# Process-based View of Strategy (PBV)
## - Impulse für die Konzeption eines strategischen Logistikmanagements -

**von**

**Dr. Erik Hofmann**

**gemeinsam mit Prof. Dr. Wolfgang Stölzle**

erschienen in:

Hausladen, I. (Hrsg.): Management am Puls der Zeit - Strategien, Konzepte und Methoden, München 2007, S. 1047-1070.

*Abstrakt*

*Das Strategische Management befasst sich im Kern mit der Frage, wie sich die Erfolgsunterschiede von Unternehmen erklären lassen, wie Organisationen nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen und überdurchschnittliche Renditen erzielen können. Dass das Konstrukt des Wettbewerbsvorteils sinnvoll in der strategischen Analyse Verwendung finden kann, gilt als unumstritten. Zahlreiche Beiträge zu außen- und innenorientierten Strategieinhaltsansätzen verdeutlichen dies. Wie solche Vorteile aber aktiv identifiziert werden können, welche Ursprünge sie haben und wie sie sich dynamisch implementieren lassen, sind Teile einer offenen wissenschaftlichen Debatte. Ferner ist noch nicht abschließend geklärt, welche Impulse das allgemeine Strategische Management (General Management) für spezielle Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre - wie z.B. die Logistik - geben kann. Der entwickelte Process-based View fasst die Prozessbestrebungen im Strategischen Management zusammen und lässt sich damit dem Verständnis der „Strategic Theory of the Firm" zuordnen. Als zentrale Elemente dieser Perspektive gelten die Charakteristika der Manager sowie die angestoßenen Prozessaktivitäten, welche zudem Anknüpfungspunkte für die Konzeption eines strategischen Logistikmanagements liefern.*

*Kontakt:*

- *Prof. Dr. Wolfgang Stölzle, Ordinarius, Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St.Gallen, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, wolfgang.stoelzle@unisg.ch, Tel. +41 (0)71 224 72 81*
- *Dr. Erik Hofmann, Projektleiter & Habilitand, Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St.Gallen, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, erik.hofmann@unisg.ch, Tel. +41 (0)71 224 72 95*

## 1 Problemstellung

Strategisches Management verfolgt das Ziel, den langfristigen Bestand eines Unternehmens zu sichern [Bleicher 1999, S. 75]. Hierbei sollen Fragestellungen zur Festigung des Unternehmenserfolgs durch die Schaffung, Ausschöpfung und

Weiterentwicklung von Wettbewerbspotenzialen und -positionen beantwortet werden [Welge/Al-Laham 2001, S. 6]. Aufgrund dieser ambitionierten Zielsetzung wundert es nicht, dass der Begriff mit seinen konzeptionellen und instrumentellen Ausprägungen in den letzten Dekaden zu immer größerer Beachtung avanciert ist und intensiv aus einer Vielzahl von Blickwinkeln untersucht wurde. Die hohe praktische Relevanz des Strategischen Managements führt insbesondere seit den 1980er Jahren auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung zu zahlreichen theoretischen Erklärungsansätzen. Ein einheitliches Verständnis von *der* „Strategic Theory of the Firm" ist in der einschlägigen Literatur jedoch nicht zu identifizieren [Al-Laham 2003, S. 173ff.; Whitehill 1996, S. 249ff.]. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein: das Strategische Management ist geprägt von vielfältigen, teils gegensätzlichen und sich widersprechenden Perspektiven, Ansätzen und praktischen Hilfestellungen.

Ein Ansatz, der versucht, die unterschiedlichen Strömungen miteinander zu verbinden, ist die in jüngster Zeit stark beachtete „Strategy Process Research". Diese konzentriert sich im Gegensatz zur „Strategy Content Research" [Chandler 1962] weniger auf die Strategie selbst sondern auf die „richtigen" Abläufe, die zur Initiierung, Erhaltung und Implementierung geeigneter Strategien führen [Burr 2003, S. 360ff.]. Dabei rückt die Frage nach dem „wie", d.h. dem Prozess zur Erzielung von Unternehmenserfolg, in das Zentrum der Betrachtung [Langley 1999, S. 691 ff.]. Allerdings steht auch die Strategieprozessforschung vor einer Reihe von Herausforderungen: Dazu gehört z.B. die Klärung, warum einige Unternehmen einer Branche mit vergleichbaren Ressourcenausstattungen erfolgreich sind und andere nicht [Rahmeyer 2001, S. 19f.]. Zudem gilt es, die Heterogenität der Strategieprozessforschung zu harmonisieren. Einhergehend mit einem sich seit den 1970er Jahren ständig vergrößernden Literaturangebot stieg auch die Menge an Erklärungsansätzen und Betrachtungsperspektiven. Die unterschiedlichen Forschungsarbeiten und empirischen Untersuchungen behandeln eine Vielfalt an Themen, Fragestellungen und Aspekte von Strategieprozessen [Lechner/Müller-Stewens 1999]. Diese differenzierte Entwicklung führte dazu, „[…] dass wir nach einer über dreißigjährigen Entwicklungsgeschichte vor einer Disziplin stehen, die sich durch eine große Uneinheitlichkeit und Meinungsvielfalt auszeichnet" [Bresser 1998, S. 3.].

Nicht nur für das Management im Allgemeinen (so genanntes General-Management), sondern auch für die Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre im Speziellen liefert die Strategieforschung zahlreiche Impulse. Dies trifft auch für die betriebswirtschaftliche Logistik zu. Ein erster Blick in die Logistikforschung zeigt, dass meist einzelne Aufgaben und Abläufe, wie z.B. die Bestands- oder die Transportoptimierung, im Fokus der Betrachtung stehen. Eine Verbindung von Logistikstrategien mit den allgemeinen Strategieinhalten und Strategieprozessen, welche die Entscheidungen von Unternehmen maßgeblich beeinflussen, wird selten hergestellt [Defee/Stank 2005, S. 32.]. Weiterhin verlangt die zunehmende strategische Bedeutung der Logistik für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen, eine Verknüpfung der Erkenntnisse von Logistik- und

Strategieforschung [Mikus 2003, S. 34ff.]. So ist nicht abschließend geklärt, wie die Strategieforschung das Management der einzelnen logistischen Teilfunktionen (z.B. physische Lagerung, Transport, Verpackung, Lagerhaltung und Auftragsabwicklung) ebenso wie die Entwicklung und Umsetzung der Logistikkonzeption durch koordinierende und integrierende Managementaktivitäten bereichern kann. Dieser Verbindungsbedarf wird ferner in der Begriffsbestimmung des Logistikmanagements deutlich, das definiert werden kann als die Gesamtheit der Managementaktivitäten, die sowohl zur Planung, Realisierung und Kontrolle einzelner Logistikaufgaben als auch zur Formulierung und Implementierung umfassender, unternehmensbezogener und -übergreifender Logistikprozesse erforderlich sind [Pfohl 2004, S. 18].

Aus dieser Problemstellung leitet sich unmittelbar die Zielsetzung ab, einen systematischen Überblick über den Status Quo der Strategieforschung zu geben. Damit soll vor allem die Struktur der „Process Theory of Strategy" offen gelegt werden, um daraus eine neue Perspektive des Strategischen Managements abzuleiten, die Anregungen für die Konzeption eines strategischen Logistikmanagements vermittelt. Mit Hilfe des entwickelten *Process-based View of Strategy (PBV)* scheint es möglich, den Herausforderungen der Strategie- und Logistikforschung zu begegnen und einen entscheidenden Schritt in Richtung einer integrierten und dynamischen „Strategic Theory of the Firm" zu absolvieren.

Ein solcher Weg verspricht zahlreiche Impulse für die Entwicklung eines Logistikmanagements auf der strategischen Handlungsebene [Ulrich/Fluri 1995, S. 19], womit vor allem logistische Grundsatzentscheidungen, wie z.B. die Festlegung der zu verfolgenden Servicepolitik, das strukturelle Design von Logistiknetzwerken, die Entscheidung über die Art der organisatorischen Verankerung der Logistik oder die Bestimmung der eigenen logistischen Wertschöpfungstiefe, angesprochen sind. Mit diesem Schritt ist es weder notwendig – wie von Göpfert [2000] gefordert – die Logistik in den Status einer Führungslehre zu heben, noch – wie von Klaus [1993] postuliert – die Logistik als die zentrale Sichtweise des Managements zu interpretieren. Die angestrebte Befruchtung des Führungsanspruchs des Logistikmanagements aus Sicht der Strategieinhalts- und Strategieprozessforschung scheint jedoch zielführender zu sein als der Versuch, die Logistik im Sinne der „Ausgestaltung und […] Wahrnehmung einer logistischen Führung des Unternehmens" [Göpfert 1999, S. 19] weiterzuentwickeln. Für diese Argumentation spricht auch, dass die Logistik noch viel weniger als das Strategische Management auf ein einheitliches und konsistentes Theorie- und Methodenfundament zurückgreifen kann [Sachan/Datta 2005].

