

Christian Lebreuz

Strategie und Personal- management

Konzepte und Instrumente
zur Umsetzung im Unternehmen



Springer Gabler

Strategie und Personalmanagement

Christian Lebreuz

Strategie und Personal- management

Konzepte und Instrumente
zur Umsetzung im Unternehmen

Mit einem Beitrag von Raimund Birri

Christian Lebreuz
Koblenz, Deutschland

ISBN 978-3-658-14329-9 ISBN 978-3-658-14330-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14330-5

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

Ein Buch zu schreiben ist meist eine sehr einsame Angelegenheit. Umso dankbarer bin ich für die Unterstützung durch diejenigen, die mich im Laufe dieser intellektuellen Reise begleitet und unterstützt haben. Nur durch den Input dieser Begleiter ist das Buch zu dem geworden, was es nun endlich ist. Diesen Begleitern möchte ich herzlich für ihre Unterstützung danken. Dies sind zum einen die Kollegen aus der Wissenschaft wie auch aus verschiedenen Personalabteilungen und Beratungen, mit denen ich die Ideen in diesem Buch diskutieren konnte und die mich gezwungen haben, die entwickelten Ideen zu hinterfragen und ihre Formulierung zu schärfen und zu präzisieren. Zum anderen sind es diejenigen Studierenden, die mir kritisches Feedback zu den Teilen des Manuskriptes gegeben haben, die ich im Rahmen meiner Vorlesungen eingesetzt hatte.

Mein Dank gilt auch meinem früheren Arbeitgeber, der Hochschule Augsburg, der es mir im Rahmen eines Forschungsfreisemesters ermöglicht hat, die gesammelten Gedanken und Fragmente in Ruhe zusammenzutragen und in die Form eines Buches zu gießen. Ebenso geht ein großes Dankeschön an meine Familie, die mich einerseits durch Geduld und Verständnis, andererseits aber auch durch Korrekturlesen des Manuskriptes aktiv unterstützt hat.

Einer Person gebührt mein besonderer Dank: Raimund Birri. Er hat sich nicht nur bereit erklärt, Kap. 10 „Human Capital Management“ zu schreiben und seine Erfahrungen bei der Entwicklung des Konzeptes bei der Credit Suisse aus erster Hand einzubringen. Mindestens genauso wichtig waren sein ständiger Rat und seine Unterstützung während des Schreibens. Mit geradezu schlafwandlerischer Sicherheit legte er den Finger in die Wunden, die das Manuskript aufwies. Auf die Punkte und Fragen, vor denen ich mich drücken wollte, wies er immer wieder freundlich, aber bestimmt hin und forderte Antworten. Mehr als einmal holte er mich aus Sackgassen heraus oder von Pfaden herunter, auf die ich mich im Eifer des Gefechtes vergaloppiert hatte. Das Buch wäre ohne Raimund Birri nicht das geworden, was es heute – hoffentlich – ist. Dafür kann ich eigentlich gar nicht genug danken.

Es versteht sich von selbst, dass alle verbleibenden Fehler und Irrtümer allein mir anzulasten sind.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Worum es geht – der Faktor 70	1
	Literatur	7
Teil I Konzeptionelle Grundlagen		
2	Strategisches Personalmanagement – das Spannungsfeld zwischen Strategie und Personal	11
2.1	Einleitung	11
2.2	Strategisches Management	13
2.3	Personalmanagement	25
2.4	Strategisches Personalmanagement	32
2.5	Einige Modelle des strategischen Personalmanagements	39
2.6	Strategisches Personalmanagement – ein Fazit	48
	Literatur	50
3	Die Verbindungslogik: Wie aktiv ist das Humankapital in die Strategieentwicklung eingebunden?	55
3.1	Einleitung	55
3.2	Wie schaffen wir mit unserem Humankapital einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil?	57
3.3	Unternehmenskultur	69
3.4	Die Verbindungslogik – ein Fazit	80
	Literatur	82
4	Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt? – Die Ebene der Architektur	85
4.1	Einleitung	85
4.2	Die Segmentierung des Humankapitals	88
4.3	HR-Architekturen	98
4.4	Die Ebene der Architektur – ein Fazit	109
	Literatur	112

5	Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt? – Die Ebene der Personalinstrumente	115
5.1	Einleitung	115
5.2	One Size Fits All? – Die Best-Practice-Schule	117
5.3	„Anpassung ist alles?“ – Die Best-Fit-Schule	127
5.4	Differenzierung durch Instrumente?	135
5.5	Die Ebene der Personalinstrumente – ein Fazit	140
	Literatur	141
6	Die Suche nach dem heiligen Gral: Wie wirkt sich das Personalmanagement auf den Unternehmenserfolg aus?	147
6.1	Einleitung	147
6.2	Was messen wir?	152
6.3	Was ist der Transmissionsmechanismus zwischen Inputs und Outputs?	159
6.4	Empirie: Was ist Stand der Forschung?	162
6.5	Personalmanagement und Unternehmenserfolg – ein Fazit	169
	Literatur	172
Teil II Ansätze zur Umsetzung		
7	Strategische Personalplanung	177
7.1	Was ist die Idee hinter der strategischen Personalplanung?	177
7.2	Wie ist die strategische Personalplanung aufgebaut?	180
7.3	Welche Rahmenbedingungen benötigt die strategische Personalplanung?	192
7.4	Wie sieht es mit der Verbreitung der strategischen Personalplanung aus?	193
7.5	Strategische Personalplanung – eine Bewertung	196
	Literatur	198
8	Strategisches Kompetenzmanagement	201
8.1	Was ist die Idee hinter dem strategischen Kompetenzmanagement?	202
8.2	Wie ist das strategische Kompetenzmanagement aufgebaut?	208
8.3	Welche Rahmenbedingungen benötigt ein strategisches Kompetenzmanagement?	215
8.4	Wie sieht es mit der Verbreitung des strategischen Kompetenzmanagements aus?	216
8.5	Strategisches Kompetenzmanagement – eine Bewertung	218
	Literatur	221
9	HR Scorecards	225
9.1	Was ist die Idee hinter den Scorecards?	226
9.2	Wie sind HR Scorecards aufgebaut?	231

9.3	Welche Rahmenbedingungen benötigen HR Scorecards?	240
9.4	Wie sieht es mit der Verbreitung von Scorecards aus?	240
9.5	HR Scorecards – eine Bewertung	241
	Literatur	244
10	Human Capital Management	247
10.1	Welche Idee steckt hinter dem Human Capital Management?	248
10.2	Wie ist das Human Capital Management aufgebaut?	250
10.3	Was sind die Rahmenbedingungen für ein Human Capital Management?	266
10.4	Wie sieht es mit der Verbreitung des Human Capital Management aus?	269
10.5	Human Capital Management – eine Bewertung	269
	Literatur	271
11	Wie geht es weiter?	273
11.1	Einleitung	273
11.2	Was bleibt zu tun?	282
	Literatur	286
	Stichwortverzeichnis	287

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Ansätze/Schulen im strategischen Management	17
Abb. 2.2	Die Diskussion in der Literatur beschränkt sich meist auf eine Dimension	21
Abb. 2.3	Unterschiedliche Strategieprofile einzelner Firmen – schematische Darstellung	22
Abb. 2.4	Die Teilbereiche des strategischen Personalmanagements	36
Abb. 2.5	Die vier generischen Personalstrategien von Gmür und Thommen	40
Abb. 2.6	Das 4-Ebenen-Modell von Kienbaum	45
Abb. 2.7	Alternative Einbindungsformen der Personalstrategie nach Scholz	47
Abb. 3.1	Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen nach Hungenberg	58
Abb. 3.2	Unternehmenskulturen nach Deal und Kennedy	73
Abb. 4.1	Der Zusammenhang zwischen Personalstrategie, HR-Architektur und Personalinstrumenten	87
Abb. 5.1	Instrumente verschiedener Best-Practice-Systeme	125
Abb. 5.2	Interne und externe Faktoren in der Best-Fit-Schule	128
Abb. 5.3	Das idealtypische Strategie-Mosaik der Personalarbeit	138
Abb. 5.4	Die fehlende Integration der Instrumente	139
Abb. 6.1	Der Zusammenhang zwischen Personalinstrumenten und Unternehmenserfolg	150
Abb. 6.2	Konzept, Indikator und Messgröße	156
Abb. 6.3	Die Meta-Analysen von Subramony und von Jiang und Kollegen im Vergleich	164
Abb. 7.1	Der Prozess der strategischen Personalplanung	178
Abb. 7.2	Hierarchieebenen von Job-Familiengruppen	182
Abb. 7.3	Der Portfolio-Ansatz zur Auswahl von Szenarien in schematischer Darstellung	189
Abb. 7.4	Heatmap zur Darstellung der Gap-Analyse	191
Abb. 7.5	Vergleich der Planungszeiträume für die Personalplanung	195
Abb. 8.1	Die Abgrenzung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen	204
Abb. 8.2	Verschiedene Typologien von Kompetenzen	208

