

Luzia Stähli/
Thomas Schlenzig/
Günter Müller-Stewens/
Martin Zimmermann

Der Wertbeitrag einer Strategieabteilung

Zusammensetzung, Messung und Entwicklung

Konzernstrategieabteilungen binden Unternehmensbereiche ein, um eine konzernweit integrierte Strategiearbeit zu ermöglichen. Doch woher weiß die Strategieabteilung, wie wertschöpfend sie diese Rolle aus Sicht der Unternehmensbereiche ausübt? Basierend auf einer Fallstudie eines globalen Mehrgeschäftsunternehmens der Automobilindustrie erläutert dieser Beitrag, wie sich der strategische Wertbeitrag der Strategieabteilung zusammensetzt und wie er messbar gemacht werden kann.

Konzerne, die es schaffen, die Strategien der einzelnen Geschäfts- und Funktionalbereiche konsistent an der Gesamtunternehmensstrategie (Corporate Strategy) auszurichten, sind erfolgreicher als Unternehmen, denen dieses Alignment (Ausrichtung) nicht gelingt.¹ Mehrgeschäftsunternehmen sind dabei besonders gefordert, ihre Geschäfts- und Regionalbereiche in deren Strategiebildung so zu unterstützen, dass die Strategien sowohl optimal für die einzelnen operativen Einheiten definiert werden können, als auch an der Gesamtunternehmensstrategie ausgerichtet sind. Diese Aufgabe übernimmt gewöhnlich die Strategieabteilung – im Allgemeinen einer der Funktionalbereiche in der Zentrale des Unternehmens. In dieser Servicefunktion liefert die Strategieabteilung, als Kollektiv professioneller Strategen, Expertise und schafft dadurch Mehrwert für die Unternehmensbereiche in der Strategiebildung. Ziel dieser Studie ist es, diesen Mehrwert aus Sicht der Unternehmensbereiche, den wir als »strategischen Wertbeitrag« bezeichnen, messbar zu machen.²

Die Aufgabe: die Strategien der einzelnen Geschäfts- und Funktionalbereiche konsistent an der Gesamtunternehmensstrategie auszurichten.

Konstrukt

Arbeitshypothese oder gedankliche Hilfskonstruktion für die Beschreibung eines Phänomens.³

Ein gemessener Wertbeitrag ermöglicht dem Chefstrategen eine eigene Standortbestimmung: Er kann die Aktivitäten analysieren, die der Messung zugrunde liegen. Daraus können konkrete Hinweise zur Weiterentwicklung der Strategiear-

beit abgeleitet und somit die Einbindung der Unternehmensbereiche verbessert werden.

Das Forschungsprojekt

Die Forschung zur Ermittlung des Wertbeitrags von Funktionalbereichen in Unternehmen (wie z. B. Personal oder Marketing) steckt noch in ihren Anfängen und ist keineswegs einfach. Doch auch für diese Funktionalbereiche steigt der Legitimationsdruck hinsichtlich ihres Mehrwerts. Dies gilt auch für die Strategieabteilungen und die Tätigkeiten und Fähigkeiten derer Strategen.⁴ Nach unserem Wissen gibt es noch keine systematische Forschung, welche versucht, den Wertbeitrag einer Strategieabteilung im interaktiven Strategiebildungsprozess mit den Unternehmensbereichen quantitativ zu erfassen und darüber Wege aufzeigt, diesen Wertbeitrag zu verbessern. Deshalb starteten wir ein Projekt zur Erforschung des **Konstrukts** strategischer Wertbeitrag und untersuchten dabei folgende Fragen:

- Aus welchen Komponenten setzt sich der strategische Wertbeitrag zusammen?
- Und wie kann man diesen Wertbeitrag greifbar machen und messen?

