



Rudi K. F. Bresser

# Strategische Managementtheorie

2. Auflage

**Kohlhammer**



Rudi K. F. Bresser

# Strategische Managementtheorie

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Die 1. Auflage des Werks ist 1998 im Verlag Walter de Gruyter erschienen

2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© 2010 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Umschlagabbildung: © istockphoto.com/Eric Hood

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN 978-3-17-021589-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-029461-5

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
<b>I Einleitung</b>	
Kapitel 1: Anliegen und Aufbau des Buches .....	9
<b>II Perspektiven zum Planungsprozess</b>	
Kapitel 2: Der Streit zwischen Planern und Inkrementalisten.....	16
<b>III Strategische Entscheidungsträger</b>	
Kapitel 3: Der Konflikt zwischen Eigentümern und Managern: Principal-Agent-Theorie versus Stewardship-Theorie .....	26
Kapitel 4: Strategische Entscheidungsträger und Unternehmungsperformance: Die Upper-Echelons-Perspektive .....	36
<b>IV Externe Umweltanalysen</b>	
Kapitel 5: Branchenstruktur- und strategische Gruppenanalysen: Der Marktbasierte Ansatz .....	44
Kapitel 6: Die Konkurrentenanalyse: Spieltheorie und Wettbewerbsdynamischer Ansatz .....	54
<b>V Interne Umweltanalysen</b>	
Kapitel 7: Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung: Ressourcenbasierter Ansatz und Dynamic Capabilities.....	67
<b>VI Strategieauswahl</b>	
Kapitel 8: Konvergierende Strategien: Der Institutionalistische Ansatz .....	82
Kapitel 9: Gesamtunternehmungsstrategien: Transaktionskostenansatz und Ressourcenbasierter Ansatz.....	92
Kapitel 10: Geschäftsbereichsstrategien: Der Marktbasierte Ansatz .....	111

<b>Kapitel 11: Kollektive Strategien und Unternehmungsk Kooperationen:             Der Transaktionskostenansatz und seine Erweiterungen .....</b>	121
<b>VII Strategieimplementierung</b>	
<b>Kapitel 12: Strukturen, Führungspersonal, Kulturen und Mikropolitik:             Der Kontingenzt heoretische Ansatz .....</b>	136
<b>VIII Strategische Kontrolle</b>	
<b>Kapitel 13: Bewertung und Systeme:             Der Kontingenzt heoretische Ansatz .....</b>	150
<b>IX Strategischer Wandel</b>	
<b>Kapitel 14: Strategische Wahlfreiheit versus strukturelle Trägheit:             Strategic-Choice-Ansatz und Evolutionstheorie .....</b>	160
<b>X Epilog</b>	
<b>Kapitel 15: Perspektiven für eine einheitliche Theorie             des Strategischen Managements. ....</b>	170
Literaturverzeichnis .....	181
Stichwortverzeichnis .....	221

# Vorwort

Im Verlauf der letzten zwölf Jahre, seit Erscheinen der ersten Auflage dieses Buchs, hat sich in den globalen und nationalen Wirtschaftssystemen sehr viel getan, was die Praxis und die Theorie des Strategischen Managements beeinflusst hat. Insofern stehe ich vor einer ähnlichen Ausgangslage wie andere Autoren, die gegenwärtig nach einem längeren Zeitraum Neuauflagen betriebswirtschaftlicher Lehrbücher veröffentlichen. Zum Zeitpunkt der Vorbereitung der ersten Auflage des Buchs befand sich die Wirtschaft in vielen Ländern auf einem weitgehend stabilen Wachstumskurs, der aber jäh unterbrochen wurde, als die internetbasierten Geschäftsmodelle zur Jahrtausendwende zusammenbrachen. Danach konnten sich die Wirtschaftssysteme trotz kurzer, exogen verursachter Störungen wieder auf einen mehrjährigen Wachstumspfad begeben, auf dem es Unternehmungen fast aller Branchen gelang, hohe Gewinne zu realisieren. Die Exzesse dieser Phase führten allerdings schließlich zur gegenwärtigen, durch den Zusammenbruch der Finanzmärkte ausgelösten Krise, in der es für Unternehmungen wieder schwierig geworden ist, Wettbewerbsvorteile und Rentabilitäten aufrecht zu erhalten.

Während Unternehmungen ihr Strategisches Management somit wiederholt auf expansive und rezessive Phasen ausrichten mussten, kam es im selben Zeitraum in der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements zu einer immer weiter fortschreitenden Ausdifferenzierung und dadurch zu einer fast unüberschaubaren Flut von Forschungsbeiträgen. Diese Forschungsintensität ist einerseits sicherlich den Wechselbädern der ökonomischen Entwicklungen der vergangenen Jahre geschuldet, andererseits aber auch Ausdruck vieler kontrovers geführter Debatten innerhalb der Disziplin. Für ein multiparadigmatisches und interdisziplinäres Feld wie das Strategische Management ist das rasche Anwachsen relevanter Beiträge nicht überraschend, es verlangt aber nach erneuten Versuchen der Ordnung und Integration. Viele Kollegen und Kolleginnen haben mich während der letzten Jahre daran erinnert, dass die Zeit für eine Neuauflage gekommen sei.

Dieses Buch richtet sich an Theoretiker und Praktiker, indem es die gegenwärtig vorherrschenden Diskussionen zur Theorie des Strategischen Managements nachzeichnet. Die Fülle der zwischenzeitlich erschienenen Beiträge führt dazu, dass die zweite Auflage des Buchs nicht nur vollständig überarbeitet, sondern an vielen Stellen auch erweitert ist. Dennoch war es möglich, die Grundstruktur der ersten Auflage, die sich am strategischen Entscheidungsprozess orientiert, beizubehalten. Zu den wesentlichen Erweiterungen des Buchs zählen die Integration des Wettbewerbsdynamischen Ansatzes (Kapitel 6), der Dynamic-Capabilities-Debatte (Kapitel 7) und der Akquisitionsthematik (Kapitel 9) sowie die Spezifizierung der moderiert eklektischen Theoriebildung in der strategischen Managementforschung (Kapitel 15). Darüber hinaus werden auch einige neue, theoretisch fundierte Entscheidungsheuristiken detaillierter gewürdigt, wenn sie Gegenstand theoretischer Auseinandersetzungen sind, z. B. die Co-opetition-Analyse (Kapitel 6) und das VRIO-Framework (Kapitel 7).

Das Buch ist in wissenschaftsorientierten Bachelor- und Masterprogrammen einsetzbar ebenso wie in Doktorandenprogrammen. Es kann entweder als einziges Lehrbuch zum Einsatz kommen, und zwar typischerweise dann, wenn die Studierenden bereits einen Grundkurs zur Praxis des Stra-



tegischen Managements absolviert haben und einen Vertiefungskurs belegen. Alternativ kann das Lehrbuch auch ergänzend zu einem traditionellen Lehrbuch, das die praktischen Methoden des Strategischen Managements behandelt, verwendet werden, z. B., um in einer Übung oder einem Colloquium theoretische Grundlagen des Faches aufzuarbeiten.

