

Strategieforschung

Strategie als Disziplin geht auf die 50er-Jahre zurück, als sich angesichts stark wachsender Märkte die Prognose ihrer Entwicklung und das Anpassen der Pläne an diese Entwicklung in den Vordergrund. Unter Bezug auf diese Sichtweise entstanden neue Verfahren der Langfristprognosen oder auch der Zukunftsforschung. Diese Methoden waren eingebunden in lineare Planungsprozessmodelle. Sie folgten der Logik der rationalen Wahl: Auf der Basis einer Unternehmens- und Umweltanalyse leitete das Unternehmen für sich und seine strategischen Geschäftseinheiten die möglichen Strategioptionen ab, bewertet diese vor dem Hintergrund der gesetzten Ziele und entscheidet sich für die Option, die den Zielen am nächsten kommt. Dieser Entscheidung nachgelagert findet dann die organisatorische Umsetzung statt („structure follows strategy“). Dieses Steuerungsmodell wurde dann in Form zusätzlicher Instrumente und immer detaillierterer Planungsprozessdesigns weiter ausdifferenziert (Ansoff, 1965; Steiner, 1969).

In diesem herkömmlichen, planungsdominierten Strategieparadigma werden zwei zentrale Machbarkeitsannahmen getroffen: Die weitgehende Planbarkeit zukünftiger Entwicklungen und die Implementierbarkeit der Veränderungsvorhaben in der Organisation. Gleichzeitig zeigte aber inzwischen die praktische Erfahrung, dass mit Strategieentscheiden häufig Implementierungsprobleme verbunden sind: Die Umwelt ist nicht so problemlos prognostizierbar wie angenommen, und auch die Organisation ist nicht so umsetzungsbereitwillig, wie unterstellt. Konsequenz war, dass man Strategiearbeit zunehmend als Managementaufgabe begriff, die sich umfassender als nur über die Planungsfunktion definierte. Ansoff/Decker/Hayes (1976) setzten sich mit ihrem Vorschlag durch, zukünftig vom *Strategischen Management* zu sprechen (was mit dem Begriff der Strategischen Unternehmensführung gleichgesetzt werden kann). Die Forschung richtete ihr Interesse (1) aufgrund der mangelnden Planbarkeit der Umfeldentwicklung (Vieldeutigkeit, Dynamik) auf das Management von Diskontinuitäten („strategic issues“) (→ Frühwarnungssysteme) und die strategische Kontrolle sowie (2) aufgrund der Umsetzungsprobleme auf das Implementierungsmanagement.

Mit dieser Hinwendung zu einer Prozessmanagement-Auffassung entstand auch Forschungsinteresse an einer empirischen Abklärung der Frage, wie Strategien in Organisationen entstehen. Mintzberg (1978) weist darauf hin, dass die realisierten Strategien i.a. nicht (nur) das Ergebnis eines periodischen und formalisierten Strategienentwicklungsprozesses sind, sondern dass sie vielmehr aus der täglichen Praxis und den dort stattfindenden vielfältigen Interaktionen emergieren. Sie sind also Ergebnis eines organisatorischen Prozesses. Damit wurde eine bis heute anhaltende Schwerpunktverschiebung in der Strategieforschung eingeleitet: Die Planung verliert zunehmend ihr Primat als Problemlösungspotential in der Strategiearbeit und andere General-Management-Funktionen treten gleichberechtigt daneben treten. Dies gilt insbesondere für die Organisation (Schreyögg, 1999). Auf dieser Basis hat sich eine *Strategieprozessforschung* formiert, die heute die Strategieforschung dominiert und inzwischen in viele Unterdiskussionen ausdifferenziert ist (Lechner/Müller-Stewens, 1999). Diese Forschung beschränkt sich nicht mehr nur auf die Beschreibung des Bias zwischen Rationalmodell und der organisatorischen Wirklichkeit, sondern bietet einen gestaltungsorientierten Zugang. Dabei scheint sich – nach der anfänglichen Polarisierung – eine Konvergenz zwischen dem evolutorischen *Emergenzprinzip* und der Strategieplanung abzuzeichnen: Die Strategieplanung gibt ihre Linearität auf und öffnet ihr Design auch gegenüber dem explizit Ungeplanten, den emergenten Prozessen in komplexen Systemen; Strategische Initiativen können dann zu jeder Zeit von überall her kommen, womit auch der Ort bzw. Bezugspunkt strategischer Führung diskutabel wird; Aus der Sicht des Emergenzprinzips wird anerkannt, dass die Wahrnehmung der strategischen Steuerungsverantwortung ohne Orientierung (z.B. an zu ermittelnden und zu rekonstruierenden „Best-practice“-Fällen) keinen Sinn gibt; Um innovative Strategien zu erlangen, muss aber der Kontext (das „Sozialkapital“ nach Bourdieu 1980) gepflegt werden; Periodische Planungsprozesse müssen um Ad-hoc-Prozeduren ergänzt werden; Prozessmoderatoren helfen mit bewährten strategischen Instrumenten die Entwicklung strategischer Initiativen zu katalysieren etc. Überlegenheit eines Unternehmens ergibt sich aber nicht nur aus der Art, wie es seine

