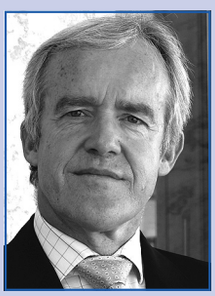
Wie generieren Strategieabteilungen Mehrwert?

Die Identifikation von wertstiftenden Praktiken und Entwicklung eines Messinstruments

Thomas Schlenzig und Günter Müller-Stewens



Dipl.-Kfm. *Thomas Schlenzig* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl von Herrn Prof. Dr. *Günter Müller-Stewens*, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen.



Prof. Dr. *Günter Müller-Stewens* ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisationslehre, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen.

Konzernstrategieabteilungen generieren aus Sicht der Geschäfts-, Regional- und Funktionalbereiche Mehrwert für die Organisation, indem sie die Bereiche (1) sozial und (2) inhaltlich integrieren und (3) funktional führen. Diese Dimensionen von Mehrwert wurden anhand von Strategieabteilungen aus vier globalen Mehrgeschäftsunternehmen konzeptioniert und in einem Fragebogen messbar gemacht.

Stichwörter
- Entwicklung
- Integration
- Konzernstrategieabteilungen
- Mehrwert
- Messinstrument

1. Wie generieren Strategieabteilungen Mehrwert und wie kann dieser gemessen werden?

Trotz der Brisanz für die Praxis haben diese zwei Fragen kaum Aufmerksamkeit in der Strategieforschung bekommen. Wird das formelle Aufgabenspektrum von Strategieabteilungen betrachtet, so steht deren Koordinationsfunktion im Zentrum: Sie liefern fachliche und administrative Unterstützung für strategische Aktivitäten, führen verschiedene strategische Analysen durch, etablieren eine Kommunikation zwischen dem Corporate- und dem Geschäftsbereichsmanagement und sie beraten intern Geschäfts- und Funktionalbereiche in ihrer Strategiearbeit (vgl. *Grant*, 2003, S. 550 f.). Strategieabteilungen erarbeiten auch Strategien und legen diese dem Top Management zur Entscheidung vor. Trifft das Top Management in Diskussion mit der Strategieabteilung eine Entscheidung, ist diese in ihrer Servicefunktion verantwortlich, dass die Entscheidung in den Geschäfts- und Funktionalbereichen koordiniert und umgesetzt wird. Über diese Koordinationsfunktion kann die Strategieabteilung die organisationalen Bereiche in die Gesamtunternehmensstrategie integrieren, was einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung hat (vgl. *Lawrence/Lorsch*, 1967, S. 4; *Andersen*, 2004, S. 1271).

D. h. legitimiert sich eine Strategieabteilung über die Koordination der Strategiearbeit in Zusammenarbeit mit den Unternehmensbereichen und -funktionen ist es bedeutsam zu wissen, worin diese einen Mehrwert durch die Strategieabteilung sehen. Unserem Wissen nach gibt es bislang kein Instrument, das den Mehrwert einer Strategieabteilung für die Organisation zu erfassen vermag. Dies ist nicht überraschend, denn die Leistungserfassung von Stabs- und/oder Funktionalbereiche in Organisationen ist seit jeher problematisch (vgl. *Thompson*, 1967, S. 95 f.).

Daher versucht dieses Forschungsprojekt Praktiken herauszuarbeiten und messbar zu machen, über die der Mehrwert einer Strategieabteilung gemessen werden kann und stellt die folgenden Forschungsfragen: Erstens, aus welchen Praktiken setzt sich der Mehrwert einer Strategieabteilung aus Sicht der Organisation zusammen, welchen Mehrwert erzeugen diese Praktiken und wie kann man diesen messbar machen? Die Konzeption eines alternativen Messinstruments für die Performance – den Mehrwert – einer Strategieabteilung trägt zur Strategieforschung bei, indem wertstiftende Praktiken einer Strategieabteilung aufgezeigt und deren Zusammenhang zum Mehrwert herausgearbeitet wird. Aus praktischer Sicht können Strategieabteilungen messen, ob sie Mehrwert für die Organisation liefern. Auf Basis der Messung kann Strategiearbeit gezielt entwickelt werden.

2. Konzeptionen

Strategieabteilungen sind Stabsabteilungen die Mehrwert für die Organisation durch das Bereitstellen ihrer Expertise liefern sollen (vgl. *Grant*, 2003, S. 550 f.). Der Mehrwert der Strategieabteilung

kann durch die Mitarbeiter erfasst werden mit denen die Strategieabteilung in engem Austausch steht (vgl. *Thompson*, 1967, S. 95 f.). Diese Akteure sind aus verschiedenen Unternehmensbereichen, -funktionen, -regionen und hierarchischen Ebenen bis hin zum Top Management. Anstatt nur eine Anspruchsgruppe, wie z. B. das Top Management zu befragen, ermöglicht diese mehrperspektivische Sicht die Erfassung des Mehrwerts einer Strategieabteilung aus verschiedenen Blickwinkeln. Die Mehrfach-Gruppenperspektive zur Erfassung des Mehrwerts von Stabsabteilungen ist ein akzeptierter Ansatz in der Managementforschung (vgl. *Tsui*, 1990, S. 458). Im Folgenden wird diese heterogene Befragtengruppe als Stakeholder bezeichnet.

3. Methodik

Der Forschungskontext ist eine Mehrfallanalyse von vier Konzernstrategieabteilungen vierer global agierender Konzerne (Mehrgeschäftsunternehmen) aus verschiedenen Branchen. Siehe Abb. 1. Neben der Branchenunterschiedlichkeit unterscheiden sich die Firmen auch in ihrer Größe, die sich auch auf die Größe der Strategieabteilung auswirkt. Die resultierende Firmenheterogenität wurde im Sinne des ‚theoretical sampling' bewusst gewählt, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten (vgl. *Eisenhardt/Graebner*, 2007, S. 30). Dennoch erlaubt ein gemeinsames koordinatives Rollenverständnis der vier Strategieabteilungen eine Kumulation der Daten zur methodischen und theoretischen Entwicklung des Wertbeitragskonstrukts.