Das Konstrukt strategischer Wertbeitrag

Unsere Analyse deutet darauf hin, dass der Wertbeitrag bei AutoCorp als ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden werden kann, das aus einer

Studiendesign

Forschungskontext Der strategische Wertbeitrag wurde anhand der Analyse der Konzernstrategieabteilung eines führenden Automobilkonzerns, nennen wir ihn AutoCorp (anonymisiert), erforscht. AutoCorp eignete sich besonders gut für die Initiierung des Projekts: ein leicht diversifiziertes, börsennotiertes Mehrgeschäftsunternehmen, das in allen relevanten globalen Märkten operiert. Zudem startete AutoCorp jüngst das Projekt »Strategic Impact Management«, mit dem Ziel, eine dauerhaft wirkungsvolle Strategiearbeit zu schaffen. Im Rahmen dessen wurden in der Strategieabteilung interne Strategiedialoge und Trainingsprogramme für Konzernstrategen eingeführt. Die Position von AutoCorp als Wettbewerbsführer in verschiedenen Märkten der Automobilindustrie unterstützte zudem die Analyse professioneller und transparenter Strategiearbeit. Schließlich gewährte uns AutoCorp einen weitreichenden Firmenzugang, was für unsere Forschung sehr hilfreich war.

Datensammlung Bei AutoCorp wurden 43 Manager aus verschiedenen Geschäfts- und Funktionsbereichen und auf unterschiedlicher hierarchischer Ebene zur Zusammenarbeit mit der Konzernstrategieabteilung befragt. Die Manager wurden so ausgewählt, dass insgesamt acht thematisch verschiedene strategische Initiativen miteinbezogen wurden. Diese durch das

Theoretical Sampling erzeugte Heterogenität schafft die Basis für die **Inhaltsvalidität** des Wertbeitragskonstrukts.⁵ In den durchschnittlich 60-minütigen teilstrukturierten Interviews beschrieben die Manager Ereignisse aus ihrer Zusammenarbeit mit den Strategen, in denen die Strategieabteilung einen viel oder wenig wahrgenommenen Wertbeitrag leistete. Die Daten wurden bis zum Punkt der theoretischen Sättigung gesammelt.⁶

Methodik Zur Datenanalyse wurde auf den Ansatz der **Grounded Theory** zurückgegriffen.⁷ Mittels der **Methodik der kritischen Ereignisse**⁸ konnten schrittweise Ereignisse identifiziert werden, in denen die Strategieabteilung einen Wertbeitrag für die Bereichsmanager lieferte. Diesen Ereignissen liegen bestimmte Aktivitäten zugrunde – wie z.B., dass die Strategieabteilung konkrete Wege zum Operationalisieren von Strategien aufzeigt oder dass sie den Strategieprozess strukturiert koordiniert. Die so identifizierten Aktivitäten wurden schließlich in einen Fragebogen übertragen, um den strategischen Wertbeitrag messbar zu machen. Die finale Konzeption des strategischen Wertbeitrags umfasste dann 67 Fragen. Die Quantifizierung der Antworten erfolgte über eine 5-Punkte-Likert-Skala (z.B. »Die Strategieabteilung wirkt distanziert zum operativen Geschäft«; 1 = stimme nicht zu, 5 = stimme voll zu).

relationalen, kognitiven und funktionalen Dimension besteht.¹³ Die Art und Weise, in der die Strategieabteilung ihre Fähigkeiten entlang dieser Dimensionen ausnutzt, führt zu den vier charakteristischen Wertbeitragszuständen *wegweisend, isoliert, überambitioniert* und *routiniert*. Im Folgenden werden zunächst die drei Dimensionen beschrieben. Darauf aufbauend werden die vier Zustände dargestellt; sie ergeben sich daraus, wie die Strategieabteilung die drei Dimensionen adressiert.

Drei Dimensionen

Die *relationale Dimension* beschreibt die integrative Rolle der Strategieabteilung. Die Strategieabteilung fungiert als Transmissionsriemen zwischen dem Topmanagement und den Geschäfts- und Funktionalbereichen und bündelt organisationale Kompetenzen.

Über die *kognitive Dimension* schafft die Strategieabteilung ein gemeinsames Verständnis für die Corporate Strategy. Sie stellt Plattformen für Interaktionen zwischen der Unternehmens- und Bereichsebene bereit und sorgt so für einen Informationsaustausch, um die strategischen Aktivitäten in den Gesamtkontext der Organisation einzubetten oder um die Interessen der Bereichsmanager in den Strategieprozess zu integrieren.

Die *funktionale Dimension* bezieht sich auf das

Entwickeln strategischer Inhalte sowie deren Implementierung. Die Strategieabteilung liefert hier Impulse für die Strategiebildung der Unternehmensbereiche und strukturiert entsprechende strategische Initiativen.

