

**Reinhart Nagel · Rudolf Wimmer**

# **Einführung in die systemische Strategieentwicklung**

**2015**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/ Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.

Erste Auflage, 2015  
ISBN 978-3-8497-0057-7  
© 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

- 1 Strategie als zukunftsorientierte Führungsaufgabe ... 9**
  - 1.1 Zum begrifflichen Verständnis ... 9
  - 1.2 Stellenwert der Strategie im Kontext der Unternehmensführung ... 12
  - 1.3 Zunehmende Komplexität der Zukunftsauseinandersetzung im Kontext einer »Next Society« ... 17
  
- 2 Entwicklungsstränge der Strategieliteratur ... 22**
  - 2.1 Historische Bezüge ... 22
  - 2.2 Langfristige Planung in stabilen Märkten ... 23
  - 2.3 Entwicklung der Strategie zur eigenständigen Disziplin ab den 1960er-Jahren ... 24
  - 2.4 Aufspaltung in Inhalts- und Prozessforschung ... 25
  - 2.5 Stellenwert der verschiedenen Strategiemodelle und Managementmoden ... 47
  
- 3 Grundzüge der systemischen Strategieentwicklung ... 50**
  - 3.1 Wurzeln der systemischen Strategieentwicklung ... 50
  - 3.2 Zum systemtheoretischen Organisationsverständnis ... 53
  - 3.3 Besonderheiten eines Wirtschaftsunternehmens aus systemtheoretischer Perspektive ... 55
  
- 4 Was unterscheidet die systemische von der traditionellen Strategieentwicklung? ... 58**
  - 4.1 Systemische Strategieentwicklung als nichttriviale Steuerung ... 58
  - 4.2 Steuerung durch Entscheidung über Entscheidungsprämissen ... 60

- 4.3 Strategie als nichtdelegierbare gemeinschaftliche Führungsleistung ... 61
- 4.4 Kommunikationsräume zur Reflexion und Überprüfung der eigenen mentalen Modelle ... 62
- 4.5 Strategieentwicklung als rekursiver Managementprozess ... 64
- 4.6 Reframing von betriebswirtschaftlichen Tools und Modellen ... 66
- 4.7 Unternehmen von der Zukunft her führen ... 68
- 4.8 Systemkompetenz (»organizational capability«) als angestrebtes Ergebnis ... 71
  
- 5 Praxis der Strategie ... 73**
  - 5.1 Intuitive Strategiefindung ... 74
  - 5.2 Expertenorientierte Strategieansätze ... 76
  - 5.3 Evolutionäre Strategien ... 79
  - 5.4 Strategie als systemisches Prozessmuster ... 81
  
- 6 Die Strategieschleife als Bearbeitungsarchitektur ... 83**
  - 6.1 Schritt 1: Strategische Analyse ... 85
  - 6.2 Schritt 2: Alternativen zum Status quo entwickeln ... 87
  - 6.3 Schritt 3: Entscheidungen treffen ... 88
  - 6.4 Schritt 4: Unternehmensstrategie gestalten ... 89
  - 6.5 Schritt 5: Organisationsdesign anpassen ... 90
  - 6.6 Schritt 6: Strategisches Controlling überprüfen und gestalten ... 91
  - 6.7 Schritt 7: Strategie implementieren ... 92
  
- 7 Organisationsdesign als Schlüsselstelle der Strategie ... 94**
  - 7.1 Grundgedanken zum Organisationsdesign ... 94
  - 7.2 Elemente des Organisationsdesigns ... 97

**8 Konsequenzen für eine Strategieberatung  
im dritten Modus ... 106**

8.1 Vergleich Expertenberatung versus  
Prozessberatung ... 106

8.2 Konzeptionelles Grundverständnis einer  
Organisationsberatung im dritten Modus ... 108

8.3 Drei Sinndimensionen in der Strategieberatung ... 109

**Literatur ... 117**

**Über die Autoren ... 126**