Meine intellektuelle Schuld gegenüber allen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen, deren Gedanken mich bei der Erstellung des Buchs beeinflusst haben, ist immens; ein Blick in das Literaturverzeichnis verdeutlicht, wie stark ich von den Vorarbeiten anderer profitiert habe. Explizit danken kann ich an dieser Stelle nur den Personen, die direkt und engagiert zum Gelingen des Projekts beigetragen haben. Hierzu zählen insbesondere meine wissenschaftlichen Mitarbeiter, Herr Dipl.-Kfm. Thimeo Brandt, Frau Dipl.-Kffr. Polina Grill, Herr Dr. Christian Powalla und Herr Dr. Reynaldo Valle Thiele, die zu einzelnen Kapiteln wichtige Vorarbeiten übernommen und durch ihre Kommentare zu inhaltlichen Klarstellungen beigetragen haben. Mein besonderer Dank gilt auch meiner Sekretärin, Frau Angelika Wnuk, die bei der gewissenhaften Überarbeitung des Literaturverzeichnisses und den redaktionellen Feinarbeiten Vorbildliches geleistet hat. Auch gelang es mir, meine ehemalige Sekretärin, Frau Sybille Graf, noch einmal für die redaktionelle Überarbeitung des Manuskripts zu gewinnen. Sie hat durch ihre Kenntnisse und Sorgfalt ebenfalls Vorbildliches geleistet.

Sehr viel Dankbarkeit empfinde ich vor allem gegenüber meiner Familie, insbesondere gegenüber meiner Frau Ella, die viel Verständnis für meinen Wunsch hatte, das Buch gewissenhaft, aber dadurch auch verbunden mit hohem zeitlichen Aufwand, zu erstellen. Wenn meine Kinder Katharina und Alexander nicht allzu viel von meiner Arbeit an dem Buch bemerkt haben, dann liegt das vor allem an Ellas Fähigkeit, immer wieder einen Ausgleich zwischen allen Familieninteressen herzustellen.

Berlin, im Mai 2010

Rudi K. F. Bresser

# Teil I      Einleitung

## Kapitel 1:    Anliegen und Aufbau des Buches

Dieses Buch wendet sich an Studierende des Strategischen Managements. Es ist konzipiert als Buch für »Fortgeschrittene«, d. h. für Studierende, die sich die theoretischen Grundlagen des Strategischen Managements erarbeiten wollen. Insofern ist es eine Ergänzung konventioneller Lehrbücher, die die Praxis des Strategischen Managements zum Gegenstand haben. Das Buch adressiert sich an Studierende in wissenschaftlich ausgerichteten Bachelor- und Masterstudiengängen sowie in Doktorandenprogrammen. Darüber hinaus ist es auch von Interesse für Praktiker und Wissenschaftler aus Nachbardisziplinen, die sich über die wichtigsten Forschungsfragen des Strategischen Managements informieren wollen.

Ganz allgemein lassen sich die Zielsetzungen des Strategischen Managements mit der Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sowie der Planung und Steuerung der längerfristigen Unternehmensentwicklung beschreiben (Wheelen & Hunger, 2008: 3 f.; Mintzberg et al., 2002: 3). Der Versuch, solche allgemeinen Definitionen oder Zweckbestimmungen des Strategischen Managements aufzustellen, ist allerdings riskant, da in diesem betriebswirtschaftlichen Forschungsgebiet nur sehr wenige allgemein akzeptierte Ansichten bestehen. Wenn man Igor Ansoffs Buch *Corporate Strategy* und die erste Ausgabe des klassischen Harvard Textes *Business Policy: Text and Cases* (Learned et al.), beide aus dem Jahre 1965, als die ersten geschlossenen Beiträge des Strategischen Managements betrachtet, so ist die Einsicht frappierend und fast beängstigend, dass wir nach einer über vierzigjährigen Entwicklungsgeschichte vor einer Disziplin stehen, die sich immer noch durch große Uneinlichkeit und Meinungsvielfalt auszeichnet.

### Ein Abbild der Meinungsvielfalt

Diese Meinungsvielfalt innerhalb des Strategischen Managements begründet die Gestaltung des Buchs als eine systematische Darstellung und detaillierte Kommentierung der wichtigsten Forschungsfelder, die sich allerdings erst durch das zusätzliche Studium einschlägiger Zeitschriftenartikel ergründen lassen. Jedes Kapitel enthält daher auch mehrere kommentierte Literaturempfehlungen für ein weiterführendes Studium. Diese weiterführende Literatur ist nicht mehr, wie noch in der ersten Auflage, im Buch selbst abgedruckt, denn dies wäre in der heutigen digitalen Welt unzeitgemäß. Den *Reader*-Teil des Lehrbuchs können sich DozentInnen und Studierende heute effizient über elektronische Medien zusammenstellen, die den Mitgliedern von Universitäten zumeist kostenlos als Online-Dienste zur Verfügung stehen.

Die Nutzung der Online-Dienste zur Zusammenstellung eines *Readers* wird umso wichtiger, je tiefer einzelne Interessenten in die Theorie des Strategischen Managements eindringen wollen. Da es

in einem fortgeschrittenen Stadium des Studiums des Strategischen Managements darauf ankommt, unterschiedliche theoretische Ansätze und Perspektiven eigenständig beurteilen zu können, ist es sinnvoll, sich ein eigenes Bild von den Autoren und ihren unterschiedlichen Ansichten zu machen, d. h. die Originalbeiträge zu lesen und nicht ausschließlich durch den Perzeptionsfilter eines Lehrbuchautors wahrzunehmen.

Neben der akkurateren Wiedergabe der Meinungsvielfalt hat der flankierende Einsatz eines *Readers* aber noch andere Vorteile. Originalbeiträge regen Leser zur kritischen Reflexion und selbstständigen Meinungsbildung an und minimieren somit die Gefahr der voreiligen Übernahme der Ansichten eines Autors, der verschiedene Meinungen zusammenfasst und seinen Präferenzen entsprechend interpretiert. Da kontroverse Originalbeiträge oft pointiert und provokant geschrieben sind, ist ein *Reader* interessanter und spannender als ein traditionelles Lehrbuch. Die meisten Beiträge, die als *Reader* zum vorliegenden Lehrbuch empfohlen werden, entstammen wissenschaftlichen Fachzeitschriften, denn in diesen werden, zumindest im angloamerikanischen Raum, aktuelle wissenschaftliche Kontroversen auf hohem Niveau ausgetragen. Ich habe mich bemüht, eine interessante und problemorientierte Auswahl für den *Reader* zusammenzustellen, um so das Interesse der Studierenden an wissenschaftlichen Fachzeitschriften zu fördern und sie zu animieren, diesen Journalen ihre regelmäßige Aufmerksamkeit zu schenken. Es ist meine Erfahrung, dass Studierende, die sich im Verlauf ihres Studiums insbesondere mit konventionellen Lehrbüchern auseinandersetzen müssen, die Lektüre von Fachzeitschriften (und die sich darin widerspiegelnde Aktualität der Entwicklungen einer Disziplin) vernachlässigen.

## Impulse zur Integration

Neben der Wiedergabe der unterschiedlichen Forschungsansätze des Strategischen Managements soll dieses Buch auch einen Beitrag zur Integration leisten. Obwohl sich zahlreiche behavioristisch ausgerichtete, sozialwissenschaftliche Disziplinen (z. B. die Politikwissenschaften, die Psychologie, die Geschichtswissenschaften, die Soziologie) dem Phänomen der Unternehmungsstrategie zugewandt haben, verläuft die Entwicklung des wissenschaftlichen Diskurses seit längerer Zeit kontrovers. Die theoretischen Bemühungen im Strategiebereich werden von zwei Forschungssträngen oder -strömen dominiert: Der erste Strang wird von der jüngeren, behavioristisch ausgerichteten Managementtheorie inspiriert.<sup>1</sup> Der zweite Strang argumentiert vor dem Hintergrund verschiedener ökonomischer Theorien, wobei insbesondere die Ansätze der neuen Institutionenökonomie bedeutungsvoll sind (Fredrickson, 1990). Diese beiden Ströme der strategischen Managementforschung haben sich

---

1 Die behavioristisch ausgerichtete Managementtheorie stellt kein geschlossenes Theoriegebäude dar. Sie umfasst Ansätze, die betriebswirtschaftliche Fragen zum Phänomen Strategie um verhaltenswissenschaftliche Überlegungen anreichern und die ihre Ursprünge insbesondere in der Psychologie, der Soziologie und in den Politikwissenschaften haben (Bowman, 1974; Zajac, 1992).

