden Spiele in der Champions League anstanden, waren die Spieler ausgebrannt oder verletzt, sodass dieser Trainer das große strategische Ziel dreimal hintereinander verfehlte.

Was für das Sportliche und das Militärische gilt, trifft auch für das wirtschaftliche Handeln zu. Im Wirtschaftsleben sprechen wir ebenfalls von »Taktik«, beispielsweise von einer guten Verhandlungstaktik, die uns möglicherweise ein lukratives Geschäft beschert. In der Immobilienwirtschaft gibt es eine ganze Reihe operativer Handlungen, bei denen wir taktisches Geschick benötigen, beispielsweise dabei,

- ein interessantes Grundstück einzukaufen,
- den Planungsausschuss zu überzeugen, genau das Baurecht zu schaffen, das wir benötigen,
- Investoren für unser Projekt zu gewinnen,
- ein Finanzierungsmodell zu realisieren,
- einen überzeugenden architektonischen Entwurf und eine hervorragende Planung herbeizuführen,
- einen termingerechten und kostengünstigen Bauablauf zu gewährleisten,
- Mieter oder Käufer für ein Objekt zu gewinnen,
- das Objekt effizient zu bewirtschaften.

Diese Beispiele sollen zeigen, dass es in der Immobilienwirtschaft durchaus operative Handlungen mit großen Volumina und hoher Komplexität gibt, aber das ist letztlich Tagesgeschäft. Von strategischer Bedeutung sind beispielsweise folgende Entscheidungen:

- Bleiben wir bei unseren bewährten und am Markt eingeführten Produkten oder bieten wir zukünftig auch innovative Produkte an?
- Bleiben wir auf unserem Heimatmarkt oder werden wir auch in anderen Regionen (oder im Ausland) aktiv?
- Sollen wir uns auf dem Markt im unteren, mittleren oder oberen Preissegment positionieren? Welche Kundengruppen wollen wir mit unseren Produkten ansprechen? Sollen wir uns auf neue Zielgruppen ausrichten? Wollen wir Breiten- oder Nischenanbieter sein?
- Wie wollen wir unser Bestandsportfolio entwickeln? Welche Objekttypen wollen wir neu errichten, zukaufen, verkaufen oder abreißen?
- Welche langfristige Modernisierungsstrategie wollen wir verfolgen? Wie viel wollen wir investieren und welche Marktsegmente wollen wir mit den modernisierten Objekten besetzen?
- Wie wollen wir zukünftig unsere Wertschöpfungsarchitektur organisieren? Sollen wir einen Dienstleister zukaufen? Erbringen wir Architekturleistungen mit eigenem Personal oder beauftragen wir externe Büros? Sollen wir den Vertrieb outsourcen? Sollen wir ein Joint Venture mit einem Partner eingehen, um neue Geschäftsfelder zu erschließen?
- Wollen wir uns in neue Geschäftsfelder begeben? Wollen wir bisherige Geschäftsfelder verlassen?
- Was ist überhaupt unser Unternehmensziel? Kurzfristige Gewinnausschüttung? Langfristige Wertsteigerung? Wollen wir uns gar aufhübschen für einen Verkauf oder Börsengang? In welchem Verhältnis stehen wirtschaftliche und nicht wirtschaftliche, beispielsweise sozialpolitische Ziele?
- Müssen wir möglicherweise sogar unser traditionelles Kerngeschäft aufgeben, wenn wir überleben wollen?

Das letzte Beispiel zeigt, dass strategisches Management nur dann wirklich strategisch ist, wenn es auch radikalste Fragen stellt, wenn es keine Tabus und keine Denkverbote gibt. Strategisches Management muss selbst das Kerngeschäft, weswegen das Unternehmen einst gegründet wurde, infrage stellen, wenn sich abzeichnet, dass es nicht mehr wirtschaftlich ist oder sogar die Existenz des Unternehmens gefährden kann.

Die Fragen nach den Zielen des Unternehmens muss man sich ebenfalls explizit stellen – und man muss beantworten, wie mit Zielkonflikten umzugehen ist, beispielsweise zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen. Die Frage nach den Unternehmenszielen ist alles andere als trivial. Nicht selten ver-

folgen Geschäftsführung und Gesellschafter durchaus unterschiedliche Ziele. Und oft sind sich auch die verschiedenen Gesellschafter nicht einig. In kommunalen Unternehmen kommt es häufig vor, dass verschiedene Mitglieder des Aufsichtsrats dramatisch voneinander abweichende Zielvorstellungen haben, beispielsweise Kämmerer und Sozialdezernent oder Stadtverordnete aus verschiedenen Ratsfraktionen.

Strategisches Management heißt, bestimmte Fragen zu beantworten, für die im Tagesgeschäft meist keine Zeit und Muße bleiben. Es heißt aber auch, solche Fragen mit Methoden zu klären, die deren Bedeutung angemessen sind.

Oft genug werden strategische Fragen im Unternehmensalltag gar nicht gestellt, stattdessen werden eingeübte Routinen abgewickelt. Die Manager haben dabei durchaus unterschiedliche individuelle Ansichten zu den strategischen Fragen, Techniker häufig andere als Kaufleute. Strategisch bedeutsame Entscheidungen werden oft genug in Meetings getroffen, in denen sich nicht das beste Argument durchsetzt, sondern rhetorisches Geschick (oder der beste Bündnisschmied). Und oft genug werden selbst großvolumige Investitionsentscheidungen letztlich intuitiv, aus dem berühmten »Bauch« heraus, getroffen – was sogar häufig gut geht, im entscheidenden Moment aber die Existenz des Unternehmens gefährden kann.

Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft hat in den letzten zwei Jahrzehnten eine erhebliche Professionalisierung erlebt. Das schlägt sich auch in steigenden Qualifikationsniveaus von Mitarbeiter/innen und Führungskräften nieder: von Immobilienkaufleuten über Fachwirte und staatlich geprüfte Betriebswirte bis hin zu Hochschulabsolventen. Spezielle immobilienwirtschaftliche Studiengänge wurden eingerichtet, um die Theorien und Methoden der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre auf Fragestellungen der Wohnungs- und Immobilienökonomie anzuwenden.

Die meisten Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre und auch der Immobilienökonomie sind taktisch ausgerichtet: Rechnungswesen, Immobilienmanagement, Bestandsmanagement und Neubau behandeln Teilfragen des Alltagsgeschäfts. Die Königsdisziplin der Betriebswirtschaftslehre, die all diese Teildisziplinen überragt und zusammenführt, ist das strategische Management.

1.2 Ist strategisches Management nur etwas für große und kapitalmarktorientierte Unternehmen?

Vor nicht langer Zeit veranstaltete der Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen e.V. (VdW Rheinland Westfalen) unter Leitung von Professor Eichener einen Workshop zum strategischen Management, der wohl erstmalig in Deutschland die Bedeutung dieser Königsdisziplin der Betriebswirtschaftslehre für die Wohnungs- und Immobilienunternehmen thematisierte. Aber es dauerte nicht lange, bis ein Teilnehmer die bange Frage stellte: »Ist das strategische Management nicht ausschließlich etwas für große Unternehmen?«

Der Leiter des Workshops gab darauf zur Antwort:

»Das strategische Management ist unabhängig von der Unternehmensgröße notwendig, um den langfristigen Erfolg und das Überleben des Unternehmens zu sichern. Selbst das kleinstmögliche Immobilienunternehmen – eine Privatperson, die eine einzige Eigentumswohnung besitzt – muss strategische Entscheidungen treffen, beispielsweise über die Positionierung am Markt oder die langfristige Bestandsstrategie.«

Die Notwendigkeit, strategisch zu denken, zu planen und zu handeln, hat nichts mit der Größe eines Unternehmens zu tun. Das betrifft selbst den kleinstmöglichen denkbaren Immobilienunternehmer, der nur über eine einzige Wohneinheit verfügt:

- Lohnt es sich, die Wohnung durch eine umfassende Modernisierung aufzuwerten, damit ich eine höhere Miete vereinnahmen kann? (Portfoliomanagement)
- Soll ich die Wohnung so ausstatten und gestalten, dass sie altersgerecht ist, oder soll sie eher familienfreundlich oder für Kinderlose attraktiv sein? (Kundensegmentierung und Positionierung am Markt)
- Ist es sinnvoll, meine Wohnung mit Smart-Home-Technologien auszustatten, um die Vermietbarkeit und die erzielbare Miete zu steigern? (Innovationsmanagement)
- Soll ich die Vermietung und Verwaltung der Wohnung selbst übernehmen oder einer professionellen Hausverwaltung übertragen? (Wertschöpfungsstrategie: Make or buy?)

Es stellen sich auch Fragen des ethisch-normativen Managements: Kann ich meinen Miteigentümern zumuten, die Wohnung an einen Problemhaushalt zu vermieten, was mir sichere Mietzahlungen durch das Jobcenter verspricht, aber den Hausfrieden gefährdet?

Und die grundlegendste aller strategischen Entscheidungen muss unser Nano-Immobilienunternehmen ebenfalls fällen: Will ich meine Wohnung langfristig behalten oder soll ich sie mit Gewinn verkaufen, wenn sich eine gute Gelegenheit bietet?

Es trifft zwar zu, dass die strategischen Fragen mit wachsender Unternehmensgröße komplexer werden, aber grundsätzlich muss ein kleines oder mittelständisches Unternehmen seine Unternehmensstrategie genauso planen wie ein Großkonzern. Und auch die kleineren und kleinen Wohnungs- und Immobilienunternehmen profitieren davon, wenn sie ihre strategischen Entscheidungen mit den Methoden fällen, die wir in diesem Buch vorstellen.

Ein zweites verbreitetes Missverständnis betrifft die Eigentümerstruktur der Unternehmen. Die Lehrbücher des strategischen Managements wimmeln von Beispielen bekannter internationaler Großunternehmen, zumeist Aktiengesellschaften, die im Dow Jones oder zumindest im Deutschen Aktienindex DAX gelistet sind. Ist strategisches Management nur ein Thema für Kapitalmarktunternehmen?

Mitnichten. Auf dem erwähnten Workshop des VdW Rheinland Westfalen wurde auch das strategische Management in einer Wohnungsgenossenschaft als Praxisbeispiel vorgestellt. Dr. Kamis hat selbst den strategischen Umbau einer Wohnungsgenossenschaft verantwortlich geleitet, Professor Eichener hat zahlreiche Wohnungsgenossenschaften hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung beraten – und selbstverständlich auch inhaber- und familiengeführte Immobilienunternehmen sowie kommunale Wohnungsunternehmen.

