

## **Strategisches Management**

„Strategisches Management“ ist beides – eine Bezeichnung für ein wichtiges Tätigkeitsfeld der Unternehmenspraxis und eine Bezeichnung für eine bedeutende Teildisziplin innerhalb der Managementlehre, die sich auf die Entwicklung und empirische Überprüfung von Theorien konzentriert (zu Knyphausen-Aufseß 1995; Pettigrew et al. 2002). Die Verbindung besteht in dem Anspruch der Forschungsarbeiten, auch praktisch relevant zu sein: „[S]trategic management is applied in nature“ (Lyles 1990: 373). Mit einer starken Fokussierung auf „Performance“ wird dieser Anspruch unterstützt. Das praktische Management soll sich darauf ausrichten, möglichst hohe („übernormale“) Renditen zu erwirtschaften. Dazu passend verwenden auch die meisten empirischen Untersuchungen, die im Rahmen der Forschungen durchgeführt werden, die Performance (Gewinne, Unternehmenswert u. a. m.) als abhängige Variable.

### *Bezugsrahmen und Theorieansätze*

Eine wichtige Funktion der Vermittlung zwischen Theorie und Praxis spielen theoretische Bezugsrahmen, die Variablenblöcke in eine noch wenig spezifizierte Beziehung zueinander setzen und gerade dadurch die Orientierung erleichtern bzw. das Denken anregen (Porter 1991; Kirsch 1997). Beispiele hierzu sind die Produkt/Markt-Matrix von Ansoff (1965), der an der Harvard Business School entwickelte SWOT-Bezugsrahmen, der eine Strategie als das Resultat der Gefahren und Gelegenheiten der technisch-ökonomischen Umwelt und der Stärken und Schwächen des Unternehmens, aber auch der Werte und Interessen des Managements sowie der Anforderungen der gesellschaftlichen Umwelt begreift (Andrews 1971), die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group, die Normstrategien für einzelne Geschäftsfelder herzuleiten erlaubt, der „Five Forces“-Bezugsrahmen von Porter (1980) sowie das von Brandenburger und Nalebuff (1996) vorgestellte „Value Net“. Diese Bezugsrahmen sind Meilensteine der Entwicklung des Strategischen Managements und Bezugspunkte für Forschungen, die seit 1980 (dem Gründungsjahr des *Strategic Management Journal*) grossen Umfang angenommen haben.

*Industrieökonomische Theorieansätze.* Theorien und empirische Untersuchungen tragen dazu bei, Variablenzusammenhänge zu spezifizieren und die Zusammenhangshypothesen zu überprüfen. Eine Initialzündung für die Forschungen ging von Porters „Five Forces-Schema“

aus, der die Gefahren und Gelegenheiten der ökonomisch-technischen Umwelt des Unternehmens ausleuchtet. Die Grundlage bietet die aus der Industrieökonomie stammende Überzeugung, dass es die Branche ist, die das Verhalten und Ergebnispotenzial des Unternehmens determiniert. „Sage mir, in welcher Branche Du tätig bist, und ich sage Dir, wie viel Geld Du verdienen kannst!“ In der Pharmaindustrie sind beispielsweise die durchschnittlichen Umsatzrenditen wesentlich höher als in der Stahlindustrie. Warum ist dies so? Zur Beantwortung dieser Frage muss man sich die *Branchenstrukturen* näher ansehen. Die wesentliche These besteht dann darin, dass in konzentrierten Branchen höhere Rendite erzielt werden können als unter den Bedingungen vollkommener Konkurrenz. Der Extremfall ist natürlich die Monopolsituation, in der der Monopolist häufig ein im Vergleich zur Konkurrenzsituation überhöhtes Preisniveau durchsetzen kann (Beispiel: Telekommunikationsindustrie vor der Deregulierung). Aber auch im Oligopol werden sich die Anbieter häufig auch ohne explizite Preisabsprachen „wie ein Monopolist“ verhalten, weil sich die Anbieter leicht gegenseitig beobachten und nicht-kooperatives Verhalten „bestrafen“ können. Es sind aber nicht nur höhere Preise, die die Rendite steigen lassen; auch die Kosten können niedriger sein, sofern *Economies of Scale* vorliegen. Allerdings muss umgekehrt auch in Rechnung gestellt werden, dass bei vermindertem Wettbewerb die Anreize zur Rationalisierung nachlassen (auch hierfür bietet die Telekommunikationsindustrie ein gutes Beispiel). Es ist deshalb gar nicht so überraschend, wenn der zunächst postulierte positive Zusammenhang zwischen Branchenkonzentration und Rendite in empirischen Untersuchungen nicht unbedingt bestätigt werden konnte: Zwar ist der Zusammenhang zwischen Konzentration und Preisniveau in der Tat positiv; in Bezug auf die Kosten sind die Ergebnisse aber uneinheitlich (vgl. Schmalensee 1989).