Abb. 8.3	Die Verknüpfungsfunktion der Kompetenzmodelle	209
Abb. 8.4	Kurzdiagnose zur strategischen Kompetenzanalyse	210
Abb. 8.5	Das Kompetenzmodell eines Logistikdienstleisters	211
Abb. 8.6	Varianten von Kompetenzmodellen.	212
Abb. 8.7	Bondorfs Entwicklungsstufen des Kompetenzmanagements	217
Abb. 9.1	Die Strategy Map von Kaplan und Norton	229
Abb. 9.2	Das Zusammenspiel von Strategy Map, Balanced Scorecard und Maßnahmen am Beispiel einer Fluggesellschaft.	232
Abb. 10.1	Schichten der HCM-Architektur.	252
Abb. 10.2	Der „Deal“ zwischen Mitarbeitern und Unternehmen	253
Abb. 11.1	Vergleich der vier Implementierungsansätze aus Teil 2	278

Zusammenfassung

Seit Jahrzehnten wissen wir, dass das Personalmanagement einen stärkeren Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern soll. Doch über die Verringerung der eigenen Kosten kann dieser Beitrag nicht erbracht werden, denn diese sind im Vergleich zu den Gesamtkosten des Unternehmens vernachlässigbar. Der Beitrag zum Unternehmenserfolg ist um den Faktor 70 höher, wenn es dem Personalmanagement gelingt, die Effektivität des Humankapitals im Unternehmen zu erhöhen. Dazu muss das Humankapital konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Dies ist seit vielen Jahren bekannt, doch die Umsetzung gestaltet sich schwierig. Vor allem deswegen, weil die kritische Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Personalmanagement selten sauber definiert wird. Die Definition dieser Schnittstelle ist das zentrale Thema dieses Buches. Dabei werden wir nicht nur sehen, auf welche Fragen Antworten gefunden werden müssen, damit die kritische Verbindung gelingen kann, sondern auch untersuchen, welche Instrumente zur Umsetzung der Unternehmensstrategie durch das Personalmanagement zur Verfügung stehen.

Die Lücke zwischen Strategie und Personal

Wir haben ein Problem. Um langfristig überleben zu können, benötigen Unternehmen eine Strategie, wie sich die Organisation von ihren Wettbewerbern positiv abgrenzen und für ihre Kunden einen Mehrwert schaffen kann. Manchmal ist diese Strategie bereits formal beschlossen und wird offen kommuniziert, oft jedoch existiert sie lediglich in den Köpfen der Geschäftsführung als Leitschnur für deren Handeln. Ohne Mitarbeiter¹ kann diese Strategie nicht umgesetzt werden, denn kein Unternehmen kann ohne Mitarbeiter

¹Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird auf eine Unterscheidung zwischen männlicher und weiblicher Form des Wortes verzichtet. Grundsätzlich sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

existieren. Wir benötigen den Faktor Personal, um Umsätze zu erwirtschaften und Gewinne zu erzielen. Gleichzeitig muss das Personal – unsere Mitarbeiter – für das Unternehmen gewonnen, integriert, gehalten, entlohnt, gefördert und ggf. auch entlassen werden. Dies sind die Aufgaben des Personalmanagements: In größeren Unternehmen werden diese Aufgaben meist durch spezielle Personalabteilungen wahrgenommen, in kleineren Firmen oft von der Geschäftsführung, Assistenten und Dienstleistern mit erledigt.

Und je wichtiger die Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind, desto größer ist auch die Bedeutung des Personalmanagements. Und diese Bedeutung nimmt zu, und zwar aus zwei Gründen: Erstens steigt der Anteil an wissensbasierten Tätigkeiten, bei denen die Wertschöpfung durch die intellektuelle Leistung der Mitarbeiter und nicht durch Maschinen erfolgt. Zweitens geht es um die Bereiche des Unternehmens, in denen wir noch deutlich effektiver werden können. Bei der Steuerung der Ressource Kapital haben wir in den letzten Jahrzehnten große Fortschritte gemacht. Unternehmen haben viel Energie darauf verwendet, Controlling- und Reporting-Systeme aufzubauen, um den Einsatz des Kapitals im Unternehmen zu steuern. Beim Einsatz des Faktors Kapitals sind wir sehr effektiv geworden, und es wird immer schwieriger, diese Effektivität zu steigern: Wir haben hier weitestgehend das Ende der Fahnenstange erreicht. Bei der Ressource Mitarbeiter ist die Lage nicht so eindeutig. Es ist uns zwar gelungen, die *Effizienz* unserer Mitarbeiter deutlich zu steigern. Beispielsweise sorgen flexible Arbeitszeitmodelle und der Einsatz von Leiharbeitern dafür, dass wir heute Auftragschwankungen viel besser abfedern können als in der Vergangenheit (vgl. Lebrez 9. August 2010). Aber bei der *Effektivität* unserer Mitarbeiter sieht es in den meisten Fällen anders aus. Haben wir die Mitarbeiter, die wir wirklich brauchen, um unsere Strategie umzusetzen? Verfügen die Mitarbeiter über die notwendigen Kompetenzen, zeigen sie das nötige Engagement und die nötige Leistung, um die Strategie umzusetzen? In den meisten Fällen nicht wirklich. Damit ist die Effektivität des Personals eine der letzten großen Stellschrauben, die wir haben, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern oder zumindest zu erhalten. Um an dieser Stellschraube drehen zu können, bräuchten wir idealerweise ein Personalmanagement, das eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt ist. Durch diese Verzahnung würde das Personalmanagement das für die Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigte Humankapital, sprich unsere Mitarbeiter mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten, bereitstellen. Und noch besser wäre es, wenn uns unser Personalmanagement helfen würde, unser Humankapital so zu formen, dass unser Personal selbst ein Wettbewerbsvorteil wäre. Das ist der Wunsch.

Die Wirklichkeit sieht oft aber ganz anders aus. Wir finden in den meisten Unternehmen eine tiefe Kluft zwischen der Strategie auf der einen Seite und dem Personalmanagement mit seinen Aktivitäten auf der anderen Seite. Zwar hat sich in den letzten 30 Jahren weitestgehend die Erkenntnis durchgesetzt, dass wir ein strategisches Personalmanagement, sprich die Verzahnung von Unternehmensstrategie und Personalmanagement, benötigen (vgl. z. B. Scholz 2014, S. 33). Gleichzeitig haben wir trotz diverser Bemühungen und auch intensiver Forschung bei der Umsetzung herzlich wenige

Fortschritte gemacht (vgl. Scholz 2014, S. 35). Diverse Studien bescheinigen den Personalern immer wieder eine mangelnde Strategieorientierung (vgl. z. B. Deloitte 2011 oder Beck und Bastians 2013). Es ist geradezu tragisch: Strategie und Personalmanagement sind wie die Königskinder, die einander brauchen, sich nacheinander sehnen, aber nicht zueinander finden.

Wir treffen nicht nur auf die Lücke zwischen Strategie und Personal, sondern gleichzeitig auch noch auf eine verwandte Lücke. Die Lücke zwischen wissenschaftlicher Forschung zum strategischen Personalmanagement und dem, was aus dieser Forschung in der Praxis ankommt und aufgegriffen wird. Während in den letzten 30 Jahren eine Unmenge von wissenschaftlichen Studien zu diesem Thema veröffentlicht worden ist, wird nur ein Bruchteil der Erkenntnisse in den Firmen eingesetzt (vgl. z. B. Rynes et al. 2007; Weckmüller 2013). Einige Autoren argumentieren, dass dies daran liegt, dass die Theorie nichts Relevantes für die Praxis liefert (vgl. Kaufman 2012). Meiner Einschätzung nach liegt es eher daran, dass das in den wissenschaftlichen Veröffentlichungen angehäuften Wissen für die Praktiker viel zu fragmentiert in den Fachzeitschriften behandelt wird und sich damit nur mit einem sehr hohen Zeitaufwand erschließen lässt. Dass ein Großteil der Diskussion in englischsprachigen Zeitschriften stattfindet, macht die Sache auch nicht leichter. Und – last but not least – haben wir es mit einer Vielzahl von Begriffen zu tun, wenn es um die Verbindung von Strategie und Personal geht: strategisches Personalmanagement, strategieorientiertes Human Resource Management, Human-Capital-Strategie, HR Governance, Talent Strategy, um nur einige zu nennen. Es scheint so, als ob jeder Autor, jeder Berater seinen Begriff prägen, sein Konzept positionieren möchte. Diese Begriffsinflation führt letztendlich zu einer Sprachlosigkeit, da wir nie wissen, was denn nun gemeint ist, wenn wir einen dieser Begriffe verwenden.