Die strategischen Fragen, wie man den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sichert, stellen sich allen Unternehmenstypen, gleich wie Erfolg definiert wird – durch Maximierung des kurzfristigen Gewinns, durch langfristige Wertsteigerung, durch Realisierung sozialer Ziele oder durch Beiträge zur Stadt-, Quartiers- oder Wohnumfeldentwicklung. Eine Teildisziplin des strategischen Managements – das Stakeholder-Management – stellt sogar in den Vordergrund, dass kluges Management nicht nur die Interessen der Shareholder zu bedienen hat, sondern auch viele andere Anspruchsgruppen zufriedenstellen muss: die Kunden, die Lieferanten, die Bauverwaltung, die Politik, die allgemeine Öffentlichkeit, um nur einige zu nennen. Selbst die Wettbewerber sollte man nicht allzu schlecht behandeln – vielleicht ist man irgendwann darauf angewiesen, dass einer der Konkurrenten mit einem kooperiert.

Die Macht der Stakeholder ist auch ein Grund dafür, dass ein guter »Deal« strategische Ziele gefährden kann, insbesondere wenn man ihn als Nullsummenspiel betrachtet, als eine Art Boxkampf, bei dem der eine gewinnt und der andere verliert. Ein gewonnener Deal, der zum Schaden des Partners ausgeht, kann sich durchaus als Pyrrhussieg entpuppen und den langfristigen Erfolg gefährden. Unzufriedene Kunden tragen ihre Beschwerden schon einmal in die Öffentlichkeit hinein und beschädigen das Image des Unternehmens. Verärgerte Politiker stellen sich quer, wenn das Unternehmen irgendwann eine Änderung am Bebauungsplan benötigt. Ein Dachdecker, den man gezwungen hat, zu nicht kostendeckenden Preisen zu arbeiten, wird nicht mehr zur Verfügung stehen, wenn schnell mal ein Sturmschaden beseitigt werden muss.

Gleich ob gewinnorientiert oder gemeinnützig, ob groß oder klein, ob Aktiengesellschaft, GmbH, Genossenschaft oder Einzelunternehmen, ob kapitalmarktorientiert, kommunal, staatlich, genossenschaftlich, inhaber- oder familiengeführt, ob Bauträger, Projektentwickler, Bestandshalter, Wohnungs- oder Gewerbevermieter, ob Makler oder Hausverwaltung: Jedes Immobilienunternehmen braucht strategisches Management, um seinen nachhaltigen Erfolg zu sichern. Dieses Buch soll dabei helfen.

1.3 Lohnt sich der Aufwand für strategisches Management? Die Pay-off-Matrix

In zahlreichen Lehrbüchern wird strategisches Management als ein hierarchischer Prozess beschrieben, der als systematische Neuaufstellung eines ganzen Unternehmens verstanden wird. Ein solches Top-down-Modell findet sich beispielsweise in dem Lehrbuch »Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung« (Welge/Al-Laham/Eulerich 2017). Danach soll strategisches Management aus fünf Hauptphasen bestehen, die sich jeweils in mehrere Teilschritte untergliedern:

1. strategische Zielplanung,
2. strategische Analyse und Prognose,
3. Strategieformulierung und -bewertung,
4. Strategieimplementierung,
5. strategische Kontrolle.

Das klingt logisch, liest sich aber wie eine Anleitung zur Formulierung eines Businessplans für die Neugründung eines Unternehmens. Ein existierendes Immobilienunternehmen, das über einen Objektbestand, Personal, eine Organisationsstruktur und einen Marktauftritt verfügt, wird nur in Ausnahmefäl-

len den gigantischen Kraftakt einer vollständigen Neuausrichtung nach einer solchen Systematik vornehmen können – in der Regel dann, wenn das Unternehmen schon lange nicht mehr strategisch geführt wurde und deutlich geworden ist, dass die Unternehmensziele nicht erreicht werden können, wenn man so weitermacht wie bisher.

Dann kann es erforderlich sein, mit einer systematischen und umfassenden strategischen Neuausrichtung das Unternehmen vollkommen neu aufzustellen, sodass »kein Stein mehr auf dem anderen bleibt« (wie es der Vorstand einer Wohnungsgenossenschaft, die eine solche Neuaufstellung durchgeführt hat, formulierte).

Eine lehrbuchmäßige Neuausrichtung wird aber erhebliche Ressourcen binden, den intensiven Einsatz externer Berater erfordern, mit Widerständen und Konflikten einhergehen und selbst in einem mittelgroßen Unternehmen mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Wir werden uns in Kapitel 7 damit befassen, wie sich solche Änderungsprozesse strategisch gestalten lassen.

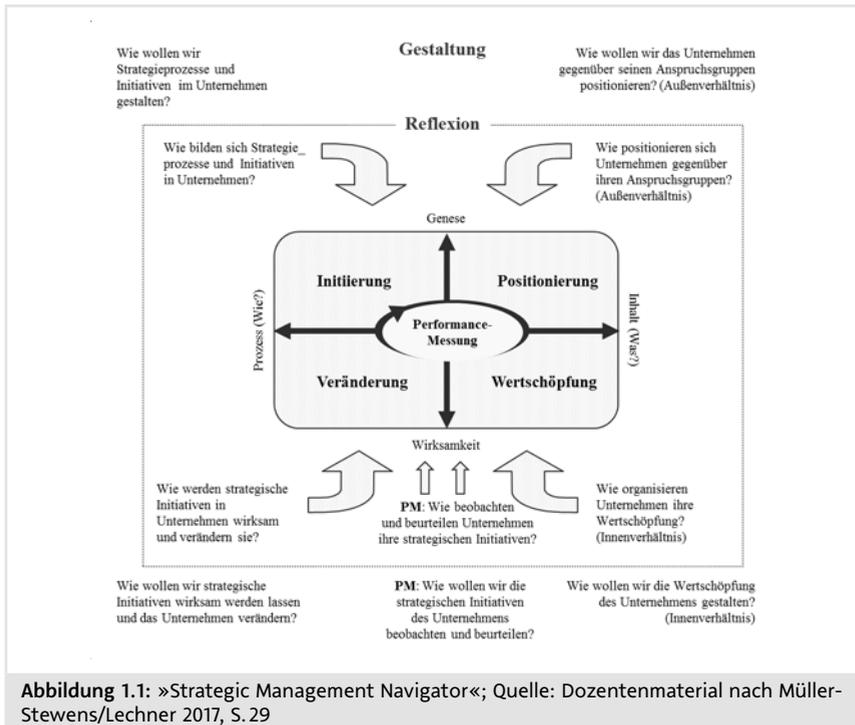
Tatsächlich kann strategisches Management mit unterschiedlichen Reichweiten betrieben werden:

