

Carl von Ossietzky  
**Universität  
Oldenburg**

Bachelorstudiengang BWL für Leistungssportlerinnen  
und Leistungssportler (B.A.)

# Unternehmensstrategien

Dirk Fischer / Klaas Rothenburg

 Center für  
lebenslanges  
Lernen



Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

**BWL für Leistungssportlerinnen und Leistungssportler (B.A.)**



Dirk Fischer/Klaas Rothenburg

## **Unternehmensstrategien**

## Impressum

---

**Autoren:** Dirk Fischer, Klaas Rothenburg  
Kapitel 5 wurde von Dr. Karsten Hurrelmann im Rahmen des vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) geförderten Vorhabens „KLIMA-LO/ Klimaanpassungsmanagement durch Lernende Organisationen“ (Förderkennzeichen 03DAS102A) verfasst.

**Herausgeber:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg – Center für lebenslanges Lernen C3L

**Auflage:** 2. Auflage 2021

**Redaktion:** Uda Lübben

**Layout:** Andreas Altvater, Franziska Vondrik

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2019-2021.

---

Oldenburg, März 2021

## Prof. Dr. Dirk Fischer



Dirk Fischer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Führung & Organisation am Fachbereich Management, Information, Technologie der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth.

Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Hannover und Oldenburg arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg und der TU Chemnitz. In Oldenburg promovierte er 2004 zum Thema „Strategisches Management in der Symbolökonomie“.

Im Anschluss an seine Promotion war er als Unternehmensberater zunächst bei KPMG und dann bei EY (Ernst & Young) tätig.

## Klaas Rothenburg



Klaas Rothenburg arbeitet als Lehrbeauftragter im Bereich Strategisches Management, Innovationsmanagement und Geschäftsmodellentwicklung sowie Planspiele der allgemeinen Unternehmensführung. Daneben ist er als Lerncoach tätig und bildet sich als Systemischer Berater weiter.

Nach seinem Bachelorstudium der Wirtschaftswissenschaften sowie dem Masterstudium der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth. Dort übernahm er verschiedene Funktionen und Aufgaben mit dem Schwerpunkt der Beratung und Unterstützung von Studierenden.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>6</b>
<b>Der inhaltliche Aufbau des Moduls</b> .....	<b>6</b>
<b>1 WAS IST STRATEGIE?</b> .....	<b>10</b>
1.1 Ein schillernder Begriff und seine Geschichte.....	10
1.2 Ein Ordnungsversuch: Mintzbergs 5 Ps .....	12
1.3 Kennzeichen strategischer Entscheidungen .....	15
1.4 Strategisches Management, Entrepreneurship und Innovation.....	16
<b>2 ERSTE STRATEGIEKONZEPTE UND BERATER-INSTRUMENTE</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Die SWOT-Analyse</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 Grundidee und Inhalt.....	20
2.1.2 Vorgehensweise .....	22
2.1.3 Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	29
<b>2.2 Produkt-Markt-Matrix (Ansoff-Matrix)</b> .....	<b>30</b>
2.2.1 Grundidee und Inhalt.....	30
2.2.2 Vorgehensweise .....	33
2.2.3 Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	34
<b>2.3 Erfahrungskurve</b> .....	<b>35</b>
2.3.1 Grundidee und Inhalt.....	35
2.3.2 Vorgehensweise .....	39
2.3.3 Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	39
<b>2.4 Produktlebenszyklus</b> .....	<b>41</b>
2.4.1 Grundidee und Inhalt.....	41
2.4.2 Vorgehensweise .....	43
2.4.3 Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	44
<b>2.5 BCG-Matrix</b> .....	<b>44</b>
2.5.1 Grundidee und Inhalt.....	44
2.5.2 Vorgehensweise .....	48
2.5.3 Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	50
<b>2.6 McKinsey-Matrix</b> .....	<b>51</b>
2.6.1 Grundidee und Inhalt.....	51
2.6.2 Vorgehensweise .....	52
2.6.3 Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	55