Warum gestaltet sich die Verbindung von Strategie und Personal so schwierig? Drei Faktoren erschweren die Verzahnung von Strategie und Personal. Der erste Faktor ist das zwiespältige Verhältnis, das Unternehmen zu ihren Mitarbeitern haben. Einerseits bilden die Mitarbeiter einen der größten oder gar den größten Kostenblock des Unternehmens. Um eine überhöhte Kostenstruktur zu vermeiden, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährden würde, müssen die Personalkosten möglichst gering gehalten werden. Andererseits ist es in vielen Fällen das Humankapital, sprich unsere Mitarbeiter, die mit ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und ihrem Engagement für den Erfolg des Unternehmens eine entscheidende Rolle spielen. Dies gilt für wissensbasierte Dienstleistungen aus dem IT-Bereich oder der Rechtsberatung genauso wie für viele der Produktionsunternehmen, die sich auf hochwertige und innovative Produkte spezialisiert haben. Ohne das Know-how der Mitarbeiter in der Entwicklung und Fertigung wäre die Marktposition dieser Unternehmen nicht haltbar. Eine reine Minimierung der Personalkosten wäre daher gefährlich. Das Unternehmen würde Gefahr laufen, die Gans zu schlachten, welche die goldenen Eier legt. Mit der Minimierung der Personalkosten würden die Firmen gleichzeitig einen wichtigen Teil ihres Kapitals, ihr Humankapital, vernichten. Hier eine Balance zu finden, etwas gleichzeitig zu minimieren und andererseits als kritische Ressource zu steuern, ist schwierig. Der zweite Faktor liegt in der

Natur des Humankapitals. Während das Finanzkapital dem Unternehmen gehört, ist dies beim Humankapital nicht der Fall. Mitarbeiter können jederzeit kündigen und würden dann wichtiges Wissen mitnehmen: Ein wichtiger Teil des Unternehmenswertes verlässt allabendlich das Unternehmen und geht nach Hause. Da das Humankapital dem Unternehmen nicht gehört und wir immer wieder verhandeln müssen, inwieweit wir das Humankapital nutzen können, dann gestaltet sich die Nutzung dieser Ressource deutlich schwieriger. Und während sich beim Finanzkapital eine Strategieänderung durch das Verschieben der Budgets aus einer Organisationseinheit in eine andere leicht bewerkstelligen lässt, ist das Humankapital in der Regel so spezifisch, dass wir es nicht einfach aus der einen Abteilung in die andere verschieben können. So wertvoll ein Facharbeiter in der Produktion sein kann, so wenig hilfreich ist er meist als Vertriebler, genauso wie ein Vertriebsmitarbeiter in der Produktion nur bedingt zu gebrauchen ist. Der dritte Faktor, warum sich die Verbindung von Strategie und Personal schwierig gestaltet, liegt in dem Umstand, dass wir beim Humankapital zwar sowohl die Kosten des Humankapitals als auch die Kosten des Personalmanagements in Form von Trainings, Durchführung von Assessment-Centern oder Auswahlverfahren sehr genau bestimmen können, den Nutzen aber, den sowohl das Humankapital als auch das Personalmanagement stiften, kaum. In einigen Fällen sind wir zwar in der Lage, den Deckungsbeitrag, den ein Vertriebsmitarbeiter erwirtschaftet, genau zu bestimmen. In den meisten Fällen können wir aber kaum beziffern, welchen Wertbeitrag ein einzelner Mitarbeiter konkret zum Unternehmenserfolg leistet. Wir kennen zwar die Kosten für das Assessment-Center oder eine Imagekampagne genau, wissen aber nicht, ob die geeignete Kandidatin nicht auch mit einfacheren Mitteln hätte identifiziert werden können. Genauso wenig, wie wir genau sagen können, ob die Bewerberzahlen aufgrund der Imagekampagne oder aufgrund der nachlassenden Konjunktur ansteigen. All dies führt dazu, dass die Steuerung des Humankapitals deutlich schwieriger ist als die Steuerung anderer Ressourcen im Unternehmen. Dies macht das Personalmanagement so anspruchsvoll.

Der Faktor 70

Die mangelnde Verbindung von Strategie und Personal hat weitreichende Folgen für das Unternehmen. Einerseits fühlen sich die Personaler nicht ausreichend in ihrer Rolle ernst genommen, nicht genügend in die Unternehmensentscheidungen eingebunden. Den erhofften ‚*seat at the table*‘ suchen sie oft vergeblich. Statt dem Personalmanagement eine strategische Rolle einzuräumen, wird sein Beitrag oft auf administrative Prozesse zurückgeführt. Der Grund dafür ist einfach: Wenn der Wertbeitrag des Humankapitals zum Unternehmenserfolg nicht nachgewiesen werden kann, dann erliegen Unternehmen schnell der Versuchung, ihr Augenmerk auf das zu legen, was sie gut messen können. Und gut messen lassen sich die Kosten des Humankapitals und des Personalmanagements. So fordern viele Geschäftsführungen ihre Personaler auf, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg dadurch zu leisten, dass sie ihre Prozesse optimieren und möglichst effizient arbeiten.

Dieser Wertbeitrag liegt aber nicht auf der Kostenseite der Personalarbeit. Wie Huselid und seine Koautoren (vgl. Huselid 2005, S. 10) zeigen, machen die Kosten für das Personalmanagement meist weniger als 1 % der Gesamtkosten des Unternehmens aus. Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten liegt hingegen zwischen 20 und 70 % der Gesamtkosten. Diese Zahlen wurden in den USA erhoben. Im deutschsprachigen Raum dürften die Größenordnungen ähnlich sein. Im Vergleich zu den gesamten Personalkosten sind die Kosten des Personalmanagements – salopp gesagt – Peanuts. Durch Kosteneinsparungen, z. B. durch Prozessoptimierungen in der Personalarbeit, kann die Kostenstruktur des Unternehmens nur minimal verbessert werden. Eine Konzentration auf die Effizienz des Personalmanagements ist keine wirkliche Möglichkeit, einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Dazu müssen wir woanders suchen. Das Personalmanagement kann nur dann einen spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wenn es ihm gelingt, das Personal effektiver zu machen. Dies bedeutet, genau das Humankapital bereitzustellen, das das Unternehmen für die Strategieumsetzung benötigt. Und nur dieses. Um bei den eben genannten Zahlen zu bleiben: Wenn das Personalmanagement aufhört, sich auf die Minimierung der eigenen Kosten zu konzentrieren, und sich stattdessen auf die Steigerung der *Effektivität* des Humankapitals konzentriert, entsteht ein *Faktor 70* bezüglich der Wirkung des Personalmanagements. Hier haben wir den Hebel, mit dem wir den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg um ein Vielfaches erhöhen können. Wenn wir die Verbindung des Personalmanagements zur Strategie hinbekommen, dann können wir an der eben diskutierten Stellschraube drehen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Gelingt uns dies, dann finden auch die Personalierer ihren ‚*seat at the table*‘ und erhalten für ihre Arbeit die Anerkennung, die sie heute oft vermissen. So weit, so gut. Nun bleiben uns zwei Fragen: Woher kommt die Lücke zwischen Strategie und Personal, und wie lässt sich diese Lücke schließen?

Die Lücke als Schnittstellenproblem

Bei der Verbindung zwischen Strategie und Personal haben wir es mit einer Schnittstelle zu tun. Die Anforderungen, die die Unternehmensstrategie an das Humankapital und das Personalmanagement stellt, müssen so sauber definiert sein, dass das Personalmanagement an diese Schnittstelle andocken und das Humankapital auf die Strategie ausrichten kann. Allerdings ist diese Schnittstelle aus einer ganzen Reihe von Gründen viel komplexer und vielschichtiger, als es den Beteiligten in der Regel bewusst ist. Mit der Folge, dass in den meisten Fällen die Schnittstelle zwischen den beiden Bereichen – wenn überhaupt – nur teilweise definiert und bestimmt wird. Dies führt dazu, dass die kritische Verbindung zwischen Strategie und Personal Stückwerk bleibt. Die Hilflosigkeit, die wir vielerorts beobachten können, rührt in erster Linie daher, dass wir diese Verbindung nicht in den Griff kriegen, weil wir das Problem in seiner ganzen Tragweite nicht erkennen und dementsprechend auch nicht angehen. Wir gehen lediglich die Spitze des Eisberges an. Erschwerend kommt noch hinzu, dass es *die* Verbindung zwischen Strategie

und Personal nicht gibt. Genauso wenig wie es eine universelle Strategie gibt, mit der wir den Erfolg des Unternehmens garantieren können. Daher müssen wir die Verbindung immer wieder neu für das eigene Unternehmen entwickeln, unseren Rahmenbedingungen und Zielsetzungen entsprechend anpassen.