bis zur Jahrtausendwende weitgehend losgelöst voneinander entwickelt.<sup>2</sup> Inzwischen sind allerdings Integrationstendenzen und gegenseitige Durchdringungen unübersehbar. Zum einen hat die strategische Managementforschung selbst zu dieser Entwicklung beigetragen. Sie hat ökonomische Theoriebausteine (neben anderen) über Jahre hinweg als »Steilvorlagen« verwendet und um behavioristische Überlegungen erweitert, um strategische Phänomene umfassender und auf der Basis realistischer Verhaltensannahmen analysieren zu können. Insofern sind viele Forschungsbereiche des Strategischen Managements heute durch eine Verzahnung ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Argumente gekennzeichnet.<sup>3</sup> Zum anderen hat sich mit den »Behavioral Economics« inzwischen ein Forschungsansatz fest in der Ökonomie etabliert, der mit den Verhaltensannahmen der traditionellen Mikroökonomie bricht und diese durch Erkenntnisse aus der Sozial- und der Kognitionspsychologie zu ersetzen versucht (Camerer et al., 2003), die in die verhaltenswissenschaftlich ausgerichtete Managementforschung zum Teil bereits vor Jahrzehnten eingeflossen sind.<sup>4</sup> Diese Entwicklungen könnten dazu führen, dass sich die Kontroverse zwischen Verhaltenswissenschaftlern und Ökonomen im Strategischen Management bald von selbst erledigt.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht allerdings nach wie vor Integrationsbedarf. Eine Zielsetzung des Buchs besteht deshalb darin, Ansätze zur Entwicklung einer geschlosseneren, integrierteren Theorie des Strategischen Managements vorzustellen und anzuregen. Wiederholt wird die Frage aufgeworfen, inwieweit Erkenntnislücken vor dem Hintergrund ökonomischer Theorien durch verhaltenswissenschaftliche Forschungsansätze (zumindest partiell) geschlossen werden können und vice versa. Ein Anliegen des Autors, das sich in den Versuchen, Integrations- und Erweiterungspotenzial aufzuzeigen, durchgängig durch dieses Buch zieht, betrifft die Dynamisierung theoretischer Ansätze. Es wird davon ausgegangen, dass ein umfassendes, erklärungskräftiges Theoriegebäude des Strategischen Managements dynamisch sein muss. Es reicht nicht, nur die Zustände (z. B. die Inhalte) stra-

---

2 Einige Wissenschaftler begrüßen diese Separation verhaltenswissenschaftlicher und ökonomischer Ansätze (z. B. Montgomery et al., 1989), andere sehen im Anwachsen ökonomischer Ansätze sogar eine Gefahr (vgl. Hirsch et al., 1990). In diesem Buch wird demgegenüber von der Notwendigkeit einer Integration der beiden Ansätze ausgegangen (ähnlich auch Zajac, 1992; Rumelt et al., 1991). Einen umfassenden Überblick über den Stand der Strategieforschung aus managementtheoretischer (verhaltenswissenschaftlicher) Sicht geben Mintzberg et al. (2002). Die ökonomische Sichtweise wird z. B. von Besanko et al. (2010) und partiell ebenso von Milgrom & Roberts (1992) dargestellt. Die beste Würdigung der verschiedenen Ansätze im deutschsprachigen Raum stammt nach wie vor von Knyphausen (1995).

3 Ein gutes Beispiel liefert die »Executive-Succession-Forschung«. Prozesse der Topmanagement-Nachfolge wurden ursprünglich fast ausschließlich vor dem Hintergrund der »Principal-Agent-Theorie« modelliert und untersucht. Inzwischen wurden diese agenturtheoretisch basierten Studien durch vielfältige verhaltenswissenschaftliche Überlegungen und Konstrukte angereichert, z. B. aus der Sicht der »Upper-Echelons-Perspektive« (Hambrick & Mason, 1984) oder der Kognitionsforschung (Porac et al., 1989). Zu einem Überblick dieser Entwicklungen vgl. Valle Thiele (2007) sowie Kapitel 3 und 4.

4 Ein Beispiel liefert die mikroökonomisch begründete, in traditionellen Ansätzen generell unterstellte Verhaltensannahme des Opportunismus. Dass ökonomische Akteure ihre eigenen Interessen allerdings auch zurückstellen können, z. B., um anderen zu helfen, berücksichtigen Managementtheoretiker bereits seit den Anfängen der Motivationsforschung. In der Ökonomie gewinnen derartige nicht opportunistische Verhaltensannahmen jedoch erst mit der Entstehung der Subdisziplin »Behavioral Economics« an Gewicht. Vgl. z. B. Zajac (1992); Donaldson & Davis (1991).

tegisches Phänomene zu erklären; theoretische Ansätze müssen darüber hinaus die Entwicklung und Veränderung dieser Zustände modellieren.

## Konzeptionelle und empirische Strategieforschung

Seit dem Ende der 1970er Jahre hat sich die strategische Managementforschung verstärkt um eine empirische Stützung und Präzisierung ihrer präskriptiven und konzeptionellen Aussagen bemüht. Dieser Prozess wurde maßgeblich durch die Herausgeber des *Strategic Management Journals*, insbesondere Dan Schendel, beeinflusst. Schendel hat nicht nur als einer der Ersten die Forderung nach einem stärkeren Empiriebezug des Strategischen Managements aufgestellt (Schendel & Hofer, 1979: 394), er hat dieses Ziel auch aktiv durch die Gestaltung des *Journals* umgesetzt. Das *Strategic Management Journal* ist derzeit die führende wissenschaftliche Zeitschrift unserer Disziplin, die sich darum bemüht, qualitativ hochwertige konzeptionelle und empirische Forschungsbeiträge zu veröffentlichen. Primäres Ziel des *Strategic Management Journals*, auch der seit 2007 verantwortlich zeichnenden neuen Herausgeber, ist die Weiterentwicklung der Disziplin. Dazu wird eine Veröffentlichungspolitik verfolgt, die – im Gegensatz zu diesem Lehrbuch – nicht auf eine Integration verschiedener theoretischer Ansätze hinausläuft, sondern eher im Gegenteil versucht, die Grenzen des Strategischen Managements durch den parallelen Einsatz multipler theoretischer Perspektiven auszuweiten. »The Journal values work that is disciplined, rather than discipline-bound.«<sup>5</sup>

Die zunehmende empirische Ausrichtung des Strategischen Managements wurde anfangs mit Skepsis aufgenommen (vgl. z. B. Daft & Buenger, 1990). Kritische Einstellungen gegenüber der Empirie im Strategiebereich waren zum Teil selbst verschuldet, sind heute aber faktisch überholt. Frühe, insbesondere der Praxis entstammende, strategische Konzepte traten unter dem heroischen Anspruch an, Gesetzmäßigkeiten empirisch nachweisen zu wollen. So bemühten sich z. B. die Begründer des PIMS-Projektes, »laws of the market place« zu ergründen (Schoeffler et al., 1974) und sowohl das Erfahrungskurven-Konzept als auch die frühen Portfolio-Modelle empfahlen das unkritische Befolgen von »Normstrategien« (Henderson, 1974; Scholz, 1987: 183–195). Darüber hinaus war ein großer Teil der empirischen Untersuchungen von einer Rentabilitätsorientierung gekennzeichnet, die einer theoretischen und methodischen Vielfalt im Wege stand (Daft & Buenger, 1990). In der empirischen Forschung der Gegenwart spielen derartige überzogene Erwartungen und einseitige theoretische Ausrichtungen allerdings keine Rolle mehr. Es geht heute primär um die empirische Erforschung von Regelmäßigkeiten (nicht Gesetzmäßigkeiten) und von ungewöhnlichen Fällen, um zur Entwicklung von aussagekräftigen Hypothesen, Theorien und praktischen Gestaltungsempfehlungen des Strategischen Managements beitragen zu können. Obwohl von der »Natur« des Phänomens Strategie her Untersuchungen von Rentabilitätswirkungen nach wie vor eine große Rolle spielen (und