<b>3</b>	<b>„ECONOMIC TURN“ MIT AUSSEN-ORIENTIERUNG</b> .....	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>Market-based View: Branchenstrukturanalyse</b> .....	<b>60</b>
3.1.1	Grundidee und Inhalt.....	60
3.1.2	Vorgehensweise .....	62
3.1.3	Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	67
<b>3.2</b>	<b>Strategische Gruppen</b> .....	<b>69</b>
3.2.1	Grundidee und Inhalt.....	69
3.2.2	Vorgehensweise .....	69
3.2.3	Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	71
<b>3.3</b>	<b>Konkurrenzanalyse</b> .....	<b>72</b>
3.3.1	Grundidee und Inhalt.....	72
3.3.2	Vorgehensweise .....	73
3.3.3	Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	77
<b>3.4</b>	<b>Porters Normstrategien</b> .....	<b>77</b>
3.4.1	Grundidee und Inhalt.....	77
3.4.2	Vorgehensweise .....	78
3.4.3	Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	81
<b>3.5</b>	<b>Stakeholder-Ansatz</b> .....	<b>82</b>
3.5.1	Grundidee und Inhalt.....	82
3.5.2	Vorgehensweise .....	90
3.5.3	Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	97
<b>4</b>	<b>„ECONOMIC TURN“ MIT INNEN-ORIENTIERUNG</b> .....	<b>102</b>
<b>4.1</b>	<b>Die Wertschöpfungskette</b> .....	<b>102</b>
4.1.1	Grundidee und Inhalt.....	102
4.1.2	Vorgehensweise .....	103
4.1.3	Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	107
<b>4.2</b>	<b>„Resource-based View“: Ressourcenanalyse</b> .....	<b>107</b>
4.2.1	Grundidee und Inhalt.....	107
4.2.2	Vorgehensweise .....	115
4.2.3	Stärken und Schwächen des Ansatzes.....	122
<b>5</b>	<b>UMGANG MIT STRATEGIEKONZEPTEN UND -INSTRUMENTEN AM BEISPIEL DER HERAUSFORDERUNG KLIMAWANDEL</b> .....	<b>129</b>
<b>5.1</b>	<b>Der praktische Umgang mit strategischen Herausforderungen</b> .....	<b>129</b>
<b>5.2</b>	<b>Der Klimawandel als Beispiel für eine zentrale strategische Herausforderung</b> .....	<b>130</b>

## **ANHANG**

<b>6</b>	<b>INTERNETADRESSEN .....</b>	<b>143</b>
<b>7</b>	<b>SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>144</b>
<b>8</b>	<b>GLOSSAR.....</b>	<b>146</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>150</b>

## EINLEITUNG

### Der inhaltliche Aufbau des Moduls

„What is Strategy?“ Dass diese Frage in unregelmäßigen Abständen immer mal wieder als Überschrift für Veröffentlichungen zum Strategischen Management genutzt wird (vgl. Evered 1983, Whittington 1993, Porter 1996, Markides 2004, Ovans 2015), ist kein Zufall. In der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements ist man sich nämlich allenfalls einig über die Uneinigkeit. Das betrifft nicht nur die Definition des Begriffes, sondern auch Hauptinhalte, leitende Forschungsfragen, Methode und theoretische Basis des Faches. Dass es auch in der Praxis diesbezüglich nicht besser aussieht, zeigt schon die inflationäre Verwendung der Begriffe „Strategie“ und „strategisch“. Wir werden uns damit und mit den möglichen Ursachen des uneinheitlichen Strategie-Verständnisses in **Kapitel 1** dieser Studienmaterialien näher beschäftigen. Dazu ziehen wir einen Ansatz von Henry Mintzberg, einem der prominentesten Strategieforscher, heran und arbeiten die wichtigsten Kennzeichen strategischer Entscheidungen heraus. Zum Abschluss des ersten Kapitels zeigen wir schließlich auf, wie Strategie, Innovation und Entrepreneurship über die Idee des schöpferischen Unternehmertums miteinander verknüpft sind.

Die Kapitel 2, 3 und 4, die den Kern dieser Studienmaterialien ausmachen, sind orientiert an der chronologischen Entwicklung des Faches. Der Begriff des Strategischen Managements etablierte sich erst in den 1960er Jahren. Die ersten Lehrbücher waren vor allem geprägt von der Wiedergabe einzelner Fallstudien aus der Unternehmenspraxis sowie von recht einfach gehaltenen konzeptionellen Überlegungen und Strukturierungs-Schemata. Trotz oder gerade wegen ihrer Einfachheit zeigen einzelne Elemente davon bis heute sowohl in den Lehrbüchern als auch in der Managementpraxis ein enormes Beharrungsvermögen. Dies gilt insbesondere für die beiden Instrumente, die wir zu Beginn von **Kapitel 2** erläutern: das SWOT-Schema (2.1) und die Produkt-Markt-Matrix (2.2). In den 1970er Jahren entdeckten die großen Unternehmensberatungen das Strategiefeld als lukrativen Markt und entwickelten Konzepte, Tools und generelle Strategieempfehlungen. Das nach wie vor bekannteste Instrument aus dieser Zeit ist die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group (BCG) (2.5), deren inhaltliche Basis die Konzepte der Erfahrungskurve (2.3) und des Produktlebenszyklus (2.4) sind. BCG-Konkurrent McKinsey lieferte eine Weiterentwicklung der Matrix (2.6).