Wenn wir an dieser Stelle weiterkommen wollen, dann müssen wir diese kritische Schnittstelle sauber definieren. Das ist Thema des Buches. Dazu werden wir vier Fragen beantworten müssen. Erstens die Frage, welches Humankapital wir für unsere Strategie benötigen. Zweitens, auf welchem Wege wir dieses benötigte Humankapital im Rahmen unseres Personalmanagements bereitstellen. Drittens, wie wir dafür unsere Personalarbeit organisieren und aufstellen müssen. Und schließlich die Frage, welche Rolle das Humankapital bei der Strategieentwicklung spielt: Wird es aktiv im Sinne einer Kernkompetenz als Wettbewerbsvorteil eingesetzt oder wird es passiv nach den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet? Wie schon angedeutet, gibt es in der wissenschaftlichen Diskussion zu jedem dieser Fragenbereiche eine Unmenge an Literatur. Im ersten Teil des Buches „Konzeptionelle Grundlagen“ wollen wir uns anschauen, welche Lösungsvorschläge zu jeder dieser vier Fragen entwickelt wurden. Was ist Stand der Diskussion, was können wir aus der wissenschaftlichen Diskussion für die Praxis mitnehmen? Zusätzlich werden wir noch auf eine fünfte Frage zu sprechen kommen: Inwieweit können wir den Wertbeitrag des strategischen Personalmanagements messen? Denn wie alle anderen Managementfunktionen auch muss das Personalmanagement seine Aktivitäten und Kosten rechtfertigen können. Anschließend werden wir im zweiten Teil des Buches „Ansätze zur Umsetzung“ vier Ansätze untersuchen, die im Laufe der Zeit entwickelt wurden, um die Unternehmensstrategie durch das Personalmanagement zu implementieren: die strategische Personalplanung, das strategische Kompetenzmanagement, HR Scorecards und das Human Capital Management. Was sind die Stärken und Schwächen der jeweiligen Ansätze, inwieweit eignen sich die jeweiligen Ansätze für das eigene Unternehmen?

Um es vorwegzunehmen: Eine universelle Lösung gibt es nicht. Wer auf eine magische Formel, eine Wunderwaffe hofft, der wird enttäuscht sein. Diese existiert nicht. Stattdessen gibt es eine Vielzahl von Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen werden, eine Vielzahl von Fragen, auf die für die eigene Organisation Antworten gefunden werden müssen. Die Schnittstelle zwischen Strategie und Personal zu klären, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Trotz aller Bemühungen, die Situation so verständlich wie möglich zu beschreiben, ist die Darstellung der Schnittstelle im zweiten Kapitel keine leichte Kost. Wir müssen erst einige dickere Bretter durchbohren. Diese anfängliche Anstrengung macht sich aber bezahlt, weil wir so die Konzepte und Maßnahmen in den folgenden Kapiteln besser verstehen können. Es lohnt sich, bei der Stange zu bleiben, denn die gute Nachricht ist, dass es möglich ist, die Lücke zwischen Strategie und Personal zu schließen. Die schlechte Nachricht ist: Der Aufwand dafür ist hoch. Aber noch höher ist der Nutzen, den das Unternehmen aus dieser Anstrengung zieht. Es geht schließlich um den Faktor 70 bei der Wirkung des Personalmanagements. Fangen wir an.

Literatur

- Beck, C., & Bastians, F. (2013). *HR-Image 2013. Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild*. Freiburg: Haufe.
- Deloitte. (2011). *HR benchmark 2011 – don't miss the train*. Wien: Deloitte Consulting GmbH.
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufman, B. (2012). Strategic human resource management research in the United States. *Academy of Management Perspectives*, 26, 12–36.
- Lebrenz, C. (9. August 2010). Der Bäcker und der Investmentbanker. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 182, S. 12.
- Rynes, S., Giluk, T., & Brown, K. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(2), 987–1008.
- Scholz, C. (2014). Strategielosigkeit als zukünftige Strategie. *Personalwirtschaft*, 8(2014), 33–35.
- Weckmüller, H. (2013). *Exzellenz im Personalmanagement: Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen*. Freiburg: Haufe-Lexware.

Teil I
Konzeptionelle Grundlagen

Strategisches Personalmanagement – das Spannungsfeld zwischen Strategie und Personal

2

Was macht strategisches Personalmanagement strategisch?

Zusammenfassung

Das strategische Personalmanagement als die Schnittstelle zwischen der Unternehmensstrategie und dem Personalmanagement gestaltet sich meist schwierig. Dies liegt daran, dass es weder *das* strategische Management noch *das* Personalmanagement gibt. Dafür treffen in Theorie und Praxis zu unterschiedliche Auffassungen darüber aufeinander, was unter den jeweiligen Aktivitäten verstanden werden soll. Dies erschwert zwar die Verbindung zwischen Strategie und Personal, macht sie aber nicht unmöglich. Kap. 2 zeigt, dass eine saubere Definition der Schnittstelle möglich ist, wenn wir – unternehmensspezifisch – Antworten auf vier Fragen finden. Erstens eine Antwort auf die Frage, welches Humankapital zur Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigt wird. Zweitens müssen wir die Frage beantworten, wie das Personalmanagement ausgerichtet werden soll, um das benötigte Humankapital möglichst effizient bereitstellen zu können. Drittens die Frage, wie sich die HR-Funktion organisiert, damit sie in der Lage ist, die Antwort aus Frage zwei umzusetzen. Viertens suchen wir eine Antwort auf die Frage, wie aktiv das Humankapital in die Strategieentwicklung eingebunden ist. Ein Blick in die Literatur zeigt, dass die verschiedensten Modelle existieren, um eine oder mehrere Fragen zu beantworten, es aber kein Modell gibt – und auch kaum geben kann –, das alle vier Fragen auf einmal beantwortet. Dafür ist die Schnittstelle zu komplex.

2.1 Einleitung

Das strategische Personalmanagement bildet die Schnittstelle zwischen der Unternehmensstrategie und dem Personalmanagement. Es ist für das Unternehmen sehr wichtig, dass wir an dieser Schnittstelle Reibungsverluste vermeiden. Wie in der Einführung zu diesem Buch bereits erläutert, gestaltet sich diese Schnittstelle aber in vielen Fällen als sehr problematisch.

Um die Ursachen für diese Reibungsverluste zu verstehen, ist es notwendig, dass wir uns die Bereiche, die dort aufeinandertreffen, genauer anschauen: das strategische Management und das Personalmanagement in ihren jeweiligen Ausprägungen. Denn das strategische Management und das Personalmanagement als Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre liefern uns das theoretische Fundament für die Untersuchung der Schnittstelle. Dabei werden wir feststellen, dass es weder *das* strategische Management noch *das* Personalmanagement gibt, sondern unter diesen Begriffen zum Teil sehr verschiedene Dinge und Tätigkeiten verstanden werden. Je nach Denkschule und Autor stehen ganz unterschiedliche Aspekte der Strategieentwicklung und -implementierung im Vordergrund. Die Frage, was denn der Schlüssel zur Erreichung des Wettbewerbsvorsprungs ist, wird immer wieder anders beantwortet. Die Thematik erweist sich als zu vielschichtig, die Interessen der Beteiligten als zu unterschiedlich, als dass wir eine einzelne, allumfassende Antwort finden können. Gleiches gilt auch für das Personalmanagement. Auch hier gibt es kein allgemeingültiges Verständnis, *wie* die Ressource Personal im Unternehmen gemanagt werden soll, *wer* letztendlich das Personalmanagement betreibt und für *wen* es betrieben wird. So werden auch hier je nach Autor unterschiedlichste Vorschläge unterbreitet.

Wenn es eine so große Vielfalt bei den Definitionen des Personalmanagements und des strategischen Managements gibt, dann überrascht es wenig, dass auch die verschiedensten Modelle zur Verknüpfung von Strategie und Personal existieren. Anders gesagt, in der Theorie und in der Praxis gibt es *das* strategische Personalmanagement ebenso wenig, wie es *das* Personalmanagement oder *das* strategische Management gibt. Auch hier ist die Thematik so vielschichtig, dass zwar im Laufe der Zeit eine Vielzahl von Modellen entwickelt wurde¹, es bisher aber nicht gelungen ist, eine schlüssige, allumfassende Antwort zu finden. Wenn wir auf beiden Seiten der Schnittstelle zwischen strategischem Management und Personalmanagement ein hohes Maß an Heterogenität antreffen, wie können wir sicherstellen, dass die beiden Seiten zueinander passen? Letztendlich müssen wir dazu Antworten auf die vier bereits erwähnten Fragen finden.

Im zweiten Teil des Kapitels betrachten wir zunächst das strategische Management. Was macht Management zum strategischen Management, was wird unter strategischem Management verstanden? Wir erfahren, dass es dazu sehr unterschiedliche Antworten gibt. Gleiches gilt für das Personalmanagement, das wir uns im darauffolgenden Abschnitt anschauen. Auch hier treffen wir auf sehr unterschiedliche Auffassungen über Funktion, Aufgaben und Zielgruppen des Personalmanagements. Im Anschluss entwickeln wir die oben angesprochenen Fragen zur Klärung der Schnittstelle und können dann einige der bisher entwickelten Modelle zum strategischen Personalmanagement exemplarisch dahin gehend einordnen, welche Aspekte der Schnittstelle adressiert, welche ausgeklammert werden.