---

5 Dieser Satz und diese Gedanken entstammen den »Reviewer Guidelines« des *Strategic Management Journals*, die im April 2007 durch die Herausgeber festgelegt wurden.

auch spielen sollen), fließt inzwischen eine Vielzahl von theoretischen Perspektiven in den Theoriebildungsprozess ein.<sup>6</sup>

Aus der Gruppe der möglichen empirischen Forschungsdesigns sind insbesondere zwei Vorgehensweisen zur Theoriebildung im Strategiebereich geeignet: *Querschnitts- und/oder Längsschnittsanalysen*, die auf der Grundlage größerer Stichproben den Vergleich mehrerer Unternehmungen anstreben, und (qualitative) *Fallstudien*, die sich auf die Sammlung und Auswertung von Daten einzelner Unternehmungen konzentrieren (Kubicek, 1975: 58–67).<sup>7</sup>

*Querschnitts- und Längsschnittsuntersuchungen* sind zur Theoriebildung geeignet, denn sie geben Anhaltspunkte über generelle und durchschnittliche Tendenzen. Hierzu ein Beispiel: Eine auf einer repräsentativen Stichprobe von Unternehmungen basierende Studie über die strategischen Erfolgsfaktoren innerhalb einer bestimmten Branche wird (unter Verwendung von korrelations- und regressionstechnischen Auswertungsverfahren) vor allem Aussagen über das Mittelmaß innerhalb der Branche zulassen. Die Kenntnis dessen, was sich durchschnittlich als am erfolgreichsten erwiesen hat, ist sowohl für den Theoretiker als auch für den Praktiker eminent wichtig, denn nur vor dem Hintergrund der Kenntnis des strategischen Mittelmaßes ist es möglich, besonders erfolgreiche (bzw. besonders erfolglose) Unternehmungen und Strategien zu analysieren. Da es bei der Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile oft darauf ankommt, idiosynkratische Kompetenzen differenzierungsfördernder und/oder kostensenkender einzusetzen als die Konkurrenz (Starbuck & Nystrom, 1981; Hamel & Prahalad, 1994; Barney, 1991), kann der strategische Gestaltungsspielraum der Unternehmung erst dann sinnvoll genutzt werden, wenn Kenntnisse über das strategische Mittelmaß gewonnen wurden.<sup>8</sup>

---

6 Man findet z. B. behavioristisch angelegte Studien, die populationsökologische (Hannan & Freeman, 1977) oder soziologisch-institutionalistische (Powell & DiMaggio, 1991) Perspektiven als Ausgangspunkt des Studiums strategischer Phänomene verwendet haben. Die Rentabilität einzelner Unternehmungen spielt in diesen Ansätzen oft nur eine untergeordnete Rolle.

7 Forschungsdesigns, die aktive, gestaltende Eingriffe seitens der Forscher ermöglichen, wie z. B. Laborexperimente, Feldexperimente und die Aktionsforschung, dürften zur Theoriebildung im Strategischen Management weniger einsetzbar sein. Dies liegt insbesondere daran, dass es bei Laborexperimenten schwierig sein wird, den verhaltensrelevanten betriebsinternen und -externen Kontext im Labor nachzubilden, und für Feldexperimente und Aktionsforschung wird es schwierig sein, Probanden zu finden, die bereit sind, die Bedingungen in ihren Unternehmungen versuchsweise zu verändern (Kubicek, 1975: 68f.). Diese Überlegung spricht jedoch nicht gegen die grundsätzliche Eignung dieser aktiven Forschungsdesigns zur Theorieentwicklung im Strategiebereich, sie stellt lediglich ihre praktische Realisierbarkeit in Frage. Vgl. hierzu auch Schwenk (1982), Knyphausen (1995: 229–234) sowie Hambrick (2007).

8 Die starke quantitative empirische Ausrichtung der letzten Jahrzehnte hat dazu geführt, dass die Disziplin heute mit einer Reihe von methodischen Herausforderungen konfrontiert ist. Wir benötigen bessere Forschungsdesigns und analytische Verfahren, die die Entwicklungen der Ökonometrie aufgreifen und auf die Fragestellungen des Strategischen Managements anwenden. Die diskutierten Probleme umfassen beispielsweise Fragen der Datenqualität, Probleme bei der Analyse von Paneldaten, wie z. B. »unbeobachtete Heterogenität« und »Endogenität«, sowie die adäquate Interpretation der Ergebnisse bestimmter statistischer Verfahren, etwa die Interpretation der mittels logistischer Regressionen ermittelten Koeffizienten. Vgl. zu dieser Problematik z. B. Hitt et al. (2004), Greve & Goldeng (2004), Bowen & Wiersema (2004), Hoetker (2007).

Auch *Fallstudien* dienen der Theoriebildung, da sie einerseits während der ersten Phasen der Beschäftigung mit einem strategischen Problem in der Lage sind, eine Fülle von Anregungen für die Vorbereitung umfassenderer Quer- oder Längsschnittsuntersuchungen bereitzustellen (Heydebrand, 1973). Andererseits dienen Fallstudien der Vertiefung der Ergebnisse vorangegangener Feldstudien mit größerem Stichprobenumfang. Fallstudien bauen dann gewissermaßen auf den statistischen Ausreißern früherer Quer- oder Längsschnittsuntersuchungen auf, indem sie z. B. den besonderen strategischen Erfolg (oder Misserfolg<sup>9</sup>) einzelner Unternehmungen einer detaillierten Maßnahmen- und Wirkungsanalyse unterziehen. Fallstudiendesigns wurden früher oft wegen ihrer mangelnden Systematik und Rigorosität kritisiert (Kubicek, 1975: 60). Die Weiterentwicklung dieses Forschungsdesigns während der letzten beiden Jahrzehnte zeigt jedoch, dass systematisches Vorgehen beim Einsatz von Fallstudien nicht nur wünschenswert, sondern auch möglich ist (Eisenhardt, 1989a, 1991; Yin, 1994; Eisenhardt & Graebner, 2007). Insbesondere die als »grounded theory« bekannte Methodologie (Glaser & Strauss, 1967) hat zu einer großen Zahl von qualitativen Studien geführt, die der Theoriebildung im Strategischen Management wichtige Impulse geliefert haben.<sup>10</sup>

Aus dem bisher Gesagten folgt, dass die in diesem Buch besonders hervorgehobenen Beiträge, die der Leser sich in Form eines digitalen *Readers* zusammenstellen kann, sowohl konzeptionelle als auch empirische Aufsätze umfassen. Das wichtigste Auswahlkriterium für die Einzelbeiträge ist deren jeweiliger Beitrag zur Theorieentwicklung. Um das Phänomen »Unternehmensstrategie« zu verstehen, sind vielfältige theoretische und methodische Ansätze vonnöten (Daft & Buenger, 1990; Fredrickson, 1990) und in der hervorgehobenen Literatur berücksichtigt. Generell gilt, dass ausgewählte konzeptionelle Beiträge aufzeigen, wie die erarbeiteten Überlegungen und Modelle empirisch überprüft werden bzw. bisher vorherrschende empirische Forschung ergänzen können. Den empirischen Beiträgen ist zu entnehmen, wie sie auf bestehender Theorie aufbauen, diese auf der Basis einer rigorosen und nachvollziehbaren Methodologie überprüfen und durch das Aufwerfen neuer Forschungsfragen erweitern.