Um die dargelegten Ziele zu erreichen, werden im Folgenden zunächst etablierte Strategieinhaltsansätze vorgestellt. Im Anschluss daran folgt die Darstellung des Prozessansatzes im Strategischen Management, wobei sowohl auf die Argumentation als auch auf die Charakteristika des neu entwickelten Process-based View of Strategy eingegangen wird. Der Beitrag schließt mit

prozessbezogenen Implikationen für die strategische Handlungsebene des Logistikmanagements (siehe Abb. 1).

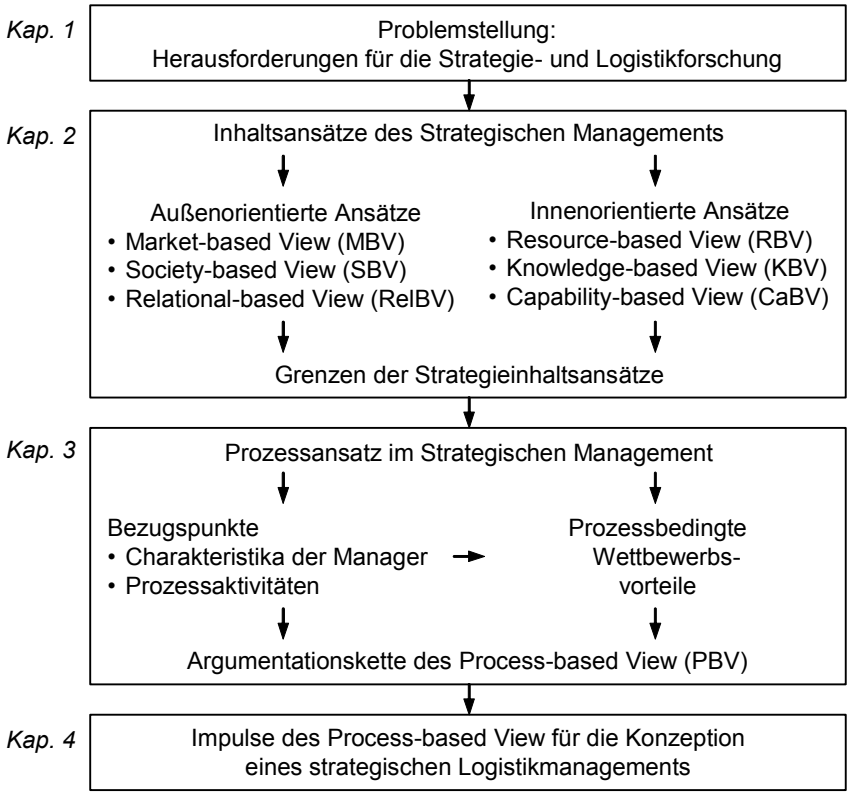



Abb. 1: Argumentationsgang der Untersuchung.

## 2 Inhaltsansätze des Strategischen Managements

Die Frage nach den Quellen für ökonomische Renten sowie nach den Erfolgsunterschieden zwischen und den individuellen Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen führt zur Auseinandersetzung mit den Inhaltsansätzen des Strategischen Managements [Zahn/Foschiani/Tilebein 2000, S. 49].

### 2.1 Überblick

Die Strategieinhaltsansätze liefern in Form so genannter „*Strategy Views*“ eine Reihe von Erkenntnissen, die den Erfolg auf den Ziel- und Gestaltungsebenen - Netzwerk, Unternehmen, Geschäftsfeld oder Funktion - in Abhängigkeit eines zentralen, inhaltlich-basierten Aspekts (z.B. Marktposition oder Ressourcenausstattung) beschreiben, erklären und planen können. Ein Strategy View stellt dabei eine reduktionistische Sichtweise auf strategisch relevante Systeme und deren Elemente dar.

In die inhaltlichen Strategy Views können verschiedenste Theorieansätze, Modelle, Konzepte und Instrumente einfließen. Sie sind daher mehr als offenes „Feld“ denn als ein geschlossenes Aussagensystem zu interpretieren, wobei teilweise bewusst vereinfacht wird, um sich von unnötigem „Theorieballast“ zu befreien [Nicolai/Kieser 2002, S. 579ff.]. Aufgrund ihres hohen Abstraktionsgrades und ihrer generellen Gültigkeit erfordern die Strategy Views eine situative Differenzierung und Konkretisierung. Sie stellen den Erkenntniskern des Strategischen Managements dar und entfalten sich im Rahmen einer Außen- und/oder Innenorientierung.

## 2.2 Außen- und innenorientierte Strategieinhaltsansätze

Die außenorientierten Ansätze basieren auf der „*Structure-Conduct-Performance*“ -Argumentation [Porter 1981, S. 616], die den Erfolg eines Unternehmens in Abhängigkeit zu einigen zentralen externen Charakteristika sieht, die wiederum das Verhalten des Unternehmens bestimmen [ausgehend von Bain 1956]. Dabei wird – wie bei der „neuen Industrieökonomik“ [Tirole 1999] – nicht von gegebenen Marktstrukturen, sondern von so genannten „Contestable Markets“ und den damit verbundenen Interaktionen der Marktteilnehmer ausgegangen [Baumol/Panzar/Willing 1982, S. 1ff.]. Zu den außenorientierten Strategieinhaltsansätzen zählen:

- *Market-based View* (MBV) [Porter 1980]: Der MBV führt die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen auf deren Marktpositionierung sowie auf die Produkt-Markt-Ausrichtung zurück. Mit Hilfe von generischen Kosten-, Differenzierungs- oder Spezialisierungsstrategien [Porter 1999, S. 611ff.] zielen Unternehmen auf die Realisierung so genannter Monopol- bzw. „*Bain-Renten*“ [Bain 1956], die sich aus einer monopolartigen Stellung des Unternehmens auf dem bearbeiteten Markt ergeben.
- *Society-based View* (SBV): Nach dem SBV kann eine unzureichende Berücksichtigung oder falsche Einschätzung der Bedeutung relevanter Stakeholder schwerwiegende Risiken bzw. Opportunitätskosten verursachen, welche die Existenz des Unternehmens gefährden. Durch den Aufbau und die Unterhaltung von Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen strebt der Society-based View ähnlich wie auch der MBV nach der Erwirtschaftung von *Bain-Renten* [Shleifer/Vishny 1997, S. 737ff.]
- *Relational-based View* (RelBV) [Gulati/Nohria/Zaheer 2000, S. 203ff.]: Der RelBV baut auf dem Netzwerkgedanken auf [Silverman/Baum 2002, S. 791ff.]. Nach ihm stellen strategisch wertvolle, netzwerkartige Beziehungen eine Quelle von *relationalen Renten* dar [Dyer/Singh 1998, S. 661]. Relationale Renten sind als Überrenditen definiert, die in einer unternehmensübergreifenden Beziehung entstehen. Sie können nicht von

einem der beteiligten Unternehmen alleine generiert werden, sondern nur durch die gemeinsamen Beiträge der spezifischen Kooperationspartner [Dyer/Singh 1998, S. 661f.].

Die Kritik an der schwerpunktmäßigen markt- und umfeldbezogenen Betrachtung, führt seit Mitte der 1980er Jahre zu einer intensiven Erforschung von Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten. Die nach innen gerichteten Überlegungen basieren auf der „*Resource-Conduct-Performance*"-Argumentation [Rasche 1994, S. 4], die den Unternehmenserfolg in Abhängigkeit zentraler interner Charakteristika sieht, die wiederum die potenzialbasierten Wettbewerbsvorteile bestimmen [Rasche/Wolfrum 1994, S. 502]. Die innenorientierten Strategieinhaltsansätze setzen sich aus folgenden Views zusammen:

- *Resource-based View* (RBV) [Lewis/Gregory 1996, S. 141]: Die zentrale Annahme des RBV liegt darin, die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens auf den Aufbau und die Nutzung unternehmensinterner Ressourcen [Eisenhardt/Martin 2000, S. 1105] zurückzuführen [Hinterhuber/Friedrich 1999, S. 996ff.]. Durch deren kombinierten Einsatz kann ein Unternehmen einen Erfolg in Form von *Ricardo-Renten* [Ricardo 1817] erwirtschaften.
- *Knowledge-based View* (KBV) [Al-Laham 2003, S. 131ff.]: Der KBV führt die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile auf unternehmensspezifisches Wissen zurück [Liebeskind 1996]. Im Zentrum der Betrachtung steht das Wissen als immaterielle Ressource [Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 509ff.]. Aufgrund einer inhaltlichen und prozessualen Dimension ist dem KBV kein bestimmter Rententyp zuzuordnen.
- *Capability-based View* (CaBV) [Dierickx/Cool 1989, S. 1504ff.]: Der CaBV basiert inhaltlich und konzeptionell ebenso wie der KBV auf dem RBV, legt aber den Schwerpunkt der Betrachtungen auf die Fähigkeiten [Tallman/Fladmoe-Lindquist 2002, S. 118f.] in Unternehmen [Collis 1994, S. 143]. Der wesentliche Unterschied zum RBV und KBV ist im Zeitpunkt der Rentengenerierung zu sehen: beim RBV bzw. KBV geschieht dies bereits, wenn die Ressource bzw. das Wissen erworben wird. Aus der Sicht des CaBV hingegen erwirtschaften Ressourcen und Wissen erst dann Renten, wenn sie sich innerhalb der Unternehmensgrenzen befinden, nutzbar sind und angewendet werden „können". Nach dem Capability-based View zielt das Unternehmen auf den Aufbau von *Schumpeter-Renten* [Schumpeter 1926], die sich in der Fähigkeit von Unternehmen begründen, Innovationen am Markt einzuführen und so lange Pioniergewinne abzuschöpfen, bis der Wettbewerbsvorsprung von Imitatoren eingeholt wird [Schoemaker 1990, S. 1178ff.].