Strategien entwickelt, sondern auch über die inhaltlichen Möglichkeiten sich als Akteur in einem unvollkommenen Wettbewerb vorteilhaft abzusetzen. Im „structure-conduct-performance“-Paradigma der „industrial organization“ wird bei Porter (1980) überhaupt erst einmal auch in der mikroökonomischen Diskussion anerkannt, dass über unterschiedliche Strategien Marktstruktur und Erfolg beeinflusst werden können. Wettbewerbsvorteile resultieren hier aus einem besseren Verstehen der Branchendynamik und dem Inbezugsetzen der strategischen Optionen zu den Stärken und Schwächen entlang der Wertkette eines Unternehmens. Wernerfelt (1984) sieht damit aber die Frage „Why do firms differ?“ nicht beantwortet und entwickelt die These der → *resource based view*, dass sich Unterschiede über unvollkommene Faktormärkte erklären: Unternehmen können über spezifische Ressourcen verfügen, die nachhaltige Wettbewerbsvorteile erklären und zu überdurchschnittlichen Gewinnen führen. Diese Ressourcen sind nicht-imitierbar, selten, nicht-substituierbar und wertbehaftet (Barney 1991, Peteraf 1993). Sie stellen → „Kernkompetenzen“ (Prahalad/Hamel 1990) dar, die erst mühsam durch die Organisation erlernt werden mussten und tief in ihrer Kultur verankert sind, wobei es etwas „magisch“ bleibt, wie das Unternehmen zu ihnen gelangt ist. Fasst man zusammen, dann steht im Zentrum heutiger Strategieforschung die Frage: Wie entstehen (nachhaltig überlegene) Strategien, woraus beziehen sie ihre nachhaltige Überlegenheit und wie werden sie operativ wirksam?

G.M.-S.

Literatur: Ansoff, H.I.: Corporate Strategy, New York 1965. Ansoff, H.I.; Decker, R.P.; Hayes, R.L.: From strategic planning to strategic management, in: Ansoff, H.I.; Decker, R.P.; Hayes, R.L. (Hrsg.): From strategic planning to strategic management, London usw. 1976, S. 39-78. Barney, J.B.: Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, Vol. 17 (1991), S. 99-120. Bourdieu, P.: Le capital sociale: Notes provisoires, in: Actes de Recherche en Sciences Sociales, Vol. 3, S. 2-3. Lechner, C.; Müller-Stewens, G.: Strategische Prozessforschung: Zentrale Fragestellungen und Entwicklungstendenzen, Arbeitspapier Nr. 33, Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen, 1999. Mintzberg, H.: Patterns in strategy formation, in: Management Science, Vol. 24 (1978), S. 934-948. Peteraf, M.A.: The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: Strategic Management Journal, Vol. 14 (1993),

S. 179-191. Porter, M.: Competitive strategy, New York, London 1980. Prahalad, C.K.; Hamel, G.: The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 3, S. 79-91. Schreyögg, G.: Strategisches Management. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in: Die Unternehmung, Vol. 53 (1999), Nr. 6, S. 387-407. Steiner, G.A.: Top Management Planning, London 1969.