

SCHÄFFER
POESCHEL

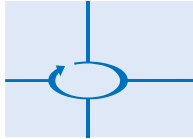
Kapitel 1

Einführung

in das Strategische

Management





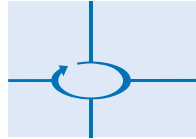
Kapitel 1

Einführung in das Strategische Management

Ob Trendsetter APPLE oder Fussballklub FC BARCELONA, ob Automobilkonzern DAIMLER oder soziales Netzwerk FACEBOOK – sie alle sind Unternehmen, die sich in der Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt zu bewähren haben. Doch wovon hängt es ab, ob sie erfolgreich sind oder untergehen? Wie unterscheiden sie sich von ihren Konkurrenten und welche Konsequenzen haben diese Unterschiede? Warum sind einige Unternehmen in der Lage besser mit Krisen umzugehen und sich rascher anzupassen als andere? Mit derartigen Fragen beschäftigt sich eine Disziplin, die als Strategisches Management bezeichnet wird. Im Laufe ihrer relativ jungen Geschichte hat sie eine reichhaltige Ökologie des Wissens zu solchen Themen produziert. Sie offeriert sowohl wichtige Konstrukte, Theorien, Methoden und wissenschaftliche Erkenntnisse, als auch praktische Instrumente und Gestaltungsempfehlungen. Teilweise präsentiert sie sich geordnet und übersichtlich, an ihren Rändern jedoch finden spannende Diskussionen statt, die sich aus heterogenen Meinungen und ambivalenten Erkenntnissen speisen. Wer sich auf die dort behandelten Fragestellungen und Ansätze einlässt, dem wird sich eine faszinierende Welt eröffnen, in der es viel Interessantes zu erkunden gibt.

Übersicht Kapitel 1

- Zur Verwendung des Buches
- Darlegung der historischen Entwicklungslinien des Strategischen Managements
- Definition des Strategischen Managements
- Herausforderungen des Strategischen Managements
- Erklärung des zentralen Bezugsrahmen dieses Buchs (General Management Navigator GMN)
- Gestaltungsebenen eines Strategischen Managements



1.1 Wie kann man dieses Buch verwenden?

Das vorliegende Buch versteht sich als Reiseführer auf einer Expedition in die Welt des Strategischen Managements. Als solcher strukturiert es das Terrain, zeigt unterschiedliche Ansätze, prüft kritisch bestehendes Wissen, und wirft offene Fragestellungen auf. Das Buch bewegt sich ganz bewusst an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und unternehmerischer Praxis. Dort will es einerseits theoretisches Gedankengut, andererseits praktisch anwendbare Konzepte vermitteln. Der Schwierigkeiten, die sich dabei stellen, sind wir uns bewusst. Während sich die Wissenschaft primär um das Beschreiben, Verstehen oder Erklären von Phänomenen bemüht, die sie in der unternehmerischen Praxis beobachtet, ist die unternehmerische Praxis – verkürzt formuliert – primär an gut fundierten Gestaltungsvorschlägen interessiert. Folgt die unternehmerische Praxis professionellen Ansprüchen, dann greift sie auf das angebotene Reflexionspotenzial an Deskriptionen und Theorien der Wissenschaft zurück, »transformiert« es in ihren spezifischen Kontext und wendet es dort an, wo es passend ist. Die Übergänge zwischen den beiden Bereichen sind weder trivial noch komplikationslos. Gleichwohl gilt es immer wieder, die Brücke zwischen ihnen zu schlagen und die durch ihre jeweilige Eigenlogik verursachten Spannungsfelder produktiv zu nutzen. Ob uns dies im Rahmen dieses Buches gelungen ist, möge der Leser beurteilen.

Bezugsrahmen: Um die Fülle an Material zu ordnen, werden wir uns an einem übergreifenden Bezugsrahmen orientieren, den wir *General Management Navigator (GMN)* nennen. Er besteht aus fünf Feldern und strukturiert mit diesen die Disziplin des Strategischen Managements in einer logischen Form, die man auch für die praktische Anwendung einsetzen kann. Größtenteils greifen wir dabei auf die bereits bestehende »Ökologie des Wissens« zurück, doch dort, wo Lücken bestehen, setzen wir eigene Bezugsrahmen ein. In jedem Feld werden sowohl wissenschaftliche Reflexionen als auch Gestaltungsansätze offeriert.

