



Jetzt mit
eLearning

*besser
lernen*

Strategisches Management

Eine Einführung

12., aktualisierte Auflage

Richard Whittington
Patrick Regnér
Duncan Angwin
Gerry Johnson
Kevan Scholes

Anfang 2019 trat Paul Polman als CEO von Unilever zurück. Unter Polmans Führung hatte Unilever jahrelang bessere Ergebnisse erzielt als der FTSE-100-Aktienindex. Mit dem Branchenindex für Konsumgüter weltweit lag Unilever gleichauf. Gleichzeitig konnte der Konzern zahlreiche Erfolge in Bezug auf seinen Nachhaltigkeitsplan vermelden. Bis 2017 hatte Unilever beispielsweise bereits etwa 601 Millionen Menschen über seine Hilfsprogramme mit den Schwerpunkten Hygiene, Gesundheit und Selbstwertgefühl erreicht und unterstützt. Seit 2010 konnten die negativen Umwelteinflüsse durch Unilever-Müll um 29 Prozent gesenkt werden. Und rund 1,3 Millionen Frauen erhielten Zugang zu verschiedensten Bildungsprogrammen, während der Anteil der weiblichen Führungskräfte bei Unilever selbst mittlerweile bei 47 Prozent lag.

Allerdings wurde auch Kritik laut am Polman-Regime. Unilevers Einnahmen hatten sich bis 2017 nur um etwa ein Drittel gesteigert und würden somit das anvisierte Ziel einer Verdopplung bis 2020 mit großer Sicherheit verfehlen. Im Gegensatz zu den im Nachhaltigkeitsplan vorgesehenen Verbesserungen der negativen Umwelteinflüsse stieg die Produktion der von Unilever verursachten Treibhausgase mit der Ausweitung der Produktionsmengen. Neue Initiativen stießen zudem nicht auf allgemeine Zustimmung im Unternehmen. 2018 startete Unilever mit „Loop“ ein neues Recyclingprogramm für Verpackungsmaterial. Dabei werden bestellte Waren direkt an die Haustür geliefert, die leeren Kartons später wieder abgeholt und für den nächsten Kunden erneut befüllt. Loop wurde von Kritikern als reine „Grünfärberei“ bezeichnet, die einem unveränderten Geschäftsmodell einfach nur einen „grünen Anstrich“ geben sollte. Loop könnte die Umwelt sogar noch zusätzlich belasten, denn schließlich verdoppeln sich durch Lieferung und Abholung der Verpackung die Transportwege.

Polmans Nachfolger als CEO war der Unilever Insider Alan Jope. Am 1. Januar 2019 drückte Jope per Twitter seinen Respekt für Polmans großes Engagement für Nachhaltigkeit aus: „Mit der Übernahme dieser für mich neuen Aufgabe muss ich @Paul Polman danken und sein großes Engagement für @Unilever und die ganze Welt würdigen: Er setzte sich auf höchst überzeugende Weise für Nachhaltigkeit ein.“

Quellen: Management Today, 11. März 2011, <https://ahippieinavan.com/loop-greenwashing-hhp/>; www.unilever.co.uk/sustainable-living/the-unilever-sustainable-living-plan/.

Perspektivenwechsel

Benefit Corporations

Immer mehr Start-ups wählen neue Unternehmensformen, um Gewinnstreben und soziale Verantwortung miteinander zu verbinden.

Viele Unternehmer glauben nicht mehr daran, dass die Gewinnorientierung eines regulären Unternehmens mit wichtigen sozialen Zielen vereinbar ist. In den USA sind die Leiter eines Unternehmens sogar gesetzlich dazu verpflichtet, für ihre Investoren Gewinne zu maximieren. In der Regel gewähren die Investoren der Unternehmensführung einen gewissen Freiraum zur Verfolgung sozialer Ziele – besonders wenn dadurch die Attraktivität ihres Unternehmens für Kunden und Mitarbeiter gesteigert wird. In schlechten Zeiten allerdings neigen Investoren dazu, alles abzuschaffen, was nicht direkt zum Firmenergebnis beiträgt.

Eine neue Möglichkeit für gemeinnützige Organisationen (*Abschnitt 5.3.2*) besteht darin, als „Benefit Corporation“ (gemeinwohlorientiertes Unternehmen) zu firmieren. Solche Gesellschaften unterstützen gemeinnützige Projekte, weil sie sich nicht nur verpflichtet haben, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sondern auch das Allgemeinwohl zu steigern, indem sie z.B. für mehr Nachhaltigkeit beim Umweltschutz eintreten. Sind die Zeiten wirtschaftlich schlecht, sind Gewinnorientierung und soziales Engagement immer noch gleichrangige Ziele, so sieht es die Rechtsform eines solchen Unternehmens vor.³⁶

Anders als bei einer typischen gemeinnützigen Organisation ist bei einer Benefit Corporation also die Kapitalbeschaffung von Investoren erlaubt – und sie ist zudem verpflichtet, zur Steigerung des Allgemeinwohls beizutragen. In den USA wurden bisher bereits 30.000 neue Unternehmen mit der Rechtsform der Benefit Corporation registriert. Führende Beispiele sind etwa der trendige Brillenhersteller Warby Parker, der Brillen an Bedürftige spendet, oder Patagonia, Hersteller von Outdoor-Bekleidung, der sich für den Umweltschutz stark macht.