### 2.3 Grenzen der Strategieinhaltsansätze

Die Inhaltsansätze liefern Implikationen für die Beschreibung, Erklärung und Planung von Strategien, die sich an Produkt-Markt-Kombinationen, kooperativen Beziehungen und relevanten Anspruchsgruppen sowie an ressourcen-, wissens- und fähigkeitsbezogenen Aspekten ausrichten. Dabei führt jeder inhaltliche Ansatz für sich genommen Argumente für nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf. Allumfassende Erkenntnisse zum Unternehmenserfolg werden jedoch von keinem Ansatz erzielt. Ein Grund hierfür ist im sich verändernden Untersuchungsfokus, der jeweils als entscheidende Ursache für Wettbewerbsvorteile angesehen wird, zu sehen. Jedoch sind die einzelnen strategischen Sichtweisen als komplementäre Elemente eines „Fits“ für Wettbewerbsvorteile zu interpretieren. Damit verbindet sich weniger die Frage, welche Sicht zugrunde gelegt werden soll, sondern vielmehr, wie man die unterschiedlichen Strategy Views miteinander kombinieren kann [Peteraf/Barney 2003, S. 320f.]. Zudem ist anzumerken, dass ein einziger Strategieinhaltsansatz keine umfassenden Implikationen für das gesamte Unternehmen mit seinen Kooperationen, Bereichen und individuellen Akteuren bereitstellen kann. Bestimmte Aspekte werden jeweils überbewertet und andere bleiben unberücksichtigt. Schließlich ist an den Inhaltsansätzen zu kritisieren, dass sie die Abläufe, die zur Entstehung und zur Umsetzung von Strategien verantwortlich sind, größtenteils ignorieren. Ein Unternehmen und seine Akteure werden als „Black Box“ gesehen.

Es erscheint also zweckmäßig zu sein, eine Re-Integration der innen- und außenorientierten Überlegungen herbeizuführen, wobei vieles darauf hindeutet, dass eine konsequente Einbeziehung des Prozessgedankens in Form eines *Process-based View of Strategy (PBV)* die Schwächen der bereits etablierten Inhaltsansätze beseitigen.

## 3 Prozessansatz im Strategischen Management

Ebenso wie die Inhalts- sind die Prozessansätze ein konstituierender Teil des Strategischen Managements. Letztere beschränken sich allerdings nicht auf inhaltliche Aussagen über Wettbewerbsvorteile, sondern setzen sich mit der Beschreibung, Erklärung und Planung des Ablaufes von Strategieentstehungs- und Strategieimplementierungsprozessen auseinander.

### 3.1 Überblick

Zwar besteht Uneinigkeit über den Entstehungszeitpunkt der Strategieprozessforschung, es ist aber eindeutig, dass schon in den 1960er Jahren prozessuale Aspekte Einzug in Arbeiten zur strategischen Planung gefunden haben [Huff/Reger 1987, S. 211ff.]. Trotz oder möglicherweise gerade wegen der

zahlreichen wissenschaftlichen Arbeiten hat sich bisher keine einheitliche Definition des Begriffes „Strategieprozess“ herausgebildet. In der fehlenden Vereinheitlichung des zugrunde liegenden Begriffsverständnisses liegt folglich ein Problem, die Konsistenz zwischen unterschiedlichen wissenschaftlichen Abhandlungen über die Strategieprozesse zu erhalten. Diese Problematik lässt sich durch die Tatsache erklären, dass für die beiden Begriffsbestandteile „Strategie“ und „Prozess“ ebenfalls kein einheitliches Verständnis vorliegt [Schmidt 2000, S. 69f.].

Nach Al-Laham [1997, S. 8] beschreibt ein Prozess allgemein „eine formale, zeitlogische und sachlogische Strukturierung von Aktivitäten“. Diese allgemeine Definition betrachtet den Strategieprozess als eine Abstraktion dynamischer Vorgänge und lässt viele Möglichkeiten der individuellen Auslegung zu.

Van de Ven [1992, S. 169] ist bemüht, den Themenkomplex zu systematisieren und identifiziert drei grundlegende Sichtweisen eines Strategieprozesses: (1) Der Prozess als einfache Logik zur Erklärung kausaler Zusammenhänge zwischen Variablen, (2) der Prozess als komplexere Kategorie individueller und organisationeller Aktivitäten und (3) der Prozess als Sequenz von Ereignissen zur Beschreibung von Veränderungen.

Strategieprozesse lassen sich demnach aus unterschiedlichen Blickwinkeln beobachten. In der einschlägigen Literatur haben sich drei „Prozessschulen“ herauskristallisiert: (a) die „rationelle“, (b) die „inkrementelle“ und (c) die „interpretative“ Prozessschule [Rajagopalan/Spreitzer 1996].

(a) Den Ausgangspunkt der Strategieprozessforschung stellt die „rationelle“ Schule mit dem klassischen Prozessmodell dar [Andrews 1971]. Die grundlegende Struktur dieses Ansatzes ist durch zwei zeitlich aufeinander folgende Phasen gekennzeichnet. Die erste ist die der *Strategieformulierungsphase*, in der neue Strategien auf der Grundlage einer Agendabildung sowie der Analyse und Bewertung von Handlungsoptionen entwickelt werden. Das Ende dieser Phase markiert die Strategieentscheidung. Die zweite Phase fokussiert die Umsetzung und Kontrolle neu entwickelter Strategien und wird daher als *Strategieimplementierungsphase* bezeichnet [Pettigrew 1992, S. 6]. Hierbei sind z.B. auch logistische Prozesse zu zählen. Der klassische Ansatz betrachtet den Strategieprozess als eine um komplexe Planungsschemata ergänzte Aktivitätenabfolge. Die Formulierung und Implementierung von Strategien wird dadurch zu einem aktiven, zielgerichteten Prozess, der bewusst initiiert und weitergeführt wird. Mit Hilfe des klassischen Ansatzes lässt sich allerdings das Aufkommen emergenter Strategien nicht erklären [Mintzberg 1982, S. 11ff.].

(b) Als zentrale Annahme der „inkrementellen“ Prozessschule gilt, dass Strategien nicht aus formalen Planungsinitiativen entstehen, sondern sich in einer Reihe von kleinen Schritten aus einer Vielfalt an organisationalen Aktionen und Handlungen herausbilden [Johnson 1988]. Im Mittelpunkt stehen demnach dynamische und evolutionäre Prozesse. Strategieformulierung und -implementierung werden als nicht voneinander koppelbare Elemente der

Strategiebildung betrachtet. Im Gegensatz zur auf Entscheidungsprozesse spezifizierten, „rationellen“ Schule stehen in der „inkrementellen“ Schule organisationale Prozesse und somit auch soziale Aktivitäten im Mittelpunkt des Interesses. In Bezug auf die beteiligten Akteure gehen die Überlegungen davon aus, dass alle Mitglieder an der Strategiebildung teilnehmen bzw. der Anstoß zu strategischen Initiativen sogar von der operativen Ebene kommt [Dutton et al. 1997, S. 401ff.].

(c) Die „interpretative“ Prozessschule betrachtet Strategien „[…] as the product of individual, or collective, sense-making about the organization and the environment in which it operates.“ [Johnson 1987, S. 14]. Der zentrale Unterschied dieser Schule gegenüber den anderen liegt darin, dass nicht von einer objektiv gegebenen Umwelt ausgegangen wird, sondern dass diese lediglich in den Vorstellungen der handelnden Personen existiert [Berger/Luckmann 1966]. Da Individuen nur im beschränkten Maße fähig sind, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, entwickeln sie aufgrund von vorangegangenen Erfahrungen Schemata, um mit deren Hilfe neu gewonnene Informationen interpretieren zu können [Hodkinson et al. 1999, S. 978]. Diese stellen vereinfachte Annahmen über Wirkungszusammenhänge in der Umwelt dar und erleichtern somit die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen. Nicht nur Individuen, sondern auch Unternehmen entwickeln „Sprachen“ und „Denkwelten“, welche die Aktivitäten der Akteure kanalisieren. Diese gemeinsam geteilten Wirklichkeitsvorstelllungen werden in der Literatur auch als Ideologie oder Kultur bezeichnet [Johnson 1987, S. 41]. Wenn Strategien als mentale Konstruktionen der Wirklichkeit zu interpretieren sind, so muss ein Strategiewechsel auch mit einem Wandel in den „Unternehmenssprachen“ bzw. „Denkwelten“ einhergehen.