Aufbau des Buches: In Kapitel 1 wird zuerst die historische Entwicklung des Strategischen Managements beschrieben und der zentrale Bezugsrahmen des Buches, der General Management Navigator, in seinen Grundzügen vorgestellt. Kapitel 2 wendet sich den Fragen der *Initiierung* von Strategien bzw. der Thematik der Strategischen Prozesse zu. Kapitel 3 untersucht die *Positionierung* von Unternehmen, während Kapitel 4 sich mit Fragen des Geschäftsmodells und der *Wertschöpfung* auseinandersetzt. Kapitel 5 beschäftigt sich mit Herausforderungen und Ansätzen im Rahmen der *Veränderung* und der strategischen Erneuerung und Kapitel 6 schließt mit Ausführungen zur *Performance-Messung* ab. Um den Überblick innerhalb dieser Kapitel zu erleichtern, sind die Kapitel zu den Feldern des GMN nach einem einheitlichen Schema aufgebaut. Dies soll dem Leser nicht nur die Orientierung erleichtern, sondern ihm eine einheitliche Darstellung von Themen und Aufgaben des Strategischen Managements bieten, die er auch für eine weiterführende Beschäftigung mit dieser Disziplin verwenden kann.

Wege durch das Buch: Je nach Zielsetzung und Interesse können mehrere Lesepfade eingeschlagen werden. Sie eröffnen unterschiedliche Zugänge zum Strategischen Management:

- *Der eilige Leser:* Will man möglichst rasch Logik und Aufbau des General Management Navigator verstehen, dann bietet es sich an, mit Kapitel 1.3 zu beginnen. Hier wird der Bezugsrahmen kurz vorgestellt. Anschließend kann man sich auf diejenigen Kapitel stürzen, die einen besonders interessieren.
- *Der wissenschaftliche Leser:* Will man eher die wissenschaftlichen Grundlagen der einzelnen Felder verstehen, so sind vor allem die Kapitel mit der Überschrift »Reflexion« von Relevanz. Hier werden primär Theorien und Modelle vorgestellt, die Einblick in die Besonderheiten des jeweiligen Teilbereiches verschaffen. Ergänzend kann man sich in Kapitel 1 über die historische Entwicklung des Strategischen Managements informieren. Wir haben uns bemüht, diese Kapitel so zu schreiben, dass sie auch für den wirtschaftswissenschaftlich weniger Bewanderten nachvollziehbar und hilfreich sind.
- *Der fokussierte Leser:* Hat man eine konkrete Frage oder will sich gezielt über ein Gebiet informieren, dann empfiehlt es sich direkt auf das jeweilige Kapitel zu springen. Jedes Kapitel ist so geschrieben, dass es für sich alleine gelesen werden kann.
- *Der umfassend interessierte Leser:* Sehr freuen wir uns über den gründlichen Leser, der sich von der ersten bis zur letzten Seite aufmerksam durch das Buch bewegt und den die Ausführungen sowohl inspirieren als auch zu kritischen Reflexionen anregen. Ihm wird sich das ganze Spektrum des Buches erschließen.
- *Der nachschlagende Leser:* Mit Hilfe der detaillierten Verzeichnisse (Firmen, Personen, Stichworte, Literaturstellen) kann das Buch auch als effizientes Nachschlagewerk verwendet werden.

Symbole und ihre Verwendung

Neben der Kapitelgliederung verfügt das Buch über eine zweite Gliederungsform, die durch Symbole gekennzeichnet ist. Diese durchziehen alle Kapitel und bieten vertiefende Ausführungen an. Sie können bei Bedarf übersprungen werden, ohne dass der Gang der Argumentation verloren geht. Insgesamt kommen im Buch die folgenden 5 Symbole vor.



Exkurs: Im Rahmen von Exkursen werden interessante Themen vertieft. Der Leser kann sich dadurch stärker mit einer Thematik auseinandersetzen.