Die Auswahl der hervorgehobenen Beiträge und die zusammenfassenden Diskussionen dieses Buchs unterliegen einer inhaltlichen Eingrenzung. Es wird versucht, die »Mainstream-Diskussion« der strategischen Managementforschung nachzuzeichnen. Diese Fokussierung erfolgt aufgrund der Flut der Beiträge und Ansätze zum Strategischen Management und auch aufgrund der fehlenden Integration innerhalb der »Mainstream-Diskussion«. Ein Forschungsgegenstand oder -ansatz wird

---

9 So konnten z. B. Bresser et al. (1994) in einer Längsschnittsstudie über die Zusammenhänge kompetitiver und kollektiver Strategien in der US-Sparkassenbranche zwei statistische Ausreißer identifizieren, die im Nachhinein eine besondere Behandlung erfuhren. Die beiden fraglichen Firmen gingen einige Jahre nach dem Ende der Untersuchungsperiode der Studie in Konkurs. Die (späteren) Schwierigkeiten der Firmen waren mit dem von Bresser et al. verwendeten Instrumentarium durchaus prognostizierbar. Dieser Umstand führte zu einer Revision des Frühwarnsystems des »Office of Thrift Supervision«, d. h. der Regierungsbehörde, die das Geschäftsgebahren der amerikanischen Sparkassen überwacht.

10 Vgl. z. B. die Studie von Browning et al. (1995) über das Entstehen von Kooperation in einer wettbewerbsintensiven Branche oder die Arbeiten von Eisenhardt (1989b) zur strategischen Entscheidungsfindung in turbulenten Umwelten.

dabei als dem »Mainstream« zugehörig angesehen, wenn er bereits zu einer Serie von wissenschaftlichen Veröffentlichungen in international anerkannten Fachzeitschriften geführt hat.<sup>11</sup>

## Ein prozessorientiertes Ordnungsschema

Zur Realisierung der Integrationsaufgabe dieses Buchs ist es vonnöten, ein geeignetes Ordnungsschema auszuwählen. Eine der wenigen Übereinstimmungen in der Strategieliteratur betrifft die fundamentalen Dimensionen, die berücksichtigt werden müssen, um das Strategiephänomen zu erforschen. Drei Dimensionen gelten als bedeutsam: der *Prozess* der Strategiebildung, der *Inhalt* von Strategien und der *Kontext* von Strategien (Pettigrew, 1987; Mintzberg, 1990a; Montgomery et al., 1989). Der Strategieprozess betrifft die Art und Weise, wie in Unternehmungen Strategien entwickelt werden. Dieser Prozess kann eher strukturiert (formal) oder eher unstrukturiert (informal) ablaufen: Auf jeden Fall muss eine Organisation mehrere Aktionsstufen durchlaufen, bevor sie eine Strategie inhaltlich bestimmt hat (De Wit & Meyer, 2004: 5f.). Der Strategieinhalt ist somit das Resultat oder Produkt des Strategiebildungsprozesses; die Inhalte legen fest, welche Aktionsprogramme verfolgt werden sollen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung sicherzustellen. Der Kontext von Strategien bezieht sich auf jene organisatorischen und externen Umweltbedingungen, die sich auswirken, während Strategiebildungsprozesse ablaufen und zu bestimmten strategischen Inhalten führen.

Aus dieser Bestimmung der drei Strategiedimensionen ergibt sich eine deutliche Dominanz der Prozessdimension. Während es möglich (aber oft nicht sehr sinnvoll) ist, die Inhalte oder Kontexte von Strategien isoliert zu betrachten, hat dies bei der Prozessdimension wenig Sinn (Pettigrew, 1992). Für das Verständnis eines sich entfaltenden Strategiebildungsprozesses ist es notwendig, sowohl die kontextuellen Rahmenbedingungen als auch die möglichen Resultate des Prozesses zu verstehen. Aus diesem Grunde wird als Ordnungsschema für dieses Buch eine Prozessperspektive gewählt, die Strategieinhalte und -kontexte impliziert. Welche konkreten Abstufungen und Einteilungen dieses prozessbezogene Ordnungsschema haben wird, soll erst am Ende des zweiten Kapitels expliziert werden. Das Schema ergibt sich aus der Logik der dort vorgetragenen Kontroverse zwischen den »Planern« und den »Inkrementalisten«.

---

11 Spezielle Fragestellungen des Strategischen Managements, wie z. B. die Ökologisierung von Unternehmungsstrategien, ihre Internationalisierung oder Entrepreneurship, werden ebenfalls nicht gesondert thematisiert, da sich diese Fragestellungen gut in die »Mainstream-Ansätze« eingliedern lassen. Aus diesem Grunde werden Internationalisierungs-, Entrepreneurship- oder Ökologisierungsgedanken immer dann berücksichtigt, wenn sie im Rahmen einer inhaltlich-theoretischen Fragestellung dieses Buchs zu Forschungsergebnissen geführt haben. Die *Strategic Management Society* ist zudem darum bemüht, für diese speziellen Fragestellungen separate Diskussionsforen zu schaffen. So wird seit 2007 ein *Strategic Entrepreneurship Journal* herausgegeben und ab 2011 wird ein separates Journal für internationales strategisches Management folgen, das *Global Strategy Journal*.



## Teil II      Perspektiven zum Planungsprozess

### Kapitel 2      Der Streit zwischen Planern und Inkrementalisten

Es wäre sicherlich hilfreich, wenn man zu Beginn eines Strategiebuches zunächst eine eindeutige Definition des untersuchten Phänomens »Unternehmensstrategie« anbieten könnte. Eine solche klare Definition würde nicht nur helfen, den weiteren Verlauf des Buchs zu strukturieren, sondern auch dazu dienen, konfligierende Auffassungen und Interpretationen einer Lösung zuzuführen. Zwar werden ein allgemeiner Definitionsversuch, und damit eine Strukturierungshilfe, das Resultat dieses Kapitels sein, Aufgabe dieser Strukturierungshilfe ist es dann jedoch nicht, konfligierende Auffassungen aufzulösen. Die Divergenzen über das, was man unter Unternehmensstrategie und Strategischem Management verstehen sollte, sind fundamental und es ist gerade ein Ziel dieses Buches, diese Meinungsunterschiede unverblümt offenzulegen. Das angestrebte prozessbezogene Ordnungsschema (die Strukturierungshilfe) soll lediglich ermöglichen, das Strategiephänomen vor dem Hintergrund konfligierender Ansätze zu diskutieren und zu erforschen. Das Schema soll der Integration dienen, indem es dazu anhält, eine eklektische Theorie<sup>12</sup> des Strategischen Managements zu entwickeln.

#### Prozessmodelle der Strategieformation

Die Art und Weise, in der sich Strategien in Unternehmen herausbilden, gehört zu der ersten und historisch gesehen ältesten Kontroverse der strategischen Managementliteratur. Es gibt kein einheitliches Prozessmodell der Strategieformation. Chaffee (1985) unterscheidet drei Modelle, Bailey und Johnson (1992) sechs und Mintzberg (1990a) differenziert sogar zwischen zehn Schulen und Prozessperspektiven des Strategischen Managements. Diese jeweils unterschiedliche Anzahl ist allerdings ein Resultat unterschiedlich breit gewählter Abgrenzungskategorien. Werden diese sehr breit ausgelegt, so lassen sich alle Unterscheidungen unter zwei Modellen subsumieren: einem präskriptiven Modell der synoptischen Planung und einem deskriptiven Modell des Inkrementalismus (Mintzberg, 1990a; DeWit & Meyer, 2004: 117; Grant, 2003).