Datensammlung

Der Mehrwert einer Strategieabteilung wurde über drei Studien hinweg konzeptioniert. In der ersten Studie wurde dieser induktiv konzeptioniert und der Fragebogen zur Messung des Mehrwerts aus dieser Konzeption entwickelt. Neben Dokumenten und Beobachtungen waren Interviews mit 43 Managern bei *AutoCorp* die Hauptdatenquelle. Die Interviewpartner waren aus verschiedenen Geschäfts-, Funktions-, und Regionalbereichen sowie aus verschiedenen hierarchischen Ebenen. Diese Heterogenität der Befragten erzeugte ein vollständiges Bild der Arbeit von *AutoCorp*'s Strategieabteilung. Inhaltlich wurden die Manager zu acht thematisch verschiedenen strategischen Initiativen befragt. Bei den Initiativen ging es z. B. um strategische Kooperationen, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die Entwicklung von regionalen Strategien sowie die strategische Planung. Jeder Manager hatte über mindestens eine Initiative engen Kontakt mit der Strategieabteilung. Die Auswahl der Interviewpartner über acht verschiedene Initiativen hinweg trägt zusätzlich zur Inhaltsvalidität des Konstrukts bei. Die Manager wurden in teilstrukturierten Interviews gebeten, **kritische Ereignisse** (vgl. *Flanagan*, 1954) zu beschreiben, in denen die Strategieabteilung Mehrwert oder keinen Mehrwert generierte. Die Interviews betrugen im Durchschnitt 60 Minuten. In der zweiten Studie erfolgte die Inhaltsvalidierung des bei *AutoCorp* entwickelten Fragenbogens durch sechs Konzernstrategen und zehn Bereichs- und/oder Funktionalmanager aus den vier Firmen. In der dritten Studie wurden in allen Unternehmen Umfragen zum Mehrwert durchgeführt. Befragt wurden ebenfalls Mitarbeiter aus verschiedenen Geschäfts-, Funktional-, und Regionalbereichen über mehrere Hierarchien bis hin zum Top Management. Die Fragen wurden auf einer 7-Punkt Likert-Skala beantwortet (z. B. Die Strategieabteilung... etabliert einen effizienten Informationsaustausch. Wobei 1 = stimme überhaupt nicht zu und 7 = stimme voll zu). Abb. 2 zeigt Details zur Inhaltsvalidierung und Umfrage. Die Ergebnisse aus den Umfragen wurden aufsummiert und mittels einer explorativen Faktoranalyse (EFA) mit der Statistiksoftware MPlus in einem konfirmatorischen faktoranalytischen Rahmen konstruktvalidiert. Dies ermöglicht den Rückgriff auf Signifikanzwerte und Modelfitparameter für eine bessere Einschätzung der resultierenden Modelle. Ziel der EFA war es, eine weitere Reduktion von Fragen zu ermöglichen, um einen möglichst komprimierten und zuverlässigen Fragenkatalog zu entwickeln (vgl. *Hinkin*, 1998, S. 112).

Merkmale	*AutoCorp*[1]	*EnergyCorp*	*InsuranceCorp*	*SupplyCorp*
Branche	Automobil	Energie	Versicherung	Kunststoff
Umsatz in Mrd. (2013)	~ 116	~ 54	Keine Angabe	Keine Angabe
Standort (Zentrale)	Deutschland	Deutschland	Schweiz	Schweiz
Mitarbeiter gesamt (2013)	~ 270.000	~ 65.000	~ 2.500	~ 18.000
Mitarbeiter Strategieabteilung (2013)	90	20	15	9

Abb. 1: Merkmale der Firmen/Forschungspartner
Quelle: Interviews mit Strategen und Jahresberichte der Forschungspartner
1 = Firmennamen sind Pseudonyme

Datenerhebung	AutoCorp	EnergyCorp	InsuranceCorp	SupplyCorp
Inhaltsvalidierung	▪ Head Corporate Strategy ▪ Director Corporate Strategy ▪ Sechs Manager	▪ Corporate Development and Participations ▪ Zwei Manager	▪ Head of Corporate Development ▪ Corporate Development/M&A ▪ Keine Manager	▪ Head Strategic Planning ▪ Zwei Manager
Umfrage	▪ N=31 ▪ Rücklaufquote 72%	▪ N=71 ▪ Rücklaufquote 75%	▪ N=25 ▪ Rücklaufquote 92%	▪ N=22 ▪ Rücklaufquote 59%

Abb. 2: Details zur Datenerhebung für Inhaltsvalidierung und Umfrage

4. Ergebnisse – Schrittweise Konzeption des Mehrwertes einer Strategieabteilung

Studie I – Induktive Konzeptionierung von strategischem Wertbeitrag und Fragenentwicklung