Fallbeispiel: Zur Illustration von Themen werden eine Reihe von kurzen Fallstudien eingesetzt. Sie greifen Ereignisse in real existierenden Unternehmen auf und dienen der Diskussion und Reflexion. Sie stellen jedoch keine Urteile darüber dar, ob ein Unternehmen eine Herausforderung angemessen bewältigt hat.



Standpunkt: Ein Standpunkt soll die eigene Meinungsbildung anregen. Er greift eine prägnante Position zu einem Thema auf oder zitiert eine pointierte Aussage.

Workshop: Um Führungskräfte in ihrer Arbeit zu unterstützen, zeigen Workshops konkrete Vorgehensweisen auf, wie man ein wichtiges Thema in der Organisation bearbeiten kann.

Ressourcen: Dieses Symbol verweist auf wichtige Akteure, Quellen und Internet-Ressourcen im Gebiet des Strategischen Managements.



1.2 Entwicklung des Strategischen Managements

Die Themen des Strategischen Managements sind direkt in der unternehmerischen Praxis verankert. Sie betreffen die Entwicklung und das Überleben von Unternehmen und manifestieren sich u. a. in der Auswahl der Produkte und Dienstleistungen, der Positionierung gegenüber Wettbewerbern, der Organisation betrieblicher Strukturen und Prozesse etc. Die Disziplin des Strategischen Managements existiert schlichtweg deshalb, da solche Themen für Unternehmen im Speziellen und für kapitalistische Gesellschaften im Allgemeinen äußerst wichtig sind. Im Folgenden werden wir zunächst die historische Entwicklung der Disziplin skizzieren und anschließend Charakteristika eines Strategischen Managements besprechen.

Lernziele

- Vermittlung der begrifflichen Ursprünge des Strategischen Managements (SM)
- Darlegung der Entstehung des SM als eigenständige Disziplin
- Definition des SM und seiner Bestandteile
- Charakterisierung strategischer Problemstellungen
- Darlegung verschiedener Strategieverständnisse
- Strukturierung des Feldes SM
- Hinweise auf wichtige Ressourcen für die Arbeit im SM

1.2.1 Historische Skizze

Die **begrifflichen Ursprünge** des Strategischen Managements reichen relativ weit zurück. Während der Managementbegriff erstmalig in England im 19. Jahrhundert auftaucht und dort teilweise funktional, teilweise rollenbezogen verwendet wird, lässt sich der Strategiebegriff etymologisch auf das Griechische zurückführen. Dort bezeichnet er die Kunst der Heerführung (stratos = Heer, agos = Führer). Angesicht der zahlreichen Konflikte, die die griechischen Stadtstaaten ge-

geneinander oder gemeinsam gegen starke Gegner wie die Perser austragen, ist diese Kunst dort bereits hoch angesehen. Für den Philosophen Sun Tzu (400–300 v. Chr.), der in China wegweisende Überlegungen zur Kriegskunst anstellt, ist Strategie ebenfalls entscheidend. Er bezeichnet sie als »*the great work of the organization. In situations of life or death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected.*« Im 19. Jahrhundert stechen dann die Ausführungen zur Militärwissenschaft von Carl v. Clausewitz hervor, der Strategie als »Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges« bezeichnet. Er zieht Parallelen zwischen Militär und Wirtschaft und öffnet damit der Übertragung militärischen Gedankenguts in die Ökonomie die Tür – eine Tendenz, die bis heute anhält. In die gleiche Richtung führen ab 1947 die Überlegungen von Oskar Morgenstern und John von Neumann, die aus einem mathematisch-spieltheoretischen Kontext den Strategiebegriff in die Wirtschaftstheorie einführen.