1. strategisches Management als Prozess, der das gesamte Unternehmen umfasst und neu aufstellt,
2. strategisches Management als Anwendung von Instrumenten, die Teilaspekte des unternehmerischen Handelns erfassen, die für den nachhaltigen Erfolg ausschlaggebend sind.

Ein flexibleres Vorgehen ermöglicht der »Strategic Management Navigator«, der an der Hochschule Sankt Gallen entwickelt worden ist (Müller-Stewens/Lechner 2016). Danach orientiert sich das strategische Management an zwei Dimensionen:

- Genese (Wie kommt etwas zustande?) versus Wirksamkeit (Was kommt dabei heraus?),
- Prozess (Wie wird es gemacht?) versus Inhalt (Was wird gemacht?).

Kombiniert man beide Dimensionen, ergibt sich ein Vier-Felder-Schema (siehe Abbildung 1.1).

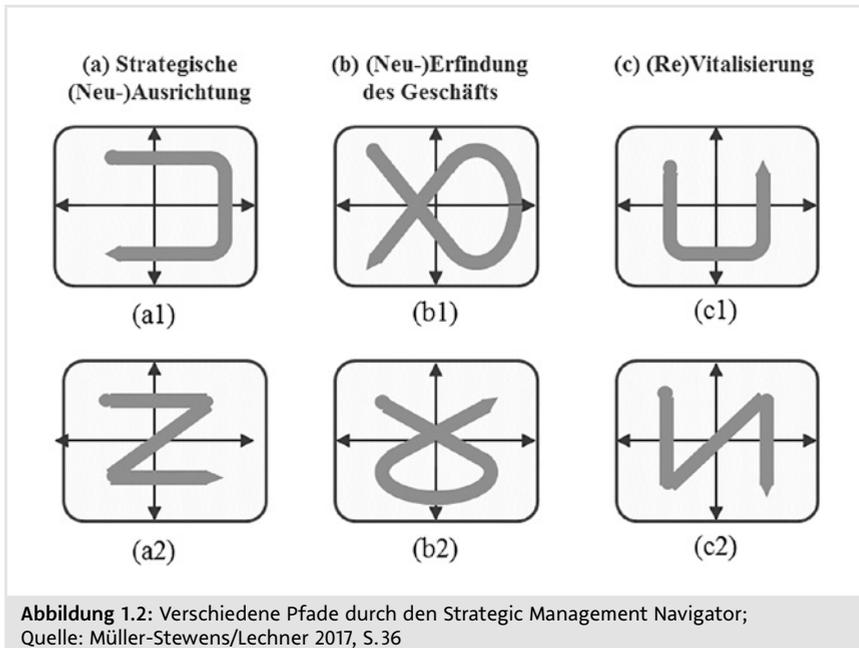


- Bei der Initiierung geht es darum, strategische Initiativen zu gestalten. In diese Kategorie fallen insbesondere Innovationsmethoden.
- Bei der Positionierung gestaltet man das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen, insbesondere den Kunden und den Wettbewerbern. Vor allem positioniert sich das Unternehmen mit seinen Produkten am Markt.
- Bei der Wertschöpfung geht es darum, die Art und Weise der Produktion zu gestalten.
- Bei der Veränderung (Change-Management) wird das Unternehmen umgestaltet, um strategische Initiativen wirksam werden zu lassen.

Über diese vier Felder hinweg legt sich schließlich noch der Bereich Performance-Messung, mit der die strategischen Initiativen des Unternehmens beobachtet und beurteilt werden.

Der »Strategic Management Navigator« (früher: »General Management Navigator«) bietet gegenüber dem hierarchischen Ansatz den Vorteil, dass sich das strategische Management bereits in Teilbereichen einsetzen lässt und nicht gleich das gesamte Unternehmen umgekrempelt werden muss, wenn man einen Teilbereich optimieren will. Darüber hinaus ermöglicht er ein fle-

xibles Vorgehen, weil das Unternehmen verschiedene Pfade durch die vier Felder betreten kann, wie Abbildung 1.2 zeigt.



Die strategische Neuausrichtung stellt den klassischen Fall dar, wenn die Performance eines Unternehmens nicht mehr stimmt, weil es beispielsweise seine Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt hat oder weil wichtige Geschäftsfelder weggebrochen sind. In diesem Fall (a1) beginnt man mit der Initiierung strategischer Initiativen, indem neue Ideen entwickelt werden. Danach folgt die Positionierung auf den Märkten, aufgrund derer die Wertschöpfung neu strukturiert wird. Mit dem Change-Management wird die Organisation angepasst.