---

12 Die Bezeichnung »eklektisch« kennzeichnet den Versuch, einen Forschungsgegenstand auf der Basis verschiedener theoretischer Ansätze und Paradigmen zu erklären (Gioia & Pitre, 1990; Daft & Buenger, 1990). Wie in der Einleitung expliziert, hat eine Vielzahl zum Teil sehr unterschiedlicher Ansätze das Strategische Management geprägt, wovon die meisten sich als behavioristische oder ökonomische Ansätze klassifizieren lassen. Durch eine eklektische Vorgehensweise können Erklärungsdefizite ausgefüllt werden, die sich vor dem Hintergrund eines einzigen, dominierenden theoretischen Ansatzes ergeben. Eklektische Ansätze erlauben somit, die unterschiedlichsten Aspekte eines Phänomens zu verstehen und sie können zu durchaus originellen Weiterentwicklungen dominierender Paradigmen führen (Kuhn, 1962; 1974). Zur eklektischen Vorgehensweise vgl. auch Kapitel 15.

*Das Planungsmodell* entstammt der frühesten Entwicklungsphase des Strategischen Managements und ist eng mit dem Namen Igor Ansoff (1965) verbunden. Das Modell ist kennzeichnend für den größten Teil der heute veröffentlichten Lehrbücher (vgl. z. B. Welge & Al-Laham, 2008; Wheelen & Hunger, 2008). Dieser Ansatz ist präskriptiv, denn er macht Gestaltungsempfehlungen für den Prozess der strategischen Planung. Ein Befolgen der Gestaltungsempfehlungen soll ein Höchstmaß an Effizienz bei der Durchführung der Planungsaufgabe ermöglichen. Als wesentliche Charakteristika aller synoptischen Planungsprozessmodelle hebt Schreyögg (1984: 133f.) fünf Tatbestände hervor:

- Die Strategieformulierung ist durch einen systematischen Prozess gekennzeichnet, der mehrere aufeinander folgende Schritte umfasst (Zielformulierung, SWOT-Analyse, Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen).
- Der so formulierte strategische Plan bildet die Grundlage für die Erstellung detaillierter Programme, Kurzfristpläne und Budgets, durch die der Plan implementiert werden soll.
- Die Organisation und das Führungssystem werden auf die Strategie und ihre Implementierungserfordernisse zugeschnitten.
- Der strategische Plan und daraus abgeleitete Maßnahmenpläne sind umfassend, d. h. sie sollten sämtliche als wichtig erkannte Faktoren und Aktivitätsbereiche berücksichtigen.
- Strategische Planungsentscheidungen sind eine originäre, nichtdelegierbare Aufgabe der Unternehmensleitung.

*Das Inkrementalmodell* entwickelte sich aus der empirischen Analyse strategischer Entscheidungsprozesse, in denen eine eindeutige, phasendeterminierte Aktivitätenfolge, wie von den Planungsansätzen unterstellt, nicht nachgewiesen werden konnte (Braybrooke & Lindblom, 1963; Mintzberg et al., 1976; Pascale, 1984; Mintzberg & Waters, 1990). Hauptvertreter der inkrementalen Planungsprozessmodelle sind gegenwärtig Henry Mintzberg (1987, 1990a) und James Brian Quinn (1980). Frühe Vertreter des Inkrementalismus argumentierten, dass aufgrund von Faktoren, wie begrenzter Informationsverarbeitungskapazität der Planungsträger und begrenzter Verfügbarkeit von Informationen, ein Planungsprozess eher den Charakter des sich »Durchwurstelns« (muddling through) und der Strategie der kleinen Schritte (disjointed incrementalism) habe, als den eines systematisch ablaufenden Prozesses (Lindblom, 1969). Diese Überlegungen wurden von Quinn (1980) zu einem »logischen Inkrementalismus« weiterentwickelt, der den Auffassungen der gegenwärtigen Vertreter von Inkrementalmodellen entspricht (Mintzberg et al., 2002). Als wichtige Merkmale des logischen Inkrementalismus lassen sich wieder fünf Faktoren hervorheben (Schreyögg, 1984: 239f.; Quinn, 1978, 1980):

- Strategische Initiativen und die Vorformulierung von Strategien ergeben sich dezentral in den strategischen Subsystemen (z. B. Divisionen, Funktionsbereichen), und zwar unregelmäßig, nicht nach einem strengen Muster ablaufend.
- Die zentrale Aufgabe des Topmanagements besteht in der Steuerung und Konkretisierung der Vorschläge, die in den Subsystemen entstehen, um diese zu einer Gesamtstrategie auszuformen. Obwohl diese Vorgehensweise nicht streng geordnet abläuft, folgt sie doch einer klaren inneren Logik, denn die Steuerungsfunktion wird vom Topmanagement bewusst und proaktiv wahrgenommen.

- Zur Vorsteuerung entwickelt das Topmanagement strategische Globalziele, die an die Subsysteme kommuniziert werden.
- Das formale System der strategischen Planung dient primär dazu, das Topmanagement bei seiner integrierenden und intervenierenden Steuerungsaufgabe zu unterstützen und Innovationsimpulse zu setzen. Zu diesen Funktionen zählen z. B. die Sensibilisierung für visionäre strategische Möglichkeiten und die Konkretisierung von Zukunftsprojekten, die von den Subsystemen vernachlässigt werden.
- Die strategischen Pläne fungieren nur als grobe Richtlinie, eine detaillierte Jahresplanung obliegt den strategischen Subsystemen. Das Topmanagement toleriert somit Ambiguität und Unbestimmtheit im Prozessablauf.

Die Kontroverse zwischen den »Planern« und den »Inkrementalisten« begann in den 1970er Jahren, setzte sich während der 1980er Jahre fort und reicht bis in die Gegenwart. Zunächst entstanden zusätzliche Varianten der beiden Grundmodelle, deren Augenmerk auf besondere Tatbestände, wie z. B. Kognitionen, Macht oder Organisationskulturen, ausgerichtet war (Mintzberg, 1990a). Diese Varianten konnten die grundlegende Kontroverse über das Wesen des strategischen Planungsprozesses nicht beenden.

Im Folgenden werden zunächst zwei Artikel zur weiterführenden Lektüre (von Mintzberg und von Ansoff) vorgestellt, die die wesentlichen Argumente der Kontroverse zusammenfassen. Im Anschluss folgt ein früher, auf Integration abzielender Beitrag von Weick. Nach diesen Lektüreempfehlungen wird die Kontroverse zwischen Planern und Inkrementalisten erneut aufgegriffen und vor dem Hintergrund jüngerer Literatur relativiert. Es zeigt sich, dass die Kontroverse zum gegenwärtigen Zeitpunkt als entschärft gelten kann, dass aber neuer, kontingenztheoretischer Forschungsbedarf besteht. Zum besseren Verständnis dieser Argumentation werden an dieser Stelle drei weitere Literaturquellen empfohlen und skizziert (die Artikel von Brews & Hunt, Grant und Ketokivi & Castañer). Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Vorstellung des Prozessmodells, das als Ordnungsschema dieses Buchs Verwendung findet.

## Literaturempfehlungen

1. Der Artikel, »The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management« von H. Mintzberg (*Strategic Management Journal*, Jg. 11, 1990b; S. 171–195), greift grundlegende Prämissen der Planungsmodelle an, und zwar auf der Basis der Erkenntnisse der Inkrementalisten. Zentral ist z. B. die Kritik an der Loslösung des (rationalen) Denkens von den Handlungen der Organisationsmitglieder oder an der Trennung von Strategieformulierung und -implementierung. Zwar bezieht sich Mintzberg explizit auf die Design School der Harvard Business School, er macht jedoch deutlich, dass die vorgetragenen Kritikpunkte für alle präskriptiven Planungsmodelle gelten.
2. I. Ansoff verteidigt die Planungsansätze in seinem Artikel, »Critique Of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management'« (*Strategic Management Journal*, Jg. 12, 1991; S. 449–461), indem er versucht, die Prämissenkritik Mintzbergs

zu entkräften. Er hält Mintzberg vor, in seiner Kritik weder methodisch sauber vorgegangen zu sein noch die faktische Evidenz richtig wiedergegeben zu haben. Darüber hinaus kritisiert Ansoff das Modell des organisationalen Lernens der Inkrementalisten als ein antiquiertes, existentielles Modell, das den Anforderungen moderner Unternehmungen nicht gerecht wird.