Die Analyse der Wettbewerbssituation innerhalb einer Branche ist nur *ein* Faktor, der über die zu erzielende Rendite entscheidet. Porter behandelt in dem angesprochenen „Five Forces“-Bezugsrahmen noch vier weitere Faktoren – die Verhandlungsmacht von Kunden einerseits und Lieferanten andererseits, die Gefährdung der Marktstellung der etablierten Anbieter durch Substitutionsprodukte sowie die Möglichkeiten eines Markteintritts durch neue Wettbewerber. Dass die Preissetzungsspielräume begrenzt sind, wenn die Kunden über eine hohe Verhandlungsmacht verfügen, kann man sich am Beispiel der Automobilzulieferindustrie leicht vor Augen führen („Lopez-Effekt“); für einen analogen Effekt auf der Lieferantenseite sorgen die wenige Hersteller von Mikroprozessoren (insbesondere *Intel*) bei ihren Verträgen mit Computerherstellern. Preisbegrenzungen ergeben sich auch, wenn es alternative

Problemlösungen oder Technologien gibt, die für den Kunden von einem bestimmten Preisniveau an attraktiv werden können (Beispiel: Umstieg von Ölheizung auf Sonnenenergie). Interessanter ist aber vielleicht die Gefahr des Eintritts neuer Wettbewerber. Wird in einer Branche viel Geld verdient, werden neue Anbieter angezogen, die an dem Gewinnpotenzial teilhaben wollen. Für die etablierten Anbieter stellt sich dann die Frage, welche Markteintrittsbarrieren existieren, die die Erosion ihres Gewinnpotenzials verhindern. Oder anders formuliert: Über welche auch längerfristig haltbaren Wettbewerbsvorteile verfügen die etablierten Anbieter gegenüber den „Newcomern“? Bain, einer der Protagonisten des industrieökonomischen Ansatzes, hatte im wesentlichen vier solcher Wettbewerbsvorteile im Auge: absolute Kostenvorteile (z. B. in Form niedrigerer Arbeitskosten oder eines privilegierten Zugangs zu Rohstoffen), die schon erwähnten *Economies of Scale*, Kapitalintensität und Produktdifferenzierung (vgl. Bain 1956). Porter verdichtet diese Faktoren zu zwei „generischen“ Strategiealternativen, auf die sich das Unternehmen konzentrieren muss: Kostenführerschaft oder Differenzierung. Über Bain hinausgehend diskutiert er dann diverse „Kosten-“ und „Differenzierungstreiber“, an denen das Unternehmen ansetzen kann, um seine Vorteilsposition zu optimieren.

Gegenüber dem „strukturalistischen“ Ansatz der Industrieökonomik hat sich in den letzten Jahren eine „neue Industrieökonomik“ (Schmalensee 1982, Jacquemin 1986) herausgebildet, die auch die Diskussion im Bereich des Strategischen Managements stark geprägt hat (vgl. Rumelt et al. 1991). Sie interessiert sich für die Verhaltensweisen der Akteure und bedient sich bei ihrer Analyse der Mittel der Spieltheorie (vgl. zu Knyphausen-Aufseß 1995). Im Zusammenhang mit den Markteintrittsbarrieren hat man sich zum Beispiel intensiv mit der Frage beschäftigt, ob nicht etablierte Anbieter Newcomer, die durch hohe Gewinne angezogen werden, dadurch wieder aus dem Markt drängen können, dass sie kurzfristig ihre Preise absenken (vgl. Minderlein 1990). Aufgrund der typischerweise anzunehmenden Größenvorteile müssten die etablierten Anbieter dies eigentlich länger durchhalten können als die Newcomer. Entsprechend werden sie also schon im Vorhinein mit einer Preissenkung drohen, um den Markteintritt zu verhindern. Die Frage ist allerdings, ob eine solche Drohung wirklich glaubwürdig ist. Es kann gezeigt werden, dass bei einem trotz Drohung erfolgenden Markteintritt eine Preissenkung keine rationale Strategie darstellt, weil der etablierte Anbieter mit seinem größeren Marktanteil sich damit mehr schadet als dem Newcomer, darüber hinaus aber günstigere Alternativen bestehen (Aufkauf des Newcomers!) und schließlich keine Gewähr vorhanden ist, dass durch die der erfolgreichen „Verdrängung“ nachfolgende