Den Inhaltsansätzen wurde vorgeworfen, die Abläufe auszublenden, indem ein Zustandswechsel vereinfacht durch eine elementare, zumeist lineare Funktion erklärt wird [Elsbach/Sutton/Whetten 1999, S. 629]. Der Prozessansatz hingegen versucht, diese Kritik zu überwinden, indem er die inneren Kontexte, Ziele und Abläufe mit in die Betrachtung einbezieht. Wie die unterschiedlichen Prozessschulen zeigen, bestehen Prozesse dabei jeweils aus folgenden Komponenten: einer Menge von *Voraussetzungen* zu Beginn des Prozesses, einem funktionalen *Ziel* und einem geplanten oder emergenten *Vorgang* [Van de Ven 1992, S. 169ff.]. Bei der Menge von Voraussetzungen handelt es sich vor allem um die Charakteristika der Entscheidungsträger sowie um die situativen Bedingungskonstellationen.

Es wird deutlich, dass die Strategieprozesse den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen können. Im Folgenden sollen diese Annahme untermauert und die Argumentation eines prozessbasierten, nachhaltigen Wettbewerbsvorteils skizziert werden.

## 3.2 Bezugspunkte des Prozessansatzes im Strategischen Management

Führen die Strategieinhaltsansätze den Unternehmenserfolg auf außen- oder innenorientierte Faktoren zurück, so sieht der Prozessansatz die Erfolgsursachen in der Entwicklung bzw. Initiierung sowie Umsetzung von Strategien. Nicht nur in der Erfolgsursache, sondern auch in der Erfolgswirkung unterscheiden sich die Argumentationen. Während realisierte Strategieinhalte unmittelbar zum Unternehmenserfolg beitragen, folgt aus einem geeigneten Strategieprozess nicht immer ein „erfolgreicher" Strategieinhalt. Adäquat gestaltete Strategieprozesse erhöhen jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass sich längerfristig ein Unternehmenserfolg einstellt, da die „richtigen" Inhalte entwickelt und umgesetzt werden. Je länger der berücksichtigte Zeitraum ist, desto mehr überwiegt die Erfolgswirkung der Strategieprozesse gegenüber den Strategieinhalten, denn Inhalte sind das Ergebnis von Prozessen [Jenner 2003, S. 345]. Dies lässt sich auch aus den Argumentationsketten der Inhaltsansätze ableiten.

In den Argumentationsketten der außen- und innenorientierten Strategieinhaltsansätze sind – wie die untere Hälfte von Abb. 2 zeigt – zahlreiche Prozessbezüge zu identifizieren, die nun exemplarisch anhand des Resource-based und des Market-based View verdeutlicht werden sollen. Zunächst ist davon auszugehen, dass der Aufbau von Ressourcen und damit die Ressourcenbasis eines Unternehmens durch Strategieprozesse beeinflusst werden. Denn die Initiierungs- und Anpassungsentscheidungen des Ressourcenportfolios liegen im Verantwortungsbereich des Managements, welches im Idealfall noch vor den Wettbewerbern neue *Ressourcenchancen* erkennt und erfolgreich umsetzt [Nelson/Winter 1982, S. 73ff.]. Die Prozesse beeinflussen weiterhin die Strategiefindung, deren Ergebnis eine situationsadäquate Strategie darstellt (*Ressourcenstrategieformulierung*). Ferner wird das aus den Strategien resultierende Ergebnis über Prozesse der *Ressourcenimplementierung* gesteuert. Dabei wirken die Kontexte, zu denen die vorhandenen Ressourcenausstattungen, die eingeschlagenen Strategien und/oder die erzielten Ergebnisse zu zählen sind, auf die Strategieprozesse ein. Aufgrund ihres Querschnittcharakters lassen sich beispielsweise die Logistikprozesse als so genannte „Enabler" der Implementierung interpretieren und erlangen damit einen „strategischen" Status.

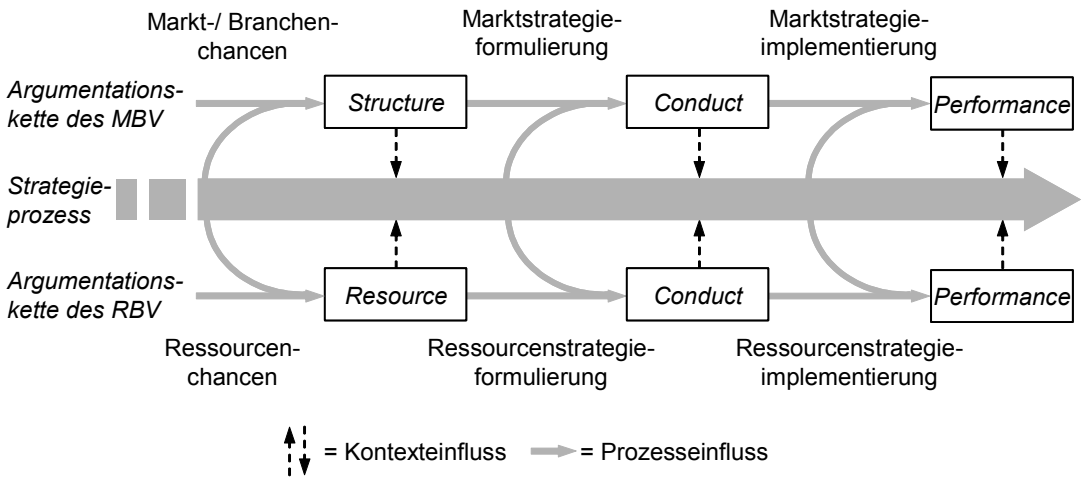



Abb. 2: Prozessbezug in den Argumentationsketten der außen- und innenorientierten Strategieinhaltsansätze.

Ähnliche Überlegungen lassen sich auch für den MBV anstellen: Strategieprozesse sind verantwortlich dafür, dass das Management frühzeitig *Markt-/ Branchenchancen* erkennt. Nach einer Bewertung möglicher Handlungsalternativen kann die *Marktstrategieformulierung* erfolgen, die es über Prozesse der *Marktstrategieimplementierung* umzusetzen gilt. Auch hierbei beeinflussen die verschiedenen Kontexte den Entstehungsprozess des Markterfolgs. Zudem ist den Logistikprozessen aufgrund ihrer integrierenden und koordinierenden Funktion wiederum eine besondere „strategische" Stellung einzuräumen.

Die Prozessbezüge in den Argumentationsketten der außen- und innenorientierten Strategieinhaltsansätzen betonen die Charakteristika des Managements sowie die unterschiedlichen Prozessaktivitäten [Van de Ven 1992, S. 169ff.], die näher zu beleuchten sind.

### *3.2.1 Charakteristika der Manager*

Es ist Aufgabe der Entscheidungsträger, einerseits das Unternehmen in vorteilhaften Wettbewerbsumfeldern zu positionieren und andererseits einzigartige Potenziale aufzubauen. Nicht das Unternehmen als „Black-Box", sondern die Entscheidungsträger, mit ihren eigenen Zielen, ihrer begrenzten Rationalität und ihren individuellen Umfeldern, sind dabei für die Identifizierung und Realisierung von Wettbewerbsvorteilen verantwortlich. Da der Unternehmenserfolg nicht (nur) auf Zufällen, sondern auf Entscheidungen und Handlungen des Managements zurückzuführen ist, rücken automatisch die Manager und deren Charakteristika ins Zentrum der Betrachtung. Den von Hambrick/Mason [1984] entwickelten „Upper-Echelons"-Überlegungen folgend, stellen individuelle demographische Aspekte, wie das *Alter*, die *Unternehmens-/Gruppenzugehörigkeitsdauer*, die *formale Ausbildung* oder das *Maß an*

*Erfahrungen* in verschiedenen funktionalen Bereichen, Einflussfaktoren auf die Unternehmensentwicklung dar. Dies wird z.B. durch die explizite Berücksichtigung der Rolle des Managers bei Hart (1992) oder durch Managementtypen bei Bartlett/Ghoshal [1993] unterstrichen.