Allerdings hat eine Benefit Corporation auch Nachteile. Jede Corporation muss ausführliche Berichte darüber offenlegen, wie sie zur Steigerung des Allgemeinwohls beigetragen hat. Investoren müssen potenziell geringe Renditen in Kauf nehmen und könnten Gefahr laufen, ihre Investitionen zu verlieren, wenn die Corporation an ein anderes Unternehmen verkauft wird. Gibt es weniger finanzielle Unterstützung durch Investoren, so können auch die Corporations weniger soziale Projekte unterstützen.

³⁶ J. E. Hasler, „Contracting for good how benefit corporations empower investors and redefine shareholder value“, *Virginia Law Review*, Band 100, Nr. 6 (2014), S. 1279–1322.

Z U S A M M E N F A S S U N G

- Verschiedene *Interessengruppen* beeinflussen durch ihre Erwartungen die Zielsetzung und Strategie einer Organisation in unterschiedlicher Weise, je nachdem, wie viel Aufmerksamkeit und Macht sie jeweils haben und aufwenden. Manager können den Einfluss verschiedener Interessengruppen mithilfe einer *Interessengruppenanalyse* einschätzen.
- Der Einfluss einiger wichtiger Interessengruppen wird formell innerhalb der *Governance-Struktur* einer Organisation dargestellt. Dies kann in Form *einzelner Stufen von Corporate Governance* geschehen, die die Verbindungen zwischen den endgültigen Nutznießern und den Managern der Organisation aufzeigen.
- Es gibt zwei allgemeine Governance-Struktursysteme: das *Shareholder-Modell* und das *Stakeholder-Modell*, die allerdings international variieren können.
- Je nachdem, wie Organisationen ihre Rolle in der Gesellschaft wahrnehmen, können sie unterschiedliche Haltungen zur *sozialen Unternehmensverantwortung* einnehmen. Doch auch einzelne Manager können sich *ethischen Dilemmata* gegenübersehen, die sich auf den Zweck ihrer Organisation oder die von ihr gewählten Aktivitäten beziehen.

Z U S A M M E N F A S S U N G

Literaturempfehlungen

- Einen guten Überblick über wichtige Konzepte, sowohl im Bereich der Corporate Governance als auch im Bereich der sozialen Unternehmensverantwortung, bieten A. Rasche und M. Morsing *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*, Cambridge University Press, 2017
- Speziell für die Corporate Governance bietet B. Tricker, „*Corporate Governance Principles, Policies and Practices*“, 3. Auflage, *Oxford University Press*, 2015 einen führenden Leitfaden.
- Für eine umfassende Darstellung der sozialen Unternehmensverantwortung siehe A. Crane, A. McWilliams, D. Matten und D. Siegel, „*The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*“, *Oxford University Press*, 2009.