Preiserhöhung nicht sofort wieder neue Anbieter angelockt werden. Um diesen Problemen zu entgehen, muss, so die Lehre der neuen Industrieökonomik, der etablierte Anbieter eine (nicht-reversible) *Selbstverpflichtung* eingehen, um sich zu einer für ihn schädlichen Maßnahme zu zwingen, oder anders formuliert: Mit Hilfe der Selbstverpflichtung kann der etablierte Anbieter seine Auszahlungsstruktur so verändern, dass ein Anreiz besteht, statt auf Kooperation auf Konfrontation zu setzen. Es kann also beispielsweise bewusst Überkapazität aufgebaut werden, um diese im Falle eines Markteintritts zur Mengenausweitung und damit auch zur Preissenkung zu nutzen, ohne dass „zusätzliche Kosten“ entstehen. In diesem Fall *ist* die Drohung, nach Markteintritt mit dem Preis herunterzugehen, glaubwürdig, und entsprechend wird, rationales Verhalten vorausgesetzt, der Newcomer von dem Markteintritt absehen. Dabei ist die skizzierte Vorgehensweise des etablierten Anbieters natürlich nur dann vorteilhaft, wenn die Kosten der Selbstverpflichtung so niedrig sind, dass das Gesamtergebnis besser ist als im Ausgangsmodell bei kooperativem Verhalten. Andererseits müssen sie aber auch so hoch sein, dass in keinem Fall mehr ein Anreiz besteht, sich *trotz* der Selbstverpflichtung noch kooperativ zu verhalten.

Bei den skizzierten Überlegungen wird die Perspektive des etablierten Anbieters eingenommen, aber solche Markteintrittsspiele können natürlich auch aus der Perspektive der Newcomer betrachtet werden. Im Zusammenhang mit der Diskussion des oben erwähnten „Value Net“-Ansatzes haben Brandenburger und Nalebuff (1996) gezeigt, dass es zunächst gute Gründe geben mag, in ein auf den ersten Blick profitables Geschäft nicht einzusteigen, zugleich aber Möglichkeiten bestehen können, beispielsweise Kunden dazu zu bewegen, den Markteintritt zu unterstützen. „Pay me to play“ lautet dann die Devise. Dabei kann sogar der Fall eintreten, dass ein etablierter Monopolist ein Interesse daran besitzt, Wettbewerber ins Spiel zu bringen. Die Idee eines Aufbaus von Markteintrittsbarrieren, wie sie durch den Porter-Ansatz propagiert wird, muss insofern also relativiert werden. So vergab *Intel* im Jahre 1978 Zweitbezugslizenzen für ihren Mikroprozessor vom Typ 8086, um *IBM* als Kunden die Sorge zu nehmen, in eine allzu große Abhängigkeit von ihrem Lieferanten zu geraten. Dass es dem Unternehmen später dann gelungen ist, doch noch eine nachhaltige Monopolsituation aufzubauen, steht auf einem anderen Blatt.

*Resource-based theory of the firm.* Während zumindest die auf Porter aufbauende industrieökonomische Schule des Strategischen Managements an den Gefahren und Gelegenheiten der ökonomisch-technischen Umwelt ansetzt, thematisiert die „Resource-based

theory of the firm“ im Schwerpunkt die Stärken und Schwächen des Unternehmens, die sich an dessen Ressourcen (Wernerfelt 1984), „Organizational Capabilities“ (Teece et al. 1997; Kirsch 1976), „Strategic Assets“ (Amit & Schoemaker 1993) oder Kernkompetenzen (Prahalad & Hamel 1990) festmachen lassen. Der Wertbeitrag dieses Theorieansatzes, der seit Anfang der 1990er Jahre eine große Rolle spielt, bezieht sich auf zwei Punkte.