¹Siehe Abschn. 1.5.

Zunächst aber wenden wir uns der Frage zu, warum uns ein einheitliches Verständnis des strategischen Managements fehlt und welche Konsequenzen dies für die Rolle des Humankapitals in der Strategieentwicklung und -umsetzung hat.

2.2 Strategisches Management

Was sind die Ziele einer Strategie?

Die Strategie eines Unternehmens hat ein Minimal- und ein Maximalziel. Das Minimalziel ist, das langfristige Überleben des Unternehmens sicherzustellen (vgl. Marchazina und Wolf 2010, S. 262). Diese Aussage erscheint auf den ersten Blick banal, doch zeigt die Zahl der jährlichen Insolvenzen, dass ein Erreichen des Minimalziels in Anbetracht von Marktdynamik und Wettbewerbsdruck alles andere als selbstverständlich ist. Seine Daseinsberechtigung erhält ein Unternehmen erst, wenn es ihm gelingt, für seine Kunden nachhaltig einen Mehrwert zu schaffen (vgl. Lynch 2012). Dazu steht das Unternehmen vor der Herausforderung, sich so aufzustellen, dass es bestimmte Kundenbedürfnisse besser erfüllt als seine Wettbewerber. Dieses ‚besser‘ kann ganz unterschiedlicher Natur sein: z. B. ein Produkt bei gleicher Qualität zu einem niedrigeren Preis anzubieten als die Wettbewerber, eine Dienstleistung schneller zu erbringen oder ein einzigartiges Produkt auf den Markt zu bringen, für das die Kunden bereit sind, einen ausreichend hohen Preis zu zahlen. So haben Porschekäufer kein Problem damit, für ihren Wagen deutlich mehr Geld hinzulegen als für ein vergleichbares Auto der Konkurrenz, da bei Porsche die Leistung höher und der Mythos der Marke größer ist. Ziel ist es, gegenüber dem Wettbewerb einen möglichst nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen (vgl. Lynch 2012, S. 11). Allerdings sind wir mit der Situation konfrontiert, dass jeder Wettbewerbsvorteil grundsätzlich erst einmal vorübergehend ist. Aktuelle Kundenbedürfnisse werden bedient, aktuelle Lücken im Angebot der Wettbewerber werden ausgenutzt. Aber sowohl Kundenbedürfnisse als auch Lücken im Angebot ändern sich ständig. So genial der ursprüngliche VW Käfer auch war, so groß der Wettbewerbsvorteil, den dieses Auto dem Volkswagen-Konzern lange Zeit beschert hat, so wenig wettbewerbsfähig wäre dieses Auto heute. Dies gilt sowohl für die Technik als auch für die Kundenanforderungen. Mit jeder Neuauflage des Golfs als Nachfolger des Käfers kämpft Volkswagen darum, diesen Wettbewerbsvorteil zu verteidigen. Erst wenn dieses Minimalziel erfüllt ist, kann sich das Management eines Unternehmens weitere Maximalziele setzen. Diese können finanzieller Natur sein, z. B. Umsatz- oder Gewinnziele, aber auch das Innovationstempo oder die Qualitätsführerschaft betreffen.

Was macht eine Entscheidung zu einer strategischen Entscheidung?

Das Management eines Unternehmens trifft tagtäglich eine Vielzahl von Entscheidungen. Doch nur ein Bruchteil dieser Entscheidungen gehört in den Bereich des strategischen Managements. Pearce und Robinson schlagen sechs Kriterien vor, die eine

Differenzierung zwischen Entscheidungen des operativen und des strategischen Managements erleichtern (vgl. Pearce und Robinson 2007, S. 4):

1. Strategische Fragestellungen bedürfen der Entscheidung des Topmanagements

Da die Fragen das gesamte Unternehmen betreffen, ist es notwendig, dass das oberste Management und oft auch die Eigentümer zu diesen Fragen explizit Stellung nehmen. Dies bedeutet nicht zwingend, dass die Strategie vom Topmanagement entwickelt wird. Strategische Entscheidungen können auch an anderen Stellen der Organisation getroffen bzw. durch den Einsatz externer Berater outsourcet werden. Wichtig ist aber, dass das Topmanagement zu diesen Fragen eine Entscheidung fällt.

2. Strategische Fragestellungen bedürfen eines beträchtlichen Anteils der Ressourcen des Unternehmens

Da es um eine grundlegende Ausrichtung des Unternehmens geht, muss das Unternehmen sowohl bei der Strategieentwicklung als auch bei der Umsetzung der Strategie viel Zeit und Geld aufbringen. Nicht nur für den etwaigen Erwerb anderer Unternehmen. Auch der interne Aufbau einer Marke, von Kompetenzen, die Bearbeitung bestimmter Märkte binden oft umfangreiche Ressourcen. Gerade wenn Investitionen mit Sprungfixkosten verbunden sind, einen langen Vorlauf haben oder nur schwer reversibel sind, ist ein häufiger Strategiewechsel für das Unternehmen nicht realistisch, da die benötigten Ressourcen die Möglichkeiten des Unternehmens übersteigen würden.

3. Strategische Fragestellungen betreffen oft das langfristige Wohlergehen des Unternehmens

Bei strategischen Fragen geht es nicht darum, wie das Unternehmen sich in den nächsten sechs oder zwölf Monaten aufstellt, sondern wie das Überleben bzw. die Erreichung bestimmter Maximalziele mittel- und langfristig sichergestellt werden kann.

4. Strategische Fragestellungen sind zukunftsgerichtet

Da strategische Fragestellungen die Zukunft des Unternehmens betreffen, sind diese Fragestellungen mit einem hohen Maß an Unsicherheit und mangelnder Prognostizierbarkeit verbunden. Je volatiliter die Märkte, auf denen ein Unternehmen aktiv ist, desto kürzer der Zeitraum, über den Entwicklungen noch halbwegs genau abgeschätzt werden können. D. h., Entscheidungen, die für das langfristige Wohlergehen des Unternehmens ausschlaggebend sind, müssen mit sehr unvollständigen Informationen getroffen werden. Da die Informationen lückenhaft sind und die Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung groß ist, spielen die Wertvorstellungen der Entscheider eine zentrale Rolle (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2005, S. 15 ff.).

5. Strategische Fragestellungen betreffen oft mehrere Einheiten des Unternehmens

Besteht ein Unternehmen aus mehreren Einheiten, so hat die Entscheidung, den einen Bereich auszubauen, oft Konsequenzen für andere Unternehmensbereiche. So wird etwa der Cashflow, der in einem Geschäftsfeld erwirtschaftet wird, in einem anderen Geschäftsfeld investiert, da sich das Unternehmen in diesem anderen Geschäftsfeld

größere Wachstumschancen ausrechnet. Aber auch in einem Unternehmen mit nur einem Geschäftsfeld kann die Entscheidung, in der Produktion auf neue Technologien zu setzen, für die Personalabteilung die Konsequenz haben, dass neue Kompetenzen am Arbeitsmarkt akquiriert bzw. intern aufgebaut werden müssen.

6. Strategische Fragestellungen müssen das externe Umfeld des Unternehmens berücksichtigen

Da der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens davon abhängt, dem Kunden einen Mehrwert zu generieren, den die Wettbewerber nicht bieten (können), ist es notwendig, dass das Unternehmen die Reaktion der Wettbewerber bzw. auch die Veränderungen der Kundenbedürfnisse, der rechtlichen Rahmenbedingungen oder auch der einsetzbaren Technologien berücksichtigt. Nur so kann sichergestellt werden, dass dieser Mehrwert auch nachhaltig geliefert werden kann.

Erst wenn eine Entscheidung diese Kriterien erfüllt, macht es Sinn, von einer strategischen Entscheidung zu sprechen. Natürlich lassen sich diese Fragen in den seltensten Fällen nur mit einem klaren ‚Entweder-oder‘ beantworten. So ist in der Praxis der Übergang zwischen der operativen Ebene und der strategischen Ebene fließend und man trifft in gewissem Umfang immer wieder auf ein ‚Sowohl-als-auch‘. Dies ist besonders dann der Fall, wenn ein Unternehmen aus verschiedenen Geschäftsfeldern besteht.

Welche unterschiedlichen Strategieebenen sind zu berücksichtigen?