Damit ist es möglich, verhaltenswissenschaftliche Aspekte in die Strategiediskussion einzubringen, um die frühzeitige Antizipation zukünftiger Umweltzustände, die Einschätzung der Interaktionen zukünftiger Strategievorhaben oder die Überwindung von Konflikten anzugehen [Amit/Schoemaker 1993, S. 33ff.]. Schließlich lassen sich durch die Berücksichtigung der Managercharakteristika beobachtbare Differenzen im Strategieprozess aufgrund des unterschiedlichen Umgangs mit Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten, Komplexität und Konflikten erklären:

- Die *Unsicherheiten* und *Mehrdeutigkeiten* der relevanten Umfelder führen zu unterschiedlichen Erwartungen in Bezug auf zukünftige Entwicklungen bei Preisen, Abnehmerpräferenzen oder Wachstumsraten [Sharfman/Dean 1997, S. 191ff.]. Zusätzlich werden die Entscheidungen und Handlungen durch die individuelle Risikobereitschaft der Manager oder durch eine abweichende Interpretation historischer Ereignisse und Erfahrungen beeinflusst.
- Aufgrund der begrenzten Rationalität der Manager muss die *Komplexität* von Entscheidungs- und Handlungssituationen vereinfacht werden [Amit/Schoemaker 1993, S. 41].
- Ferner wirken sich in Abhängigkeit von den Charakteristika der Manager, auszutragende *Konflikte* mehr oder minder auf die strategischen Entscheidungs- und Handlungsprozesse aus [Dutton et al. 1997].

Den Managercharakteristika ist also ein bedeutender Einfluss auf die prozessuale Entstehung und Umsetzung von Strategieinhalten zuzusprechen. Auf dieser Basis erfolgt die Erörterung der zugrunde liegenden Prozessaktivitäten.

### *3.2.2 Prozessaktivitäten*

Der Umgang mit Unsicherheiten, Mehrdeutigkeit, Komplexität und Konflikten ist neben den Charakteristika der Entscheidungsträger auch von den angestoßenen *Prozessaktivitäten* abhängig. Dies wird durch eine Reihe von Untersuchungen und Ansätzen gestützt [Müller-Stewens/Lechner 2003]. Dem rationellen Strategieprozessverständnis folgend, lassen sich diese Aktivitäten in Entscheidungsvorbereitungen sowie in Umsetzungshandlungen unterteilen, die sowohl in der Strategieformulierungs- als auch in der Strategieimplementierungsphase stattfinden.

Den Gedanken der „inkrementellen“ Prozessschule folgend, sind insbesondere die Überlegungen von Teece/Pisano/Suhen [1997] zu den „Dynamic Capabilities“ zu berücksichtigen [Teece/Pisano/Suhen 1997, S. 510ff.]. Derartige dynamische Eigenschaften beruhen auf initiierten Prozessaktivitäten und beschränken sich durch die anfängliche Faktorausstattung sowie deren

Verwendungs- und Entwicklungsmöglichkeiten [Teece/Pisano/Suhen 1997, S. 516f.]. Als Prozessaktivitäten identifizieren Teece/Pisano/Suhen [1997] die *Koordination/ Integration*, das *organisationale Lernen* sowie die *Rekonfiguration*. Diese Prozesse sind heranzuziehen, um vorhandene und neue, strategisch wertvolle Faktorkombinationen innerhalb der gegebenen Entwicklungsmöglichkeiten herauszubilden. Der Fokus wird somit nicht auf die innen- und außenorientierten Inhalte, sondern auf die Prozesse gelegt, die zum Aufbau und zur Pflege der Potenziale sowie Positionierungen notwendig sind.

Prozessaktivitäten werden im Sinne der „interpretativen" Prozessschule ferner beeinflusst durch *kognitive Schemata*, mit denen sich Entscheidungsträger ihrer Handlungswelt nähern und mit denen sie die Anstöße, die sie in Diskussionen inner- und außerhalb des Unternehmens erfahren, in Funktion ihres Vorwissens begreifen und einordnen. Im Rahmen eines Strategieprozesses treffen die mehr oder minder unterschiedlichen, kognitiven Schemata verschiedener Unternehmensakteure aufeinander, werden einander gegenübergestellt und gemeinsam diskutiert, bis sich eine als akzeptabel empfundene, mit dem Vorverständnis weitestgehend kompatible Darstellung der strategischen Alternativen durchsetzt. Es bildet sich eine gemeinsame „Prozesssprache" heraus.

Im Verständnis des PBV entstehen Wettbewerbsvorteile auch durch erfolgreiches Identifizieren und Ausnutzen von rasch vergänglichen Ressourcen- und Markt-/Branchenchancen, die sich vor allem in schnell wandelnden, mitunter widersprüchlichen Märkten ergeben.

Aufgrund der raschen Veränderungen in manchen Märkten zeichnen sich Wettbewerbsvorteile in der Argumentation des PBV also weniger durch Stabilität, sondern vor allem durch ihre Unvorhersehbarkeit aus. Zur erfolgreichen Beherrschung des Wandels und zur Nutzung der Chancen werden deshalb jene Prozessaktivitäten und Managercharakteristika wichtiger, die seit jeher mit unternehmerischem Handeln im Schumpeterschen Sinne assoziiert werden [Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1999, S. 147ff.].

### *3.2.3 Prozessbedingte Wettbewerbsvorteile*

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden: Wettbewerbsvorteile lassen sich durch einzigartige Strategieprozesse identifizieren und realisieren. Das Management übernimmt dabei die Aufgabe, die Prozessaktivitäten dahingehend zu steuern, dass unwirksame Prozesse ausgesondert, produktive im gesamten Unternehmen verbreitet und neue Prozesse in die organisatorische Struktur eingeführt werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die meisten Prozesse in direkter Wirkungsbeziehung mit anderen stehen, womit eine inkrementelle Änderung zu weiteren Anpassungsmaßnahmen führen kann [Rahmeyer 2001, S. 214]. Folgende Voraussetzungen sind dafür verantwortlich, dass aus Prozessen *nachhaltige* Wettbewerbsvorteile resultieren:

- Strategieprozesse sind *unternehmensspezifisch* und werden unternehmensintern „erlernt" [Bartlett/Ghoshal 1993]. Damit sind die

Unternehmensentwicklung und die Herauskristallisierung idiosynkratischer Prozesse nicht voneinander zu trennen. Die Strategieprozesse bilden sich über längere Zeiträume hinweg durch das erfahrungsgeleitete Denken und Handeln der Entscheidungsträger [Cohen/Levinthal 1990, S. 135].

- Strategieprozesse sind mit implizitem Ablaufwissen vergleichbar, welches durch eine *geringe Artikulierbarkeit, Kodifizierbarkeit und Transparenz* für Außenstehende charakterisiert ist [Al-Laham 2003, S. 166ff.]. Dies trifft im Besonderen auf gruppenspezifische Prozessregeln zu.
- Die *Aufnahmefähigkeit* strategisch relevanter Aspekte und Chancen wird von den Charakteristika der Entscheidungsträger beeinflusst, die wiederum in den unternehmensspezifischen Kontext eingebunden sind [Cohen/Levinthal 1990, S. 128ff.].
- Die *Pfadabhängigkeit* eines bisher eingeschlagenen Strategiekurses verweist auf den Umstand, dass sich weitere Strategieentwicklungen und -umsetzungen nur innerhalb derjenigen Bahnen vollziehen, die durch bestehende Prozessroutinen vorgezeichnet sind [Schreyögg/Sydow/Koch 2003, S. 257ff.].
- Komplexe und soziale Koordinations-, Integrations- und Rekonfigurationsprozesse führen dazu, dass die Zusammenhänge zwischen den Ressourcen-, Wissens- und Fähigkeitsbasen sowie der Positionierung im Wettbewerb selbst für die zentralen Entscheidungsträger intransparent sind (so genannte „*kausale Ambiguität*“) [Dierickx/Cool 1989, S. 1510ff.].

Prozesse, welche die angeführten Bedingungen erfüllen, sind als *strategisch wertvoll* zu bezeichnen. Da sie durch eine begrenzte Imitierbarkeit, eine beschränkte Substituierbarkeit und einer eingeschränkten Übertragbarkeit gekennzeichnet sind, stellen sie als *prozessuale Erfolgspotenziale* die Voraussetzungen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile dar. Werden primär neue Ressourcen-, Wissens- oder Fähigkeitsbasen sowie situationsadäquate Strategien entwickelt und formuliert, lassen sich – wie beim CaBV – mit Hilfe des PBV vornehmlich *Schumpeter-Renten* generieren. Stehen jedoch die Umsetzung von Strategiealternativen im Rahmen der Implementierung im Vordergrund der Betrachtung, dann können auch *Bain-Renten* (MBV, SBV), *relationale Renten* (RelBV) oder *Ricardo-Renten* (RBV, KBV) realisiert werden.

## 3.3 Argumentationskette des Process-based View of Strategy

Die entwickelte Argumentation des Process-based View of Strategy mündet somit in die Kette „*Context → Process → Performance*“ (siehe Abb. 3).

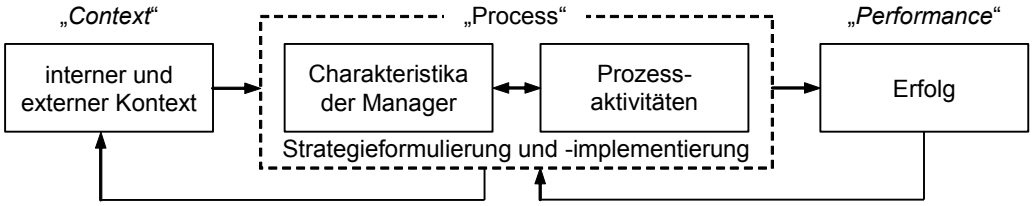



Abb. 3: Argumentationskette des Process-based View of Strategy.