Zum einen wird auf der Ebene von einzelnen „Businesses“ herausgearbeitet, was einen *Wettbewerbsvorteil* (Competitive Advantage) charakterisiert und wie Wettbewerbsvorteile sich über längere Zeit aufrechterhalten lassen (Barney 1991). *Erstens* müssen die Ressourcen überhaupt einen Wert besitzen, also die Effizienz und Effektivität des Unternehmens verbessern; darüber hinaus müssen sie knapp sein – wenn jeder sie hat, kann das Unternehmen sich nicht von der Konkurrenz absetzen; und sie dürfen schließlich auch nicht substituierbar durch andere Ressourcen sein. *Zweitens* müssen die Ressourcen heterogen und immobil sein, dass heißt, für unterschiedliche Ressourceneigner einen unterschiedlichen Wertbeitrag liefern, je nachdem, in welches Gesamtgefüge an Ressourcen sie eingebettet sind; und sie dürfen entsprechend dann auch nicht einfach übertragbar sein (durch Kauf bzw. Verkauf dieser Ressourcen an einen anderen Anbieter). *Drittens* muss gewährleistet sein, dass das Unternehmen sich die mit der Ressourcennutzung verbundene (Quasi-)Rente auch aneignen kann, die Rente also nicht von einzelnen Schlüsselpersonen (z. B. den Chefindingenieuren in einem Forschungslabor) abgeschöpft wird. Der „Residual Owner“ muss, mit anderen Worten, genügend Verhandlungsmacht besitzen, um einen „Profit“ zu realisieren (vgl. Collis 1991; Coff 1999). Und *viertens* dürfen die Ressourcen nicht imitierbar sein – es muss „Barriers to imitation“ (Reed & DeFillippi 1990) geben. Diese können etwa aus Schutzrechten (insbesondere Patente) resultieren, aber auch aus der Tatsache, dass Ressourcen eine hohe Komplexität besitzen und nur über eine lange Zeit hinweg aufgebaut werden können.

Zum anderen findet der ressourcenbasierte Ansatz eine unmittelbare Anwendung bei der Beurteilung von Diversifikationsaktivitäten. Die auch in vielen empirischen Untersuchungen überprüfte Hypothese lautet, dass Diversifikationsaktivitäten nur dann zu einer Erhöhung der Performance des Unternehmens führen, wenn die zugrunde liegenden Ressourcen „spezifisch“ sind und damit zu tatsächlichen *Economies of Scope* führen (Montgomery 1994; zu Knyphausen 1993). Wenn man Diversifikationsüberlegungen als Inbegriff einer „Corporate Strategy“ begreift (Ansoff 1965) und mit einer Festlegung der Rolle der

Unternehmenszentrale (als den einzelnen Geschäften übergeordnete Einheit) verbindet, ergibt sich daraus auch ein Verständnis daraus, was „*Parenting Advantages*“ (im Unterschied zu den *Competitive Advantages*) ausmacht. Vier Punkte sind hervorzuheben (Goold et al. 1994):

*Erstens* muss die Unternehmenszentrale überhaupt einen Wert schaffen, also dazu beitragen, dass die Geschäfte selbst effizienter und effektiver abgewickelt werden können als im „Stand-alone“-Betrieb. *Zweitens* muss dieser Wert höher sein als die Kosten, die für den Betrieb der Unternehmenszentrale anfallen. *Drittens* muss der aus diesen beiden Aspekten resultierende Gesamteffekt höher sein als bei der Zuordnung eines Geschäftes unter eine andere Unternehmenszentrale. Und *viertens* muss dieser Effekt dauerhaft, also nicht nur das Ergebnis einer einmaligen Restrukturierungsmaßnahme sein.

Der ressourcenbasierte Ansatz des Strategischen Managements ist in jüngster Zeit etwas unter Druck geraten – die Argumentation sei tautologisch und der empirische Gehalt gering (Priem & Butler 2001a, b; Powell 2001). Tatsächlich ist fraglich, was – unter dem Aspekt der Anwendungsorientierung – die Unternehmenspraxis lernen kann, wenn in empirischen Untersuchungen der Wert von Ressourcenvorteilen belegt wird, dabei aber unklar bleibt, wie diese Ressourcenvorteile erreicht bzw. die zugrunde liegenden „Organizational Capabilities“ entwickelt werden können. Allerdings ist genau das auch eine grundlegende Einsicht: Wettbewerbsvorteile müssen „kausale Ambiguität“ aufweisen; wenn man genau wüsste, wie sie systematisch aufgebaut werden können, wäre damit auch schon die Grundlage für eine erfolgreiche Imitation gelegt, die genau diesen Wettbewerbsvorteil wieder aufzehren würde (Barnay 1986, 2001; Wilcox King & Zeithaml 2001).

*Werte, Interessen und Verhaltensdispositionen des Top-Managements.* Auch die beiden anderen, im Bezugsrahmen der Harvard Business School (oben) angesprochenen Eckpunkte des Strategischen Managements haben die Aufmerksamkeit der Forschung auf sich gezogen. Die Untersuchung der Einflüsse von Werten und Charakteristika des Top-Managements ist von Hambrick und Mason (1984) angeregt worden. Aus der Perspektive der Agency-Theorie (Eisenhardt 1989) wird vermutet, dass die Interessen der Anteilseigner und der Manager auseinander fallen; deshalb bedürfe es Shareholder Value-orientierter Anreizsysteme, um die Interessenkongruenz wieder herzustellen (Jensen & Murphy 1990). Tatsächlich haben die meisten börsennotierten Unternehmen in den USA und in Europa in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre Aktienoptionsprogramme eingerichtet. In jüngster Zeit ist die Euphorie für solche Programme allerdings wieder verflogen, und Unternehmen wie *Porsche* verweisen