Grundsätzlich können wir für ein Unternehmen drei Ebenen unterscheiden, auf denen strategische Entscheidungen getroffen werden. Auf der Ebene des gesamten Unternehmens ist dies die *Unternehmensstrategie*. Falls das Unternehmen aus mehreren Geschäftsfeldern besteht, benötigt das Unternehmen für jedes einzelne Geschäftsfeld eine separate *Geschäftsfeldstrategie*. So stellt z. B. die Oetker-Gruppe nicht nur Backzutaten und Tiefkühlpippen her, sondern betreibt neben Brauereien auch eine Reederei und mehrere Luxushotels. Da die Marktlogik und die Anforderungen, mit denen eine Reederei zu tun hat, zu verschieden sind von denen im Markt für Tiefkühlkost, reicht eine einzige Strategie für das Unternehmen nicht aus. Die Entscheidung, wie sich das Unternehmen im schrumpfenden deutschen Biermarkt positioniert, ist ein Aspekt der Geschäftsfeldstrategie dieses Unternehmensteiles. Die Frage, ob das Unternehmen überhaupt im Brauereibereich tätig sein will, ist allerdings eine Frage der Unternehmensstrategie. Hat ein Unternehmen nur ein einziges Geschäftsfeld, sind Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie identisch. Neben Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie gibt es für jeden der betriebswirtschaftlichen Teilbereiche wie Produktion, Entwicklung und Marketing eine separate *Funktionalstrategie* (vgl. Welge und Al-Halam 2012, S. 456). Falls ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder hat, kann es auch notwendig sein, dass die Funktionalstrategien pro Geschäftsfeld unterschiedlich sind (vgl. Schuler und Jackson 1987). Dies gilt auch für die Personalstrategie. Im Falle der Oetker-Gruppe ist nachvollziehbar, dass die Art und Weise, wie Mitarbeiter für Luxushotels rekrutiert, entlohnt und entwickelt werden, sich deutlich von der Art und Weise unterscheiden muss, wie die Mitarbeiter einer Reederei eingestellt, bezahlt und betreut werden.

Welche Ansätze des strategischen Managements existieren?

Die Entwicklung einer Strategie und ihre Umsetzung, das ist ein vielschichtiger Prozess – in der Theorie und erst recht in der Praxis. Die Literatur dazu und die darin entwickelten Ansätze zur Strategieentwicklung sind umfangreich und teilweise mehr als unübersichtlich bzw. widersprüchlich. Jeder Autor möchte der Diskussion seinen Stempel aufdrücken, jeder Berater sein Produkt verkaufen. Einen exzellenten Überblick über diesen Wildwuchs bieten Mintzberg und seine Koautoren in ihrem Klassiker ‚Strategy Safari‘, den sie zu Recht als eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements bezeichnen (vgl. Mintzberg et al. 1998). Aber selbst dieser Überblick deckt nicht alle Facetten der Strategiediskussion ab. Betrachtet man die Literatur des strategischen Managements, so sind es in erster Linie folgende Paare von Gegenpolen bzw. Dimensionen des strategischen Managements, die diskutiert werden:

1. Was beeinflusst die Strategie in erster Linie – das Marktumfeld des Unternehmens oder seine internen Ressourcen?
2. Steht der Prozess der Strategieentwicklung im Vordergrund oder der Inhalt?
3. Sind Strategien zentral geplant oder sind sie emergent?
4. Liegt das Hauptaugenmerk auf der Formulierung einer Strategie oder auf ihrer Umsetzung?
5. Wessen Interessen werden im Strategieprozess in erster Linie berücksichtigt?
6. In welcher Phase des Lebenszyklus befindet sich das Produkt bzw. die Branche?

Diese Gegenpole sind in Abb. 2.1 zusammengefasst. Dabei wird kein Anspruch darauf erhoben, alle Ansätze vollständig zu erfassen. Die Literatur ist dafür einfach zu umfangreich. Diese Unvollständigkeit wird durch die Platzhalter auf der einen Achse angedeutet, in der je nach Bedarf weitere Aspekte der Strategiediskussion aufgegriffen werden können. Dabei kann es um den Einfluss der Unternehmensgröße auf die Strategiewahl oder auch die Frage gehen, inwieweit der Fokus auf bestehende Märkte oder auf den Eintritt in neue Märkte (vgl. z. B. Roberts und Berry 1985) bzw. die Schaffung von neuen (Teil-)Märkten (vgl. Kim und Mauborgne 2005) gelegt wird.

Im Folgenden wollen wir uns die in Abb. 2.1 dargestellten Gegenpole kurz anschauen.

1. Was beeinflusst die Strategie in erster Linie – das Marktumfeld des Unternehmens oder seine internen Ressourcen?

Die erste Dimension greift die Frage auf, welche die Hauptdeterminanten bei der Strategieentwicklung sind: externe Faktoren im Unternehmensumfeld oder die internen Ressourcen des Unternehmens? Der Hauptvertreter des auf die externen Faktoren fokussierenden *market based view* (MBV) ist Michael Porter (vgl. Porter 1980). Der MBV geht von der Beobachtung aus, dass sich die Profitabilität und die Erfolgsfaktoren der unterschiedlichen Branchen stark unterscheiden. Um erfolgreich am Markt agieren zu können, muss sich ein Unternehmen an die Gegebenheiten des jeweiligen Marktes anpassen und sich positionieren. Dazu schlägt Porter die generischen

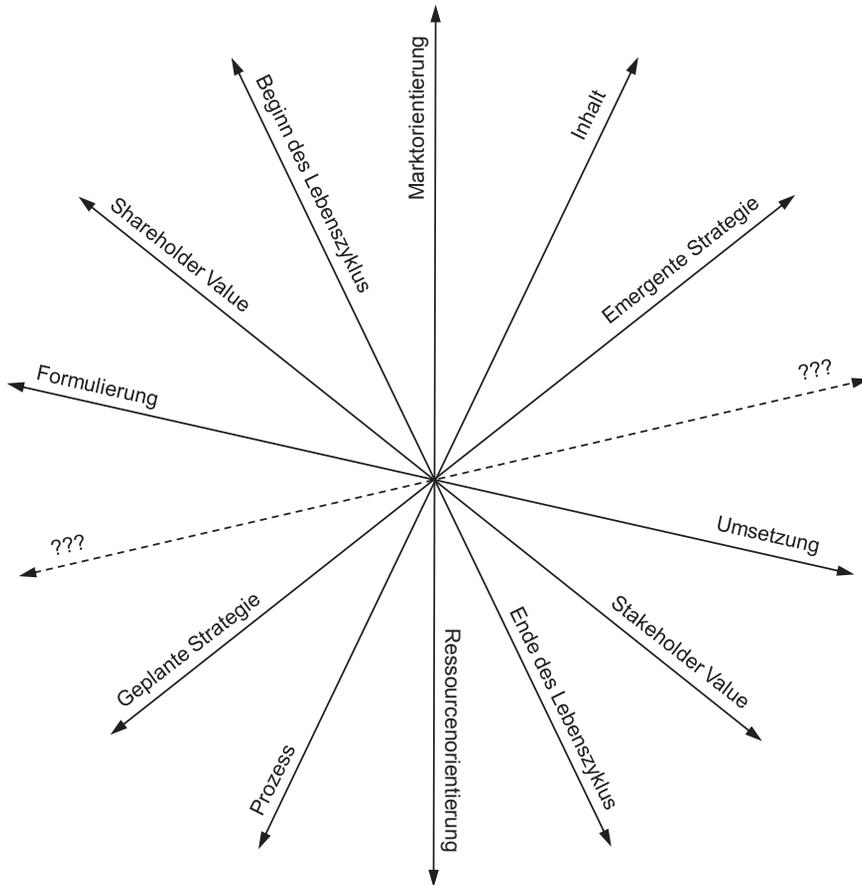


Abb. 2.1 Ansätze/Schulen im strategischen Management

Strategien der Kostenführerschaft, Differenzierung bzw. Fokussierung vor, die später auch von weiteren generischen Strategien, wie z. B. dem Outpacing, ergänzt wurden (vgl. Gilbert und Strebel 1987). Der MBV ist in verschiedene Richtungen erweitert bzw. ergänzt worden. So kritisieren z. B. Autoren wie Brandenburger und Nalebuff den Ansatz von Porter als zu antagonistisch im Verhältnis zwischen den einzelnen Beteiligten. Statt auf reine Konfrontation zu setzen, schlagen Brandenburger und Nalebuff eine Kombination aus selektiver Kooperation und Wettbewerb zwischen den Playern unter dem Stichwort *cooperation* vor (vgl. Brandenburger und Nalebuff 1997).

Dem MBV steht der *resource based view* (RBV) gegenüber. Der RBV argumentiert, dass die Betonung der Industrie- und Branchenfaktoren für die Erklärung des Unternehmenserfolges im MBV zu kurz greift. Da sich die Profitabilität innerhalb einer Branche teilweise sehr stark unterscheidet, müssen es Faktoren sein, die bei den Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt sind, sprich, es müssen die materiellen

und immateriellen Ressourcen der jeweiligen Unternehmen sein, die im Wettbewerb entscheidend sind. Hier spielen besonders die Kernkompetenzen eine entscheidende Rolle (vgl. Wernerfeldt 1984; Prahalad und Hamel 1990 oder auch Barney 1995).