Strategie als eigenständige Disziplin

Als **eigenständige Disziplin** formiert sich das Strategische Management seit ca. 50 Jahren, schwerpunktmäßig zunächst in den USA. Damit ist es deutlich jünger als die unternehmerische Praxis, mit der es sich auseinandersetzt. Stehen anfangs noch Begriffe wie »Business Policy« oder »Long Range Planning« im Vordergrund der Diskussion, so werden diese sukzessive durch den Begriff des »Strategic Management« verdrängt. Ausgangspunkt der disziplinären Entwicklung sind die *Business Schools* der US-amerikanischen Universitäten. Deren Lehrplan ist zuerst nach einzelnen, betriebswirtschaftlichen Funktionen (wie Marketing, Finanzen etc.) aufgebaut. Diese werden mehr oder weniger unverbunden nebeneinander gelehrt. Als dann der Wunsch nach einer Integration der einzelnen Elemente aufkommt, wird ein neuer Kurs als konzeptionelle Klammer geschaffen. Erstmals geschieht dies an der Harvard Business School, wo bereits im Jahre 1911 ein Kurs mit dem Titel »Business Policy« im Senior Management Training auftaucht. Im Gegensatz zum militärischen Strategieverständnis geht es dabei nicht mehr nur um die Wahl der Mittel zur Erreichung vorgegebener Ziele, sondern auch um deren Festlegung und die Ausrichtung der Unternehmenspolitik. Auf Grundlage der in Harvard gepflegten Fallstudienmethodik behandelt der Kurs ausgewählte betriebswirtschaftliche Probleme hochrangiger Manager, meist aus einer multifunktionalen Perspektive. Ein festgelegter Inhalt besteht zunächst nicht; auf eine theoretische Unterlegung wird weitgehend verzichtet. Alles, was einen Beitrag zur Bewältigung der aufgeworfenen Themen verspricht, wird herangezogen, unabhängig davon, aus welchem Bereich der Beitrag stammt. Der Lehrkörper setzt sich aus erfahrenen Professoren und ehemaligen Managern zusammen. Einen eigenen Karrierepfad, wie ihn die anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen aufweisen, bietet das Feld noch nicht. Folglich wird die Theorieentwicklung kaum vorangetrieben und eine eigentliche wissenschaftliche Forschung findet nicht statt. Man beschränkt sich auf reichhaltige Beschreibungen aktueller Praxisfälle und eine Problemlösung »from case to case«.

Strategie als Wissenschaft

Zur *wissenschaftlichen Disziplin* entwickelt sich das Feld dann ab Ende der 60er-Jahre. Wissenschaftler werden nun an mehreren Universitäten explizit mit der Erforschung des Feldes beauftragt. Ein speziell auf »Business Policy« zugeschnittener Karrierepfad wird eingerichtet, der durch alle akademischen Stufen bis hin zum Professor mit dauerhafter Anstellung führt. Damit folgt man institutionell den Karrieremöglichkeiten in den anderen Funktionen nach. In der Folge entsteht eine lebhaftere Forschungsbewegung und die Akkumulation von Wissen setzt ein. Wissenschaftliche Gremien und Konferenzen konstituieren sich, For-

schungsergebnisse werden präsentiert, Konstrukte, Theorien und Methoden im wissenschaftlichen Diskurs ausgetauscht und diskutiert. Erste Artikel finden Eingang in allgemeine Managementjournale wie die Harvard Business Review, die Sloan Management Review oder die California Management Review, die meist eng mit einer der reputierten US-Business-Schools verbunden sind. Danach werden stärker akademisch ausgerichtete Zeitschriften wie Management Science oder Academy of Management Journal gegründet. Ebenso entstehen spezifisch ausgerichtete Journale, in deren Titel sich die anfängliche Fokussierung der Disziplin auf das Thema der strategischen Planung niederschlägt, wie etwa Long Range Planning. 1985 wird dann das Strategic Management Journal gegründet, welches sich rasch als führende Fachzeitschrift durchsetzt, und im 21. Jahrhundert kommen Journals wie Strategic Organisation, Journal of Strategy and Management, Strategic Entrepreneurship Journal und das Global Strategy Journal hinzu.