Die Entwicklung des Wertbeitragskonstrukts erfolgte entlang etablierter Schritte zur Fragebogenentwicklung (vgl. *Hinkin*, 1998, S. 105 f.). Erstens, weil keine Theorie zum Wertbeitrag der Strategieabteilung existiert, wurde dieser induktiv aus den Interviews mittels des Grounded-Theory-Ansatzes entwickelt. Auf diese Weise wurden die transkribierten Interviews von *AutoCorp* systematisch mittels des offenen, axialen und selektiven Kodierens analysiert (vgl. *Strauss/Corbin*, 2008, S. 101 ff.) und der Mehrwert der Strategieabteilung Schritt für Schritt konzeptioniert. Während dem offenen Kodieren wurden 315 Codes generiert. Beim axialen Kodieren wurden diese Codes nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden verglichen und entsprechend zu abstrakteren Konzepten zusammengefasst. Solche Konzepte sind z. B. (a) Zugang zum Top Management, (b) Liefern von Top Management Aufmerksamkeit, (c) Liefern von Informationen, oder (d) Liefern von Top Management Verbindlichkeit. So wurden aus den 315 Codes 66 Konzepte generiert. Während dem selektiven Kodieren wurden die Konzepte weiterhin verfeinert und integriert, um noch abstraktere Kategorien zu entwickeln. Aus den 66 Konzepten entstanden somit drei Kernkategorien – eine relationale, kognitive, und funktionale Dimension. Die Konzepte (a) bis (d) gingen beispielsweise in die relationale Dimension ein, da diesen allen eine sozial verbindende Komponente zugrunde liegt. Der Mehrwert einer Strategieabteilung besteht damit aus Praktiken entlang einer relationalen, kognitiven und funktionalen Dimension (vgl. Abb. 3). Die Datenanalyse erfolgte iterativ unter Berücksichtigung von vorhandenen empirischen Studien. Die Dreidimensionalität der Konzeption von Mehrwert wurde inhaltlich sowie konzeptionell bekräftigt. Strategieforscher fanden z. B. heraus, dass Strategieabteilungen (1) unterstützen, (2) kommunizieren, und (3) ermöglichen (vgl. *Whittington* et al., 2011); (1) koordinieren, (2) zusammenarbeiten, und (3) unterstützen (vgl. *Paroutis/Pettigrew*, 2007); und/oder interaktive, technische/analytische und meta-level Fähigkeiten brauchen (vgl. *Angwin* et al., 2009).

Über die Praktiken der **relationalen** Dimension etabliert die Strategieabteilung eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Die Praktiken zeigen, dass diese Zusammenarbeit durch die Strategieabteilung von Offenheit und Vertrauen geprägt werden sollte. So ein Manager: „Es ist sehr nützlich einen organisationalen [Mechanismus] zu haben, der die Funktionen und betroffenen Bereiche involviert und aneinander ausrichtet." (IP7: 05)

Die Praktiken der **kognitiven** Dimension erzeugen ein gemeinsames Strategieverständnis und Engagement für gemeinsame Ziele unter den beteiligten Personen. Dabei geht es um Praktiken, die den Stakeholdern helfen, ihre Rolle in der Gesamtunternehmensstrategie zu verstehen, indem strategische Zusammenhänge dargestellt und die Gesamtstrategie erklärt wird. Auch geht es dabei um die Integration von Bereichsinteressen. Ein Manager kommentiert dies: „Die Strategieabteilung zeigte klar die Konzernsicht [der strategischen Initiative] [...] auf. In unserem Fall war es wichtig zu sagen: ‚Lieber XY-Bereich, du kannst so viel Widerstand gegenüber der Initiative leisten wie du willst, am Ende musst du sie unterstützen, weil sonst ein anderes wichtiges Projekt nicht erfolgreich sein wird und einer unserer anderen Marken Probleme macht." (IP30: 75)

Die Praktiken der **funktionalen** Dimension unterstützen operativ die Stakeholder und schließen Lücken zwischen der Strategieformulierung und -implementierung. Es geht darum, Manager in der Strategiearbeit operativ anzuleiten und zu unterstützen. Diese Unterstützung adressiert sowohl das reine Projektmanagement als auch inhaltliche Aspekte. So ein Manager: „Die Strategen waren in der Lage, ihre Ideen mit deren praktischer Implementierung zu verknüpfen." (IP20: 53)

Zusammengefasst wird die relationale Dimension durch 15 Praktiken (Fragen), die kognitive durch 20 Praktiken und die funktionale Dimension durch 15 Praktiken gemessen. Die initiale Konzeption des Mehrwerts einer Strategieabteilung umfasste somit 50 Fragen.

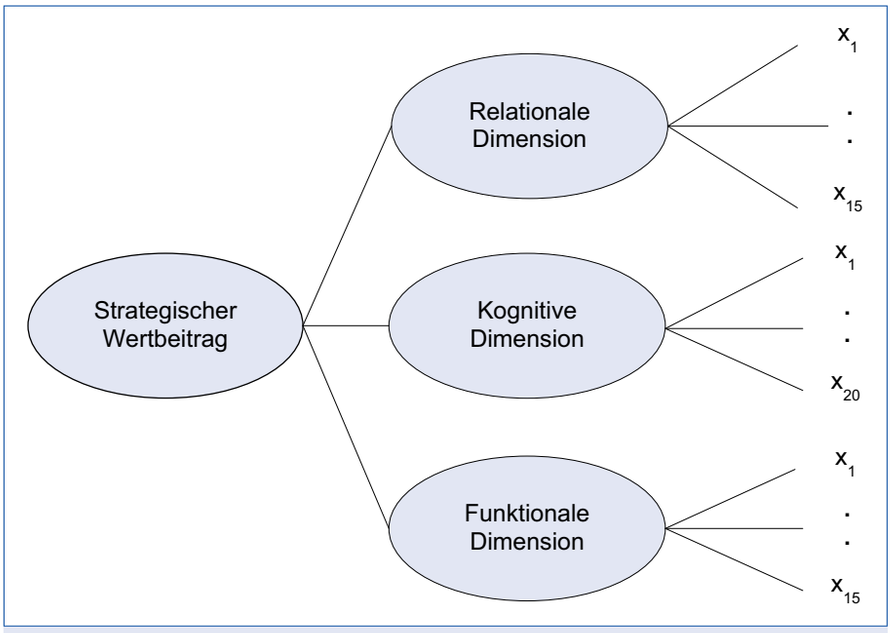


Abb. 3: Schematische Darstellung der induktiven Konzeption des strategischen Wertbeitrags

Studie II – Inhaltsvalidierung

Im nächsten Schritt, wurde der Fragebogen inhaltlich durch Konzernstrategen und Manager aus allen Firmen auf dessen Brauchbarkeit für eine Messung validiert (vgl. *Hinkin*, 1998, S. 109). Abb. 4 zeigt das Ergebnis der Inhaltsvalidierung. Die Teilnehmer wurden angewiesen, die Fragen in die zwei Kategorien **sehr nützlich** oder **unbrauchbar** zur Erfassung des Mehrwerts der Strategieabteilung einzuteilen. Als inhaltlich valide wurden die Fragen anerkannt, die mindestens 66