Theoretical Sampling

bezeichnet ein von Anselm Strauss und Barney Glaser im Rahmen der Grounded Theory (siehe unten) vorgeschlagenes Auswahlverfahren für Fälle und Daten. Zentrales Merkmal ist der Verzicht auf einen vorab bestimmten Auswahlplan zugunsten einer schrittweisen Entwicklung des Samples, orientiert an der im Forschungsprozess iterativ entwickelten Theorie.⁹

Inhaltsvalidität

Liegt dann vor, wenn die verwendeten Kriterien (Testitems) für den Untersuchungsinhalt charakteristisch sind.¹⁰

Grounded Theory

(dt. gegenstands- oder datenverankerte Theorie) Methode der qualitativen Sozialforschung, die 1967 von den Soziologen Barney Glaser und Anselm Strauss entwickelt wurde. Sie stellt die Theoriegenerierung in den Mittel-

punkt und lehnt das bloße Hypothesenprüfen ab. Die beiden Forscher wollten mit diesem Forschungsansatz zeigen, dass auch Ergebnisse qualitativer Forschung verifiziert werden können.¹¹

Methodik der kritischen Ereignisse (Critical Incident Technique)

Methode zur Anforderungsanalyse. Kritische Ereignisse sind Situationen, in denen es besonders darauf ankommt, dass der Positionsinhaber kompetent und geeignet ist. Starke Positionsinhaber bewältigen die Situation erfolgreich. Ihr Vorgehen ist im Idealfall sinnvoll, effizient und ökonomisch. Bei schwachen Positionsinhabern ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie scheitern. Ihr Vorgehen ist eher ineffizient, unökonomisch sowie verbesserungswürdig.¹²

Wertbeitragszustand	Charakteristika
Wegweisend	Inhalt und operative Aspekte aktiv getrieben; Strategische Orientierung bereitgestellt
Isoliert	Distanziert und mangelnde Wahrnehmbarkeit in den Unternehmensbereichen; Implementierungsaktivitäten kaum vorhanden
Überambitioniert	Projektpriorisierungsaktivitäten werden vernachlässigt; Strategischer Fokus und die Langfristorientierung werden kaum berücksichtigt
Routiniert	Der Koordinationsfokus liegt auf den strategischen Aktivitäten; Strategische Inhalte werden kaum entwickelt und bereitstellt

Abb. 1 Charakteristika der Wertbeitragszustände

Vier typische Zustände

Je nach der Art und Weise, wie die drei Dimensionen adressiert werden, ergeben sich vier generische Zustände eines strategischen Wertbeitrags. Sie repräsentieren vier Zustände der Wertigkeit, die der Strategiebereich gegenüber den Bereichen erzeugen kann (vgl. Abb. 1).

Im *wegweisenden Zustand* leistet die Strategieabteilung für die Bereichsmanager eine sichtbare Strategiearbeit, indem sie eine richtungsweisende Rolle einnimmt, aber auch die Interessen der Unternehmensbereiche miteinbezieht. Manager beschreiben uns den Zustand wie folgt:

»[Dass man sagt], wo geht man im Sinne einer Roadmap hin, und dass ich meine strategischen Initiativen gut entlang dieser Roadmap synchronisieren kann.«

Weiterhin kennzeichnet diesen Zustand eine aktive Beteiligung der Strategen sowohl an der Strategieformulierung als auch an der -implementierung.

»Für mich bedeutet Strategie, [...] die Verantwortung zu haben, die richtigen Leute zu involvieren, diese zusammenzubringen und die Arbeit zu strukturieren. [...] Die richtigen Prozesse zu installieren und die Parteien zu integrieren, die notwendig sind, um den Kern des Projekts zu erarbeiten.«

Im *wegweisenden Zustand* werden alle drei Dimensionen voll ausgeschöpft. Die Manager werden aktiv in die Strategiebildung einbezogen (relational), die Strategieabteilung liefert Erklärungen/Hintergründe für Strategiethemen (kognitiv) und außerdem werden strategische Inhalte erstellt und übersetzt sowie die Manager bei der Implementierung unterstützt (funktional).

Strategische Inhalte werden erstellt und übersetzt sowie die Manager bei der Implementierung unterstützt.