Nach dem VRIO-Ansatz von Barney und Wright führen Ressourcen, die aus Sicht der Kunden wertvoll (*valuable*) und selten (*rare*) sind, aus Sicht des Wettbewerbs nicht oder nur schwer imitierbar sind (*inimitable*) und durch die Organisation des Unternehmens unterstützt werden (*organized*), zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen (vgl. Barney 1995; Barney und Wright 1998). Aus Sicht des Personalmanagements ist der RBV von besonderem Interesse, da die Ressource Humankapital eine Kernkompetenz sein kann und damit die strategische Bedeutung des Personalmanagements für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterstreicht (vgl. Wright und McMahan 1992; Wright et al. 2001).

Bei der Frage, ob nun der RBV oder der MBV der entscheidende Ansatz ist, setzt sich zunehmend in der Praxis die Erkenntnis durch, dass es hier nicht um ein dogmatisches ‚Entweder-oder‘, sondern um ein ‚Sowohl-als-auch‘ geht (vgl. Macharzina und Wolf 2010, S. 305 oder auch Peteraf und Bergen 2003, S. 1028). Sowohl die internen Ressourcen als auch die externen Anforderungen müssen berücksichtigt werden, wenn ein Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich bestehen will.

2. Steht der Prozess der Strategieentwicklung im Vordergrund oder der Inhalt?

Bei der zweiten Frage geht es darum, inwieweit der Prozess der Strategieentwicklung formalisiert werden sollte. In den 1970er-Jahren war die Antwort ganz klar: Für die erfolgreiche Strategieentwicklung musste eine sehr detaillierte Planung ausgearbeitet und dazu ein genau definierter Prozess eingehalten werden. Große Unternehmen hatten umfangreiche Stabsabteilungen für die strategische Planung. Die Befürworter eines solch aufwendigen Planungsprozesses argumentierten, dass die Komplexität des Unternehmens und seines Umfeldes eine detaillierte Planung erforderlich mache. Demgegenüber argumentierten viele Gegner der strategischen Planung, dass in diesem stark formalisierten Prozess das Management zu wenig in den Strategieprozess eingebunden und der aufwendige Prozess zu wenig flexibel sei, um schnell auf Veränderungen im Umfeld des Unternehmens reagieren zu können (vgl. Mintzberg 1994).

Während in den späten 1980er- und den 1990er-Jahren die strategische Planung aus der Mode kam, hat mit der Verbreitung von Scorecards seit der Jahrhundertwende der Formalisierungsgrad des strategischen Managements – dieses Mal allerdings mit dem Schwerpunkt auf der Implementierung – wieder zugenommen. Diesen Fokus auf der Implementierung werden wir uns unter Punkt vier noch näher anschauen.

3. Sind Strategien zentral geplant oder sind sie emergent?

Neben der Frage, *welche* Strategien entwickelt bzw. implementiert werden, wird auch die Frage diskutiert, *wo* im Unternehmen die Strategien entstehen. Ist die Strategieentwicklung ein geplanter Prozess, der zentral gesteuert wird, oder entstehen die Strategien dezentral in der Organisation? Mintzberg stellt hier zwei Modelle gegenüber: Im ‚*Hothouse*‘-Modell ist die Strategieentwicklung stark zentralisiert und wird durch

den Vorstandsvorsitzenden wahrgenommen. Die Strategieentwicklung läuft nach einem klar strukturierten, geplanten Prozess ab. Am Ende des Prozesses werden die fertigen Strategien vorgestellt, kommuniziert und implementiert. Mintzberg vergleicht diesen Ansatz mit dem Anbau von Tomaten im Gewächshaus, die sorgfältig kultiviert werden. Der sorgfältig kontrollierten Umgebung des Gewächshauses stellt Mintzberg das ‚*Grassroot*‘-Modell gegenüber. Hier werden Strategien nicht Top-down geplant und implementiert, sondern entstehen Bottom-up. Überall im Unternehmen können die verschiedensten Personen Strategien entwickeln. Die Aufgabe des Topmanagements ist hier weniger die Strategieentwicklung, sondern die Auswahl von vielversprechenden Strategien und die Bereitstellung von Ressourcen, um diese Strategien im Unternehmen zu verbreiten. Wie auf einer Wiese voller Wildblumen kommen die unterschiedlichsten Pflanzen vor, und es werden die interessantesten bzw. vielversprechendsten Sorten gepflückt. Dies setzt ein vollkommen anderes Rollenverständnis und Vorgehen des Topmanagements voraus, als das ‚*Houhouse*‘-Modell es vorsieht (vgl. Mintzberg 1989, S. 214 ff.).

4. Liegt das Hauptaugenmerk auf der Formulierung einer Strategie oder auf der Umsetzung?

Während der größte Teil der Literatur, egal ob MBV, RBV, Inhalt oder Prozess, den Schwerpunkt auf die Strategieentwicklung legt, betonen andere Autoren den Aspekt der Strategieimplementierung. So argumentieren z. B. Kaplan und Norton, dass viele Strategien nicht daran scheitern, dass sie schlecht entwickelt sind, sondern dass sie schlecht umgesetzt werden (vgl. Kaplan und Norton 1996, 2001, 2004; Pfeffer und Sutton 1999 argumentieren ähnlich). Bei vielen Unternehmen besteht die Gefahr, dass bei aller Konzentration auf die Entwicklung geeigneter Strategien der Frage der Umsetzung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Wenn selbst das Topmanagement nicht in der Lage ist, die Strategie des Unternehmens einheitlich zu formulieren (vgl. Collis und Rukstad 2008), ist es nicht verwunderlich, dass auf den unteren Managementebenen und bei den Mitarbeitern die eingeschlagene Marschrichtung unklar bleibt und eine effektive Strategieumsetzung behindert wird. Durch den Einsatz von Balanced Scorecards bzw. auch Strategy Maps soll die Unternehmensstrategie auf (Teil-)Ziele heruntergebrochen werden und es sollen konkrete Messgrößen für die Zielerreichung hinterlegt werden. Dadurch handelt es sich letztendlich sowohl um Kommunikations- als auch Kontrollinstrumente zur Strategieimplementierung.

Aus Sicht des Personalmanagements ist beim Balanced-Scorecard-Ansatz besonders interessant, dass neben ‚harten‘ finanziellen Kennzahlen auch ‚weiche‘ Faktoren bezüglich des institutionellen Lernens aufgegriffen werden (vgl. Kaplan und Norton 1996), die sehr stark Personalthemen betreffen. Damit schafft die Balanced Scorecard einen Rahmen für die Verknüpfung von Strategie und Personalmanagement, der auch später durch verschiedene Autoren aufgegriffen und zu speziellen HR Scorecards weiterentwickelt wurde (vgl. Becker et al. 2001; Philips et al. 2001; Paauwe 2004; auch Huselid et al. 2005).

5. Wessen Interessen werden im Strategieprozess in erster Linie berücksichtigt?

Für viele ist die Strategieentwicklung eine der Hauptaufgaben der Unternehmensleitung. Die Unternehmensleitung ist sicher in den meisten Fällen der Hauptakteur bei der Bestimmung der Strategie. Doch handelt sie nicht in einem luftleeren Raum. Externe Rahmenbedingungen wie die Wettbewerbssituation in der jeweiligen Branche und in den Beschaffungsmärkten, staatliche Regelungen sowie die Interessen der verschiedensten Stakeholder beeinflussen die Strategieentwicklung – teilweise massiv. Wir brauchen nur an die Situation der deutschen Energieunternehmen nach dem Reaktorunfall in Fukushima im Jahr 2011 und die im Anschluss beschlossene Energiewende in Deutschland zu denken. Die Stromerzeuger waren durch öffentlichen Druck und dadurch geänderte gesetzliche Vorgaben gezwungen, innerhalb kürzester Zeit ihre Strategie komplett zu überarbeiten.

Neben den Eigentümern und dem Staat gehören Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Management, Gläubiger und Kommunen zu den Stakeholdern, mit teilweise sehr unterschiedlichen Interessen (vgl. Macharzina und Wolf 2010, S. 13 oder auch Müller-Stewens und Lechner 2005, S. 181). In einer koalitionstheoretischen Interpretation des Unternehmens haben alle diese Stakeholder Einfluss auf die Strategieentwicklung und sind bereit, diesen auch auszuüben (vgl. Hungenberg 2011, S. 28). Das Machtverhältnis zwischen den einzelnen Stakeholdern kann sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und sich auch im Laufe der Zeit bzw. durch das Eingehen unterschiedlicher Koalitionen ändern. Autoren wie Rappaport fordern, dass sich ein Unternehmen bei der Strategieentwicklung allein auf die Interessen der Aktionäre und damit auf die Steigerung des Unternehmenswertes konzentrieren sollte (vgl. Rappaport 1997). Die Interessen aller anderen Stakeholder haben sich diesem Interesse unterzuordnen. Dieser als Shareholder-Value benannte Ansatz ist heftig kritisiert worden, gerade wenn er so interpretiert wurde, dass es in erster Linie um die kurzfristige Steigerung des Unternehmenswertes geht, nicht um seine langfristige Erhöhung (vgl. Lynch 2006, S. 292).

