das in der Unternehmenskultur (→Organisationskultur) deutlich wird. Dieser Aspekt hat in den praktischen Diskussionen der letzten Jahre immer stärker an Bedeutung gewonnen.

Hinsichtlich der Arten strategischer Veränderungen wird zwischen evolutionären und revolutionären Veränderungen unterschieden:

- *Evolutionäre Veränderungen*: Sind durch gleichmäßige, kontinuierliche Anpassungen gekennzeichnet, die der (permanenten) Verbesserung existierender Lösungen (Feinabstimmung) und als Anpassungsreaktion auf allmähliche Umweltveränderungen (inkrementelle Anpassungen) dienen.
- *Revolutionäre Veränderungen (frame breaking change)*: Sind demgegenüber diskontinuierliche „Sprünge" auf vollständig andere, diskrete, qualitativ verschiedene Gestaltungsalternativen wichtiger Unternehmensteile (modulare Transformation) oder des gesamten Unternehmens (Unternehmenstransformation). Sie werden meist durch grundsätzliche Veränderungen von Rahmenbedingungen (politische und rechtliche Neuregelungen, technologische Sprünge, ökonomische Verwerfungen) und die implizierten Strategieveränderungen (Transformation von Kapitalgebern und Eignerstrukturen, Wandel von Produktlebenszyklen und Wettbewerbslogik, →Internationalisierung) ausgelöst, wie *Tushman, Newman* und *Romanelli* (1986) verdeutlicht haben.

Ein zentrales Ergebnis des Veränderungsmanagements besteht in der Erkenntnis, dass sich bei revolutionären Veränderungen die Strategieimplementierung nicht auf sachliche und organisatorische Aufgaben beschränken darf, sondern die Schwierigkeiten und Widerstände bei der Umsetzung einbeziehen muss. Dieser Aspekt wurde bereits 1951 von *Lewin* in seinem Phasenmodell für Veränderungsprozesse auf individueller Ebene formuliert und später erfolgreich auf das Veränderungsmanagement von →Organisationen übertragen. Er geht von den Prozessphasen

- Auslösung des Wandels durch „Auftauen" (*unfreezing*),
- sachliche Veränderung und Steuerung (*moving*) sowie
- Stabilisierung neuer Lösungen (*refreezing*)

aus.

Als zentral für den Beginn des Wandels wird die Stärkung der treibenden Kräfte bei gleichzeitiger Schwächung der hemmenden Kräfte angesehen. Dafür sind gleichermaßen die klare Vorgabe eines verständlichen und erstrebenswerten strategischen Ziels (→Vision) sowie ein aktives Aufbrechen der (hemmenden) Unternehmenskultur erforderlich. Einen Überblick zum Veränderungsmanagement gibt das Lehrbuch von *Senior* (2002).

Literatur: *Lewin, K.*: Field Theory in Social Science, New York 1951. *Senior, B.*: Organisational Change, 2. Aufl., Harlow 2002. *Tushman, M. L.*; *Newman, W. H.*; *Romanelli, E.*: Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, in: California Management Review, 29. Jg. (1986), H. 1, S. 1–16.

Hagen Lindstädt

Strategie-Kultur-Abstimmung

Abstimmung der langfristigen Ziele eines Unternehmens (→Strategie) mit den gemeinsamen Werte- und Normensystemen der Unternehmensmitglieder (→Kultur, →Normen und Werte).

Die Strategie wird als Zusammenführung der definierten, langfristigen Ziele eines Unternehmens und der Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele gesehen. →Kultur (→Organisationskultur) als gemeinsames Werte- und Normensystem der Organisationsmitglieder kann als Element des Systems Unternehmen aufgefasst werden.

Dieser Auffassung folgend sollten beide Elemente aufeinander abgestimmt werden, um einen *Intra-System-Fit* herzustellen. Ein solcher Fit wird nicht nur in der wissenschaftlichen Literatur von Autoren wie *Hahn* und *Taylor* (1999) oder *Hinterhuber* (1996, 1997) gefordert, sondern fand seinen Ausdruck auch im 7S-Modell der Unternehmensberatung *McKinsey*, dem bekanntesten Ansatz im Sinne eines Intra-System-Fit. Eine Abstimmung zwischen Strategie und Kultur kann somit als Teil der Führungsaufgabe, einen Intra-System-Fit herzustellen, verstanden werden.

Erster Schritt zur Erreichung dieser Übereinstimmung besteht in der Überlegung, welche Kultur zu einer definierten Strategie grundsätzlich passt, das heißt wann ein strategischer Fit bestehen würde. Die so abgeleitete Kultur wird als Soll-Kultur bezeichnet. Beispielhaft sei dies hier an den beiden generischen Strategieansätzen nach *Porter* dargestellt (→Strategischer Wettbewerbsvorteil), die *Bea* und *Haas*

(2001) zur Ableitung einer Soll-Kultur nutzen:

- *Kostenführerschaft*: Unternehmenskultur sollte eine geschlossene Effizienzkultur sein, deren Grundwerte Sparsamkeit, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Disziplin sind.
- *Differenzierung*: Unternehmenskultur sollte eine offene Qualitätskultur sein, deren Grundwerte Innovationsbereitschaft, Null-Fehlertoleranz, →Kooperationsbereitschaft und Qualitätsbewusstsein sind.