Nachdem Ende der 1970er Jahre die Kritik an einer mangelnden theoretischen Basis des Strategischen Managements stark zugenommen hatte, folgte der sogenannte „economic turn“. Für diese Entwicklung stehen vor allem die Arbeiten Michael E. Porters, der wohl wie kein Zweiter über lange Zeit das Strategische Management in Theorie und Praxis geprägt hat. Porter nutzte als Theorie die Industrieökonomie, einen Zweig der Volkswirtschaftslehre, und arbeitete heraus, wie Unternehmen sich innerhalb von Branchen positionieren sollten, um Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu erzielen. Die wichtigsten Überlegungen und Instrumente Porters stellen wir in **Kapitel 3** dar: die Branchenstruk-



turanalyse (3.1), das Konzept der Strategischen Gruppen (3.2), die Konkurrenzanalyse und die drei sogenannten generischen Strategien „Kostenführerschaft“, „Differenzierung“ und „Konzentration auf Schwerpunkte“ (3.4). Abschnitt 3.5 beschäftigt sich mit dem Stakeholder-Ansatz, der nicht auf Porter zurückgeht, sondern auf R. Edward Freeman. Im Fokus steht hier der strategische Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen. Die Grundidee lässt sich in Porters Branchenstrukturanalyse integrieren, und es finden sich auch bei diesem Ansatz Rückgriffe auf die ökonomische Theorie.

Den Grundüberlegungen Porters zufolge liegen die Quellen von Wettbewerbsvorteilen im Umfeld des Unternehmens. Allerdings beschäftigt er sich auch mit der Frage, wie die Aktivitäten innerhalb des Unternehmens darauf auszurichten sind. Zu diesem Zweck entwickelte er das Schema der Wertschöpfungskette, das zu Beginn des **Kapitels 4** vorgestellt wird. Die Kapitelüberschrift „Economic Turn“ mit Innenorientierung“ gibt allerdings das Grundverständnis der Ressourcenorientierten Perspektive wieder, die ausführlich in Abschnitt 4.2 behandelt wird. Ebenfalls auf Grundlage der ökonomischen Theorie werden hier die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen im Inneren des Unternehmens verortet – eben bei den Ressourcen und Kompetenzen, über die ein Unternehmen verfügt.

**Kapitel 5** rundet diese Studienmaterialien inhaltlich ab. Anhand des Beispiels Klimawandel wird skizziert, inwieweit mit einigen der zuvor dargestellten, erläuterten und kritisch diskutierten Ansätze und Instrumente aktuelle Herausforderungen behandelt werden können.

### Der didaktische Aufbau des Moduls

- Vorangestellt sind jedem Kapitel die Lernergebnisse. Sie beschreiben, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Sie nach dem Durcharbeiten des jeweiligen Kapitels erworben haben sollten.
- Die Darstellung des Themas erfolgt in einem Basistext. Zu jedem behandelten Strategie-Konzept oder -Instrument werden die Grundideen und Inhalte erläutert, die Vorgehensweise bei der praktischen Anwendung dargestellt und schließlich Stärken und Schwächen herausgearbeitet.
- Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle am Ende jedes inhaltlichen Abschnitts helfen Ihnen zu kontrollieren, ob Sie das Gelesene verstanden und gelernt haben.
- Aufgaben mit Bezug zur eigenen Berufstätigkeit haben die Funktion, Ihre beruflichen Erfahrungen im Kontext des Themas zu reflektieren. Sie sollen einen Bezug zum Gelernten herstellen und es soll Ihnen so ermöglicht werden, sich kritisch und praxisnah mit der Thematik auseinander zu setzen.
- Literatur zur Vertiefung. Dabei handelt es um einzelne Fachaufsätze, Monographien und Sammelbände, die speziellere Themen und Aspekte vertiefend behandeln.