6. In welcher Phase des Lebenszyklus befindet sich das Produkt bzw. die Branche?

Die Strategie des Unternehmens wird auch davon beeinflusst, wo sich die Branche bzw. auch das Produkt auf dem Produktlebenszyklus befindet (vgl. Porter 1980, S. 159 ff. bzw. Macharzina und Wolf 2010, S. 354). Je nach Phase bestehen unterschiedlich Anforderungen an das Unternehmen (vgl. u. a. Schuler und Jackson 1987). So ist in früheren Phasen des Lebenszyklus die Rolle von Forschung und Entwicklung meist deutlich höher (vgl. Baden-Fuller und Stopford 1992) bzw. benötigen Unternehmen in reifen Märkten viel größere Marketingaktivitäten als in der Wachstumsphase, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Betrachtet man die Diskussion zu den verschiedenen Ansätzen, so fällt auf, dass in der Regel nur ein Aspekt angesprochen wird. Beispielsweise wird in der Diskussion um die Positionierung auf dem Markt die Frage nach dem Lebenszyklus oder die Dimension der Stakeholder ausgeblendet. Ggf. wird auf den anderen Gegenpol eingegangen, aber meist, um darzulegen, warum der eigene Aspekt, z. B. die Marktorientierung, wichtiger ist als die Ressourcenorientierung. Diese Einseitigkeit in der

Diskussion wird in Abb. 2.2 dargestellt. In der Literatur ist zu beobachten, dass sich der Fokus in der Diskussion im Laufe der Zeit von einer zu anderen Dimension verändert. Während z. B. der Lebenszyklus in den 1970er- und 1980er-Jahren stark diskutiert wurde, nimmt er in der aktuellen Diskussion einen deutlich geringeren Raum ein. Ein anderes Beispiel ist der Shareholder-Value nach Rappaport (vgl. Rappaport 1997). Während der Ansatz um die Jahrtausendwende sehr populär war, ist die Präsenz des Themas in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Dies zeigt sich auch in der Behandlung in den Lehrbüchern. In der vierten Ausgabe des Standardwerks Corporate Strategy von Lynch nimmt die Diskussion des Konzepts gut drei Seiten ein (vgl. Lynch 2006). In der sechsten Auflage wird das Thema nur noch auf einer halben Seite behandelt (vgl. Lynch 2012). Wie andere Bereiche des Managements ist auch das strategische Management gewissen Moden unterworfen. Nur weil eine Dimension derzeit nicht im Fokus steht, bedeutet dies aber noch lange nicht, dass diese Dimension aufhört zu existieren und relevant zu sein.

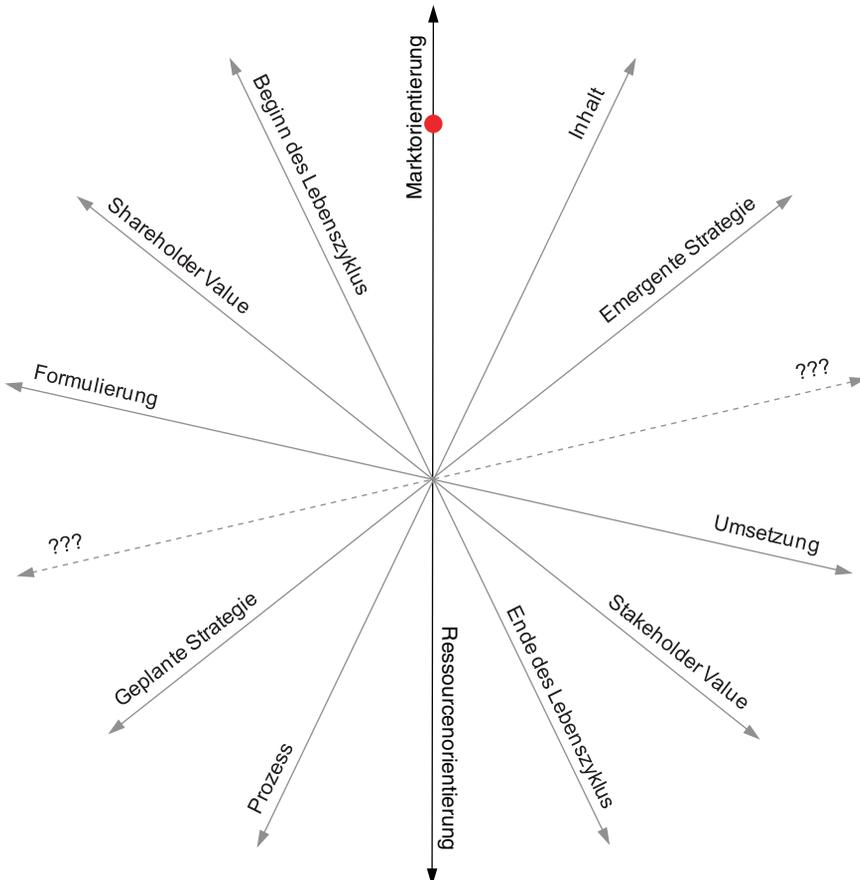


Abb. 2.2 Die Diskussion in der Literatur beschränkt sich meist auf eine Dimension

Bei der Diskussion der einen Dimension werden gleichzeitig Annahmen zu den anderen Dimensionen getroffen. Das ist an sich unproblematisch. Problematisch ist aber, dass die Annahmen über die anderen Dimensionen implizit bleiben. Denn wenn nun einzelne Autoren Empfehlungen geben, wie eine Strategie nach dem von ihnen bevorzugten Ansatz entwickelt und umgesetzt werden soll, bleibt für den Leser nicht nachvollziehbar, ob die Rahmenbedingungen der Strategiediskussion mit den anderen Dimensionen vergleichbar sind. Aber dies ist nicht nur in der theoretischen Behandlung des Themas problematisch, sondern noch viel mehr bei der Umsetzung im Unternehmen. Unternehmen berücksichtigen bei ihrer Strategiediskussion alle Dimensionen, die jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die Summe der einzelnen Dimensionen und der Grad, in dem die einzelnen Dimensionen berücksichtigt werden, ergeben das individuelle Strategieprofil des Unternehmens. Für jede der oben diskutierten Gegenpole wird dabei auf der Achse aufgetragen, wie stark dieser Aspekt im jeweiligen Unternehmen ausgeprägt ist. Abb. 2.3 zeigt exemplarisch die

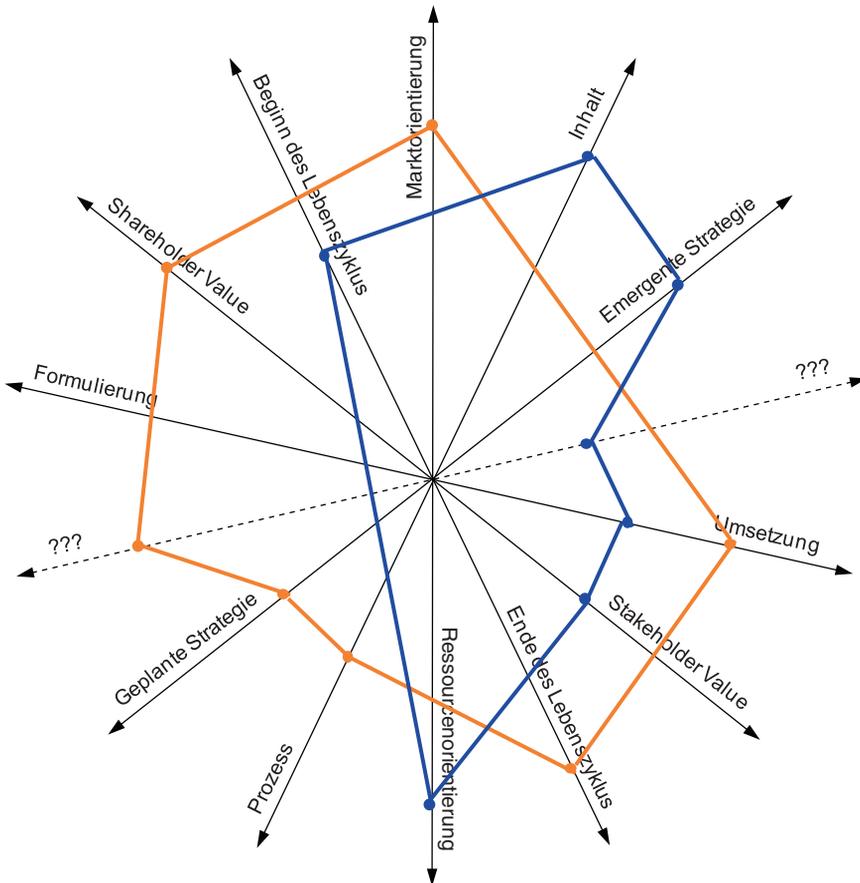


Abb. 2.3 Unterschiedliche Strategieprofile einzelner Firmen – schematische Darstellung