3. Der Aufsatz, »Substitutes For Strategy« von K. Weick (in: Teece, D., Hrsg., *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, 1987, S. 221–233), fällt scheinbar eher in die Argumentationslinie der Inkrementalisten als in die der Planer. Dennoch trägt er Gedanken vor, die zu einer friedlichen Koexistenz beider Ansätze beitragen können. Zentral in Weicks Argumentation ist die menschliche Handlung. Nur durch Handlungen kann Sinn erschlossen und können Ziele und Strategien mit Inhalt gefüllt werden. Handlungen in Unternehmungen können von formalen Plänen ausgelöst werden aber auch durch Improvisation (just-in-time strategy) im Sinne der Inkrementalisten. Neben der Improvisation kann auch die Vision oder die Zuversicht (confidence) ein effektives, handlungsinduzierendes Substitut für einen formalen Plan abgeben.<sup>13</sup>

### Die Weiterentwicklung der Kontroverse

Die Auseinandersetzung zwischen Ansoff und Mintzberg entbehrt nicht einer gewissen Schärfe und Polemik. Dieser Umstand mag dazu beigetragen haben, dass beide Autoren die Ansichten der jeweils anderen Seite etwas vereinfacht dargestellt haben. Mintzbergs Vorwurf beispielsweise, die Planer hätten es versäumt, ihre Modelle weiterzuentwickeln, ist faktisch unrichtig, wie ein Vergleich der beiden Planungsbücher Ansoffs von 1965 und 1984 schnell verdeutlicht. Ebenso vernachlässigt Ansoffs Darstellung des Mintzbergschen Inkrementalismus als eines Prozesses des »trial and error« die Tatsache, dass sich Mintzberg eher dem logischen Inkrementalismus Quinns verpflichtet fühlt als dem »dis-jointed incrementalism« Lindbloms (Quinn et al., 1988).

Wichtiger als diese Missverständnisse sind die Hinweise auf eine mögliche Konvergenz der Ansätze. Interessant ist, dass beide Autoren den jeweils angegriffenen Modellen eine begrenzte Gültigkeit zuerkennen, und zwar für essentiell gleichartige Situationen. Mintzberg argumentiert, dass synoptisches Planen in relativ stabilen und wenig komplexen Kontexten sinnvoll sein kann, während Ansoff gerade diese Kontexte als das Hauptanwendungsgebiet inkrementalen Planens ansieht. In der ersten Auflage dieses Buchs verwies ich darauf, dass es eine lohnende Aufgabe zukünftiger Forschung sei, diese Aussagen wiederholten empirischen Tests zu unterziehen (Bresser, 1998: 65), um die Kontextbedingungen für eher synoptisches oder eher inkrementales Planen zu klären (Bresser & Bishop, 1983).

---

13 Während Improvisation, Vision oder Zuversicht Substitute für formal entwickelte strategische Pläne sein können, weist Porter (1987) zu Recht darauf hin, dass »there are no substitutes for strategic thinking«. Auch Improvisation, Vision oder Zuversicht bedingen zumindest generelle strategische Zielsetzungen, um jenseits von Zufall handlungsleitend wirken zu können.

Während der vergangenen zwölf Jahre hat sich in dieser Hinsicht viel getan. Mehrere Veröffentlichungen untermauern die Evidenz für eine Konvergenz und generelle Kombinierbarkeit der beiden Ansätze. Hierfür waren folgende Entwicklungen ausschlaggebend:

- (1) Bereits in einer Replik auf Ansoffs Kritik von 1991 unterstreicht Mintzberg (1991) den Konvergenzgedanken. Er argumentiert, dass zum Verständnis des Phänomens »Strategie« sowohl das Intendierte (Formale, Synoptische) als auch das Emergente (Inkrementale) vonnöten sei. Diesen Konvergenzgedanken arbeitet Mintzberg zusammen mit Lampel 1999 noch einmal deutlich in einem viel diskutierten Beitrag des *Sloan Management Reviews* heraus (Mintzberg & Lampel, 1999; Mintzberg & Waters, 1985).
- (2) Inzwischen ist auch die empirische Evidenz recht eindeutig, und zwar im Sinne der Unterstützung des formalen Planens. Frühe empirische Studien waren vom Ergebnis her noch widersprüchlich<sup>14</sup>, sodass bestenfalls eine schwache positive Beziehung zwischen formalem strategischen Planen und dem Unternehmungserfolg konstatiert werden konnte.<sup>15</sup> Neuere Studien belegen, dass formales, phasengeleitetes Planen nicht nur in stabilen, sondern insbesondere auch in dynamischen Umwelten mit positiven Performanceeffekten verbunden ist,<sup>16</sup> und zwar unabhängig davon, ob die Planung in Großunternehmen stattfindet oder in kleineren, mittelständischen Unternehmen (Schwenk & Schrader, 1993).
- (3) Die Verfahren zur Messung der relevanten Konstrukte sind in den jüngeren Studien wesentlich anspruchsvoller, sodass die Indikatoren durch höhere Validität und Reliabilität gekennzeichnet sind. In den frühen Studien wurde oft nur sehr pauschal auf der Basis dichotomer oder trichotomer Klassifizierungen gemessen, z. B., ob formale Langfristpläne vorlagen oder eher informal geplant wurde.<sup>17</sup> Mit derart groben Maßen ist es nicht verwunderlich, dass sich in der Empirie kein einheitliches Bild ergab. In jüngeren Studien wurde demgegenüber anspruchsvoller gemessen, formales strategisches Planen beispielsweise als multidimensionales Konstrukt, das die Dimensionen Spezifizierung der Mission, Trendanalyse, Konkurrentenanalyse, Langfristziele, jährliche Zielsetzungen, kurzfristige Aktionspläne und kontinuierliche Kontrolle und Bewertung umfasst (Boyd & Reuning-Elliott, 1998). Diese Verbesserungen bei den Operationalisierungen haben vermutlich dazu beigetragen, dass stärkere Planungs-Performance-Zusammenhänge ermittelt wurden als dies früher der Fall war (Priem et al., 1995; Brews & Hunt, 1999).

---

14 Mintzberg (1973), Fredrickson und Mitchell (1984) und Fredrickson und Jaquinto (1989) ermittelten zum Beispiel, dass die synoptische Planung, wie von Mintzberg prognostiziert, in stabilen Umwelten positiv mit der Unternehmungserformance zusammenhing, während in instabilen Umwelten das Inkrementalmodell vorteilhafter war. Demgegenüber stellte Eisenhardt (1989b, 1990) fest, dass sich erfolgreiche Unternehmen in der sehr dynamischen Mikrocomputerbranche ebenfalls eines formalen, synoptischen Planungsmodells bedienten. Auch Miller und Friesen (1983) ermittelten eine Überlegenheit des formalen Planens unter dynamischen Umweltbedingungen.

15 Zu diesem Fazit gelangten Pearce et al. (1987) und Boyd (1991), die die frühen Studien metaanalytisch aufarbeiteten.

16 Vgl. zu dieser Evidenz Miller & Cardinal (1994); Hart & Banbury (1994); Priem et al. (1995); Dean & Sharfman (1996); Goll & Rasheed (1997); Slevin & Covin (1997); Hopkins & Hopkins (1998); Brews & Hunt (1999); Andersen (2000); Grant (2003); Ketokivi & Castañer (2004); Andersen & Nielsen (2009).