darauf, dass solche Programme nur die Kurzfristorientierung an den Börsenkursen, nicht aber eine langfristige, strategische Orientierung des Managements unterstützt. In einigen theoretischen Arbeiten wird inzwischen auch argumentiert, dass eine opportunistische Verhaltensdisposition des Managements, wie sie von der Agency-Theorie (und auch von der Transaktionskostentheorie) unterstellt wird, abhängig sei von dem organisatorischen Kontext, der durchaus auch eine „positive“ Verhaltensorientierung unterstützen könne (Bartlett & Ghoshal 1993; Ghoshal & Moran 1996). Und umgekehrt könnten Anreizsysteme, die allein die extrinsische Motivation ansprechen, zu einer „Verdrängung“ der intrinsischen Motivation beitragen, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung zweifellos von großer Bedeutung ist (Osterloh & Frey 2000). In diesem Zusammenhang mögen auch Ideen von Interesse sein, Strategisches Management mit „Entrepreneurship“ in Verbindung zu bringen, wie jüngst in der Literatur gefordert (Barringer & Bluedorn 1999; Shane & Venkatraman 2000).

*Institutionelle Einbettung.* Der vierte Eckpunkt des Harvard-Bezugsrahmens betrifft zunächst die Frage, inwieweit sich Unternehmen den Anforderungen der Gesellschaft stellen müssen, um ihre Überlebensfähigkeit zu verbessern (Kirsch & zu Knyphausen 1988; Porter & Kramer 2002) – inwieweit sie sich als „Corporate Citizens“ formieren müssen (Ringlstetter & Schuster 2003). Die institutionalistische Organisationstheorie (DiMaggio & Powell 1991) hat in abstrakterer Weise die Mechanismen beschrieben, mit deren Hilfe sich Unternehmen in ihre verschiedenen Umwelten einbetten. Mit der zunehmenden Bedeutung der Kapitalmärkte sind beispielsweise die Finanzanalysten zu einem wichtigen Adressaten, aber auch zu einem wichtigen Faktor des Einflusses auf die Strategien des Unternehmens geworden; die Reaktion ist der Aufbau von Investment Relations-Abteilungen, die die Kommunikationsströme „triggern“ (Rao & Sivakumar 1999). Im Hinblick auf Rating-Agenturen ist gegenwärtig ein analoger Institutionalisierungsprozeß im Gang.

### *Strategie und Geschäftsmodell*

Nach all den theoretischen Beiträgen ist in jüngster Zeit wieder eine Diskussion aufgekommen, was „Strategie“ eigentlich bedeutet (Markides 1999; zu Knyphausen-Aufseß 2002; Farjoun 2002). Mintzberg (S. 23 ff., 1994) unterscheidet vier Aspekte, die zu einer umfassenden Charakterisierung herangezogen werden können. *Erstens* ist eine Strategie ein *Handlungsplan*, der den Akteuren eine Orientierung vorgibt. Dieser Handlungsplan kann schriftlich formuliert sein, aber auch nur als kognitives Konstrukt existieren. Bei jungen, wachstumsorientierten Unternehmen hat sich hier in jüngster Zeit der Begriff des

*Geschäftsplans* etabliert; damit verbunden sind Vorstellungen einer inhaltlichen Gliederung, die von der Produktbeschreibung über die Wettbewerbsanalyse bis hin zur Ableitung von Marketing-, Organisations- und Finanzierungskonzepten reicht und dabei natürlich auch eine Beschreibung der grundlegenden Wachstumsziele bzw. der „Vision“ des Unternehmens umfasst. *Zweitens* kann der Strategiebegriff ein *Muster konsistenter Handlungen* bezeichnen, das sich ex post – z.B. durch das Management, einen Unternehmensberater oder einen Wissenschaftler - rekonstruieren lässt. Es ist dieser Aspekt, der es rechtfertigt, davon zu sprechen, „[that] behind every successful company, there is a superior strategy“ (Markides 1999, S. 6). *Drittens* kann die Strategie eine *Position* im Wettbewerbsgefüge beschreiben – eine Idee, die sich aus dem industrieökonomischen „Structure-Conduct-Performance“-Paradigma ableiten lässt. *Viertens* schließlich kann die Strategie auch eine *Perspektive* bezeichnen – die Art und Weise, wie ein Unternehmen ihr Geschäft begreift und betreibt, die „dominante Logik“, die die „mentalen Landkarten“ der Geschäftsführung prägt (Prahalad/Bettis 1986).