Fallstudie Petrobras und die Echsen

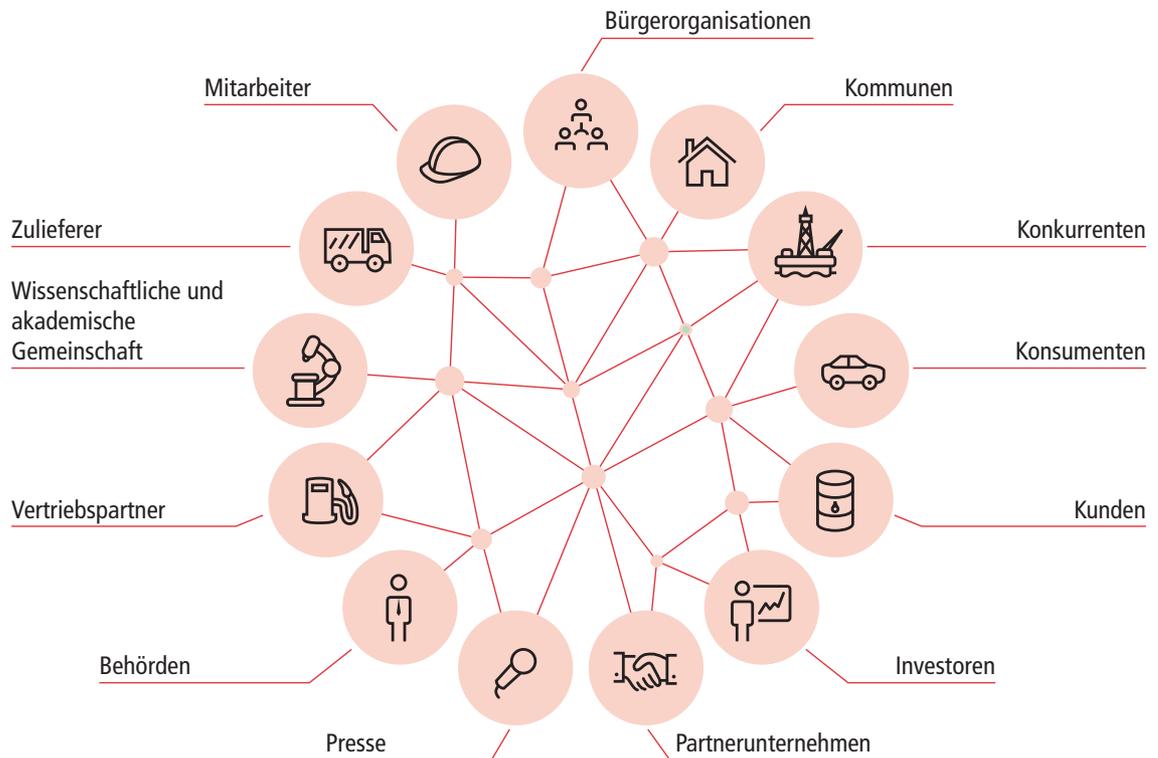


Abbildung 5.8: Petrobras' Stakeholder
Quelle: www.petrobras.com.br/en/about-us/profile/stakeholders/

Petrobras möchte mit seinem Handeln einen positiven Beitrag zu Brasiliens Gesellschaft leisten. Doch Petrobras ist ein Mineralölunternehmen, das sich in einem schwierigen Umfeld bewegt.

Brasiliens größtes Unternehmen trägt einen ungewöhnlichen Namen, denn es ist nach einem Dinosaurier der Kreidezeit benannt – dem Petrobrasaurus. Diese Bezeichnung bringt den Firmennamen Petrobras und das lateinische Wort für Echse, „saurus“, zusammen. Man könnte durchaus sagen, dass es dieser gigantische Ölkonzern auch in neuerer Zeit mit jeder Menge Echsen zu tun hatte.

Die brasilianische Regierung gründete das Unternehmen im Jahr 1953 und gab ihm eine Monopolposition für die Ölförderung im Land, inspiriert durch den Slogan: „O petróleo é nosso.“ („Das Öl gehört uns.“) Damals produzierte Brasilien gerade

einmal 2.700 Barrel Öl pro Tag. 2019 lag die Tagesproduktion von Petrobras bei 2,6 Mio. Barrel, wobei das Öl zum Großteil in Brasilien, aber auch im Ausland gefördert wurde. Der Konzern hat sich eine internationale Führungsposition in Bezug auf die Produktion von Schieferöl sowie auf die Offshore-Förderung erarbeitet. Mittlerweile ist Petrobras ein diversifiziertes Unternehmen, das auch in den Bereichen Energievertrieb, Treibstoffe, Düngemittel und Bio-Kraftstoffe tätig ist. Die höchste Mitarbeiterzahl erreichte Petrobras im Jahr 2013 mit 86.000 Beschäftigten, wobei die Mehrzahl im Land arbeiteten. Inzwischen ist diese Zahl aber auf gut 60.000 im Jahr 2018 zurückgegangen.

1997 verlor Petrobras offiziell seine Monopolstellung auf dem brasilianischen Ölmarkt und ausländische Unternehmen machten sich bald besonders auf dem Offshore-Markt breit. Im selben Jahr erfolgte die teilweise Privatisierung von Petrobras, dessen Aktien letztendlich an der New Yorker Börse gehandelt wurden. Zwei amerikanische Investmentfirmen, Capital World Investors und Fisher Asset Management, sind die größten Privatanleger und halten jeweils ein Prozent der Anteile. Doch die brasilianische Regierung verfügt immer noch – direkt oder indirekt – über 64 Prozent der Stimmrechtsanteile.

Für Petrobras selbst gibt es 13 wichtige Interessengruppen: Mitarbeiter, Bürgerorganisationen, Kommunen, Konkurrenten, Verbraucher, Kunden, Investoren, Partnerunternehmen, die Presse, Behörden, Vertriebspartner, die wissenschaftliche und akademische Gemeinschaft und die Zulieferer. Im Jahresbericht des Unternehmens heißt es: „In all unseren Aktivitäten sind wir stark und vielfältig vernetzt, sodass wir täglich mit unterschiedlichsten Gruppierungen in Kontakt kommen... Mit all diesen Gruppen befinden wir uns ständig im Dialog.“ Petrobras tritt in Brasilien als großer Förderer der Künste auf und unterhält unter anderem ein eigenes Symphonieorchester. Auch Sportler werden von Petrobras gefördert – nicht nur aus dem Motorsport, sondern auch Teilnehmer der olympischen und paraolympischen Spiele. Traditionell fließt ein Prozent der Gesamteinnahmen in die Forschung – in interne Projekte sowie in die Zusammenarbeit mit führenden brasilianischen Universitäten. Das firmeneigene Forschungs- und Entwicklungszentrum ist das größte seiner Art in der südlichen Hemisphäre.