- Verzeichnis der zitierten Literatur. Im Anhang des Moduls finden Sie ein vollständiges Verzeichnis der zitierten Literatur. Auf die dort angegebenen Quellen sollten Sie zurückgreifen, wenn Sie sich mit bestimmten Inhalten oder Fragestellungen, die im Basistext angesprochen wurden, eigenständig weitergehend beschäftigen möchten.
- Online-Aufgaben. In der Online-Lernumgebung finden Sie Aufgaben zur Überprüfung des Gelernten. Die Aufgaben sollen Ihnen helfen, verbliebene Wissenslücken sowie Unsicherheiten aufzudecken und Ihr weiteres Lernen entsprechend auszurichten. Sie erhalten auf Ihre Antworten ein Feedback des Mentors.

# KAPITEL 1: WAS IST STRATEGIE?

## **Nach der Bearbeitung dieses Kapitel sollten Sie**

- den Begriff der Strategie, auch historisch, einordnen können,
- unterschiedliche Betrachtungsweisen nachvollziehen können,
- die Kennzeichen strategischer Entscheidungen verstehen,
- das Zusammenspiel von Strategie und Innovationen beschreiben können.

# 1 WAS IST STRATEGIE?

## 1.1 Ein schillernder Begriff und seine Geschichte

Wer sich mit dem Strategischen Management beschäftigen möchte, steht zunächst vor der großen Herausforderung der Begriffsklärung und der damit einhergehenden Abgrenzung der Inhalte. Denn „Strategie“ und „strategisch“ sind in den vergangenen Jahren zu inflationär verwendeten Modebegriffen geworden – und das in den verschiedensten Lebensbereichen. Politische Parteien verfolgen Wahlkampfstrategien, und wer damit Erfolg hatte, verabschiedet Verkehrsstrategien, Energiestrategien, Haushaltsstrategien, Bildungsstrategien, Gleichstellungsstrategien, eine Hightech-Strategie, Wachstumsstrategien usw. Im Internet werden Strategien für die (Online-)Partnersuche angepriesen; für die Ehe gibt es dann Konfliktlösungsstrategien, für die Kinder Erziehungsstrategien und Lernstrategien, für die Großeltern gegebenenfalls Pflegestrategien. Im Fußball werden Defensiv- und Offensiv-Strategien erarbeitet, in der Landwirtschaft Strategien zur Unkrautbekämpfung und Befruchtungsstrategien, Informatiker entwickeln Migrationsstrategien zur Übertragung von Daten bei einem Software-Wechsel, Lehrer „Classroom Strategies“, Virologen und Epidemiologen Strategien zur Pandemie-Bekämpfung, inklusive Test- und Impfstrategien... Und manchmal wird man gar nach seiner „Lebensstrategie“ gefragt.

Selbstverständlich findet sich der begriffliche „Strategiezusatz“ auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu beinahe allen Funktionsbereichen von Unternehmen: Beschaffungsstrategie, strategischer Einkauf, Produktionsstrategie, Personalstrategien, Preisstrategien, strategische Markenführung, Kommunikationsstrategien, Logistikstrategien, IT-Strategie, Steuerstrategien, Anlagestrategien, Finanzierungsstrategien, strategische Lieferantenbewertung, strategische Kundenentwicklung etc.

Fast alles, was irgendwie bedeutsam erscheint oder als bedeutsam ausgezeichnet werden soll, kommt als „strategisch“ daher – und umgekehrt: was „strategisch“ genannt wird, dem wird häufig eine besondere Bedeutung beigemessen. Schließlich gilt das Strategische Management auch als die betriebswirtschaftliche „Königsdisziplin“.

Wer die Hoffnung hegt, in der engeren akademischen Disziplin des Strategischen Managements eine eindeutige Antwort auf die Frage nach der Begriffsbedeutung und -abgrenzung zu finden, wird ebenfalls enttäuscht. Hier herrscht allenfalls Einigkeit über die Uneinigkeit. Costas Markides, Strategieprofessor an der London Business School, bringt dies unter der bezeichnenden Überschrift „What is strategy and how do you know if you have one?“ auf den Punkt:

»What is strategy, really? Despite the obvious importance of a superior strategy to the success of an organisation and despite decades of research on the subject, there is little agreement among academics as to what strategy really is. [...] Lack of an acceptable definition has opened up the field to an invasion of sexy slogans and terms, all of which add to the confusion and state of unease.« (Markides 2004, S. 5)