Im *isolierten Zustand* wird die Konzernstrategieabteilung als »Elfenbeinturm« mit Sitz in der Zentrale wahrgenommen. Die wenig sichtbare Strategiearbeit findet eine geringe Akzeptanz unter den Managern. Dies führt im Allgemeinen zu wenig

konsistenten Strategien. Ein Manager kommentiert dies:

»Und natürlich gibt es manchmal [...] ein Wettbewerbsverhältnis [zwischen Strategieabteilung und unserer Funktion]. [...] In der Vergangenheit organisierte die Strategieabteilung legendäre Veranstaltungen mit originellen Dokumenten, die die Leute inspirieren sollten [...]; und wenn jemand fragte, was das kostet, war die Antwort: ›Das ist egal, das ist Strategie.«

Im *isolierten Zustand* werden die drei Dimensionen nur schwach ausgeschöpft: Die Strategiearbeit ist nicht sichtbar (relational), die strategischen Zusammenhänge werden nicht an die Manager vermittelt (kognitiv) und es mangelt an der Strategieerstellungs- und Implementierungsunterstützung (funktional).

Im *überambitionierten Zustand* fehlen der strategische Fokus und die langfristige Orientierung. Die Strategieabteilung kann als überengagiert bezeichnet werden, da sie zu viele verschiedene Themen in einem unstrukturierten Strategiebildungsprozess aufgreift. Ein Manager beschreibt dies folgendermaßen:

»Dass man nicht einfach hier rausgeht und sagt: ›Okay, jetzt springen wir zum nächsten [Thema], weil wichtig ist ja, dass ein [Projekt] [...] stabil läuft.« [...] Ich wünsche mir einfach weniger – weniger Action, weniger schnelle Action, sondern eher das fundierte, langanhaltende oder sich bewährende Arbeiten.«

Im *überambitionierten Zustand* macht sich die Strategieabteilung nur bedingt das Potenzial der drei Dimensionen zunutze: Die Unternehmensbereiche werden zu früh oder zu spät eingebunden und die Kapazitätsauslastung der Strategen ist zu hoch (relational), es gibt überhastete Diskussionen, die die Bildung eines gemeinsamen Strategieverständnisses unmöglich machen (kognitiv) und die Unternehmensbereiche werden während der Strategieimplementierung zu wenig begleitet (funktional).

Eine Strategieabteilung im *routinierten Zustand* stellt einen funktionierenden organisatorischen Projektrahmen zur Verfügung. Manager kommentieren dies so:

»Ich war positiv überrascht [...], es war sehr komfortabel und wenig bürokratisch in der Zusammenarbeit mit den Strategen. Sie waren sehr kooperativ, unterstützend, begleitend und wenig fordernd – also eher ein gemeinsamer Ansatz.«

Eine Strategieabteilung im routinierten Zustand stellt einen funktionierenden organisatorischen Projektrahmen zur Verfügung, verhält sich aber passiv bei der Generierung konzernweit relevanter Strategiethemen.

Die Strategieabteilung verhält sich aber passiv bei der Generierung konzernweit relevanter Strategiethematen. Die strategischen Themen werden somit maßgeblich durch die Unternehmensbereiche bestimmt:

»[...] was die Akzeptanz für spätere Projekte in den Bereichen angeht, da würde es helfen, tatsächlich mal ein bisschen Promotion für den eigenen [Strategie-]Bereich zu machen.«

Im routinierten Zustand werden die drei Dimensionen ähnlich wie im überambitionierten Zustand nur bedingt ausgeschöpft: Die Strategieabteilung schafft eine konstruktive Arbeitsatmosphäre (relational), die Strategen interpretieren Marktinformationen für die Manager (kognitiv) und die Strategieabteilung überlässt den Managern der Unternehmensbereiche die Generierung strategischer Themen (funktional).

Jedem der vier charakteristischen Zustände des strategischen Wertbeitrags liegen die drei Dimensionen relational, kognitiv und funktional zugrunde. Spezifisch für jeden Zustand sind die Aktivitäten, die mit den drei Dimensionen verbunden sind (vgl. Abb. 2). Um den strategischen Wertbeitrag messbar zu machen, wurden diese Aktivitäten in einen Fragebogen übertragen. Da zwar jedem Zustand alle drei Dimensionen zugrunde liegen, diese aber über zustandsspezifische Fragen erfasst werden, ist bei einer Messung zu erwarten, dass alle vier Zustände existieren, diese aber unterschiedlich stark ausgeschöpft werden.