Bei der Variante a2 der Neuausrichtung werden die Strukturen bereits im Anschluss an die Positionierung verändert, sodass die Restrukturierung des Wertschöpfungssystems darauf aufbauen kann.

Auch die Neuerfindung beginnt mit der Suche nach Ideen für neue Produkte und Leistungen, befasst sich aber zunächst mit der Frage, wie das Wertschöpfungssystem zu gestalten ist, um diese neuen Produkte zu produzieren. Danach steht zur Wahl, ob man sich entweder neu positioniert und danach die Organisation umgestaltet (b1) oder ob man erst den Veränderungsprozess durchläuft und die Positionierung den Abschluss des Gesamtprozesses darstellt (b2).

Die Revitalisierung eines Unternehmens beginnt – wie alle anderen Pfade auch – mit der Initiierung neuer Ideen und springt danach als Erstes zur Umgestaltung des Unternehmens, bevor Positionierung und Wertschöpfung in beliebiger Reihenfolge gestaltet werden (c1/c2).

Ergänzend zu Müller-Stewens und Lechner kann eine strategische Initiative aber auch mit der Positionierung beginnen, um beispielsweise lukrative Marktnischen oder neu entstehende Märkte zu identifizieren. Die Phase der Findung von Ideen für neue Produkte würde sich dann anschließen.

Unabhängig davon, ob man gleich das gesamte Unternehmen neu aufstellt oder lediglich einen Teilbereich neu ausrichtet – strategisches Management erfordert immer Veränderungen, die Ressourcen binden, Zeit kosten und mit Risiken einhergehen. Diese Kosten des strategischen Managements müssen aber stets in ein Verhältnis zum Nutzen gesetzt werden, der mit den Maßnahmen erreicht werden kann.

Das Adjektiv »wirtschaftlich« verwenden wir, um ein gutes Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag zu bezeichnen – dies ist das Ziel wirtschaftlichen Handelns. Managementsysteme zielen darauf ab, den Aufwand zu senken oder den Ertrag zu steigern, leiden aber darunter, selbst Aufwand zu verursachen. Managementsysteme weisen eine Eigendynamik auf, die sich selbst verstärkt und irgendwann Gefahr läuft, kontraproduktiv zu werden.

Beispiel

In einem Unternehmen gibt es eine Panne, die zu einem Problem führt, das nicht sofort erkannt wird. Der Vorgesetzte möchte vermeiden, dass so etwas noch einmal passiert, und verlangt ein regelmäßiges Reporting über die Fakten, die zu der Panne geführt haben. Er beauftragt einen Mitarbeiter, ein entsprechendes Reportingsystem zu entwickeln. Der Mitarbeiter will besonders gründlich sein und entwirft ein Berichtssystem, das gleich eine Fülle weiterer Daten liefern soll. Die Unternehmenseinheit, in der die Panne aufgetreten war, wird verpflichtet, in kurzen Zeitabständen Datenreports zu liefern – alle anderen Unternehmenseinheiten ebenfalls. Am Ende werden erhebliche Ressourcen verbraucht, um die monatlichen Reports zu erstellen, die so viele Informationen enthalten, dass der Vorgesetzte sie überhaupt nicht mehr auswerten kann. Ein Managementtool hat sich verselbstständigt und von seinem ursprünglichen Zweck entfernt. Der Hammer ist so schwer geworden, dass man ihn nicht mehr heben kann, um damit den Nagel einzuschlagen.

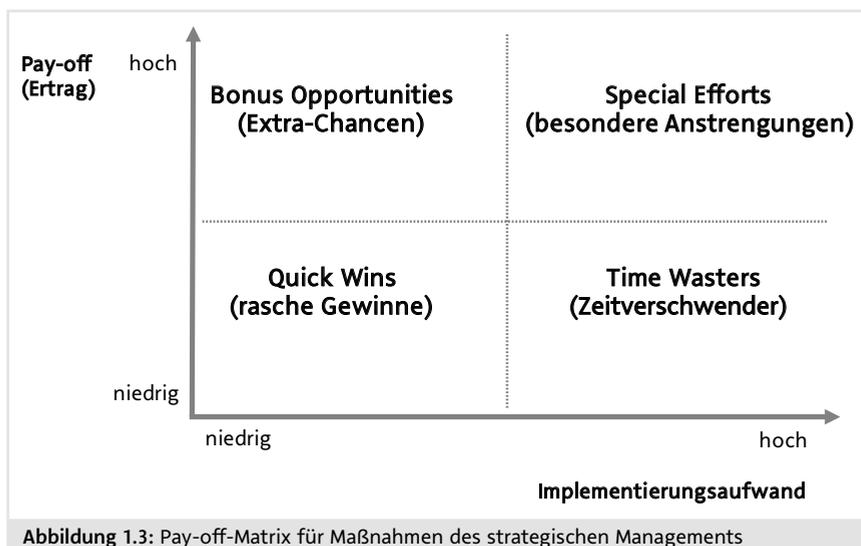


In der wissenschaftlichen Literatur zum strategischen Management wimmelt es geradezu von Managementsystemen, die teilweise so komplex sind, dass sie einen Aufwand kosten, der in keinem Verhältnis mehr zu ihrem Nutzen steht. Niemand hat das Eigenleben von Managementsystemen so sarkastisch

auf den Punkt gebracht wie der einflussreiche Managementtheoretiker und -berater Russell Ackoff (1981, S.359):