Im Zusammenhang mit dem Start up-Boom der späten 1990er Jahre hat auch der Begriff des *Geschäftsmodells* große Bedeutung erlangt, verstanden als vereinfachte Beschreibung der Strategie eines gewinnorientierten Unternehmens, die sich dazu eignet, potenziellen Investoren die Sinnhaftigkeit ihres Engagements deutlich zu machen (zu Knyphausen-Aufseß & Meinhardt 2002). Elemente von Geschäftsmodellen sind die Wahl von auf den Kundennutzen ausgerichteten Produkt/Markt-Kombinationen, die Festlegung einer geeigneten Ertragsmechanik sowie die Durchführung und Konfiguration der erforderlichen Wertschöpfungsaktivitäten. Der letztgenannte Aspekt – um diesen beispielhaft herauszugreifen – führt zur Unterscheidung von vier grundlegenden Modellen (Heuskel 1999), nämlich (1) dem („klassischen“) Modell des *vertikal integrierten* Unternehmens, das alle wesentlichen Wertschöpfungsaktivitäten selbst durchführt, (2) dem *Orchestrator*-Modell (Modell der *virtuellen Organisation*), bei dem die *Koordination* von Wertschöpfungsaktivitäten im Vordergrund steht, die in ihrer Substanz von Partnerunternehmen bearbeitet werden, (3) dem „*Layer-Player*“-Modell, bei dem *eine* Wertschöpfungsstufe in verschiedenen Geschäften ausgefüllt wird (Beispiel: Contract Research Organizations in der Pharmaindustrie), sowie (4) dem „*Market Maker*“-Modell, bei dem das Unternehmen eine Plattform bietet, auf der andere Unternehmen und Marktpartner zusammenkommen können (Beispiel: Internet-Portale).

Mit Strategien und Geschäftsmodellen ist das Problem verbunden, dass sie in schnelllebigsten Umwelten sehr häufig verändert werden müssen (Brown & Eisenhardt 1998). Damit stellt sich allerdings die Frage, wie diese ständige Anpassung gewährleistet werden kann – eine Frage, die auf den Begriff der „Dynamic Capability“ führt, der aus dem schon erwähnten Begriff der „Organizational Capability“ abgeleitet werden kann (Teece et al. 1997; Makadok 2001) und solche Prozesse wie die Produktentwicklung, die strategische Entscheidungsfindung sowie den Abschluss und das Management von strategischen Allianzen umfasst (Eisenhardt & Martin 2000). Offensichtlich erhält damit das Konzept der Organisation eine neue Bedeutung: Ging es in den frühen Ansätzen des Strategischen Managements hier um einen zentralen Aspekt der Strategieimplementierung, nach dem Motto „Structure follows strategy“ (Chandler 1962), so wird jetzt mehr und mehr deutlich, dass die Organisation den Kontext schaffen muss, um die Strategien zu generieren und anzupassen (Schreyögg 1984); der *strategische Prozess* rückt in den Mittelpunkt des Interesses. Im Extremfall ist dann eine Strategie nicht mehr als ein Set einfacher Regeln, mit denen sich bietende Gelegenheiten genutzt werden können. „What is strategy? Like all effective strategies, strategy as simple rules is about being different. But that difference does not arise from tightly linked activity systems or leveraged core competencies, as in traditional strategies. It arises from focusing on key strategic processes and developing simple rules that shape those processes. When a pattern emerges from the processes – a pattern that creates network effects or economies of scope – the result can be a long-term competitive advantage like the ones Intel and Microsoft achieved for over a decade. More often, the competitive advantage is short term.” (Eisenhardt & Sull 2001, S. 116).

### *Strategisches Management*

Was bedeutet nun Strategisches *Management*? Diese Frage kann beantwortet werden, wenn man drei Prozesse unterscheidet, die es zu steuern gilt: den unternehmerischen Prozess der Generierung und Bewertung neuer Ideen, den Prozess der Integration von Ressourcen und Aktivitäten sowie den Prozess der permanenten Erneuerung des Unternehmens insgesamt (vgl. Bartlett & Ghoshal 1993). Diese drei Prozesse erfordern Aktivitäten auf drei Ebenen – der des Topmanagement, der des Mittel- und der des Linienmanagements. Gegenüber den in der früheren Managementliteratur (Chandler 1962; Cyert & March 1963; Bower 1972) entwickelten Rollenverständnissen haben sich aber in den letzten Jahren erhebliche Veränderungen ergeben: Der *unternehmerische Prozess* wird zunehmend durch das