Pilotmessung des Wertbeitragskonstrukts bei AutoCorp

Mit Hilfe eines aus der vorherigen Datenanalyse hergeleiteten Fragebogens wurde nun von Dezember 2011 bis Januar 2012 eine Pilotmessung des Wertbeitrags bei AutoCorp durchgeführt. Dieselben 43 Bereichsmanager, die bereits zuvor als Interviewpartner zum Wertbeitrag der Strategieabteilung zur Verfügung standen, wurden anonym befragt. Bei einer Rücklaufquote von 72 % ergab die Messung die folgende Ausschöpfung der Zustände: wegweisend zu 54 %, isoliert zu 48 %, überambitioniert zu 45 % und routiniert zu 59 %. Die Prozentwerte basieren auf dem Durchschnittswert aus den definierten Fragen pro Wertbeitragszustand und berechnen sich allgemein nach der Formel¹⁴ $(\bar{X}_{\text{ZUSTAND}} - 1) \cdot 25$. Am Beispiel des wegweisenden Zustands: $(3,2 - 1) \cdot 25 = 54 \%$.

Dieses Ergebnis ist auf die qualitative Konzeption des Wertbeitrages zurückzuführen, die vier generische Wertbeitragszustände umfasst.¹⁵ Da die Zustände und deren zugehörige Fragen unabhängig

Wertbeitrag	Relationale Dimension	Kognitive Dimension	Funktionale Dimension
	Die Strategieabteilung ...		
Wegweisend	... versteht es, Personen mit notwendigen Kompetenzen zusammenzubringen.	... veranlasst einen Interessenausgleich zwischen den Unternehmensbereichen.	... beschreibt nicht nur das Ziel, sondern zeigt konkret Wege auf, wie dieses zu erreichen ist.
Isoliert	... wirkt distanziert zum operativen Geschäft.	... verliert sich häufiger in thematisch abstrakten Strategiediskussionen.	... geht punktuell strategische Themen an, ohne das Gesamtbild zu sehen.
Überambitioniert	... bindet Bereiche oftmals gerade noch im letzten Moment ein.	... lenkt anfänglich das Interesse bzw. die Aufmerksamkeit auf ein Thema, das dann aber wieder an Bedeutung verliert.	... geht Themen nicht genügend strukturiert an.
Routiniert	... ist offen im Umgang mit anderen.	... interpretiert kontinuierlich strategische Informationen für die Unternehmung.	... koordiniert den Prozess in einer strukturierten Weise.

voneinander entwickelt (konzeptioniert) worden sind, addieren sich diese nicht zu 100 % auf und können parallel existieren. Es benötigte jedoch eine Messung mittels des entwickelten Fragebogens, um herauszufinden, wie stark die Zustände jeweils vorherrschen. Die Pilotmessung bestätigt die Existenz der Zustände und zeigt auf, in welchem Ausmaß sie aus Sicht der Befragten anzutreffen sind.

Die Pilotmessung ergab, dass die Zustände wegweisend und routiniert am stärksten ausgeschöpft werden, es aber offenbar keinen dominanten Zustand bei AutoCorp gibt. Dies zeigt, dass die Manager von AutoCorp die Arbeitsweise der Strategieabteilung unterschiedlich wahrnehmen. Dies kann folgende Gründe haben:

- In der Strategieabteilung existieren unterschiedliche Arbeitsweisen, was zu verschiedenen Wertbeitragszuständen führen kann. Hier gilt es, die Strategiearbeit innerhalb der Strategieabteilung zu harmonisieren und in Richtung wegweisend weiterzuentwickeln.
- Eine weitere Erklärung sind die verschiedenen Rollen, die eine Strategieabteilung bei unterschiedlichen Initiativen einnimmt. Diese können durch das Topmanagement und/oder den Chefstrategen bewusst so vorgegeben werden und werden dann in der Konsequenz von den Managern unterschiedlich bewertet.

Die Pilotmessung ergab, dass die Zustände wegweisend und routiniert am stärksten ausgeschöpft werden.