Die Strategieabteilung…	Dimension	Auto-Corp	Energy-Corp	Insurance-Corp	Supply-Corp
...versteht es Personen mit notwendigen Kompetenzen zusammenzubringen.	Relational	Beide[1]	SH	SH	
...bildet eine Brücke oder Klammer zwischen den verschiedenen Geschäfts-/Funktionalbereichen.	Relational	SH	Beide	SH	Beide
...ist für mich ein Partner auf Augenhöhe.	Relational		SH	SH	Beide
...verfügt über Rückhalt bei Führungskräften und Gruppengeschäftsführung.	Relational	Beide	Beide	SH	Beide
...schafft ein Klima des Vertrauens in den Geschäfts-/Funktionalbereichen.	Relational	Beide	Beide	SH	Beide
...ist offen in der Zusammenarbeit mit anderen.	Relational	SH	Beide	SH	
...etabliert einen effizienten Informationsaustausch.	Relational	SH	Beide	SH	Beide
...involviert die richtigen Partner aus den Geschäfts-/Funktionalbereichen.	Relational	SH	Beide	SH	Beide
...vertritt Themen gemeinsam mit den Geschäfts-/Funktionalbereichen gegenüber der Geschäftsführung.	Relational	SH		SH	Beide
...fasst Informationen so zusammen, dass sie in Unternehmensbereichen verständlich werden.	Kognitiv	SH	SH		Beide
...wird in der Zusammenarbeit wahrgenommen.	Kognitiv	SH	Beide	SH	
...schafft es, Geschäfts-/Funktionalbereiche von Themen zu überzeugen.	Kognitiv	SH	SH	SH	
...ordnet strategische Themen in die Gesamtunternehmensmission ein.	Kognitiv	Beide	SH	SH	Beide
...nimmt eine Geschäfts- und/oder Funktionalbereichsübergreifende Sicht ein.	Kognitiv	Beide	Beide	SH	Beide
...erarbeitet mit den Geschäfts-/Funktionalbereichen ein gemeinsames Verständnis für strategische Themen.	Kognitiv	SH	SH	SH	
...vermittelt Bereichs-/Funktionalmanagern deutlich die größeren Zusammenhänge zwischen strategischen Projekten.	Kognitiv	SH	SH	SH	Beide
...stellt Prozesse oder Methoden zur Verfügung, die dazu beitragen, Strategiearbeit gedanklich zu entwickeln.	Kognitiv	SH	SH	SH	Beide
...strebt in seiner Arbeitsweise eine zügige Konsensfindung an.	Kognitiv	Beide	SH		Beide
...veranlasst einen Interessenausgleich zwischen den Geschäfts-/Funktionalbereichen.	Kognitiv		SH	SH	Beide
...führt konkrete Diskussionen und schafft so Commitment für langfristige Strategieprojekte.	Kognitiv	SH	SH	SH	Beide
...steht bei der Strategieentwicklung nicht im Wettbewerb mit Geschäfts-/Funktionalbereichen, sondern macht Strategie gemeinsam.	Kognitiv	SH	SH	SH	Beide
...koordiniert den strategischen Prozess in einer strukturierten Weise.	Funktional	SH	SH	SH	Beide
...versteht technische Themen in ausreichender Tiefe.	Funktional	SH	SH		Beide
...handelt als strategischer Vordenker in der Organisation.	Funktional	SH	SH		Beide
...erkennt frühzeitig wichtige Themen für die Organisation.	Funktional	Beide	SH	SH	
...gibt klar die strategische Richtung vor.	Funktional	SH	SH	SH	Beide
...handelt proaktiv in Bezug auf externe Trends.	Funktional	SH	Beide	SH	
...kümmert sich nicht nur um organisatorische/prozessuale Themen, sondern liefert strategische Inhalte.	Funktional	Beide	SH	SH	Beide
...beschreibt nicht nur das Ziel, sondern trägt auch dazu bei dieses zu erreichen.	Funktional	Beide	SH	SH	Beide

Abb. 4: Inhaltsvalidierung durch Corporate Strategen und die Stakeholder
1: Zeigt die Einstufung der Frage als sehr nützlich durch SH = Stakeholder, CS = Corporate Strategen; Beide = SH & CS.

Prozent der Strategen und/oder 66 Prozent der Manager als sehr nützlich betrachteten. Auf diese Weise wurde der Fragenkatalog auf 29 Fragen reduziert. Die Benennung der Kategorie **unbrauchbar** könnte die Validierungspartner dazu veranlassen, eine Frage tendenziell als sehr nützlich einzustufen. Durch die zwei-perspektivische Validierung kann dieser Einfluss jedoch als gering betrachtet werden. Die negative Formulierung von brauchbar eingestuften Fragen wurde in eine positive Richtung formuliert. Die 29 Fragen sind wie folgt auf die Dimensionen verteilt: Die relationale Dimension wird mit neun Fragen, die kognitive Dimension mit zwölf Fragen und die funktionale Dimension mit acht Fragen gemessen. Die Inhaltsvalidierung bestätigt somit die Konzeption des Mehrwerts über die drei Dimensionen.

Studie III – Das Konstrukt strategischer Wertbeitrag

Abb. 5 zeigt die Ergebnisse der dritten Studie. Die EFA bestätigt die induktiv entwickelte Drei-Faktorlösung, wobei die Anzahl der Faktoren unter Zuhilfenahme der Modellfit-Parameter, dem Kaiser-Gutman Kriterium und dem Scree-Test ausgewählt wurde (vgl. *Costello/Osborne*, 2005, S. 3). Weiterhin wurden nur die Fragen ausgewählt, die signifikant und größer > 0.5 auf einen dieser Faktoren laden. Drei Fragen des zweiten Faktors wurden aufgrund ihrer Faktorladungen und Signifikanzen Faktor eins zugeordnet. Andersherum wurden zwei Fragen von Faktor eins Faktor zwei zugeordnet.