»Unternehmensplanung ist meistens wie ein ritueller Regentanz: Es hat keine Auswirkung auf das Wetter, das kommt, aber gibt denjenigen, die sich daran beteiligen, das Gefühl, alles unter Kontrolle zu haben. Die meisten Diskussionen über die Rolle von Planungsmodellen sind darauf ausgerichtet, das Tanzen zu verbessern, nicht das Wetter.«

Die Ritualisierung von Managementsystemen wird insbesondere dann gefördert, wenn Stellen für diese Systeme eingerichtet werden, deren Inhaber sich über die Anwendung profilieren wollen und den Zweck aus den Augen verlieren. Gegen die eigendynamische Verselbstständigung von Managementsystemen und -instrumenten bietet allerdings das strategische Management selbst ein Tool. Aus der Spieltheorie stammt die Pay-off-Matrix, die symbolisiert, was sinnvoll ist und was Verschwendung (siehe Abbildung 1.3).



Kritisch sind insbesondere die »Zeitverschwender« (Time Wasters), die einen hohen Implementierungsaufwand verursachen, aber nur geringen Ertrag bringen. Auch die »besonderen Anstrengungen« (Special Efforts), die zwar viel bringen, aber auch schwer umzusetzen sind, können nur alle paar Jahre unternommen werden. In den Fokus rücken dagegen die einfach umzusetzenden Maßnahmen: die »raschen Gewinne« (Quick Wins), also kleine Verbesserungen, die sich schnell und einfach erzielen lassen, und, noch besser, die »Extra-Chancen« (Bonus Opportunities), die ebenfalls mit geringem Aufwand erlangt werden können.

Tatsächlich sind viele Instrumente des strategischen Managements, die wir in diesem Buch vorstellen werden, gar nicht »rocket science«, sondern häufig nur Schemata oder Vorgehensweisen, die dazu dienen, Gedanken zu ordnen und sie rational, explizit und systematisch darzustellen. Es gibt komplexe Werkzeuge des strategischen Managements, deren Einsatz viel Zeit und viele Personalressourcen erfordert. Wir werden aber auch Managementtools vorstellen, mit denen sich Meetings dramatisch verkürzen und dabei gleichzeitig die Qualität ihrer Ergebnisse massiv steigern und auf die strategische Ebene heben lassen. Darunter finden sich sogar Tools, die nicht mehr als eine Viertelstunde (!) kosten und nicht mehr als den Einsatz einer Flipchart (!) erfordern, aber wirkmächtige Ergebnisse bringen. Mit solchen Instrumenten kann es gleichermaßen gelingen, strategische Qualität in eine Projektbesprechung über eine neue Immobilienentwicklung oder in die Sitzung eines Aufsichtsrats zu bringen.

1.4 Gebrauchsanweisung für dieses Buch

Das strategische Management ist eine umfangreiche Disziplin, die weltweit inzwischen Tausende von Fachaufsätzen hervorgebracht hat. Selbst manche einführenden (!) Lehrbücher umfassen mehr als 1.000 Druckseiten. Und die Immobilienwirtschaft kommt in den meisten dieser Bücher überhaupt nicht vor. Das vorliegende Buch zeichnet sich durch mehrere Besonderheiten aus.

Erstens ist es speziell für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft geschrieben. Strategische Fragen stellen sich in der Immobilienwirtschaft oft ganz anders als in anderen Branchen, die Autos, Computer, Kinofilme, Haushaltsgeräte, Süßigkeiten oder pharmazeutische Artikel produzieren. Die Immobilie weist nämlich eine Reihe von Besonderheiten auf, was dazu führt, dass Marktmechanismen, Investitionsentscheidungen und Geschäftsmodelle anders funktionieren als in anderen Branchen: Standortgebundenheit, lange Lebensdauer, lange Produktionsdauer, geringe Elastizität von Angebot und Nachfrage, niedrige Amortisation (mitunter auch mit Anfangsverlusten), hochregulierte Märkte, hohe Transaktionskosten, hohe Abhängigkeit von politischen Entscheidungen und Verwaltungshandeln, hohes Maß an externen (Nachbarschafts-)Effekten und nicht zuletzt Sozialgutcharakter – selbst bei vielen Gewerbeimmobilien. Diese Besonderheiten sorgen dafür, dass viele Modelle der Betriebswirtschaftslehre (vollständige Konkurrenz, homo oeconomicus und andere) in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft nicht so ohne Weiteres anwendbar sind. Als Folge davon wurde die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft von der akademischen Betriebswirtschaftslehre äußerst stiefmütterlich behandelt, zudem lassen sich Konzepte aus der allgemeinen

Betriebswirtschaftslehre nicht unbedingt auf die Branche übertragen. Deshalb sahen wir die Notwendigkeit, das strategische Management speziell auf die Bedürfnisse der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft anzupassen. Das schlägt sich auch darin nieder, dass nicht alle strategischen Ansätze und Instrumente, die für Großkonzerne wie General Electric, IBM, Canon oder Apple entwickelt wurden, enthalten sind (etwa das Management strategischer Geschäftseinheiten).

Zweitens liegt der Fokus dieses Buches auf der praktischen Anwendung von ausgewählten Instrumenten des strategischen Managements. Es richtet sich an Praktiker, die Werkzeuge für die Unternehmensführung benötigen, sei es in der Rolle von Managern, die strategisch handeln müssen, sei es in der Rolle der Mitglieder von Aufsichtsgremien, die über die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens zu entscheiden haben.