Natürlich verursacht gerade die Ölindustrie immer wieder verheerende Umweltschäden: Für Petrobras waren das immer wieder Ölteppiche, besonders in der Nähe der firmeneigenen Bohrseln. Doch andererseits setzt sich das Unternehmen aktiv für Nachhaltigkeit ein: Durch entsprechende Förderprojekte konnte sich die Buckelwalpopulation in brasilianischen Gewässern von knapp 2.000 auf inzwischen 9.000 Tiere erholen. Und das Unternehmen finanziert eine wichtige

Auffangstation für Meeresschildkröten im Bundesstaat Bahia. Petrobras veröffentlicht einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht, der detaillierte Informationen und Daten über ausgelaufenes Öl, Energieverbrauch, Emissionen, Wasserverbrauch sowie Todes- und Verletzungsfälle in der Belegschaft enthält. Auch weist der Bericht jährliche Ausgaben von ca. \$65 Mio. für Umweltschutz, Sportförderung sowie soziale und kulturelle Förderung aus.

Die Echsen

Allerdings war nicht alles, was Petrobras tat, immer so vorbildlich. Als einer der Hauptakteure der brasilianischen Volkswirtschaft vergibt das Unternehmen sehr große Aufträge in vielen Branchen wie etwa der Bauwirtschaft. 2014 kam es im Zusammenhang mit diesen Verträgen zu strafrechtlichen Untersuchungen wegen möglicher Korruption. Diese gingen unter dem Namen „Lava Jato“ („Operation Autowäsche“) durch die Presse. Einige Aufträge wurden zu übersteuerten Preisen abgeschlossen und Teile der daraus entstehenden Gewinne flossen an die oberste Führungsriege von Petrobras zurück oder gingen an Politiker verschiedener Parteien. Bis Ende 2017 waren 300 Menschen wegen Beteiligung an dieser Korruption für schuldig befunden worden. Einige der prominentesten Verurteilten waren der ehemalige Präsident Brasiliens, Lula da Silva – er wurde zu zwölf Jahren Gefängnisstrafe verurteilt –, der CEO von Odebrecht, des größten Baukonzerns in Lateinamerika – sein Urteil waren 19 Jahre Gefängnis –; und der ehemalige CEO von Petrobras selbst, Aldemir Bendine, der 2016 zu elf Jahren Gefängnisstrafe verurteilt wurde.

Dieser Absturz von Aldemir Bendine war gleichzeitig ein herber Rückschlag für die damalige Unternehmensstrategie von Petrobras. Als Bendine 2015 zum CEO ernannt wurde, hatte er das Unternehmen auf „Shareholder Value“ als neuen Strategie-Schwerpunkt eingeschworen. Auch der Abbau der Firmenschulden, die inzwischen \$106 Mrd. erreicht hatten, stand für ihn damals im Mittelpunkt.

Die brasilianische Regierung forderte hohe neue Investitionen in große neue Bauprojekte von Petrobras, was das Unternehmen unter Druck setzte und finanziell überlastete. Zudem bestand man in der Politik darauf, dass Petrobras ausschließlich brasilianische Zulieferer in Anspruch nehmen sollte – das blähte die Kostenbasis künstlich auf. Und Druck kam auch von der Regierung, die Treibstoffpreise im Land unterhalb des internationalen Niveaus zu halten. Bendine hatte sich für eine eher marktbezogene Strategie entschieden, Preise erhöht, Vermögenswerte verkauft und das Investitionsbudget um über ein Viertel gekürzt. Es war jedoch ein anderer CEO, Pedro Parente, der diese Strategie weiterverfolgen würde.

Parente übernahm 2016 die Führung von Petrobras unter drei Bedingungen: Grundlage für die Einstellung neuer Manager sollten in Zukunft ihre Leistungen und Verdienste sein und nicht politische Beziehungen; wirtschaftliche Vernunft und nicht Politik sollte die strategische Richtung vorgeben; und das Unternehmen selbst würde in Zukunft die Preisbildung für seine Treibstoffe übernehmen – unabhängig von der Politik. Ein neues brasilianisches Gesetz, das die Berufung hochrangiger Politiker in die Führungsriege von Staatsunternehmen verbot, unterstützte Parentes Bestreben nach Unabhängigkeit. Für \$2,35 Mrd. verkaufte er einen großen Anteil an einem von Petrobras Ölfeldern an den norwegischen Ölkonzern Statoil. Außerdem bereitete er den Verkauf einiger Teile des umfangreichen firmeneigenen Tankstellennetzes vor. Anfang 2018 hatte es Parente geschafft und Petrobras verzeichnete statt Verlusten nun Gewinne (ohne Berücksichtigung außergewöhnlicher Ausgaben wie etwa \$3 Mrd. für die Beilegung eines Rechtsstreits mit Anlegern in den USA). Petrobras Schulden waren um 12 % gesunken.