„Die Strategieabteilung…“				
Frage	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Code[1]
…ist offen in der Zusammenarbeit mit anderen.	**0.839***	-0.112	-0.015	R
…etabliert einen effizienten Informationsaustausch.	**0.800***	0.087	-0.086	R
...strebt in seiner Arbeitsweise eine zügige Konsensfindung an.	**0.796***	0.134	-0.197	C
…schafft ein Klima des Vertrauens in den Geschäfts-/Funktionalbereichen.	**0.772***	-0.152	0.059	R
…fasst Informationen so zusammen, dass sie in Unternehmensbereichen verständlich werden.	**0.673***	0.085	0.132	C
…involviert die richtigen Partner aus den Geschäfts-/Funktionalbereichen.	**0.665***	0.156	0.066	R
…vertritt Themen gemeinsam mit den Geschäfts-/Funktionalbereichen gegenüber der Geschäftsführung.	**0.529***	0.117	0.087	R
...wird in der Zusammenarbeit wahrgenommen.	**0.526***	0.07	0.266*	C
...verfügt über Rückhalt bei Führungskräften und Vorstand in der Organisation.	**0.518***	0.000	0.208*	R
...erarbeitet mit den Geschäfts-/Funktionalbereichen ein gemeinsames Verständnis für strategische Themen.	0.129	**0.769***	0.016	C
...nimmt eine Geschäfts- und/oder Funktionalbereichsübergreifende Sicht ein.	0.085	**0.566***	0.167	C
...schafft es, Geschäfts-/Funktionalbereiche von Themen zu überzeugen.	0.145	**0.531***	0.182	C
…bildet eine Brücke oder Klammer zwischen den verschiedenen Geschäfts-/Funktionalbereichen.	0.243	**0.506***	0.155	R
...handelt proaktiv in Bezug auf externe Trends.	0.179	-0.231*	**0.746***	F
...erkennt frühzeitig wichtige Themen für die Organisation.	-0.038	0.132	**0.721***	F
...handelt als strategischer Vordenker in der Organisation.	-0.015	0.079	**0.714***	F
...gibt klar die strategische Richtung vor.	-0.130	0.150	**0.666***	F

Abb. 5: EFA Ergebnisse – Konzeption des Mehrwertes einer Strategieabteilung
*$p < 0.05$
1 = Induktiv entwickelte Dimension (Faktor): R = relational, K = kognitiv, F = funktional
Achtung: Fragen jedes Faktors in fett

Die neue Zuordnung von Fragen zu Faktoren und Löschung von Fragen legt eine angepasste Interpretation und Benennung der drei Faktoren nahe. Zur Absicherung der Dreifaktorlösung wurde auch eine Zwei-, Vier-, Fünf und Sechsfaktorlösung getestet. Keine der Lösungen wies signifikant bessere Modelfitparameter auf, sodass die weniger komplexe Dreifaktorlösung gewählt wurde.

Faktor 1 – **Soziale Integration**. Der Faktor enthält Fragen (Praktiken), mittels derer sich die Strategieabteilung als ein strategischen Partner verhält. Die Stakeholder fühlen sich dadurch in der Lage, sich selbst in die Strategiearbeit einzubringen, aber gleichzeitig einen Partner zu haben, der den Strategieprozess aktiv treibt. Der Faktor wird soziale Integration genannt, weil es darum geht, dass die Strategieabteilung eine Zusammenarbeit ermöglicht bei der alle Beteiligten Inhalte einbringen und diese kritisch diskutiert werden können. Dafür muss die Zusammenarbeit durch Vertrauen, Offenheit und Rückhalt geprägt sein.

Faktor 2 – **Inhaltliche Integration**. Der Faktor beinhaltet Praktiken, mittels derer die Strategieabteilung ein gemeinsames strategisches Verständnis für Strategie und Ziele in der Organisation schafft. Es geht weiterhin darum, dass die Vermittlung von strategischen Themen interessensunabhängig im Sinne der Gesamtunternehmung erfolgt. Die Strategieabteilung tut dies im Rahmen ihrer übergeordneten und neutralen Rolle. Der Faktor wird inhaltliche Integration genannt, weil er den Stakeholdern bereichsübergreifend strategische Inhalte im Sinne der Gesamtunternehmensstrategie vermittelt.

Faktor 3 – **Funktionale Führung**. Der Faktor umfasst Praktiken, die sich auf die Erarbeitung und das Aufzeigen der Unternehmensstrategie beziehen. Als ein in die Zukunft schauendes Auge sucht und identifiziert die Strategieabteilung Trends und Optionen und verarbeitet diese. Wurde eine strategische Entscheidung getroffen, muss diese auch in der Unter-

nehmung transparent gemacht werden. Der Faktor wird funktionale Führung genannt, weil er klassische Aktivitäten einer Strategieabteilung beinhaltet.