Wir haben deshalb der Verlockung widerstanden, einen Beitrag zur theoretischen Weiterentwicklung der akademischen Betriebswirtschaftslehre zu leisten. Die hier vorgestellten Ansätze und Instrumente basieren auf soliden wissenschaftlichen Grundlagen – theoretisch durchdacht und durch Studien und Experimente empirisch überprüft –, aber wir wollen die Verweise auf die wissenschaftliche Literatur und Diskussion auf ein notwendiges Minimum beschränken.

So sollen die theoretischen Grundlagen des strategischen Managements nur sehr knapp angedeutet werden. Für eine wissenschaftlich intensivere Auseinandersetzung mit der Theorie wird deshalb auf die jeweils angegebenen Quellen verwiesen.

Zitate aus englischsprachigen Quellen haben wir stillschweigend ins Deutsche übersetzt, während wir englische Originalbegriffe, die ihren Eingang in den deutschen Management-Jargon gefunden haben (wie »Cash Cow«), unangestastet ließen.

2 Theoretische Grundlagen des strategischen Managements

Als Erstes müssen wir definieren, was strategisches Management ist. Dazu ziehen wir die Urväter dieser betriebswirtschaftlichen Disziplin heran. Danach gehen wir umgekehrt vor, indem wir beschreiben, was das Gegenteil von strategischem Management ist. Anschließend werden wir darstellen, wie sich die Lehre vom strategischen Management innerhalb der Betriebswirtschaftslehre entwickelt hat.

2.1 Was ist strategisches Management?

Dem strategischen Management ergeht es nicht anders als anderen komplexen Konzepten: Man weiß, was damit gemeint ist, aber es gibt keine allgemein akzeptierten Definitionen von Strategie und strategischem Management, die sich auf handliche Kurzformeln oder gar auf Standardantworten zu Prüfungsfragen bringen lassen. Dabei mangelt es keineswegs an Definitionsversuchen, die jedoch jeweils die Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Zeitgeistes und die Perspektiven, aus denen die verschiedenen Verfasser das unternehmerische Handeln betrachten, widerspiegeln.

Einer der Urväter des strategischen Managements, der Harvard-Professor Alfred D. Chandler (1962/2003, S.13) definierte strategisches Management als einen hierarchischen Dreischritt von Zielefestlegung, Maßnahmen und Ressourcen:

»[Strategisches Management ist] die Festlegung der grundlegenden langfristigen Ober- und Unterziele eines Unternehmens und die Wahl von Handlungsoptionen sowie die Allokation von Ressourcen, die benötigt werden, um diese Ziele zu erreichen.«

Das ist keine bloße Definition – das ist auch eine bestimmte Vorstellung, wie strategisches Management ablaufen soll, nämlich deduktiv oder top-down. Unumstritten sind jedoch folgende Elemente des Strategischen, die sich in der Definition finden:

- Die Notwendigkeit, Ziele explizit zu machen und eine Hierarchie von Ober-, Zwischen- und Unterzielen (= Mitteln) festzulegen. In erstaunlich vielen Unternehmen ist dieses Zielsystem überhaupt nicht geklärt. Gewinnmaximierung mag ein Ziel sein, aber in welchem Zeithorizont und zu welchem

Preis? Wie ist das Verhältnis zwischen wirtschaftlichen und nicht wirtschaftlichen Zielen? Ist Wachstum ein Ziel an sich oder nur ein Mittel?

- Die Langfristigkeit der Strategie – ein entscheidendes Merkmal, das strategisches Handeln von taktischem oder rein operativem Handeln unterscheidet.
- Die Systematik der Unternehmensführung, deren Elemente aufeinander abgestimmt sind und aufeinander aufbauen.

Chandlers Definition sollte zwar zu einem Klassiker werden, erwies sich aber als unzureichend, weil sie sich auf die Innenperspektive des Unternehmens beschränkte.

Chandlers Harvard-Kollege Michael E. Porter (1985, S. xvi), ein extrem einflussreicher Theoretiker des strategischen Managements, hat für seine Definition den deduktiven Ansatz übernommen, erweiterte aber die interne Perspektive des Unternehmens durch die Berücksichtigung der Umwelt des Unternehmens, namentlich des Wettbewerbs:

»[Strategisches Management ist] eine weite Formel dafür, wie ein Geschäft am Wettbewerb teilnimmt, was seine Ziele sein sollten und welche Vorgehensweisen benötigt werden, um diese Ziele zu erreichen.«

Strategisches Management soll nach dieser Definition also primär darauf abzielen, im Wettbewerb zu überleben und unter Wettbewerbsbedingungen seine Ziele zu definieren und das Unternehmenshandeln entsprechend zu gestalten.