Linienmanagement getragen, das die volle Ergebnisverantwortung für die jeweiligen Einheiten besitzt; das mittlere Management (Geschäftsgebiete und Regionen) bewertet und unterstützt die aus der Linie kommenden Initiativen, während das Topmanagement sich darauf beschränkt, die Grundausrichtung der Geschäftstätigkeit zu bestimmen und die Ergebnisstandards festzulegen. Der *Integrationsprozess* wird demgegenüber wesentlich durch das mittlere Management getragen. Entgegen dem traditionellen, hierarchisch geprägten Modell geht es dabei allerdings weniger um die Sicherstellung vertikaler Verbindungen zwischen dem Top- und dem Linienmanagement, sondern um den horizontalen Wissensaustausch zwischen den selbständigen Einheiten. Das Topmanagement bemüht sich darum, hierzu die kulturelle Wertbasis zu schaffen; das Linienmanagement gibt die inhaltlichen Inputs und nutzt operative Interdependenzen und persönliche Beziehungen zur Weitervermittlung der jeweiligen Erfahrungen. Im Rahmen des fundamentalen *Erneuerungsprozesses* schließlich sorgt das Topmanagement für ständige Unruhe und fortlaufende Verflüssigung von Verkrustungen, was allerdings voraussetzt, dass das mittlere Management gleichzeitig seinen Beitrag für die Erhaltung der notwendigen Vertrauensbasis leistet. Das Linienmanagement muss in diesem Zusammenhang die grundlegende Spannung zwischen kurzfristigem operativen Ergebnis und den längerfristigen Visionen handhaben.

In der Praxis dürfte der Prozess des Strategischen Managements weniger etwas mit „Design“ als mit organischer Entwicklung und Lernen zu tun haben – mit etwas, das man als „Guided Evolution“ bezeichnen kann (Kirsch 1990; Lovas & Ghoshal 2000).

### *Literaturverzeichnis:*

- Amit, R./Schoemaker, P. (1993): Strategic assets and organizational rent, in: Strategic Management Journal 14, S. 33-46
- Andrews, K. (1971): The concept of corporate strategy. Homewood IL: RD Irwin.
- Ansoff, I. (1965): Corporate strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
- Bain, J. (1956): Barriers to New Competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. (1986): Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage? Academy of Management Review 11, S. 656 – 666.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management 17, S. 99 – 120.
- Barney, J. (2001): Is the Resource-based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. Academy of Management Review, 26: 51-56
- Barringer, B./Bluedorn, A. (1999): The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. Strategic Management Journal 20, S. 421 – 444.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1993): Beyond the M-form: Toward a Managerial Theory of the Firm. Strategic Management Journal, 14: 23-46.
- Bower, J. (1972): Managing the Resource Allocation Process. Boston: Harvard Business School Press

"Strategisches Management" von Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß erscheint gekürzt in: Georg Schreyögg/  
Axel von Werder (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2003.

- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996): Co-opetition. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. The game theory strategy that's changing the game of business. New York: Doubleday.
- Brown, S./Eisenhardt, K. (1998): Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos. Boston: Harvard Business School Press.
- Chandler, A. (1962): Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press.
- Coff, R. (1999): When competitive advantage doesn't lead to performance: Resource-based theory and stakeholder bargaining power. *Organization Science* 10, S. 119 – 133.
- Collis, D. (1991): Organizational capability as a source of profit. Arbeitspapier, Harvard Business School.
- Cyert, R./March, J. (1963): A behavioural theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Eisenhardt, K. (1989): Agency theory: An assessment and overview. *Academy of Management Review* 14, S. 57 – 74.
- Eisenhardt, K./Martin, J. (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21, Winter Special Issue, S. 1105 – 1122.
- Eisenhardt, K./Sull, D. (2001): Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, January, S. 107 – 116.
- Farjoun, M. (2002): Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal* 23, S. 561 – 594.
- Ghoshal, S./Moran, P. (1996): Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review* 21, S. 13 - 47.
- Goold, M./Campbell, A./Alexander, J. (1994): Corporate-Level Strategy. Creating value in the multibusiness company. New York: John Wiley & Sons.
- Hambrick, D./Mason, P. (1984): Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review* 9, S. 193 – 206.
- Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt/New York: Campus.
- Jacquemin, A. (1986): Industrieökonomik. Strategie und Effizienz des modernen Unternehmens, Frankfurt/M./New York: Campus.
- Jensen, M./Murphy, K. (1990): Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy* 98, S. 225 - 264.
- Kirsch, W. (1976): Organisatorische Führungssysteme. Bausteine zu einem verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmen. Herrsching: Barbara Kirsch.
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. Herrsching: Barbara Kirsch.
- Kirsch, W. (1997): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. Herrsching: Barbara Kirsch.
- Kirsch, W./Knyphausen, D. zu (1988): Unternehmen und Gesellschaft. Die „Standortbestimmung“ des Unternehmens als Problem des Strategischen Managements. *Die Betriebswirtschaft* 48, S. 489 – 508.
- Knyphausen, D. zu (1993): „Why are firms different?“ Der „ressourcenorientierte Ansatz“ im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management. *Die Betriebswirtschaft* 53, S. 661 – 682.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (2002): Strategien. Küpper, H.-U./Wagenhofer, A. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling. Vierte, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart: Poeschel, Sp. 1868 – 1878.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu/Meinhardt, Y. (2002): Revisiting strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. Bieger, T./Bickhoff, N./Caspers, R./Knyphausen-Aufseß, D. zu/Reding, K. (Hrsg.): Zukünftige Geschäftsmodelle. Konzept und Anwendung in der Netzökonomie. Berlin et al.: Springer, S. 63 – 89.
- Lovas, B./Ghoshal, S. (2000): Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal* 21, S. 875 – 896.
- Lyles, M. (1990): A research agenda for strategic management in the 1990s. *Journal of Management Studies* 27, S. 363 – 375.
- Makadok, R. (2001): Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22, S. 387 – 402.
- Markides, C. (1999): A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review* 40/3, S. 55 - 63.
- Minderlein, M. (1990): Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 60, S. 155 – 178.
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and fall of strategic planning. New York.
- Montgomery, C. (1994): Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives* 8, S. 163 – 178.
- Osterloh, M./Frey, B. (2000): Motivation, knowledge transfer, and organizational forms, in: *Organization Science*, 11: 538-550.
- Pettigrew, A./Thomas, H./Whittington, R. (Hrsg., 2002): Handbook of Strategy and Management, London et al.: Sage.

"Strategisches Management" von Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß erscheint gekürzt in: Georg Schreyögg/Axel von Werder (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart 2003.

- Porter, M. (1980): [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors](#) New York: Free Press.
- Porter, M. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal 12, Winter Special Issue, S. 95 - 117
- Porter, M./Kramer, M. (2002): The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, December, S. 3 – 14.
- Powell, T. (2001): Competitive Advantage: Logical and philosophical considerations. Strategic Management Journal 22, S. 875 – 888.
- Powell, W./DiMaggio, P. (Hrsg., 1991): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Prahalad, C./Bettis, R. (1986): The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. Strategic Management Journal 7, S. 485 – 501.
- Prahalad/Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, S. 79 -91.
- Priem, R. & Butler, J. 2001a: Is the Resource-based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Academy of Management Review, 26: 22-40.
- Priem, R. & Butler, J. 2001b: Tautology in the Resource-based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. Academy of Management Review, 26: 57-66.
- Rao, H. & Sivakumar, K. (1999): Institutional Sources of Boundary-Spanning Structures: The Establishment of Investor Relations Departments in the Fortune 500 Industrials. Organization Science, 10: 1, 27-42.
- Reed, R./DeFelippi, R. (1990): Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. Academy of Management Review 15, S. 88 - 117.
- Ringlstetter, M./Schuster, M. (2003): Corporate Citizenship – eine aktuelle Mode der strategischen Unternehmensführung. Ringlstetter, M./Henzler, H./Mirow, M. (Hrsg.): Perspektiven der strategischen Unternehmensführung. Theorien – Konzepte – Anwendung, Wiesbaden: Gabler, S. 169 – 198.
- Rumelt, R./Schendel, D./Teece, D. (1991): Strategic management and economics. Strategic Management Journal 12, Winter Special Issue, S. 5 – 29.
- Schmalensee, R. (1982): The new industrial organization and the economic analysis of modern markets. Hildenbrandt, W. (Hrsg.): Advances in economic theory. Cambridge, MA: Cambridge University Press, S. 253 – 285.
- Schmalensee, R. (1989): Inter-industry studies of structure and performance. Schmalensee, R./Willig, R. (Hrsg.), Handbook of industrial organization, vol. 2, Amsterdam et al.: North-Holland, S. 951 – 1009.
- Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Berlin & New York: DeGruyter.
- Shane, S./Venkatraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review 25, S. 217 – 226.
- Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal 18, S. 509 – 533.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 14, S. 4 - 12.
- Wilcox King, A./Zeithaml, C. (2001): Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. Strategic Management Journal 22, S. 75 – 98.