Dieser Befund ist noch immer zutreffend. Eine Ursache für die unterschiedlichen Strategieverständnisse ist der Unterschied in der theoretischen Fundierung entsprechender Konzepte und Instrumente. Das Strategische Management ist eine vergleichsweise junge wissenschaftliche Disziplin. Als „Geburt“ gilt das Erscheinen dreier Publikationen in den 1960er Jahren: „Strategy and Structure“ von Alfred Chandler (1962), „Corporate Strategy“ von Igor Ansoff (1965) und „Business Policy: Text and Cases“ von Learned, Christensen, Andrews und Guth (1965).

Als Vorläufer gelten die Business-Policy-Kurse an den US-amerikanischen Business Schools, von denen einige bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den Lehrplan aufgenommen wurden (z. B. in Harvard 1911/12). Sie dienten der Integration und fallstudienbezogenen Anwendung des Wissens, das in den funktionsbereichsbezogenen Einzelkursen vermittelt wurde. Dabei wurde von den Lehrenden zunächst nicht der Anspruch erhoben, spezifisch eigenes Wissen zu vermitteln oder gar eine eigene Wissenschaftsdisziplin zu entwickeln. Auch später stand lange Zeit das Nachvollziehen von Praxisbeispielen im Vordergrund. Die mangelnde Generalisierbarkeit entsprechender Fallstudien hat erst zu systematischeren empirischen Studien und nach und nach zu einer stärkeren theoretischen Auseinandersetzung mit Fragen des Strategischen Managements geführt. Eine umfangreiche – und in der Disziplin wiederum umstrittene – theoretische Fundierung erfolgte erst in den 1980er Jahren mit dem sogenannten „Economic Turn“, für den besonders Michael E. Porter steht – bis heute der wohl prominenteste Strategieforscher. Sein Ansatz basiert wesentlich auf der Industrieökonomik und war der Ausgangspunkt für zahlreiche Bemühungen, die ökonomische Theorie als Fundament für das Strategische Management nutzbar zu machen.

Die Entwicklung der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Strategischen Management ist selbstverständlich nicht losgelöst von der Praxis zu sehen. Die Herausbildung und Entwicklung von Großunternehmen wird als wesentlicher Bestimmungsgrund für das Entstehen des Strategischen Managements bzw. allgemeiner des strategischen Denkens betrachtet. Die Koordinationsaufgaben, die zuvor allein in der Hand des Inhabers lagen, nahmen mit der Größe des Unternehmens an Umfang und Komplexität zu. Eine Spezialisierung und Teilung der Managementaufgaben wurde erforderlich. Dies und die Notwendigkeit einer verstärkten Außenfinanzierung aufgrund des höheren Kapitalbedarfs begründeten die Etablierung des angebotenen professionellen Managements und die Herausbildung einzelner Funktionsbereiche. Daraus wiederum erwuchs das Erfordernis der Integration und der systematischen Beschäftigung mit Fragen, die über einzelne Funktionsbereiche hinaus das gesamte Unternehmen betreffen. In der Folge war es neben der weiter zunehmenden internen Komplexität wesentlich die Wahrnehmung geänderter Umweltbedingungen und vor allem der Dynamik von Änderungen im Unternehmensumfeld, die über verschiedene Stufen zur Entwicklung des Strategischen Managements in der Unternehmenspraxis führte (s. Abbildung 1).