Ressourcen: Wichtige Zeitschriften

Besuchen Sie einmal die Homepages dieser Zeitschriften, um sich einen Eindruck von der derzeit aktuellen Diskussion zu verschaffen. Bei den meisten dieser Homepages kann man auch mittels einer Suchfunktion die Archive dieser Zeitschriften durchforsten:

Wissenschaftliche Zeitschriften	Zeitschriften für die Praxis
Academy of Management Journal	Academy of Management Perspectives
Academy of Management Review	California Management Review
Global Strategy Journal	Harvard Business Review
Journal of Management	Harvard Business Manager
Journal of Management Studies	MIT Sloan Management Review
Long Range Planning	
Management Science	
Organization Science	
Strategic Management Journal	
Strategic Entrepreneurship Journal	
Strategic Organization	

Die **theoretische Entwicklung** der Disziplin ist zwar zeitlich kurz, inhaltlich jedoch umfangreich und kann daher an dieser Stelle nur skizziert werden. In einem engeren Sinne ist ihr Beginn mit vier Arbeiten verbunden, die in den 60er-Jahren erschienen sind. In ihnen finden sich bereits viele der wichtigsten Ideen, die die Entwicklung des Feldes bis heute prägen:

- *Edith Penrose* formuliert in ihrer »Theory of the Growth of the Firm« (1959) den Gedanken, dass die Einzigartigkeit eines Unternehmens durch die Qualität der Ressourcen, über die es verfügt, zu erklären sei. »It is the heterogeneity, and not the homogeneity, of the productive services available or potentially available from its resources that gives each firm its unique character«. Damit wendet sie sich gegen die in der Neoklassik vorherrschende Sichtweise der Homogenität von Ressourcen und letztendlich von Unternehmen.
- Der Managementhistoriker *Alfred Chandler* untersucht in seinem Werk »Strategy and Structure« (1962) den Wachstumsprozess von vier Unterneh-

Einzigartigkeit
durch Qualität
der Ressourcen

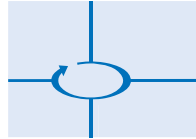
Structure follows
Strategy

men (SEARS, GENERAL MOTORS, DUPONT und STANDARD OIL) und fasst seine Erkenntnisse in der These »Structure follows Strategy« zusammen. Neue organisationale Formen lassen sich für ihn durch neue Wachstums- und Diversifikationsstrategien in der Entwicklung des Unternehmens erklären: »The thesis that different organizational forms result from different types of growth can be stated more precisely if the planning and carrying out of such growth is considered a strategy, and the organization devised to administer these enlarged activities and resources, a structure.« Wechselt die Strategie, so passt sich ihr – zur Unterstützung ihrer Umsetzung – die Organisationsstruktur an. Als Strategie definiert er »the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals«. Es geht also primär um Kursbestimmung, Maßnahmenanpassung und Ressourcenallokation.

- *Kenneth Andrews* fasst seine Erkenntnisse in dem Buch »The Concept of Corporate Strategy« (1971) zusammen. Chandler folgend ist für ihn eine Strategie ein »pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be«. Er erweitert den Ansatz erstens um die in dem Werk »Business Policy«, das er bereits 1965 zusammen mit anderen Professoren der Harvard Business School verfasst hat, eingeführte Unterscheidung von Strategieprozessen in eine Phase *der Formulierung* einer Strategie und in die ihrer anschließenden *Implementierung*. Diese Unterscheidung ist wegweisend für nachfolgende Forschungsarbeiten. Zweitens erfolgt noch die Unterteilung strategischer Betrachtungen in einen Umwelt- und in einen Fähigkeitsaspekt: »Corporate strategy has two equally important aspects, interrelated in life but separated to the extent practicable here in our study of the concept. The first of these is formulation; the second is implementation. Deciding what strategy should be is, at least ideally, a rational undertaking. Its principal subactivities include identifying opportunities and threats in the company's environment and attaching some estimate of risk to the discernible alternatives. Before a choice can be made, the company's strengths and weaknesses must be appraised. Its actual or potential capacity to take advantage of perceived market needs or to cope with attendant risks must be estimated as objectively as possible. The strategic alternative which results from a matching of opportunity and corporate capability at an acceptable level of risk is what we may call an economic strategy.« Andrews betont auch, dass jedes Unternehmen eine Strategie hat. Ist sie nur implizit vorhanden, so kann sie aus seiner Sicht aus dem Handeln der Mitarbeiter rekonstruiert werden, da er unterstellt, dass jedes Handeln zweckgerichtet ist.
- *Igor Ansoff* behandelt in seinem Werk »Corporate Strategy« (1965) ausführlich die Grundzüge eines Strategischen Managements. Er rückt es etwas aus dem Mystischen, der reinen Topmanagement-Angelegenheit heraus und lässt es zur Technik werden, die es zu beherrschen gilt. Er argumentiert, dass es primär darum ginge, das strategische Problem zu erkennen und es wirkungsvoll zu lösen. Zur Analyse und Optionengenerierung entwickelt er erste einfache Konzepte: Die Forderung nach dem Unternehmens-Umwelt-Gleichgewicht bildet er z. B. über die SWOT-Analyse ab; die Produkt-Markt-Matrix führt er zur konzeptionellen Unterlegung von Wachstumsüberlegungen ein. Weiter formalisiert er Strategieprozesse in ausgefeilte Phasenmodelle und wird damit zum