17 Vgl. z. B. Thune & House (1970); Kudla (1980). Vgl. ebenso Brews & Hunt (1999) und Grant (2003).

- (4) Die jüngere Evidenz zu den positiven Performancekonsequenzen formaler Planung sowohl in stabilen als auch in dynamischen Umwelten legt nahe, dass Mintzberg und Ansoff »auf das falsche Pferd gesetzt« haben: Die Umweltdynamik ist offensichtlich kein Moderator der Beziehung zwischen formalem Planen und der Unternehmungsperformance (Brews & Hunt, 1999). Die Evidenz zeigt auch, dass Unternehmungen formales Planen und inkrementales Planen parallel verwenden, unabhängig vom Zustand der Unternehmungsumwelt (Brews & Hunt, 1999; Grant, 2003). Formale, systematische Planungssysteme erlauben es, komplexe Problemstellungen zu strukturieren und zu rationalisieren, und sie dienen als Orientierungshilfen zur Komplexitätsbewältigung. Es kommt ihnen somit die wichtige Funktion zu, Handlungen auszulösen, deren Ergebnisse kontextabhängig interpretiert werden. Diese Interpretationen führen im Rahmen der Strategieimplementierung meist zu einer Revision ursprünglicher Pläne im Sinne inkrementaler, flexibler Anpassungen, auf jeden Fall aber zu weiteren Handlungen und Interpretationen, die alle dazu beitragen, die Inhalte von Unternehmungsstrategien zu präzisieren und fortzuentwickeln.<sup>18</sup> Formales Planen kann deshalb als ein notwendiger Vorläufer oder sogar als Voraussetzung eines erfolgreichen Inkrementalismus betrachtet werden (Wilson, 1998; Brews & Hunt, 1999; Grant, 2003). Brews und Hunt ziehen das Fazit: »When the going gets tough, the tough go planning: formally, specifically, yet with flexibility and with persistence« (Brews & Hunt, 1999: 906).

Statt weiterhin »auf ein falsches Pferd zu setzen«, d. h., einen nicht vorhandenen Gegensatz zwischen synoptischer Planung und Inkrementalismus zu postulieren, sollte sich die zukünftige Forschung darauf konzentrieren, zu ermitteln, welche Kontingenzfaktoren als Moderatoren effektiver formaler Planung gepaart mit inkrementaler Planung gelten können. Die Umweltdynamik ist augenscheinlich kein brauchbarer Kandidat. Hinsichtlich der formalen Planung gibt es bereits einige Anhaltspunkte: Erfahrung, Partizipation und Kommunikation. Die Ergebnisse von Brews und Hunt (1999) verweisen darauf, dass die gesammelte *Erfahrung* mit der formalen Planung ein wichtigerer Kontingenzfaktor ist als die Umweltdynamik.<sup>19</sup> Die Studie von Ketokivi und Castañer (2004) hebt die Bedeutung der *Partizipation* und der *Kommunikation* im Rahmen der strategischen Planung hervor.

---

18 Niemand hat die handlungsinduzierende Wirkung formaler Planungsmodelle anschaulicher dargestellt als Karl Weick (1987): Sein Beispiel des Militärmanövers in den Schweizer Alpen zeigt, dass selbst ein falscher, schlechter Plan ausreichen kann, um einen Handlungs- und Interpretationsprozess in Gang zu setzen, durch den sich eine erfolgreiche Strategie entwickeln und implementieren lässt.

19 Die hier ermittelte Bedeutung einer langjährigen Erfahrung mit der strategischen Planung als Bedingung ihrer erfolgreichen Handhabung führt zurück zu den Anfängen der Kontroverse zwischen Planern und Inkrementalisten. Ein bisher in der Literatur vernachlässigter Grund für das Entstehen der Kontroverse und auch der uneinheitlichen empirischen Evidenz bei den frühen Studien könnte auch darin bestehen, dass zum Zeitpunkt der frühen Studien, z. B. Mintzbergs Untersuchung von 1973, viele Unternehmungen noch nicht systematisch strategisch planten oder wenn doch, dann erst seit kurzer Zeit und eher symbolisch, etwa zur Beruhigung der Kapitalgeber (Meyer & Rowan, 1977), als substanziell.

## Weitere Literaturempfehlungen

4. Die Studie von P. Brews und M. Hunt, »Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/ Learning School Debate« (*Strategic Management Journal*, Jg. 20, 1999; S. 889–913), beruht auf einer großzahligen Stichprobe von Unternehmungen aus zwanzig Ländern und sehr unterschiedlichen Branchen. Sie besticht durch eine sorgfältige Messung der Konstrukte mittels mehrstufiger Guttman-Skalen. Positive Performanceeffekte der formalen Planung werden sowohl für Firmen in stabilen als auch in dynamischen Umwelten ermittelt. Außerdem stellt sich heraus, dass die Erfahrung mit der strategischen Planung ein wichtiger Moderator der Planungs-Erfolgs-Beziehung ist, nicht aber die Volatilität der Aufgabenumwelt. Mit anderen Worten, Unternehmungen können den Erfolg ihrer Planungsaktivitäten selbst beeinflussen, indem sie Zeit und Energie auf das Planen verwenden. Dieses Ergebnis ist aus Managementsicht durchaus erfreulicher als eine (hier nicht gegebene) Bestätigung der von den Planern und Inkrementalisten vermuteten Bedeutung der Umweltdynamik, denn die Umweltdynamik ist durch die Entscheidungen und das Verhalten des Managements einer Unternehmung wesentlich weniger beeinflussbar als die eigenen, auf das strategische Planen ausgerichteten Anstrengungen.
5. R. Grant untersucht in seinem Artikel, »Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors« (*Strategic Management Journal*, Jg. 24, 2003; S. 491–517), die Veränderungen der strategischen Planung bei den zehn größten Ölgesellschaften der Welt, nachdem deren Aufgabenumwelten sich vom Zustand der Stabilität und Kontinuität in einen Zustand der Unsicherheit und Turbulenz verwandelt hatten. Die »oil majors« waren bisher dafür bekannt, sehr dezidiert und detailliert synoptisch zu planen. Der Autor stellt fest, dass die Konzerne auch nach der Dynamisierung ihrer Umwelt an den Grundlagen der synoptischen strategischen Planung festhielten, dass sich die Inhalte und Zuständigkeiten aber verschoben hatten. Die neuen, angepassten Planungsprozesse der Ölkonzerne waren dezentralisierter, weniger spezifisch und informeller. Sie hatten somit zentrale Aspekte der Inkrementalisten in die Planungssysteme integriert. Grant spricht folgerichtig von Prozessen der »planned emergence« und unterstreicht, dass formales und inkrementales Planen keine Gegensätze sind.
6. Der Artikel von M. Ketokivi und X. Castañer, »Strategic Planning as an Integrative Device« (*Administrative Science Quarterly*, Jg. 49, 2004, S. 337–365) zeigt, wie ein formaler strategischer Planungsprozess als Integrationsmechanismus wirken kann, der Zielkonvergenz fördert, Ressortpartikularismus abbaut und auf diese Weise der Strategieimplementierung förderlich ist. Die anspruchsvoll konzipierte und durchgeführte Studie hebt die Bedeutung der Partizipation und der Kommunikation für strategische Planungsprozesse hervor. Der Erfolg eines systematischen strategischen Planungsprozesses kann verstärkt werden, wenn Mitarbeiter partizipativ in den Prozess eingebunden und die vereinbarten strategischen Prioritäten dann auch organisationsweit kommuniziert werden. Auch dieser Beitrag belegt, dass synoptische Planung und Inkrementalismus nicht nur friedlich nebeneinander koexistieren, sondern sogar erfolgsfördernd miteinander kombiniert werden können.