Nachdem die Soll-Kultur definiert wurde, sollte im nächsten Schritt die heutige Kultur eines Unternehmens, die Ist-Kultur, erfasst und operationalisiert werden. *Sackmann* (2002) nennt unter anderem Mitarbeiterinterviews (→Mitarbeiterbefragung, →Interview) oder die Inhaltsanalyse von internen Dokumenten als mögliche Methoden für die Darstellung der gegenwärtigen Unternehmenskultur.

Der Vergleich der Soll- mit der Ist-Kultur zeigt im nächsten Schritt, ob zurzeit eine Übereinstimmung zwischen den beiden Elementen des Systems Unternehmen besteht. Sollte dies nicht der Fall sein, so kann entweder die Strategie oder die Kultur des Unternehmens angepasst werden. Allerdings sind beide Varianten in ihrer Reinform nicht umsetzbar. Denn einerseits ist die Strategie das Ergebnis eines normativen Prozesses, der die Umweltbedingungen und die betrieblichen Ressourcen des Unternehmens berücksichtigt hat und eine Abkehr davon die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einschränkt. Andererseits ist Kultur das Ergebnis eines längeren Entwicklungsprozesses und nicht beliebig, vor allem nicht kurzfristig, anpassbar.

Vor dem Hintergrund dieser Problematik, sollte bereits zu dem Zeitpunkt der Strategieentwicklung, insbesondere bei der Bewertung der strategischen Handlungsoptionen, die Kultur des Unternehmens berücksichtigt werden. Dadurch wäre bereits zu diesem Zeitpunkt sichergestellt, dass eine wichtige Bewertungsdimension bezüglich der Implementierbarkeit einer Strategie Beachtung findet. So ist es denkbar, dass einige Handlungsoptionen aufgrund der bestehenden Unternehmenskultur von vornherein verworfen werden würden. Bei den verbleibenden Optionen ergeben sich aus der Analyse Hinweise auf die Art und den Umfang der erforderlichen Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

Die Berücksichtigung der Unternehmenskultur, sollte also nicht am Ende eines Strategieprozesses stehen, sondern integrativer Bestandteil sein, um eine bestmögliche Abstimmung zu gewährleisten.

Neben dieser bewussten →Integration der Strategie-Kultur-Abstimmung im Strategieentwicklungsprozess bleibt zu bedenken, dass die Träger dieses Prozesses oftmals Teil der bestehenden Kultur sind. Aus diesem Grund kann es im Falle von sehr starken Unternehmenskulturen von Vorteil sein, externe Sichtweisen bei der Strategieentwicklung einzubeziehen, da ansonsten von vornherein der angedachte Lösungsraum eingeschränkt sein könnte.

Literatur: *Bea, F. X.*; *Haas, J*: Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2001. *Hahn, D.*; *Taylor, B.*: Strategische Unternehmensführung, 8. Aufl., Heidelberg 1999. *Hinterhuber, H. H.*: Strategische Unternehmensführung, 6. Aufl., New York 1996/97. *Sackmann, S.*: Unternehmenskultur, Neuwied 2002. *Porter, M. P.*: Wettbewerbsvorteile, 6. Aufl., Frankfurt a. M. 2000.

Michael Wolff

Strategische Geschäftseinheit

Unternehmensbereich, der durch eine eigene →Strategie und Planung eigenständige Ziele, eigene Aufgabenstellungen, eine erkennbare Gruppe von Konkurrenten, ein spezifisches Kundensegment und eine Planungs- und Ergebnisverantwortlichkeit gekennzeichnet ist (engl.: Strategic Business Unit, SBU).

Ansoff formulierte bereits 1965, dass als Basis für strategische Entscheidungen Produkt-Markt-Kombinationen gebildet werden sollen. Diese Kombination bedeutet, dass eindeutig definiert wird, welches Produkt oder welche Produktgruppe auf welchem Markt abgesetzt werden soll. Die Marktabgrenzung kann dabei nach Kundensegmenten oder auch regional erfolgen. Mit diesen Kombinationen werden aus strategischer Sicht in sich konsistente, weil gleichen Marktkonstellationen gehorchende Bündel geschaffen und jeweils geeignete Strategien entworfen. Auf Basis der strategischen Geschäftseinheiten kann dann ein aktives Portfoliomanagement des Unternehmens betrieben werden.

Nach der These „structure follows strategy" von *Chandler* (1962) muss die Unternehmensorganisation auf diese strategische Einteilung Bezug nehmen. Im Idealfall sollte jede Produkt-Markt-Kombination als eigene, abgrenz-