Ein populäres deutsches Wirtschaftslexikon bringt die Funktion des strategischen Managements aus der Wettbewerbsperspektive mit einer prägnanten Kurzdefinition auf den Punkt:

»Strategisches Management stellt sich der Frage, warum einige Unternehmen in einer Branche erfolgreich sind und andere nicht.«

Gabler Wirtschaftslexikon 2018

Ein weiterer renommierter Harvard-Professor, Kenneth R. Andrews (1980, S. 13), hat die Perspektive, dass es beim strategischen Management darum geht, das Handeln des Unternehmens auf seine Umwelt abzustimmen, noch deutlich erweitert, weil er nicht nur den Wettbewerb im Auge hat:

»[Strategisches Management ist] das Muster der Entscheidungen in einem Unternehmen, das seine Unter-, Zwischen- und Oberziele festlegt und transparent macht, das die grundlegenden Verfahrensweisen und Pläne für das Erreichen dieser Ziele hervorbringt sowie das die Bandbreite der Geschäftsfelder definiert, die das Unternehmen verfolgt, sowie die Art der wirtschaftlichen und menschlichen Organisation, die es ist oder sein möchte, und die Natur der wirtschaftlichen und außerwirtschaftlichen Beiträge, die es seinen Anteilseignern, Mitarbeitern, Kunden und Bezugsgruppen leistet.«

Diese Definition ist in mehrfacher Hinsicht bemerkenswert:

- Erstens geht es beim strategischen Management nicht nur darum, optimale Maßnahmen zu planen, sondern auch darum, eine Vision über die Natur des Unternehmens, das Spektrum seiner Geschäftsfelder und die Art seiner Leistungen zu entwickeln. Das ist mehr und grundsätzlicher, als lediglich Ziele (wie Marktanteile, Umsatz- und Eigenkapitalrenditen, Wachstum etc.) festzulegen.
- Zweitens markiert diese Definition eine radikale Abkehr von der Vorstellung, dass es mit den Anteilseignern eine einzige Instanz gäbe, die die Unternehmensziele festlegt. Stattdessen verweist die Definition auf eine Reihe von Anspruchsgruppen (Stakeholder), die durchaus widersprüchliche Erwartungen an das Unternehmen (oder: ganz allgemein an eine Organisation) hegen, nämlich neben den Anteilseignern die Mitarbeiter, die Kunden, die Politik und die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen.
- Drittens wird das Unternehmen als »economic and human organization« verstanden, was den Blick darauf lenkt, dass neben ökonomisch-rationalen Prozessen, die im deduktiven Modell im Vordergrund stehen, auch soziologische und psychologische Aspekte zu berücksichtigen sind.
- Viertens ist diese Definition eine Abkehr von Chandlers deduktivem Modell, dass zuerst Ziele festgelegt werden, aus denen dann alles weitere abgeleitet wird. Strategie erscheint hier nicht als deduktive Planung, sondern als faktisches »Muster von Entscheidungen«, aus dem einerseits Ziele erwachsen – durch bewusste Entscheidungen –, sich andererseits aber auch Ziele erkennen lassen, die implizit verfolgt werden (ohne dass sie zwangsläufig jemals bewusst festgelegt worden wären).

Henry Mintzberg und James Waters (1985, S.271) von der kanadischen McGill University in Montreal standen dem deduktiven Harvard-Ansatz kritisch gegenüber, weil sie beobachteten, dass die Absolventen der Harvard Business School, die gelernt hatten, dass man ein Unternehmen rational planen könne, dann doch häufig an der Unternehmenswirklichkeit scheiterten. Dass

sich Strategie nicht nur durch bewusste Planung ergibt, sondern auch aus alltäglichem Handeln erwächst, haben die beiden deshalb noch deutlicher formuliert:

»Unsere Schlussfolgerung ist, dass Strategiebildung auf zwei Beinen steht, das eine ist das Absichtliche, das andere ist das, was irgendwie entsteht.«

Mintzberg (1987) hat gleich fünf Konzepte – die fünf »Ps« – von Strategie unterschieden, die sich auch gegenseitig ergänzen können:

1. Strategie als Plan (»plan«): Die klassische, deduktive Sicht – man legt Ziele fest und leitet daraus Maßnahmen ab. Die Strategie wird bewusst formuliert.
2. Strategie als Muster (»pattern«): Strategie muss nicht geplant sein. Eine konsistente und erfolgreiche Art, Geschäfte zu machen, kann sich auch zu einer »emergenten«, aus praktischem Handeln erwachsenden Strategie entwickeln. Die Strategie ist nicht intendiert, sondern wird durch faktisches Handeln realisiert.
3. Strategie als Positionierung (»position«): Das Strategische besteht darin, sich mit Marken und Produkten auf dem Markt zu positionieren (etwa in einer Nische), um im Wettbewerb zu bestehen. Damit ergibt sich die Strategie im Wesentlichen aus unternehmensexternen Faktoren.
4. Strategie als List (»ploy«): Strategie kann eine Ansammlung von Manövern sein, um Wettbewerber auszuspielen.
5. Strategie als Perspektive (»perspective«): Aus der Kultur des Unternehmens erwachsen eine spezifische Art zu denken und eine spezifische Perspektive des Unternehmens, die wiederum das Handeln prägt (wenn beispielsweise eine risikofreundliche Perspektive in einem Unternehmen dominiert, kommt es zu vielen Produktinnovationen).

Strategisches Management kann danach also ganz unterschiedlich zustande kommen: Es kann, wie im deduktiven Modell unterstellt, durch bewusste Planung realisiert werden, aber auch durch langjährig geübtes – und offensichtlich erfolgreiches – Handeln, durch geschicktes Positionieren auf dem Markt, durch listiges Manövrieren im Wettbewerb oder auch durch eine spezifische Unternehmenskultur, also bestimmte Werte und Verhaltensmuster.

Mintzberg hat sich durch seine Thesen den Ruf eines enfant terrible erworben, weil er mit zwei gern gehegten Illusionen aufräumt:

- Erstens der Illusion vieler Angehörigen des Top-Managements, dass sie in der Lage wären, die strategischen Ziele festzulegen und deren Abarbeitung von oben nach unten durch die Hierarchie zu verordnen (Müller-Stewens