In Abhängigkeit der jeweils herrschenden situativen Bedingungen („Context“) erfolgt ein Impuls auf die Wahl des jeweils geeignet erscheinenden Denk- und Handlungsablaufs („Process“), der über die Strategieformulierung bzw. die Strategieimplementierung auf den Erfolg („Performance“) wirkt. Der dabei stattfindende Vorgang wird insbesondere von den Charakteristika der Entscheidungsträger sowie von den Prozessaktivitäten geprägt und formt über Rückkopplungen die jeweiligen situativen internen und externen Bedingungskonstellationen.

Da es im Rahmen von Strategieprozessen kontinuierlich zu Zweck-Mittel-Vertauschungen kommt, indem die Mittel vorübergehend zum Zweck werden, sind gegenseitige Abhängigkeiten bzw. simultane Anpassungen von Strategien und Strukturen einerseits sowie Prozessen andererseits zu beachten [Remer 2001, S. 353ff.]. Der Fokus verschiebt sich also weg von den Fragestellungen, *ob* Strategie bzw. Struktur und Prozesse voneinander abhängig sind bzw. *welche* Konstellationen unter bestimmten Umwelt- oder Ressourcen- und Kultursituationen erfolgreich sind oder nicht. Vielmehr rückt die Frage in den Mittelpunkt, *wie* sich ein erfolgreiches Wirkungsverhältnis zwischen Strategie, Struktur und Prozesse ergibt und wie dieses operativ umzusetzen ist.

## 4 Impulse des Process-based View of Strategy für die Konzeption eines strategischen Logistikmanagements

Abschließend wird das Erkenntnispotenzial des PBV exemplarisch für die Konzeption eines strategischen Logistikmanagements skizziert. Dazu gilt es, zunächst auf die Entwicklung des Logistikverständnisses sowie den daraus entstehenden Bedarf nach einem Logistikmanagement einzugehen.

Ein Blick zurück in 1970er bzw. 1980er Jahre zeigt, dass die häufig mit der Materialwirtschaft in Verbindung gebrachte, funktionale Spezialisierung der Logistik auf die Bereiche Transport, Umschlag und Lagerung (TUL) erweitert wurde durch die betriebswirtschaftliche Logistikkonzeption mit den ihr eigenen Kategorien des System-, Gesamtkosten-, Service- und Effizienzdenkens [Pfohl 2004, S. 6ff.].

Gegen Ende der 1990er Jahre entfalteten sich in der wissenschaftlichen Diskussion Impulse, das Logistikverständnis weiterzuentwickeln. Im Zentrum stand zunehmend die Koordinationsleistung der Logistik mit den vor- und

nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, also mit den Lieferanten und den Kunden, sowie mit dem Einkauf bzw. der Beschaffung und dem Marketing bzw. dem Vertrieb, als korrespondierende unternehmensinterne Wertschöpfungsbereiche [Wildemann 1997, S. 417ff.]. So definiert etwa Weber [1992, S. 888] die Logistik als das „[…] Management von Prozessen und Potenzialen zur koordinierten Realisierung unternehmensweiter und unternehmensübergreifender Materialflüsse und der dazugehörigen Informationsflüsse". Die Ausrichtung der Logistik auf diese angrenzenden Wertschöpfungsstufen bzw. -bereiche gilt dabei nicht als der eigentlich neue Moment, da die Logistikkonzeption aus der interorganisatorischen Sicht seit jeher einen Querschnittscharakter besitzt sowie unternehmensinterne und -externe Logistiksysteme beleuchtet. Die eigentliche inhaltliche Ausdehnung ist vielmehr in dem Anspruch zu sehen, neben ausführenden auch planungs-, kontroll- oder informationsbezogene Elemente als Koordinationsgegenstand zu interpretieren. Denn die Koordinationsleistung der Logistik bezieht sich nicht nur auf die unmittelbare Steuerung der physischen und administrativen Durchflussprozesse, sondern auch auf die Dispositionsprozesse zur integrativen, bereichsübergreifenden Gesamtsteuerung der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsaufgaben [Weber 1992, S. 889]. Aus dieser erweiterten Betrachtungsweise erwächst ein Managementanspruch. Das Logistikmanagement greift die vielfältigen Koordinationsbedarfe in unternehmensweiten und -übergreifenden Logistiksystemen auf und bezieht neben der Realisation der logistischen Leistungserstellung im Sinne des Ausschöpfens von Potenzialen (operativer Bereich) vor allem Überlegungen ein, die den Aufbau und die Weiterentwicklung der unternehmensbezogenen und -übergreifenden Logistiksysteme, deren Planung und Anpassung im Sinne des Sicherns und Schaffens von Potenzialen zum Gegenstand haben (strategischer Bereich) [Pfohl 2004, S. 23].

Anknüpfend an die Hervorhebung des Koordinationsbedarfs erfuhr das Logistikverständnis ab Ende der 1990er Jahre eine weitere Ausdehnung durch das Konzept des Supply Chain Managements. Überlegungen hierzu suchen eine Anbindung an den unternehmensübergreifenden Material- und Warenfluss und beschäftigen sich – in einer gewissen Analogie zum Logistikmanagement – mit interorganisatorischen Fragestellungen. Unterschiede zur Logistik basieren auf dem Anspruch, die Material-/Waren- und Informationsflüsse in ganzen Wertschöpfungsnetzwerken zu betrachten, diese an den Bedürfnissen der Endkunden auszurichten und darüber hinaus auch Finanzflüsse und rechtliche Interdependenzen zu berücksichtigen [Ellram 1991, S. 13ff.]. Eine besondere Beachtung erfahren dabei auch die interorganisatorischen Fragen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Aufbau von Partnerschaften und Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Supply Chain [Mentzer/Min/Zacharia 2000, S. 550]. Neben einer solchen strukturellen Betrachtung finden sich in der wissenschaftlichen Literatur zwei weitere Gestaltungsbereiche eines konzeptionellen Bezugsrahmens [Cooper/Lambert/Pagh 1997, S. 5ff.]: Die Geschäftsprozesse, die es funktions-

und unternehmensübergreifend zu koordinieren gilt, und ausgewählte Managementkomponenten.

Aus der skizzierten Entwicklung des Logistikverständnisses resultiert die Frage, inwieweit sich auch ein eigener Erkenntnisansatz zum Logistikmanagement herauskristallisiert hat. Die klassische betriebswirtschaftliche Logistikkonzeption stützt sich auf die Systemtheorie und lehnt sich bei der Ableitung von gestaltungsrelevanten Aussagen häufig an die Organisationsforschung an [Pfohl 2004, S. 6f.]. Zugleich findet sich in der jüngeren wissenschaftlichen Diskussion die Kritik, dass sich bislang keine eigenständige „Logistiktheorie" etabliert hat. Mögliche Gründe hierfür werden in einer teilweise schwierigen Abgrenzung gegenüber etablierten betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen sowie in einem fehlenden Konsens über den Gegenstandsbereich der Logistik und des Logistikmanagements gesehen [Göpfert 1999, S. 19f.]. Diese Kritik lässt sich auch nicht durch das Supply Chain Management entkräften, denn letzterem wird ebenfalls ein Defizit an einheitlicher theoretischer Substanz attestiert [Croom/Romano/Giannakis 2000, S. 74f.].

Da die finale Erarbeitung eines eigenständigen Theoriegerüsts für die Logistik und das Supply Chain Management noch aussteht, erscheint es bei der Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen im Logistikkontext zweckmäßig, sich auf etablierte Ansätze zu beziehen. Mit dem Process-based View of Strategy liegt ein aktueller Ansatz vor, der sich explizit mit dem Zusammenhang zwischen der Strategieentstehung, der Strategieumsetzung und dem Unternehmenserfolg auseinandersetzt. Der PBV leistet einen Beitrag, folgende Ansatzpunkte für eine Strategieformulierung und -implementierung im Logistikmanagement zu erkennen [Al-Laham 2003, S. 173ff.]:

- Mit Hilfe „einzigartiger" Prozesse lassen sich ökonomische Renten realisieren, die zur *Erklärung und Entstehung von Wettbewerbsvorteilen* von Unternehmen beitragen. Die Initiierung und Umsetzung exzellenter Logistikprozesse kann z.B. nicht nur zu Kosten-, sondern auch zu Differenzierungsvorteilen gegenüber Wettbewerbern führen [Mikus 2003, S. 145ff.].
- Aufgrund der im Vergleich zum Markt effizienteren Abwicklung von Prozessaktivitäten wird ein Grund für die *Existenz von Unternehmen* geliefert. Die Logistik liefert z.B. aufgrund ihres Querschnittscharakters und ihrer koordinierenden Wirkung einen aktiven Beitrag zum Bestehen von Unternehmen und zur abgestimmten Zusammenarbeit in Supply Chains [Mikus 2003, S. 148ff.].
- Der Beherrschungsgrad von Prozessen bestimmt den Aufbau sowie den Einsatz von Inputfaktoren in Märkten und damit die Unternehmensgröße, womit Bestimmungsfaktoren der *Grenzen von Unternehmen* erklärt werden können. Eine hohe logistische Leistungsfähigkeit führt mit den dadurch bewirkten räumlichen und zeitlichen Transferprozessen dazu, dass sich Unternehmensgrenzen verschieben können.