Doch dann geriet auch Parente in Schwierigkeiten. Zwischen 2014 und 2016 erholte sich die brasilianische Wirtschaft nur langsam von einer Wirtschaftskrise, die als die schlimmste Krise galt, die das Land jemals erlebt hatte. Die Financial Times beschrieb die Entwicklung der brasilianischen Volkswirtschaft so: „Vom Zombie zum lebenden Toten.“ Noch immer herrschte hohe Arbeitslosigkeit

und die Inflation stieg schneller als das Einkommen der Menschen. 2018 schnellten die Energiepreise auf dem Weltmarkt in die Höhe. Da Brasilien immer noch einen Großteil seines Treibstoffs importiert, verschlimmerte ein stark notierender Dollar den Preisdruck zusätzlich. Petrobras reagierte darauf mit einer Preissteigerung für Diesel um 10 Prozent. Für die Brasilianer bedeutete das den zweithöchsten Treibstoffpreis, den ihr Land jemals gesehen hatte – höher sogar als in den USA.

Die 600.000 Mitglieder des brasilianischen Fernlastfahrerverbands traten aus Protest in den Streik. Einige von ihnen errichteten Straßensperren mit ihren Brummis und brennenden Reifen. Auch die Arbeiter von Petrobras streikten. Zehn Tage lang herrschte Chaos und es kam zu Gewaltausbrüchen. An den Flughäfen ging der Treibstoff aus, Fabriken mussten schließen, Krankenhäuser hatten nicht mehr genügend Medikamente und Supermärkte konnten nicht beliefert werden. Erst als Brasiliens Präsident eine 60-tägige Aussetzung der Preissteigerungen verkündete und die Justiz den Gewerkschaften hohe Strafen androhte, endeten die Streiks. Desillusioniert durch die erneute Umkehrung der Preispolitik trat Parente im Juni 2018 als CEO zurück. Der Kurs der Petrobras-Aktie fiel um 15 Prozent.

Neue Führung

Ein prominenter Politiker, der den Truckern seine Unterstützung zugesichert hatte, war Jair Bolsonaro. Als ehemaliger Offizier des brasilianischen Militärs war Bolsonaro überzeugter Nationalist und hatte die Erhaltung staatlicher Unternehmen immer befürwortet. Aus den Präsidentschaftswahlen im Oktober 2018 ging Bolsonaro als unangefochtener Sieger hervor. Der neue Präsident Bolsonaro kündigte an, sich für den Schutz christlicher Familienwerte, Nationalstolz und wirtschaftlichen Liberalismus stark zu machen. Als seinen neuen Wirtschaftsminister setzte er den ehemaligen Investmentbanker und Wirtschaftswissenschaftler an der Universität von Chicago, Paulo Guedes ein, einen Verfechter von Privatisierung und freier Marktwirtschaft.

Anfang 2019 bekam Petrobras einen neuen CEO, Castello Branco. Viele hatten erwartet, Bolsonaro werde einen hochrangigen Militäroffizier mit nationalistischen Überzeugungen an die Spitze des Staatsbetriebs berufen. Doch Branco war zuvor ebenfalls als Wirtschaftswissenschaftler an der Universität von Chicago tätig gewesen, ein persönlicher Freund von Paulo Guedes und Befürworter von Privatisierung. Noch bevor er offiziell den Posten des CEO übernahm, beteiligte sich Branco bereits an der Entwicklung des Geschäfts- und Managementplans für Petrobras für die Jahre 2019 bis 2023. Darin wurden fünf wichtige Firmenwerte genannt: Respekt für Leben, Menschen und Umwelt; Ethik und Transparenz; Überwindung (sic) und Zuversicht; Marktorientierung und Ergebnisorientiertheit. Man verpflichtete sich zur Veräußerung von Unternehmensbereichen, die nicht Teil des Kerngeschäfts waren, und zur Partnerschaft mit ausländischen Unternehmen in Bereichen, wo fremde Ressourcen die heimische Entwicklung fördern konnten. Gleichzeitig steckte der Plan ambitionierte Ziele für den weiteren Schuldenabbau und die Verbesserung der Rentabilität. Neuinvestitionen sollten um etwa ein Drittel gekürzt werden. Und das Unternehmen erklärte seine Absicht, eine „kulturelle Transformation“ zu schaffen mit einem neuen Fokus auf Effizienz, Leistung, Flexibilität und der Schaffung von Mehrwert fürs Unternehmen. In seiner Antrittsrede als CEO erklärte Branco: „Die Kernkompetenzen unseres Unternehmens sind die Ölförderung und -produktion auf großen Ölfeldern und sehr tiefen Gewässern. Wir sollten unsere natürlichen Ressourcen und Vermögenswerte konzentrieren, durch welche wir die größtmögliche Rendite erzielen können.“ Branco machte auch klar, dass er die Pläne, das Tankstellennetzwerk zu verkaufen, weiterverfolgen würde.