Insgesamt zeigt der Pilottest, dass der Wertbeitrag greifbar gemacht und ein differenziertes Bild der wahrgenommenen Arbeitsweise erstellt werden kann. Die starke Ausschöpfung des wegweisenden und routinierten Zustands bei AutoCorp deutet auf eine sichtbare, aktive und strukturgebende Strategiear-

Abb. 2 Die Konzeption des strategischen Wertbeitrags mit Beispielfragen zur Messung

Für die Praxis

- Brechen Sie die strategischen Konzepte auf operative Handlungsanweisungen herunter.
- Verdeutlichen Sie immer die große strategische Richtung.
- Die Strategieentwicklung sollte immer mit und nicht neben den Unternehmensbereichen stattfinden.
- Mehr Nähe zum Geschäft der operativen Unternehmensbereiche zahlt sich aus.

Kooperation zum Forschungsprojekt

Kennen Sie den Wertbeitrag der Strategieabteilung Ihres Unternehmens? Bei Interesse laden wir Sie zur Teilnahme am Forschungsprojekt ein und führen eine Analyse mit Ihnen durch. Zur Kontaktaufnahme wenden Sie sich bitte an Thomas Schlenzig (thomas.schlenzig@unisg.ch), Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen.

beit hin. Die recht hohen Prozentzahlen bei der Ausschöpfung des isolierten und überambitionierten Zustands verdeutlichen aber auch, dass Potenzial zur Strategiearbeitsentwicklung besteht.

Die Messung liefert der AutoCorp-Strategieabteilung einen Einblick, wie ihre Arbeit durch die Unternehmensbereiche zu einem bestimmten Zeitpunkt wahrgenommen wird. Daraus können – unabhängig von thematisch verschiedenen strategischen Initiativen – sowohl die Stärken in der Strategiearbeit als auch das Entwicklungspotenzial abgeleitet werden, um die Strategiearbeit weiter in Richtung des wegweisenden Zustands zu entwickeln. Weiß z. B. der Leiter einer Strategieabteilung, dass seine Mitarbeiter zwar sehr engagiert sind, es in den Bereichen aber an Koordination, Vollständigkeit und Konsistenz fehlt (überambitionierter Zustand), können gezielte Maßnahmen zur Erhöhung des Wertbeitrags getroffen werden. Im Folgenden werden die Zustände bei AutoCorp im Detail analysiert und daraus konkrete Hinweise zur Strategiearbeitsentwicklung abgeleitet.

Hebel zur Entwicklung der Strategiearbeit

Im Idealfall schöpft die Strategieabteilung den wegweisenden Zustand zu 100 % und die anderen Zustände nur sehr schwach aus. Im Sinne der Strategiearbeitsentwicklung sollen im Folgenden die Aktivitäten beschrieben werden, die das stärkste Entwicklungspotenzial¹⁶ bieten, um den wegweisenden Zustand stärker und die übrigen Zustände schwächer auszuschöpfen. Abbildung 3 fasst die sich daraus ergebenden Hebel zur Strategiearbeitsentwicklung zusammen.

Zustand	Hebel zur Entwicklung der Strategiearbeit
Wegweisend	• Herunterbrechen strategischer Konzepte in operative Handlungsanweisungen • Verdeutlichen der großen strategischen Richtung
Isoliert	• Strategieentwicklung mit und nicht neben den Unternehmensbereichen • Mehr Nähe zum Geschäft der operativen Unternehmensbereiche

Abb. 3 Hebel zur Entwicklung der Strategiearbeit

Der wegweisende Zustand zeigt Entwicklungspotenzial hinsichtlich des Übersetzens von Strategien in operative Handlungen sowie der klaren Vorgabe der strategischen Richtung an. Der isolierte Zustand ließe sich abbauen, indem die Konzernstrategieabteilung weniger in Wettbewerb mit den Unternehmensbereichen tritt, sondern gemeinsam mit diesen Strategien erarbeitet. Ein weiterer Ansatzpunkt ist es, die wahrgenommene Distanz der Strategieabteilung zum operativen Geschäft der Unternehmensbereiche und Funktionen zu reduzieren. Der überambitionierte Zustand wird bei AutoCorp am schwächsten ausgeschöpft. Das lässt sich daran ablesen, dass die Arbeit der Strategieabteilung als durchgängig wahrgenommen wird und Projekte sauber zu Ende gebracht werden. Der routinierte Zustand, der am stärksten vertreten ist, ergänzt das positive Bild der Strategiearbeit. Die Bereichsmanager nehmen die Strategen als offen, angenehm in der Zusammenarbeit und insgesamt als engagierte Abteilung war, die sich nicht in Abstimmungsschleifen mit den Unternehmensbereichen verliert.