- Eine intensive Orientierung an Prozessen löst Implikationen für die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation aus, womit Erkenntnisse über die *internen Strukturen* von Unternehmen erzielt werden. Die Konkretisierung der Logistik in und zwischen Unternehmen determiniert z.B. damit die sich etablierenden, formellen und informellen Organisations- und Netzwerkstrukturen [Mikus 2003, S. 151ff.].

Aus dem PBV resultieren damit folgende Konsequenzen für die Konzeption eines strategischen Logistikmanagements:

(a) *Prozessorientierung im strategischen Denken*: Die Sichtweise des PBV baut nicht auf Reduktionismus und Mechanismus auf, sondern unterstellt, dass jeder Akteur bzw. jede Einheit ein Teil eines übergeordneten Ganzen ist und die Eigenschaften des Ganzen durch die Wechselwirkungen der Akteure bzw. der Einheiten über Prozesse geprägt werden. So können die Gesamtzielsetzungen einer Supply Chain von den Zielen einzelner Akteure abweichen. Dadurch rückt ein prozessuales Zusammenspiel „externer" Markt- und Kundenanforderungen mit „internen" Ressourcen-, Wissens- und Fähigkeitskombinationen in den Vordergrund der Überlegungen zum strategischen Logistikmanagement. Allerdings wird deutlich, dass die Erfolge von Unternehmen und/oder von Supply Chain-Ausschnitten nicht durch eine bloße Addition vieler unabhängiger, individueller Vorgehensweisen erreichbar sind, sondern eine übergreifende, harmonisierte Prozessorientierung im strategischen Strukturieren benötigt wird.

(b) *Prozessorientierung im strategischen Strukturieren*: Die Gliederung der Strukturen von Organisationen oder Supply Chains nach Merkmalen wie Funktion, Produkt oder Region berücksichtigt zu wenig derzeitige und zukünftige Kunden- bzw. Markterfordernisse. Wettbewerbschancen werden damit häufig nicht voll ausgeschöpft. Prozessorientiertes Strukturieren als handlungsleitendes Prinzip bedeutet, einzelne Wertschöpfungsaktivitäten miteinander gedanklich zu verknüpfen und abzubilden. Dazu sind prozessorientierte Strukturmodelle, wie z.B. das SCOR-Modell, zu erstellen, die zur Erzeugung einer gemeinsamen Vorstellung von den Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen und Supply Chains beitragen. Erst durch die Bildung einer gemeinsamen „Prozesssprache" kann die Strategieumsetzung gelingen, die in konkrete Handlungen mündet.

(c) *Prozessorientierung im strategischen Handeln*: In der konsequenten Fortsetzung prozessorientierten Denkens und Strukturierens ist es möglich, das gesamte Unternehmen und ganze Supply Chain-Abschnitte prozessorientiert auszurichten. Zu den Managementaufgaben Unternehmenspolitik, Planung und Kontrolle, Führung und Organisation sowie Führungskräfteentwicklung [Ulrich/Fluri 1995] ist dann auch ein „Prozessmanagement" zu zählen. Denn Prozessorientierung bedeutet, dass eine grundsätzliche Veränderung im Handeln stattfindet. Das Prinzip „Processes follow Strategies and Structures" wird ergänzt durch den Ansatz „Strategies and Structures follow Processes".

Der Prozessansatz im strategischen Logistikmanagement stößt allerdings auch an Grenzen. Denn aufgrund der besonderen Konnotationen und Implikationen besteht die Gefahr, den PBV zur Beschreibung, Erklärung und Prognose einer

Vielzahl von Phänomenen heranzuziehen. Der PBV ist ein Argument dafür, dass der Unternehmens- und auch Logistikerfolg nicht hinreichend durch theoretische Überlegungen erklärt werden kann, sondern dass es immer erforderlich sein wird, die historische Entwicklung des Untersuchungsgegenstandes als situativen Kontext in die Betrachtung mit einzubeziehen. Zudem ist nicht davon auszugehen, dass eine Anwendung des PBV notwendigerweise zum bestmöglichen Ergebnis führt. Die selbstverstärkende Dynamik von Unternehmen oder Supply Chains und ihrer Umwelt führt dazu, dass der PBV nicht in der Lage ist, „falsche" Entscheidungen und Handlungen ex post zu korrigieren. Dies bestätigt sich durch die Existenz von ineffizienten Unternehmen. Da sich mit Hilfe des PBV dieses „Versagen" erklären lässt, ist es die Aufgabe des strategischen Logistikmanagements, ineffiziente Prozesse in der Logistik ausfindig zu machen und zu ersetzen. In diesem Sinne ist dem PBV ein gestaltender Charakter zuzusprechen. Ein Ansatz, der auf alles zutrifft, kann allerdings kaum Gestaltungshinweise geben, da er keine Aussagen über den Eingriffszeitpunkt liefert. Daher ist der PBV als Ansatz zu verstehen, der zwar eine bestimmte Problemdefinition ausdrückt, das Lösungsfeld aber nicht als geschlossen betrachtet. Der PBV versucht vielmehr, das strategische Logistikmanagement durch die Akzentuierung von Managercharakteristika und Prozessaktivitäten zu befruchten.

Der Weg hin zu einer umfassenden „Strategic Theory of the Firm" ist mit diesem Beitrag sicherlich ebenso wenig bewältigt, wie die konzeptionelle Fundierung des strategischen Logistikmanagements. Weitere wissenschaftliche Arbeiten, die sich vertiefend mit der Zusammenführung von Strategieinhalts- und Strategieprozessansätzen im logistischen Kontext auseinandersetzen, erscheinen notwendig. Dabei sind der Pfadabhängigkeit und Konditionalisierung sowie den kompensatorischen „Übersetzungsmöglichkeiten" wissenschaftlicher Erkenntnisse in praxisrelevante Gestaltungsempfehlungen eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken [Remer 2001, S. 353ff.]. Ein Erkenntnisfortschritt kann schließlich nur durch eine Abkehr von der dichotomen Betrachtung hin zu einer parallelen Berücksichtigung inhaltlicher und prozessualer Aspekte unter Berücksichtigung des internen und externen Kontextes gewonnen werden [Rühli/Schmidt 2001, S. 536]. Sowohl die Strategie- als auch die Logistikforschung stehen damit vor der Herausforderung, trotz des heterogenen Hintergrunds eine integriert-dynamische Konzeption zu entwickeln, welche die vielfältigen Inhalte und Prozesse innerhalb und außerhalb von Unternehmen berücksichtigt und auf diese Weise die unterschiedlichen wissenschaftlichen Theorieansätze miteinander in Einklang bringt. Weiterhin haben empirische Untersuchungen zu zeigen, inwiefern die hier vorgestellten Anknüpfungspunkte des PBV die sich unterscheidenden Wettbewerbsvorteile erklären helfen. Zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen zum Strategischen Management im Allgemeinen und zum strategischen Logistikmanagement im Speziellen haben also ihr Augenmerk weg von Momentaufnahmen vermeintlich stabiler Zustände

hin zu Langzeituntersuchungen von dynamischen Veränderungen unter Beachtung der relevanten Kontexte zu richten.

## Literatur


Al-Laham, A. (1997): Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen. Verlauf, Struktur und Effizienz. Wiesbaden 1997.

Al-Laham, A. (2003): Organisationales Wissensmanagement: Eine strategische Perspektive. München 2003.

Amit, R./Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent. In: Strategic Management Journal 14 (1993) 1, S. 33-46.

Andrews, K.R. (1971): The concept of corporate strategy. Homewood 1971.

Bain, J.S. (1956): Barriers to new competition. Cambridge 1956.

Bartlett, C.A./Ghoshal, S. (1993): Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. In: Strategic Management Journal 14 (1993) 3, S. 23-46.

Baumol, W.J./Panzar, J.C./Willig, R.D. (1982): Contestable markets and the theory of the industry structure. New York u.a. 1982.

Berger, P.L./Luckmann, T (1966): The social construction of reality. New York 1966.

Bleicher, K. (1999): Das Konzept integriertes Management. 5., rev. und erw. Aufl., Frankfurt a.M., New York 1999.

Bresser. R.K. (1998): Strategische Managementtheorie. Berlin 1998.

Burr, W. (2003): Das Konzept des verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils – Ansatzpunkte zur Dynamisierung und Operationalisierung. In: Die Unternehmung 57 (2003) 5, S. 357-373.