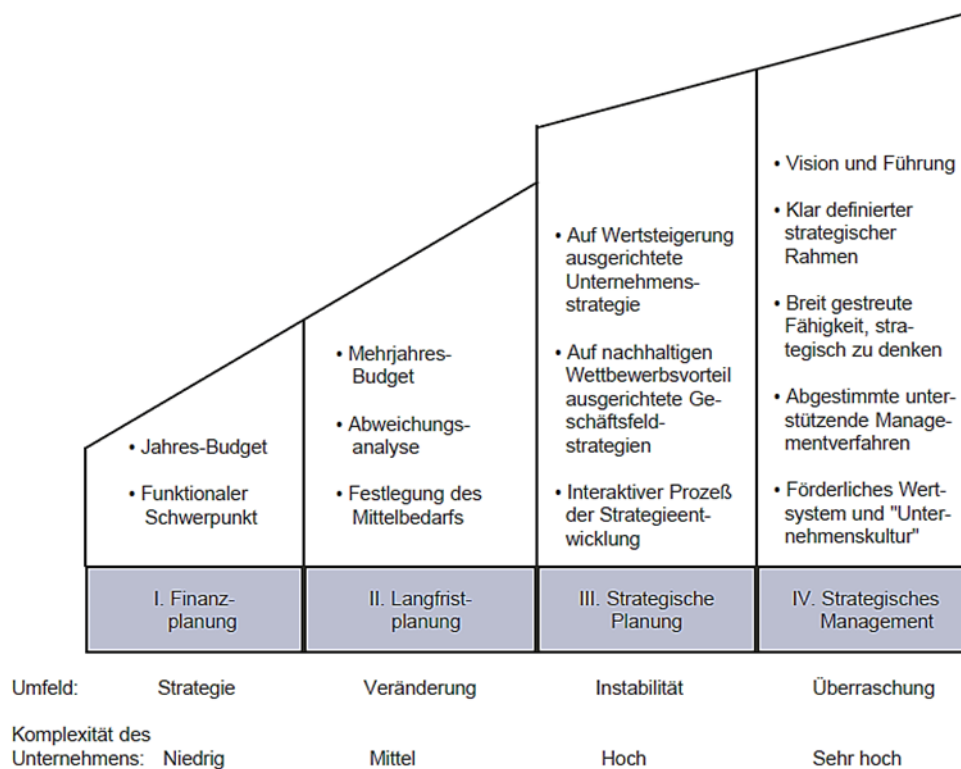


Abb. 1: Entwicklungsphasen des strategischen Denkens in der Unternehmenspraxis (Quelle: Gluck et al. 1980, S. 4, nach Welge/Al-Laham 2017, S. 12)

## 1.2 Ein Ordnungsversuch: Mintzbergs 5 Ps

Dass es keine einfache, allgemein akzeptierte Definition von Strategie gibt, liegt auch daran, dass Strategieinhalte und der Strategieprozess vielschichtig sind. Henry Mintzberg, einer der bedeutendsten Strategieforscher, plädiert deshalb dafür, ein Nebeneinander mehrerer verschiedener Definitionen zu akzeptieren. Er selbst schlägt unter dem eingängigen Titel „Five Ps For Strategy“ die folgenden Definitionen vor (vgl. Mintzberg 1987):

- **Strategie als Plan:** Eine Strategie ist diesem sehr weitverbreiteten Verständnis zufolge eine bewusst im Voraus festgelegte Abfolge von Handlungen, mit denen einer Situation begegnet werden soll, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Es ist möglich, aber nicht erforderlich, dass solche Pläne schriftlich fixiert sind.
- **Strategie als „List“ („Ploy“):** Damit sind – als Sonderfall des Plans – Maßnahmen gemeint, die darauf abzielen, Konkurrenten trickreich zu Handlungen oder dem Unterlassen von Handlungen zu veranlassen. Ein Beispiel wäre die öffentliche Ankündigung eines Unternehmens, die Produktionskapazitäten zu erhöhen, um den Markteintritt eines potentiellen Wettbewerbers zu verhindern.
- **Strategie als Handlungsmuster („Pattern“):** Mit dieser Definition verweist Mintzberg auf die Lücke zwischen beabsichtigtem Plan und tatsächlichem Ergebnis. Einerseits werden nicht alle Pläne oder Elemente eines Plans umgesetzt,

andererseits lassen sich in der Rückschau konsistente Verhaltensweisen von Unternehmen erkennen, die im Vorhinein nicht geplant waren. Mintzberg spricht diesbezüglich von emergenten – also sich selbst herausbildenden – Strategien (s. Abbildung 2).