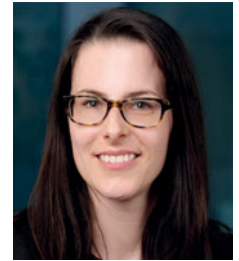
Die Strategiearbeit der AutoCorp ließe sich also folgendermaßen optimieren: Die Strategieabteilung kann eine relativ hohe Ausschöpfung des wegweisenden Zustandes zu den anderen Zuständen erreichen, indem sie Strategien in operative Handlungen übersetzt, den operativen Einheiten klarere strategische Vorgaben liefert (wegweisend) und die wahrgenommene fehlende Nähe zum operativen Geschäft der Unternehmensbereiche (isoliert) reduziert. Somit besitzt AutoCorp konkrete Hebel für die Weiterentwicklung der Strategiearbeit und kann die strategische Integration der Unternehmensbereiche verbessern. Wie eingangs erwähnt, kann AutoCorp durch ein verbessertes strategisches Alignment seine Wettbewerbsposition verbessern. Verfügt man über umfassendere Datensätze, dann kann eine solche Verbesserungsanalyse auch für einzelne strategische Initiativen durchgeführt werden. Wird periodisch (z. B. jährlich) gemessen, dann kann der Erfolg der getroffenen Verbesserungsmaßnahmen beurteilt werden.

Zusammenfassung

Zentrale Strategieabteilungen von Mehrgeschäftsunternehmen sind in der Verantwortung Geschäfts-, Regional- und Funktionalstrategien im Sinne einer Gesamtunternehmensstrategie bestmöglich zu integrieren, um eine optimale Anpassung des Konzerns an seine dynamische Umwelt zu gewährleisten. Dafür stellt die Strategieabteilung, als Kollektiv professioneller Strategen, den Unternehmensbereichen in einem interaktiven Strategieprozess ihre Expertise zur Verfügung. Den Wertbeitrag, den die Strategieabteilung in dieser Zusammenarbeit leistet, bezeichnen wir als strategischen Wertbeitrag. Basierend auf der tiefgreifenden Fallstudie bei AutoCorp lässt sich der strategische Wertbeitrag als ein mehrdimensionales Konstrukt konzipieren, das aus einer relationalen, kognitiven und funktionalen Dimension besteht. Die Art und Weise, in der die Strategieabteilung ihre Fähigkeiten entlang dieser Dimensionen ausnutzt, führt zu den vier charakteristischen Wertbeitragszuständen wegweisend, isoliert, überambitioniert und routiniert. Eine Messung des strategischen Wertbeitrags ermöglicht einer Strategieabteilung, konkrete Hebel zur Strategiearbeitsentwicklung zu identifizieren.

Summary

Corporate strategy departments of multibusiness firms are responsible to optimally integrate business, regional, and functional strategies with respect to the corporate strategy in order to successfully adapt the corporation to its dynamic environment. In order to accomplish this, the corporate strategy department as a collective of strategy professionals provides organizational units with expertise in an interactive strategizing process. We define the value contribution which the corporate strategy department delivers to organizational units in the interactive strategy creation process as strategic effectiveness. Based on our in depth case study of AutoCorp, we conceptualize strategic effectiveness as a multidimensional construct comprising a relational, cognitive, and functional dimension. The way, in which the corporate strategy department exploits its capabilities along these dimensions, leads to four characteristic effectiveness states, labeled seminal, lagging, rushed, and routine. Measuring strategic effectiveness enables a strategy department to identify concrete drivers in order to develop strategy work.



Luzia Stähli

Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Betriebswirtschaft Universität St. Gallen
luzia.staehli@unisg.ch



Thomas Schlenzig

Doktorand und wissenschaftliche Mitarbeiter, Institut für Betriebswirtschaft Universität St. Gallen
thomas.schlenzig@unisg.ch



Prof. Dr. Günter Müller-Stewens

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisationslehre, Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen
guenter.mueller-stewens@unisg.ch