Anfang 2019 lag Petrobras Aktienkurs um zwei Drittel höher als bei Pedro Patentes Rücktritt im Sommer des Vorjahres. Allerdings schienen manche Dinge auch unverändert zu bleiben. Drei Mitglieder des Verwaltungsrats von Petrobras, die mit der vorherigen machthabenden Partei in Brasilien in Verbindung standen, wurden durch neue Mitglieder ersetzt. Einer von ihnen, John Forman, war kurz vorher von der brasilianischen Börsenaufsicht wegen Insiderhandel mit einer Geldstrafe belegt worden. Regina da Luca, der ebenfalls der vormals regierenden Partei nahegestanden hatte, verlor seinen Posten als Leiter der Abteilung für Sicherheit und Corporate Intelligence bei Petrobras. Im Januar 2019 ersetzte ihn Castello Branco als eine seiner ersten offiziellen Amtshandlungen durch Carlos Victor Nagem. Doch auch dieser war in der konservativen Politik Brasiliens aktiv gewesen und zudem ein persönlicher Freund des Präsidenten Jair Bolsonaro.

*Wesentliche Quellen: www.petrobras.com.br/en/society-and-environment/sustainability-report/; www.petrobras.com.br/en/about-us/strategic-plan/; *Financial Times*, 5. März 2018; *Navva*, 9. Januar, Reuters, 15. Januar, 2019.*

Fragen

- 1** Identifizieren Sie mindestens fünf Konflikte zwischen den Interessen von Stakeholdern und den Erwartungen von Petrobras. (Beziehen Sie sich auf Tabelle 5.1 als strategischen Anhaltspunkt.) Welche sind die mächtigsten Interessengruppen (siehe Tabelle 5.2)?
- 2** Identifizieren Sie mindestens fünf Arten, wie die Eigentumsverhältnisse die Strategie von Petrobras beeinflusst haben.

Geschichte und Kultur

6

6.1 Einführung	218
6.2 Geschichte und Strategie	219
6.2.1 Zusammenhang zwischen Vergangenheit und Gegenwart.	220
6.2.2 Analyse der historischen Entwicklung.	223
6.3 Kultur und Strategie	225
6.3.1 Nationale und regionale Kulturen.	226
6.3.2 Das organisationale Wirkungsfeld.	227
6.3.3 Organisationskultur	229
6.3.4 Der Einfluss der Kultur auf die Strategie	233
6.3.5 Eine Analyse der Kultur: das kulturelle Netz.	235
6.3.6 Die Durchführung einer Kulturanalyse.	237
6.4 Strategische Drift	240
Zusammenfassung.	246
Literaturempfehlungen	246
Fallstudie.	247

ÜBERBLICK

Im MyLab | Strategisches Management finden Sie:

- Das **komplette Lehrbuch als E-Text** zum Online-Lesen – mit praktischen Werkzeugen wie Markieren, Notizen, Kommentieren sowie das Setzen von Lesezeichen.
- Begleitend zum Lehrbuch die **Lösungshinweise zu den Fällen** am Kapitelende.
- **Kapitelzusammenfassungen** mit Wissensschwerpunkten, mit denen Sie sich einen Gesamtüberblick über die Materie verschaffen können. Desweiteren können Sie hier Ihr Wissen im Rahmen von **Quizfragen** testen.
- **Digitale Lernkarten** und ein **umfangreiches Glossar** zum Nachschlagen und Wiederholen von Definitionen.

ELEARNING

Lernziele

Nach der Lektüre dieses Kapitels sollten Sie in der Lage sein,

- zu analysieren, wie die *historische Entwicklung* die strategische Position einer Organisation beeinflusst, besonders durch strategische Ressourcen, Fähigkeiten und *Pfadabhängigkeit*.
- verschiedene Arten von Kulturen zu unterscheiden, *national-geografisch*, auf *Bereichsebene* und auf *Organisationsebene*.
- mithilfe des *kulturellen Netzes* die Einflüsse einer *Organisationskultur* auf deren Strategie zu analysieren.
- Organisationen zu identifizieren, die Erfahrungen mit der *strategischen Drift* gemacht haben, und die Symptome der strategischen Drift zu erkennen.