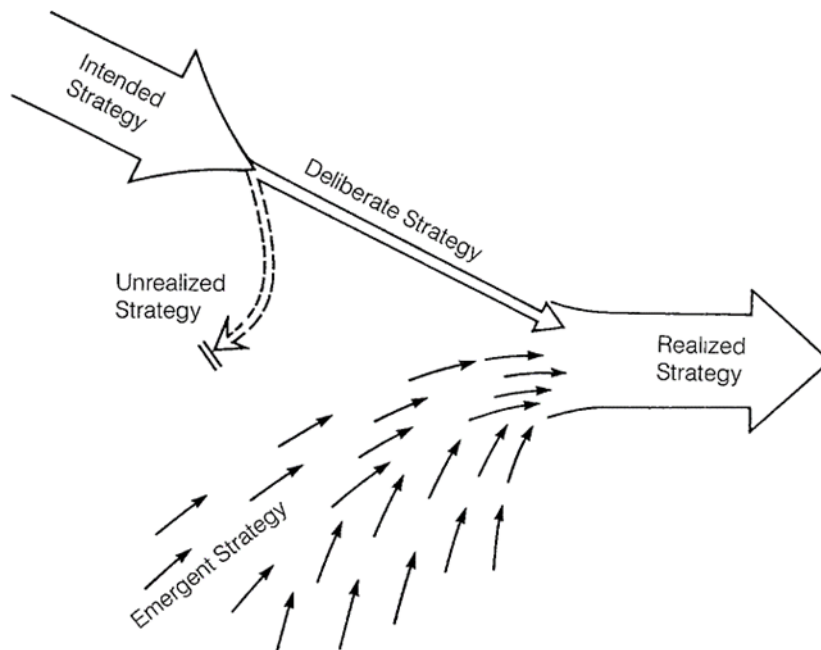


Abb. 2: Beabsichtigte, emergente und realisierte Strategien (Quelle: Mintzberg 1987, S. 14)

- **Strategie als Position:** Hierbei geht es um die Verortung des Unternehmens in seiner Umwelt – in Bezug etwa auf die Wettbewerber, die Kunden oder das gesellschaftliche Umfeld.
- **Strategie als Perspektive:** Dieses Strategieverständnis stellt die Wahrnehmung und Interpretation der Welt durch die Organisationsmitglieder in den Vordergrund. Es geht um gemeinsam geteilte Wirklichkeitskonstruktionen, die sich in den Plänen und Handlungen zeigen und die in der Kultur des Unternehmens verankert sind. Wird z. B. die Umwelt des Unternehmens eher als gegeben und stabil betrachtet oder als aktiv veränderbar und dynamisch?

Die von Mintzberg genannten Strategieverständnisse schließen einander nicht zwingend aus, sondern sind kombinierbar und überschneiden sich zum Teil. So kann beispielsweise ein Plan darauf abzielen, eine bestimmte Position zu erreichen, und der Inhalt des Plans eine bestimmte Perspektive widerspiegeln. Ebenso kann eine Position aus einzelnen nicht im Voraus geplanten Handlungen resultieren, aus denen sich rückblickend betrachtet ein bestimmtes Handlungsmuster ergibt (das möglicherweise wiederum auf eine bestimmte Wahrnehmung zurückgeführt werden kann).

Auch wenn Mintzberg sehr unterschiedliche Ansätze der Strategieforschung und -praxis mit seiner Kategorisierung und in weiteren Arbeiten abdeckt, fällt auf, dass die Frage nach typischen Strategieinhalten bei ihm sehr kurz kommt. Was

wird geplant? Welche Position soll angestrebt werden? Mit dem Hinweis, potentiell alles könne Inhalt einer Strategie sein – „products and processes, customers and citizens, social responsibilities and self interests, control and color“ – spricht Mintzberg (1987, S. 13) einer konkreten inhaltlichen Festlegung den Nutzen ab. Daran zeigt sich seine eigene theoretische Positionierung.

Das Strategie-Feld gilt als stark fragmentiert. Die gebräuchlichste Unterscheidung auf einer ersten, recht allgemeinen Ebene ist die zwischen präskriptiven und deskriptiven Ansätzen. Wie die Begriffe verdeutlichen, versuchen die präskriptiven („vorschreibenden“) Ansätze, inhaltliche Strategieempfehlungen zu geben. Demgegenüber haben die deskriptiven („beschreibenden“) Ansätze ihren Schwerpunkt in der Beschreibung, wie Strategien in der Praxis tatsächlich zustande kommen.

Die beiden Zweige werden meist als gegensätzlich beschrieben. Die präskriptiven Ansätze fokussieren eher den Inhalt von Strategien, die deskriptiven den Prozess der Strategieentstehung und Umsetzung. Dabei wird (bei den präskriptiven Ansätzen häufig implizit) von unterschiedlichen (theoretischen) Grundannahmen insbesondere über das Verhalten und die Steuerbarkeit von Unternehmen ausgegangen. Die präskriptiven Ansätze folgen in der Regel einem recht mechanistischen, instrumentellen und hierarchischen Unternehmensmodell: die Strategie wird von der Unternehmensleitung auf Basis eingehender Analysen entworfen und dann rational umgesetzt. Die deskriptiven Ansätze betonen demgegenüber eher das Moment der emergenten Strategieentwicklung auf verschiedenen Hierarchiestufen des Unternehmens sowie mögliche Änderungswiderstände gegenüber den strategischen Plänen der Unternehmensleitung.