Dr. Martin Zimmermann
AutoCorp

Anmerkungen

- 1 Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P.: The Office of Strategy Management. In: Harvard Business Review, 83. Jg., 2005, H. 10, S. 72–80.
- 2 Konzeptionell bezieht sich strategischer Wertbeitrag auf das Marketing-Konzept, das die Serviceorientierung in den Vordergrund stellt. Vgl. Kotler, P.: Marketing Management: Analysis, planning, and control. Englewood Cliffs, NJ. 1984. Das Konzept postuliert, dass die Zufriedenstellung von Interessen ein wichtiges Maß für Effektivität darstellt. Dies gilt nicht nur für die Verkaufsabteilung, sondern auch für die ganze Organisation (vgl. Peters, T./Austin, N.: A Passion for Excellence. New York 1985) und kann auf verschiedenen organisationalen Ebenen angewendet werden, vgl. Tsui, A. S.: Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach. In: Human Resource Management, 26. Jg., 1987, H. 1, S. 35–69.
- 3 Vgl. Duden (Hrsg.): Das Fremdwörterbuch, 10. Aufl. Mannheim 2010 [CD-ROM] – Anm. d. Red.
- 4 Vgl. dazu die Ergebnisse der Studie von 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, die Autoren stellten fest, dass Chefstrategen technisch/analytisch, interaktive, und meta-ebenen Fähigkeiten besitzen; vgl. auch Menz, M./Scheef, C.: Chief Strategy Officers: Contingency Analysis of Their Presence in Top Management Teams. In: Strategic Management Journal, 2013, forthcoming, DOI: 10.1002/smj.2104, S. 1–22.
- 5 Eisenhardt, K. M.: Building Theories from Case Study Research. In: The Academy of Management Review, 14. Jg., 1989, H 4, S. 532–550; Strauss, A. L./Corbin, J.: Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA 1998.
- 6 Vgl. Glasser, B. G./Strauss, A. L.: The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York 1967.
- 7 Vgl. dazu Strauss, A. L./Corbin: a a O. Zur induktiven Exploration des Phänomens diente das Konstrukt der »organisationalen Energie« als konzeptioneller Ausgangspunkt, vgl. dazu Bruch, H./Vogel, B.: Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden 2009.
- 8 Flanagan, J. C.: The Critical Incident Technique. In: Psychological Bulletin, 54. Jg., 1954, H. 4, S. 31.
- 9 Vgl. Strübing, J.: Theoretisches Sampling. In: Bohnsack, R./Marotzki, W./Meuser, M. (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen 2003, S. 154–156 – Anm. d. Red.
- 10 Vgl. Wirtschaftslexikon 24 (www.wirtschaftslexikon24.com), <http://tinyurl.com/lb48ndo> (letzter Zugriff: 27.8.2013) – Anm. d. Red.
- 11 Vgl. Dilger, M.: Grounded Theory. Ein Überblick über ihre charakteristischen Merkmale. Berlin 2000, S. 1f. – Anm. d. Red.
- 12 Vgl. Lexikon der Management-Diagnostik der Klug Paul + Partner Partnerschaftsgesellschaft (<http://klug-md.de/Wissen/Lexikon.htm>), <http://tinyurl.com/o4253cm> (letzter Zugriff: 30.8.2013) – Anm. d. Red.
- 13 Angwin, D./Paroutis, S. et al.: Connecting Up Strategy: Are Senior Strategy Directors A Missing Link? In: California Management Review 51. Jg., 2009, H 3, S. 74–94.
- 14 Die Prozentwerte wurden in Analogie zum Vorgehen von Bruch, H./Vogel, B.: a. a. O. berechnet.
- 15 Die Pilotmessung diente ebenfalls zur Validierung des strategischen Wertbeitragskonstrukts mittels einer explorativen Faktoranalyse (EFA). Die EFA bestätigt die induktiv entwickelte Konzeption vom strategischen Wertbeitrag. Die Ergebnisse zur Faktoranalyse können bei den Autoren erfragt werden.
- 16 Zur Identifikation von Aktivitäten mit starkem Entwicklungspotenzial wurden Grenzwerte definiert. Hohe Ausprägungswerte sind durch $(X_{\text{FRAGE}} \geq \bar{X}_{\text{ZUSTAND}} + \left(\frac{S.D._{\text{FRAGE}}}{2}\right))$ und niedrige Werte durch $(X_{\text{FRAGE}} \leq \bar{X}_{\text{ZUSTAND}} - \left(\frac{S.D._{\text{FRAGE}}}{2}\right))$ beschrieben.