5. Diskussion – Zusammenhang der Faktoren und Mehrwert für die Organisation

Eine Strategieabteilung stiftet Mehrwert, indem sie das Potential der sozialen und inhaltlichen integrierenden und funktional führenden Dimensionen auf einer Skala von eins bis sieben aus Sicht der Organisation voll ausschöpft. Die Maximierung dieser Dimensionen stellt effektive Integration dar. Durch den harmonisierenden Effekt auf die Strategiearbeit wurde ein positiver Effekt auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen (vgl. *Andersen*, 2004, S. 1271). Doch wie lässt sich der Mehrwert der Strategieabteilung durch die Praktiken entlang der drei Dimensionen im Detail erklären? Zu Beginn wurde festgestellt, dass Strategieabteilungen in großen, diversifizierten Organisationen die Geschäfts- und Funktionalbereiche durch koordinative Tätigkeiten in die Gesamtunternehmensstrategie integrieren. Diese Integrationsfunktion ist plausibel, da aus der Organisationstheorie bekannt ist, dass Integrationsmechanismen effektiv in diversifizierten Unternehmen sind (vgl. *Lawrence/Lorsch*, 1967, S. 30 ff.; *Andersen*, 2004; *Ketokivi/Castañer*, 2004). Es geht darum, räumliche und durch ihre Aufgaben voneinander getrennte Akteure zu koordinieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Allerdings ist eine Integration nicht per se effektiv, sondern nur, wenn sie richtig gemacht wird. Der Integrationsmechanismus muss in der Zusammenarbeit mit den zu koordinierenden Teilsystemen, wie den Geschäfts- und/oder Funktionalbereichen, als offen, zwischenmenschlich interessiert, aber auch als einflussreich wahrgenommen werden (vgl. *Lawrence/Lorsch*, 1967, S. 33 f.). Die Praktiken des sozialen Integrationsfaktors beinhalten diese Aspekte von Integration und zeigen damit, dass Mehrwert durch soziale Integration geschaffen werden kann.

Der inhaltliche Integrationsfaktor adressiert einen weiteren Aspekt eines effektiven Integrationsmechanismus. Dieser ist dann effektiv, wenn sein Einfluss in der Organisation entweder in seiner professionellen Expertise und/oder in seiner hierarchischen Position begründet ist (vgl. *Lawrence/Lorsch*, 1967, S. 34). Die Ergebnisse zeigen, dass es im inhaltlichen Integrationsfaktor um die bereichsneutrale Vermittlung von Interessen geht. Das Vermitteln von neutralen Inhalten ist vor dem Hintergrund der Verfolgung von Bereichsinteressen durch die Mitarbeiter in den Bereichen anstelle von Gesamtunternehmensinteressen von Bedeutung (vgl. *Wooldridge* et al., 2008, S. 1205). Die Strategieabteilung stiftet Wert, indem sie ihre Expertise nutzt, um ein gesamtstrategisches Verständnis zu erzeugen und somit die Bereiche aneinander angleicht. Die hierarchische Ebene der Strategieabteilung beeinflusst deren Einfluss auf die Vermittlung von Interessen nicht. Vielmehr verhilft deren neutrale Position als eine zentrale Funktion auf Corporate Ebene der bereichsneutralen Vermittlung von Interessen zwischen den am Strategieprozess beteiligten Stakeholdern. Dies wird als wertstiftend erachtet, da ein Ergebnis im Sinne der Gesamtunternehmung erarbeitet werden kann und nicht durch Bereichsinteressen suboptimiert wird. Somit finden sich Expertise und hierarchische Position in dem inhaltlichen Integrationsfaktor wieder, d. h., über den Faktor kann effektiv (inhaltlich) integriert werden.

Auch wenn der soziale und der inhaltliche Faktor scharf voneinander getrennt sind, kann eine Komplementarität hinsichtlich des Mehrwertes vermutet werden. Diese Vermutung zeigt auch die moderate und signifikante Korrelation zwischen den zwei Faktoren an ($r = 0.468$, $p < 0.05$). Zum einen erzeugt jeder Faktor für sich einen Mehrwert. Zum anderen könnte eine gute soziale Integration aber auch zu einer besseren inhaltlichen Integration führen, sodass damit der Mehrwert steigt. Ebenso kann eine gute inhaltliche Integration zu einer besseren sozialen Integration führen, wenn dadurch z. B. Vertrauen oder Akzeptanz unter den Stakeholdern erzeugt wird.

Der funktionale Führungsfaktor lässt sich nur indirekt durch die Theorie für effektive Integrationsmechanismen erklären. Die Natur des Faktors ist anders als die der beiden Integrationsfaktoren. D. h. bei der sozialen und inhaltlichen Integration geht es im weiteren Sinne um die Koordination der Bereiche in enger Zusammenarbeit mit der Strategieabteilung, und bei dem funktionalen Führungsfaktor geht es um Praktiken, die die Strategieabteilung weitestgehend isoliert betreibt. Man könnte den Faktor somit als orthogonal stehend zu den beiden Integrationsfaktoren interpretieren. Statistisch wird diese inhaltliche Vermutung auch durch die stärkere Korrelation zwischen den beiden Integrationsfaktoren als zwischen diesen und dem funktionalen Führungsfaktor bestätigt. Der funktionale Führungsfaktor erscheint wie eine übergeordnete Koordinationstätigkeit und klassische Kernaufgabe der Strategieabteilung. Betrachtet man das Resultat aus den Praktiken dieses Faktors, so kann vermutet werden, dass dieser dem sozialen und inhaltlichen Integrationsfaktor zugrunde liegt. Denn wenn keine strategischen Optionen und Trends erkannt und erarbeitet werden, kann die Strategieabteilung nicht mit Inhalten in die Zusammenarbeit mit den Bereichen gehen. Tut sie dies trotzdem, kann es sein, dass ihr die Akzeptanz wegen mangelnder Expertise fehlt. Die Erarbeitung der Strategie über die funktionale Führung birgt außerdem die Gefahr, dass die Strategieabteilung isoliert und an den Bereichen vorbei arbeiten könnte. D. h. sie vergisst die beiden anderen Faktoren oder kann diese aus Kapazitätsgründen nicht voll wahrnehmen. An dieser Stelle gilt es, sowohl den Integrationsfaktoren als auch der klassischen Strategiearbeit gerecht zu werden. Wegen seines Bezugs zur Expertise und deren Verknüpfung mit Akzeptanz kann der funktionale Führungsfaktor als ein weiterer Aspekt eines effektiven Integrationsmechanismus, über den die Strategieabteilung Wert generiert, gesehen werden, auch wenn der Faktor nicht in direktem Zusammenhang mit der sozialen und inhaltlichen Integration im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Bereichen zu stehen scheint. Auch wird die Erarbeitung der Strategie und die Vorgabe deren Richtung in vielen Fällen der sozialen und inhaltlichen Integration vorweg gehen.