Formulierung und
Implementierung

Erste Konzepte



Wegbereiter der strategischen Planung. Er weist aber auch schon früh auf ihre Grenzen hin und untersucht den Veränderungsprozess, den solche Managementsysteme bei ansteigender Umweltkomplexität erfahren. Daneben entwickelt er wichtige Konzepte wie z. B. den Ansatz der »schwachen Signale«.

Ressourcen: Zentrale Theorien im Strategischen Management

Wichtige Theorien, die in der Strategieforschung zur Anwendung kommen, sind: Agency Theorie, Transaktionskostentheorie, Industrieökonomik (»Industrial economics«), Spieltheorie, der ressourcenbasierte Ansatz (Resource-based view), der wissensbasierte Ansatz (Knowledge-based view), die verhaltensorientierte Theorie (Behavioral theory), die Netzwerktheorie, die Evolutionstheorie/Organisations- oder Populationsökologie, die Institutionentheorie oder -ökonomie (»Institutional theory«) oder die Kontingenztheorie. Die wichtigsten Theorien werden am Anfang der nachfolgenden Kapitel 2–6 vertieft vorgestellt.



Nicht zu unterschätzen sind in dieser Zeit auch die Impulse, die von *Beratungsgesellschaften* wie THE BOSTON CONSULTING GROUP oder MCKINSEY ausgehen. Durch Konzepte wie die Erfahrungskurve, die Wachstums-Marktanteils-Matrix oder die Geschäftsfeldsegmentierung beeinflussen sie nachhaltig die Diskussion. Sie weisen den Weg für die Generierung anwendungsbezogener Konzepte, die Probleme der Unternehmenspraxis strukturieren und diese – wenn möglich – mit Lösungsvorschlägen versorgen. Gleichzeitig wirken die Beratungsgesellschaften mit ihren Konzepten auch auf die Wissenschaft ein, da diese die »hinter« den jeweiligen Konzepten stehenden Theorieannahmen aufgreift und einer kritischen Prüfung unterzieht. Ebenso beobachten sie, was die Wissenschaft hervorbringt und »importieren« deren Erkenntnisse in ihre beratende Praxis.

Einfluss
der Beratungs-
unternehmen

Ressourcen: Strategieberatungsunternehmen

Die Homepages mancher Strategieberatungsunternehmen bieten neben Informationen zu sich selbst auch sonstige interessante Ressourcen zum Strategischen Management. Besuchenswert sind z. B. die Homepages von:

- A.T. KEARNEY: www.atkearney.com
- BAIN & COMPANY: www.bain.com
- THE BOSTON CONSULTING GROUP: www.bcg.com
- BOOZ & CO: www.booz.com
- MCKINSEY & COMPANY: www.mckinsey.com
- OLIVER WYMAN: www.oliverwyman.com
- ROLAND BERGER: www.rolandberger.com



Die Entwicklung des Strategischen Managements und seiner jeweiligen thematischen Schwerpunkte lässt sich insbesondere über die immer neuen Herausforderungen erklären, denen sich das Management in der Ausgestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umfeld gegenüber sah.