Chandler, A.D. (1962): Strategy and structure. Chapter in the history of the industrial enterprise. Cambridge, London 1962.

Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: Administrative Science Quarterly 35 (1990) 1, S. 128-152.

Collis, D J. (1994): Research note: How valuable are organizational capabilities? In: Strategic Management Journal 15 (1994) 2, S. 143-152.

Cooper, M.C./Lambert, D.M./Pagh, J.D. (1997): Supply chain management: More than a new name for logistics. In: The International Journal of Logistics Management 8 (1997) 1, S. 1-14.

Croom, S./Romano, P./Giannakis, M. (2000): Supply chain management: An analytical framework for critical literature review. In: European Journal of Purchasing Supply Management 6 (2000) 1, S. 67-83.

Defee, C.C./Stank, T.P. (2005): Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment. In: The International Journal of Logistics Management 16 (2005) 1, S. 28-50.

Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: Management Science 35 (1989) 12, S. 1504-1511.

Dutton, J.E./Ashford, S.J./O'Neill, R.M./Hayes, E./Wierba, E.E. (1997): Reading the wind: How middle managers asses the context for selling issues to top management. In: Strategic Management Journal 18 (1997) 5, S. 407-425.

Dyer, J./Singh, H. (1998): The relational view: co-operative strategy and sources of interorgansiational competitive advantage. In: Academy of Management Review 23 (1998) 4, S. 660-679.

Eisenhardt, K.M./Martin, J.A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? In: Strategic Management Journal 21 (2000) Winter Special Issue, S. 1105-1121.

Ellram, L.M. (1991): Supply chain management: The industrial organisation perspective. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 21 (1991) 1, 13-22.

Elsbach, K.D./Sutton, R.I./Whetten, D.A. (1999): Perspectives on developing management theory, circa 1999: Moving from shrill monologues to (relatively) tame dialogues. In: Academy of Management Review 24 (1999) 4, S. 627-633.

Göpfert, I. (1999): Stand und Entwicklung der Logistik. Herausbildung einer betriebswirtschaftlichen Teildisziplin. In: Logistik Management 1 (1999) 1, S. 19-33.

Göpfert, I. (2000): Logistik Führungskonzeption: Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und -controllings. München 2000.

Gulati, R./Nohria, N./Zaheer, A. (2000): Strategic networks. In: Strategic Management Journal 21 (2000) 3, S. 203-215.

Hambrick, D.C./Mason, P.A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. In: American Management Review 9 (1984) 2, S. 193-206.
Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A. (1999): Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmungswertes. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. 8., aktual. Aufl., Heidelberg 1999, S. 990-1018.
Hodkinson, G.P./Bown, N.J./Maule, A.J./Glaister, K.W./Pearman, A.D. (1999): Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. In: Strategic Management Journal 20 (1999) 10, S. 977-985.
Huff, A.S./Reger, R.K. (1987): A review of strategic process research. In: Journal of Management 13 (1987) 2, S. 211-236.
Jenner, T. (2003): Strategieforschung zwischen Content und Process. In: Das Wirtschaftsstudium 32 (2003) 3, S. 341-346.
Johnson, G. (1987): Strategic change and the management process. Oxford 1987.
Johnson, G. (1988): Rethinking incrementalism. In: Strategic Management Journal 9 (1988) 1, S. 75-91.
Klaus, P. (1993): „Die dritte Bedeutung der Logistik“, Nürnberger Logistik-Arbeitspapier Nr. 3, Nürnberg, 1993, S. 24.
Langley, A. (1999): Strategies for theorizing from process data. In: Academy of Management Review 24 (1999) 4, S. 691-710.
Lechner, C./Müller-Stewens, G. (1999): Strategische Prozessforschung. Zentrale Fragestellungen und Entwicklungstendenzen. Diskussionsbeitrag Nr. 33, Institut für Betriebswirtschaft. St. Gallen 1999.
Lewis, M.A./Gregory, M.J. (1996): Developing and applying a process approach to competence analysis. In: Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Hrsg.): Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new management. Oxford 1996, S. 141-164.
Liebeskind, J.P. (1996): Knowledge, strategy, and the theory of the firm. In: Strategic Management Journal 17 (1996) Winter Special Issue, S. 93-107.
Mentzer, J.T./Min, S./Zacharia, Z.G. (2000): The nature of interfirm partnering in supply chain management. In: Journal of Retailing 76 (2000) 4, 549-568.
Mikus, B. (2003): Strategisches Logistikmanagement: ein markt-, prozess- und ressourcenorientiertes Konzept. Wiesbaden 2003.
Mintzberg, H. (1982): The strategy concept I: five p’s for strategy. In: California Management Review 30 (1982) 1, S. 11-24.
Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien 1999.
Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2003): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Der St. Galler General Management Navigator. 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2003.
Nelson, R.R./Winter, S.G. (1982): An evolutionary theory of economic change. Cambridge 1982.
Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft 62 (2002) 6, S. 579-596.
Peteraf, M.A./Barney, J.B. (2003): Unraveling the resource-based tangle. In: Managerial and Decision Economics 24 (2003) 4, S. 309-324.
Pettigrew, A.M. (1992): The character and significance of strategy process research. In: Strategic Management Journal 13 (1992) 3, S. 5-16.
Pfohl, H.-Chr. (2004): Logistikmanagement: Konzeption und Funktionen. 2., überarbeit. u. erw. Aufl., Berlin u.a. 2004.
Porter, M.E. (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York 1980.
Porter, M.E. (1981): The contributions of industrial organizations to strategic management. In: Academy of Management Review 6 (1981) 4, S. 609-620.
Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5., durchges. und erw. Aufl., Frankfurt a.M., New York 1999.
Rahmeyer, F. (2001): Prolegomenon zu einer evolutorischen Theorie der Unternehmung. Beitrag Nr. 202, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg 2001.
Rajagopalan, N./Spreitzer, G.M. (1996): Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. In: American Management Review 22 (1996) 1, S. 48-79.
Rasche, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden 1994.
Rasche, C./Wolfrum, B. (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung. In: Die Betriebswirtschaft 54 (1994) 4, S. 75-85.
Remer, A. (2001): Management im Dilemma. Von der konsistenten zur kompensatorischen Managementkonfiguration. In: Die Unternehmung 55 (2001) 6, S. 353-375.

Ricardo, D. (1817): Principles of Political Economy and Taxation. London 1817.
Rühli, E./Schmidt, S.L. (1999): Die angloamerikanische „Strategy Process Research“. In: Die Unternehmung 53 (1999) 4, S. 267-286.
Sachan, A./Datta, S. (2005): Review of supply chain management and logistics research. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 35 (2005) 9, S. 664-705.
Sanchez, R./Heene, A. (1997): Reinventing strategic management. New theory and practice for competence-based competition. In: European Management Journal 15 (1997) 3, S. 303-317.
Schmidt, S.L. (2000): Megamerger in der pharmazeutischen Industrie. Ein Beitrag zur Strategieprozessforschung. Bern u.a. 2000.
Schoemaker, P.J.H. (1990): Strategy, complexity and economic rent. In: Management Science 36 (1990) 10, S. 1178-1192.
Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J. (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategische Prozesse und Pfade – Managementforschung 13, Wiesbaden 2003, S. 257-294.
Schumpeter, J.A. (1926): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 2., Aufl., München, Leipzig 1926.
Sharfman, M.P./Dean, J.W. (1997): Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives. In: Journal of Management Science 34 (1997) 2, S. 191-212.
Shleifer, A./Vishny, R.W. (1997): A survey of corporate governance. In: Journal of Finance 52 (1997) 2, S. 737-783.
Silverman, B.S./Baum, J.A.C. (2002): Alliance based competitive dynamics. In: Academy of Management Journal 45 (2002) 4, S. 791-806.
Tallman, S./Fladmoe-Lindquist, T. (2002): Internationalization, globalization, and capability-based strategy. In: California Management Review 45 (2002) 1, S. 116-135.
Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal 18 (1997) 7, S. 509-533.
Tirole, J. (1999): Industrieökonomik. 2. Aufl., München, 1999.
Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management – Eine konzentrierte Einführung. 7., verb. Aufl., Bern u.a. 1995.
Van de Ven, A.H. (1992): Suggestions for studying strategy process: A research note. In: Strategic Management Journal 13 (1992) 13, S. 169-188.
Weber, J. (1992): Logistik als Koordinationsfunktion: zur theoretischen Fundierung der Logistik. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 62 (1992) 8, S. 877-895.
Welge, M.K./Al-Laham, A. (2001): Strategisches Management. 3., aktual. Aufl., Wiesbaden 2001.
Whitehill, M. (1996): Strategy foresight. The future of strategy research. In: Long Range Planning 29 (1996) 2, S. 249-254.
Wildemann, H. (1997): Koordination von Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 67 (1997) 4, S. 417-439.
Zahn, E./Foschiani, S./Tilebein, M. (2000): Wissen und Strategiekompetenz als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In: Hammann P./Freiling J. (Hrsg): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements. Wiesbaden 2000, S. 47-68.