Die Ergebnisse der Studie sind für die Praxis in zweierlei Hinsicht interessant. Erstens ermöglicht der Fragebogen den Mehrwert einer Strategieabteilung auf einer gesicherten Basis zu messen. So kann diese feststellen, ob sie eine bereichsübergreifende partnerschaftliche Strategiearbeit ermöglicht, bereichsübergreifend Strategieinhalte vermittelt und verständlich macht und gleichzeitig Strategien ausarbeitet und diese in der Orga-

Fragebogen zur Wertschöpfung der Strategieabteilung
© Institute of Management, University of St.Gallen.

TEIL A: GENERELLE INFORMATIONEN

A	Generelle Angaben zur Person und Position		
1	Geschlecht:	W: ☐	M: ☐
2	In welchem Geschäftsbereich arbeiten Sie?	_____	
2	In welchem Funktionalbereich innerhalb des Geschäftsbereichs arbeiten Sie?	_____	
3	In welchem Land arbeiten Sie?	Land: _____	
4	Was ist Ihre derzeitige Hierarchiestufe (CEO = 1)?	1: ☐ 2: ☐ 3: ☐ 4: ☐	

TEIL B: PRAKTIKEN ZUR ERFASSUNG VON WERTBEITRAG

B1	**Die Dimension der sozialen Integration adressiert das Ermöglichen einer Zusammenarbeit bei der alle Beteiligten Inhalte einbringen und diese kritisch diskutiert werden können. Dafür muss die Zusammenarbeit durch Vertrauen, Offenheit und Rückhalt geprägt sein.**							
Der Strategiebereich… **Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen zur sozialen Integration.**		Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll zu
1	…ist offen in der Zusammenarbeit mit anderen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	…etabliert einen effizienten Informationsaustausch.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	...strebt in seiner Arbeitsweise eine zügige Konsensfindung an.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	…schafft ein Klima des Vertrauens in den Geschäfts-/Funktionalbereichen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	…fasst Informationen so zusammen, dass sie in Unternehmensbereichen verständlich werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	…involviert die richtigen Partner aus den Geschäfts-/Funktionalbereichen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	…vertritt Themen gemeinsam mit den Geschäfts-/Funktionalbereichen gegenüber der Geschäftsführung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	...wird in der Zusammenarbeit wahrgenommen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	...verfügt über Rückhalt bei Führungskräften und Vorstand in der Organisation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Abb. 6: Fragebogen zur Wertschöpfung der Strategieabteilung

nisation transparent vorgibt. Strategiearbeit kann so systematisch entlang dieser drei Dimensionen entwickelt werden. Weiterhin zeigt die Konzeption von Mehrwert, dass wertbeitragende Strategiearbeit nicht isoliert durch die Strategieabteilung gemacht und den Unternehmensbereichen Top Down auferlegt werden kann. Auch wenn strategische Entscheidungen Top Down getroffen werden, bedeutet dies, dass diese in Zusammenarbeit mit den Bereichen koordiniert

B2	**Die Dimension der inhaltlichen Integration adressiert die bereichsübergreifende Vermittlung von strategischem Verständnis und die Vereinigung um gemeinsame Ziele.**							
Der Strategiebereich… **Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen zur inhaltlichen Integration.**		Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll zu
1	...erarbeitet mit den Geschäfts-/Funktionalbereichen ein gemeinsames Verständnis für strategische Themen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	...nimmt eine Geschäfts- und/oder Funktionalbereichsübergreifende Sicht ein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	...schafft es, Geschäfts-/Funktionalbereiche von Themen zu überzeugen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	…bildet eine Brücke oder Klammer zwischen den verschiedenen Geschäfts-/Funktionalbereichen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B3	**Die Dimension funktionale Führung adressiert die klassische funktionelle Strategiearbeit im Sinne der Strategieidentifikation und -erarbeitung.**							
Der Strategiebereich… **Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen zur funktionalen Führung.**		Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Stimme voll zu
1	...handelt proaktiv in Bezug auf externe Trends.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	...erkennt frühzeitig wichtige Themen für die Organisation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	...handelt als strategischer Vordenker in der Organisation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	...gibt klar die strategische Richtung vor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Abb. 6: *(Fortsetzung)*

werden müssen. Es verlangt deren soziale und inhaltliche Integration. Gleichzeitig muss sich die Strategieabteilung aber auch zurückziehen und strategische Optionen identifizieren und Strategien ausarbeiten. Der Fragebogen zur Wertbeitragsmessung (vgl. Abb. 6) kann einer Strategieabteilung im Detail zeigen, ob diese in allen Handlungsfeldern wertstiftend arbeitet und wo es Entwicklungspotenzial gibt. Das Messinstrument kann sowohl auf inhaltlicher Ebene für eine einzelne oder mehrere spezifische strategische Initiativen als auch periodisch angewendet werden. Auf diese Weise wird ein Benchmarking zwischen Initiativen und die Betrachtung des Mehrwerts über die Zeit ermöglicht. Eine weitere Anwendungsmöglichkeit ist der Vergleich des Mehrwerts von Strategieabteilungen aus verschiedenen Organisationen und dem damit verbundenen Erfahrungsaustausch. Abb. 6 zeigt den Fragebogen zur Erfassung des Mehrwertes einer Strategieabteilung.

6. Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass der Mehrwert, den Strategieabteilungen liefern können, generalisiert werden kann. Mehrwert wird durch soziale und inhaltliche Integration sowie funktionale Führung erzeugt. Ohne die Strategieabteilung oder eine mangelnde Ausschöpfung der Dimensionen fehlt ein integrierender Koordinationsmechanismus, was sich negativ auf die Strategiebildung und damit den Unternehmenserfolg auswirkt. So einfach diese Ergebnisse klingen mögen, so schwierig ist es für Strategieabteilungen, alle diese Praktiken voll auszuschöpfen. Räumliche und aufgabenbezogene Trennung und daraus entstehende Bereichsinteressen der Manager legen der Strategieabteilung soziale und inhaltliche Herausforderungen hinsichtlich der Integration auf. Zusätzlich obliegt es der Strategieabteilung, die Strategie für die gesamte Organisation zu erarbeiten. D. h. um vollen Mehrwert leisten zu können, muss die Strategieabteilung sowohl ihrer integrativen als auch

ihrer klassisch funktionalen Rolle gerecht werden. Die Gefahr, einen der beiden Pole zu vernachlässigen, ist gegenwärtig.

Auch wenn das Messinstrument über vier Strategieabteilungen aus globalen Mehrgeschäftsunternehmen aus unterschiedlichen Branchen hinweg entwickelt wurde, bedarf es zusätzlicher Validierung. Es würde sich anbieten, das Messinstrument zwischen verschiedenen Gruppen (Strategieabteilungen aus verschiedenen Organisationen) zu vergleichen. Dazu müssten größere Stichprobenumfänge pro Unternehmen vorliegen. Ein Gruppenvergleich des Messinstruments würde zusätzliche Aufschlüsse über potenzielle Unterschiede des Messinstruments in der Anwendung für unterschiedliche Strategieabteilungen geben.

Keywords
- Added Value
- Corporate Strategy Function
- Development
- Integration
- Measurement Instrument

Summary
Corporate strategy functions create added value for the organization by (1) socially and (2) content wise integrating and (3) functionally guiding organizational business, regional and functional units. Using a multiple case study setting of strategy functions in four global multi-business firms these three dimensions of added value have been conceptualized and been made measurable in a questionnaire.

Literatur

Andersen, T. J., Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments, in: Journal of Management Studies, 41. Jg. (2004), H. 8, S. 1271–1299.

Angwin, D./Paroutis, S./Mitson, S., Connecting up Strategy: Are Senior Strategy Directors a Missing Link?, in: California Management Review, 51. Jg. (2009), H. 3, S. 74–94.

Costello, A. B./Osborne, J. W., Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis, in: Practical Assessment, Research & Evaluation, 10. Jg. (2005), H. 7, S. 1–9.

Eisenhardt, K. M./Graebner, M. E., Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, in: Academy of Management Journal, 50. Jg. (2007), H. 1, S. 25–32.

Flanagan, J. C., The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin, 54. Jg. (1954), H. 4, S. 31.

Grant, R. M., Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, in: Strategic Management Journal, 24. Jg. (2003), H. 6, S. 491–517.

Hinkin, T. R., A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires, in: Organizational Research Methods, 1. Jg. (1998), H. 1, S. 104–121.

Ketokivi, M./Castañer, X., Strategic Planning as an Integrative Device, in: Administrative Science Quarterly, 49. Jg. (2004), H. 3, S. 337–365.

Lawrence, P./Lorsch, J., Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: Administrative Science Quarterly, 12. Jg. (1967), H. 1, S. 1–47.

Paroutis, S./Pettigrew, A., Strategizing in the Multi-Business Firm: Strategy Teams at Multiple Levels and over Time, in: Human Relations, 60. Jg. (2007), H. 1, S. 99–135.

Strauss, A. L./Corbin, J., Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 3. Aufl., Thousand Oaks 2008.

Thompson, J. D., Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, New York 1967.

Tsui, A. S., A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level, in: Administrative Science Quarterly, 35. Jg. (1990), H. 3, S. 458–483.

Whittington, R./Cailluet, L./Yakis-Douglas, B., Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession, in: British Journal of Management, 22. Jg. (2011), H. 3, S. 531–544.

Wooldridge, B./Schmid, T./Floyd, S. W., The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research, in: Journal of Management, 34. Jg. (2008), H. 6, S. 1190–1221.

Literaturtipps aus dem **Online-Archiv** der CONTROLLING:

- **Controlling-Schwerpunkt „Wertorientierte Unternehmenssteuerung", Ausgabe 1/2011, S. 1–76.**
- Maya Bundt, Dirk Hörnig, Constantin Kupka, Kathrin Hoder, Strategische IT-Planung und Budgetierung am Beispiel der *Swiss Re*, Ausgabe 12/2013, S. 670–677.
- Werner Gleißner, Wertorientierte Unternehmensführung und risikogerechte Kapitalkosten: Risikoanalyse statt Kapitalmarktdaten als Informationsgrundlage, Ausgabe 3/2011, S. 165–171.

Bezugspreise 2014

Controlling

inkl. Online-Zugang zum Controlling-Archiv auf vahlen-online.beck.de

In Gemeinschaft mit dem Verlag Franz Vahlen.

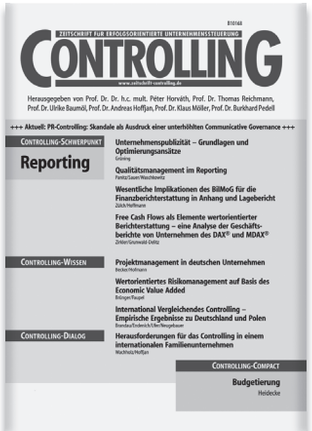
Die Bezugspreise (einschl. MwSt.) betragen ab 1. Januar 2014:

Normalpreis jährlich € 199,–

Vorzugspreis für Bezieher der Zeitschrift »BC« sowie Studenten fachbezogener Studiengänge (gegen Nachweis) jährlich € 128,–

jeweils zuzüglich Vertriebs-/Direktbeorderungsgebühren jährlich (€ 10,50/€ 2,80) € 13,30. Abbestellung bis 6 Wochen vor Jahresende.

Einzelheft € 19,80



Bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder bei:
beck-shop.de oder Verlag C.H.BECK · 80791 München ·
Fax: 089/38189-358 · www.beck.de

C.H.BECK