In den 60er-Jahren konzentriert sich die Disziplin auf die Langfristplanung bzw. die strategische Planung. Doch schon bald zeigen sich deren Grenzen: Planungsprozeduren verkommen zu bürokratischen Zielfestschreibungen, Probleme in der Umsetzung häufen sich und darüber hinaus gelingt es ihr nicht, anstehende Umweltveränderungen richtig zu prognostizieren. Forschungsarbeiten, die die Formierung von Strategien empirisch deskriptiv – und nicht normativ – untersu-

Strategische
Planung

chen, kommen zudem zu Prozessverläufen, die sich von denen der strategischen Planung weitgehend unterscheiden. Nicht Rationalität und ein beabsichtigtes, explizites Formulieren und Implementieren von Strategien scheinen in der Unternehmenspraxis vorzuherrschen, vielmehr prägen inkrementelle, nichtlineare, von Zufall und ex-post-Rationalisierungen geprägte Prozesse das Bild.

In den *70er-Jahren* beginnt die Verwissenschaftlichung der Disziplin. Der Trend, normative (und oft subjektiv gefärbte) Aussagen in den Hintergrund zu rücken und stattdessen eine auf Beschreibung und Erklärung ausgerichtete Wissenschaft zu etablieren, gewinnt an Bedeutung. Es entstehen deduktiv und induktiv angelegte Forschungsansätze, die Theorien und Modelle einer strengen, empirischen Überprüfung und Begründung unterziehen. Gleichzeitig beginnt sich das Feld in zwei Forschungsstränge aufzuteilen: Während der erste sich der eben angeführten Thematik der Strategieformierung zuwendet und untersucht, wie sich Strategien in Unternehmen tatsächlich bilden (*Prozessforschung*), thematisiert der zweite den Zusammenhang zwischen verschiedenen Strategien und ihren Performance-Implikationen (*Inhaltsforschung*). Hier wird u.a. erforscht, wie sich Diversifikationsstrategien auf den Unternehmenserfolg auswirken oder wie Unterschiede zwischen Firmen innerhalb der gleichen Branche zu erklären sind. Besondere Bedeutung erlangen in diesem Forschungsstrang die Arbeiten von *Michael Porter* in den 80er-Jahren zum sogenannten »*Market-based View*«. Er überträgt eine Reihe von Konstrukten der Industrieökonomie in die Strategielehre und erklärt damit in differenzierter Form, worin Wettbewerbsvorteile und – in letzter Konsequenz – Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen begründet sind. Zusätzlich entwickelt er mehrere strukturierende Bezugsrahmen, die in der Praxis eine weite Verbreitung erfahren.

In den *80er-Jahren* differenziert die Strategieforschung ihr Theorienspektrum stark aus. In der Inhaltsforschung bedient man sich theoretischer Ansätze, wie z.B. der Transaktionskostentheorie, und wendet sie auf Fragen der Integration und des Umfangs von Unternehmen an, untersucht spieltheoretisch das Verhalten von Firmen in kompetitiven und kooperativen Situationen, arbeitet komplexitäts- oder systemtheoretisch an ihren Entwicklungsverläufen oder studiert populationsökologisch die Entstehung und das Scheitern von Unternehmensgruppierungen. Besonders interessante Arbeiten werden auch unter den Begriffen »*Strategic Change*« und »*Strategic Renewal*« vorgelegt. Im Kern geht es dabei um die Frage, wie sich Unternehmen im Zeitablauf verändern und ob und inwieweit sich eine solche Transformation willentlich herbeiführen lässt.

Anfang der *90er-Jahre* entwickelt sich, die Gedanken von Penrose aufgreifend, der so genannte »*Resource-based View*«. Das Forschungsinteresse verlagert sich nun gewissermaßen in das Unternehmen hinein und man versucht von dort aus die Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu ergründen. Eine Reihe von Arbeiten beleuchten diese Aspekte und bemühen sich um quantitativ gestützte Erkenntnisse. Weiterhin hohe Bedeutung haben Arbeiten zu Topmanagement-Teams, Akquisitionen oder Diversifizierung.