6.1 Einführung

Viele Organisationen blicken auf eine lange Geschichte zurück. Der große japanische Mitsui-Konzern wurde bereits im 17. Jahrhundert gegründet. Daimler-Chrysler entstand im 19. Jahrhundert und seine Werte und Designprinzipien sind nachweislich sehr konstant geblieben. Manager des britischen Einzelhandelsunternehmens Sainsbury's beziehen sich immer noch auf die Gründungsprinzipien der Familie Sainsbury aus dem 19. Jahrhundert. All diese historischen Entwicklungen sind also tief in der Organisationskultur verwurzelt und beeinflussen strategische Entscheidungen und Optionen. Manchmal kann das kulturelle und geschichtliche Erbe eines Unternehmens einen einzigartigen Vorteil darstellen, in anderen Fällen kann die Geschichte einer Organisation auch dringend notwendige Veränderungen verhindern. Das Thema dieses Kapitels ist es also, klarzustellen, dass die strategische Position einer Organisation historische und kulturelle Wurzeln hat und dass ein Verständnis dieser Wurzeln Managern helfen kann, zukünftige Strategien für ihre Organisation zu entwickeln. (Zusammenfassung in ► *Abbildung 6.1*)

Das Kapitel beginnt mit der Geschichte und deren Analyse und Einfluss auf die Strategie einer Organisation. Die Geschichte einer Organisation bestimmt ihre Kultur – daher werden im nächsten Abschnitt kulturelle Aspekte der Organisation untersucht. Es wird besonders darauf eingegangen, wie kulturelle Einflüsse auf geografischer, institutioneller und organisationaler Ebene die aktuellen und zukünftigen Strategien bestimmen. Dieser Abschnitt befasst sich auch damit, wie Unternehmenskultur analysiert werden kann. Im letzten Abschnitt des Kapitels wird das Phänomen der *strategischen Drift* erklärt. Sie ist eine häufige Folge historischer und kultureller Einflüsse, die für Manager sehr schwer zu korrigieren ist. Die Rubrik „Perspektivenwechsel“ schließlich führt in die Konflikte und vielfältigen Aspekte der *institutionellen Logik* ein.

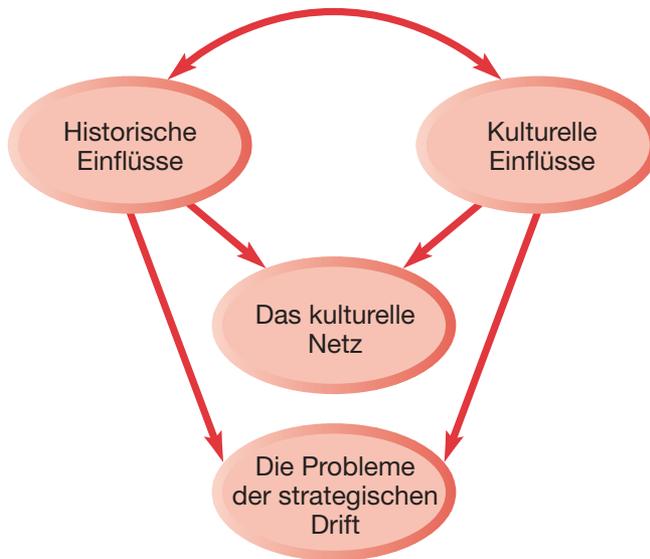


Abbildung 6.1: Der Einfluss von Kultur und Geschichte

Das Thema dieses Kapitels ist also die Bedeutung von Geschichte und Kultur für die Strategie. Ein Verständnis für Geschichte ist wichtig für die Analyse des Umfelds, besonders in Bezug auf Wirtschaftszyklen (*Kapitel 2*) und Branchenlebenszyklen (*Kapitel 3*). Und auch für die Kompetenzen und Ressourcen einer Organisation (*Kapitel 4*) spielen Kultur und Geschichte eine Rolle. Die Macht und Aufmerksamkeit verschiedener Interessengruppen (*Kapitel 5*) hat ebenso historische Ursprünge. Auch die Entwicklung einer Strategie (*Kapitel 12*) und die Herausforderungen eines strategischen Wandels (*Kapitel 15*) lassen sich durch die Geschichte einer Organisation erklären

6.2 Geschichte und Strategie

Jede Organisation hat ihre eigene Geschichte; ja selbst jeder Unternehmer, der eine neue Organisation gründet, bringt seine ganz persönliche Geschichte mit. Und diese Vergangenheit findet sich auf vielerlei Weise in der Gegenwart wieder. Manchmal ist die Vergangenheit wichtig, weil sie die Kosten eines strategischen Wandels erhöht. Manchmal kann die Vergangenheit ein Werkzeug des Managements sein, das entweder eingesetzt werden kann, um die bestehende Strategie zu unterstützen oder den Wandel voranzutreiben. Denn Geschichte kann sowohl Hindernis als auch praktisches Hilfsmittel sein – in jedem Fall muss ergründet werden, welche Beziehung jede einzelne Organisation zu ihrer Geschichte hat.¹ Zunächst werden in diesem Abschnitt vier verschiedene Beziehungen zwischen Organisationen und ihrer Geschichte vorgestellt. Darauf folgt eine Analyse der strategischen Effekte der Organisationsgeschichte.