Im ersten *Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts* rückt u.a. der sogenannte *Dynamic Capability View* in den Vordergrund. Vereinfacht formuliert geht es hier um organisationale Fähigkeiten zur Veränderung des Ressourcenbestandes von Unternehmen. Nicht die Ressourcen und Fähigkeiten per se, sondern wie sie miteinander verbunden, umgruppiert oder aufgebaut werden, prägt nun die Forschung. Ebenso werden Geschäftsmodelle, strategische Initiativen und Prozesse, Steue-

Prozess und Inhalt

Market-based View

Strategic
Change & RenewalResource-based
ViewDynamic Capability
View

rung globaler Unternehmen sowie Allianzen und Netzwerke verstärkt untersucht – wie so oft kommt es auch hier zu einer Wechselbeziehung zwischen Wissenschaft und den aktuellen Herausforderungen der Praxis in dieser Zeit. Bedeutung erlangt auch die tendenziell in der Prozessforschung anzusiedelnde »*Strategy as Practice-Community*«. Sie plädiert für einen »practice turn« in der Strategieforschung, in dem sie Strategie als etwas betrachtet, was Leute tun. Es wird die Akteursperspektive der strategischen Praktiker eingenommen. Was interessiert, sind deren Praktiken in ihrer alltäglichen Strategiearbeit.

Ressourcen: Wissenschaftliche Konferenzen und Verbände

Die Vielzahl an Konferenzen, die weltweit angeboten werden, ist kaum noch zu überschauen. Drei Konferenzen stechen jedoch besonders hervor.

- Dies ist zum einen die jährlich stattfindende Konferenz der *Strategic Management Society*, einer internationalen Vereinigung von Wissenschaftlern, Managern und Beratern. Die Homepage der Strategic Management Society (www.strategicmanagement.net) ist insofern interessant, als man sich von der jeweiligen Jahreskonferenz die »Conference Track Themes« herunterladen kann und so einen Eindruck von der Innendifferenzierung des Feldes erhält. Ebenso führt diese Gesellschaft eine Reihe von Mini-Konferenzen durch, die sich gezielt einer spezifischen Thematik widmen.
- Zweitens ist die *Academy of Management (AOM)* zu nennen. Ursprünglich in den USA gegründet, gibt es heute Schwesterorganisationen in Europa, Südamerika und Asien, die ebenfalls Konferenzen durchführen. Bedenkt man, dass das Gebiet des Strategischen Managements in der Forschung Anfang der 60er-Jahre im Prinzip noch gar nicht existent war, so ist es doch erstaunlich, dass die »Business Policy & Strategy Division« in der AOM heute die Abteilung mit den meisten Forschern darstellt. Besuchen Sie einmal diese sehr ergiebige Seite (www.aomonline.org) und verschaffen Sie sich dadurch einen Eindruck von der Reichhaltigkeit und Dynamik des Feldes.
- Drittens finden neben diesen beiden Konferenzen in Europa Strategiethemen zunehmend Eingang in die EGOS-Konferenzen. *EGOS (European Group of Organization Studies)* (www.egos.cbs.dk) wurde 1973 informell und 1997 formell als paneuropäisches Netzwerk von Forschern auf dem Gebiet der Organisationstheorie geschaffen. Die offizielle Zeitschrift von EGOS ist »*Organization Studies*«.

Insgesamt kann die Entwicklung des Strategischen Managements über die letzten Jahrzehnte positiv beurteilt werden. In der Wissenschaft hat sich das Feld als eigenständige Disziplin fest etabliert, was z. B. an der hohen Anzahl von Konferenzen, Publikationen in Fachzeitschriften oder Wissenschaftlern, die auf diesem Gebiet forschen, abzulesen ist. Die regionalen Unterschiede sind geringer geworden und die Dominanz amerikanischer Schulen ist einer größeren, internationalen Vielfalt gewichen. Die Forschungsintensität hat erheblich zugenommen und in ihrer Folge auch die Konkurrenz um neue wissenschaftliche Erkenntnisse, die in den führenden Fachzeitschriften veröffentlicht werden. In der Praxis ist strategisches Gedankengut mittlerweile weit verbreitet und wohl jeder Manager verfügt zumindest über rudimentäres dazugehöriges Wissen. Dazu beigetragen hat sicher auch, dass sich in Lehre und Weiterbildung kaum noch eine Universität findet, die nicht Kurse zum Strategischen Management anbietet. Der Trend zu einer evidenzbasierten Lehre, die sich basierend auf empirischen Daten am neuesten Stand der Forschung orientiert, hat sich erfreulicherweise verstärkt und die pseudo-wissenschaftliche Scharlatanerie etwas zurückgedrängt. Die Bedeutung