6.2.1 Zusammenhang zwischen Vergangenheit und Gegenwart

► *Abbildung 6.2* beschreibt vier Arten von Beziehungen zwischen Vergangenheit und Gegenwart in Bezug auf die Strategie einer Organisation: Kontinuität, Selektion, Wiederentdeckung und Ruptur. Entlang der horizontalen Achse blickt man von der Gegenwart aus in die Vergangenheit zurück. Die vertikale Achse zeigt an, wie groß die strategischen Veränderungen waren, die im Laufe der Zeit in jeder dieser Beziehungen stattgefunden haben: Kontinuität findet sich dabei entsprechend ganz unten und Ruptur ganz oben.¹

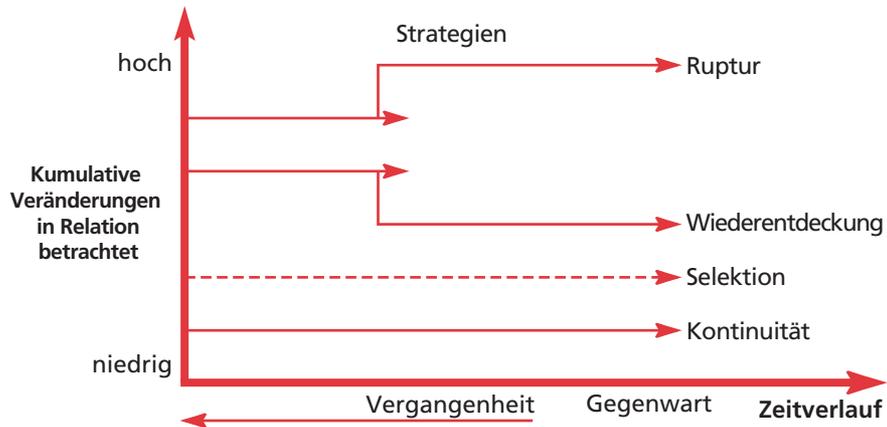


Abbildung 6.2: Vier Beziehungen zwischen Strategie und Geschichte

Historische Kontinuität

Oft gibt die Geschichte einer Organisation Kontinuität in ihrer Strategie vor. In ► *Abbildung 6.2* ist die Kontinuität durch eine einfache horizontale Linie dargestellt, die sich kaum verändert. In diesem Fall ist es wichtig, die Vergangenheit zu verstehen, um die Risiken und Schwierigkeiten eines Wandels bewerten zu können. In *Abschnitt 6.3* wird erklärt, dass Kontinuität oftmals aus der Kultur eines Unternehmens entspringt, es gibt auch materielle Ursachen. Denn Kontinuität kann zum einen auch durch einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten und zum anderen durch „Pfadabhängigkeiten“ zustande kommen, die durch Entscheidungen in der Vergangenheit entstanden sind.

- *Historische Ressourcen.* Wie in *Kapitel 4* beschrieben, bauen viele Organisationen ihren Wettbewerbsvorteil auf der Basis wertvoller, seltener, unnachahmlicher und intern unterstützter Ressourcen und Fähigkeiten auf (VRIO). Besonders Ressourcen werden dabei häufig in außergewöhnlichen historischen Situationen erworben. So kaufte der Diamantenproduzent de Beers seine Minen in Südafrika Ende des 19. Jahrhunderts, als das Gebiet noch Teil des British Empire war. Für Konkurrenten ist es schlicht unmöglich, die Uhr zurückzudrehen, diese außerordentlich

¹ Eine gute Übersicht über verschiedene Perspektiven auf die Organisationsgeschichte bietet die Sonderausgabe der *Academy of Management Review*, herausgegeben von P. Godfrey, J. Hassard, E. O' Connor, M. Rowlinson und M. Ruef, *What is organizational history? Toward a creative synthesis of history and organization studies*, *Academy of Management Review*, Band 41, Nr. 4 (2016): 590-608. W.M. Foster, D.M. Coraiola, R. Ruddaby, J. Kroezen und D. Chandler, *The strategic use of historical narratives: a theoretical framework*, *Business History*, Band 59, Nr. 8 (2017), S. 1176-200. Siehe auch J.T. Seaman Jr. und G.D. Smith, *Your company's history as a leadership tool*, *Harvard Business Review* (Dezember 2012) S. 1-10.

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** Zugangscode können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

<https://www.pearson-studium.de>