Mintzbergs Arbeiten sind dem deskriptiven Zweig des Strategischen Managements zuzurechnen, der sich vor allem mit dem Strategieprozess beschäftigt. Bei seiner Darstellung der 5 Ps zeigt sich dies an der knappen Beschäftigung mit möglichen Inhalten einer Positionierung sowie daran, das „Plan“ und „Ploy“ in ihrer Bedeutung sehr stark relativiert werden.

Aus der durchaus zutreffenden Feststellung, dass einerseits strategische Pläne und Absichten der Unternehmensleitung selten 1:1 umgesetzt werden und sich andererseits konsistente Handlungsmuster ergeben, die als Strategie bezeichnet werden können, obwohl sie so nicht geplant und beabsichtigt waren, kann jedoch nicht geschlossen werden, dass Strategieinhalte irrelevant sind. Schließlich wirken sich strategische Pläne und Initiativen durchaus auch auf die individuellen Handlungen im Unternehmen aus. Sie determinieren diese nicht vollständig, können sie aber doch zumindest anregen, lenken und kanalisieren. Auch die „Perspektive“, aus der die einzelnen Mitglieder das Unternehmen und die Umwelt betrachten und interpretieren, kann von offiziellen Strategien, von Strategie-Plänen beeinflusst sein. Erkenntnistheoretisch ist zu ergänzen, dass schließlich auch eine emergente Strategie (Mintzbergs „Pattern“) nur dann als solche wahrgenommen werden kann, wenn man eine Vorstellung davon hat, was eine Strategie inhaltlich auszeichnet.



### 1.3 Kennzeichen strategischer Entscheidungen

Auch die verschiedenen präskriptiven Ansätze des Strategischen Managements folgen keiner einheitlichen Definition des Strategie-Begriffes. Allerdings lassen sich die folgenden formalen und inhaltlichen Kennzeichen strategischer Entscheidungen im Sinne eines geteilten Grundverständnisses herausarbeiten (vgl. Johnson 1987, S. 4f., Nicolai 2000, S. 54ff., Fischer 2005, S. 199ff.).

- **Strategische Entscheidungen betreffen die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens.**

Auch wenn die Unterscheidung zwischen lang- und kurzfristig je nach Branche unterschiedlich ausfallen kann, unterscheiden Manager, womit sie sich aktuell beschäftigen, welche Entscheidungen unmittelbar anstehen und sich auswirken und welche erst in Zukunft. So grenzt der Zeithorizont strategische Entscheidungen von operativen ab. Implizit bezieht sich die Unterscheidung zwischen lang- und kurzfristig außerdem auf sogenanntes *Umweghandeln* als mögliches Kennzeichen strategischen Handelns. Um das Ziel des langfristigen Erfolges zu erreichen, kann es strategisch erforderlich sein, kurzfristig Misserfolge in Kauf zu nehmen. Strategiedefinitionen, die aufgrund der etymologischen Wurzeln „Stratos“ (Das Heer) und „Agein“ (Führen) auf die Kriegslehre Bezug nehmen, stellen diesen Aspekt häufig in den Vordergrund. Da heißt es dann etwa „die einzelne Schlacht verlieren, um den Krieg zu gewinnen“.

- **Strategische Entscheidungen betreffen den Tätigkeitsbereich bzw. die Tätigkeitsbereiche des Unternehmens.**

Dieses Strategiemerkmal benennt grundsätzliche Entscheidungen darüber, auf welchen Märkten welche Produkte bzw. Dienstleistungen in welchen Regionen abgesetzt werden sollen. In der Strategieliteratur wird dies auch als „*Defining the Business*“ bezeichnet. Versteht sich ein Unternehmen als Hersteller von Autos oder von Fahrzeugen aller Art oder vielleicht sogar von Mobilität im weiteren Sinne? Die Festlegung des Tätigkeitsbereichs betrifft das Selbstverständnis des Unternehmens und hat weitreichende Auswirkungen auf das Produktprogramm, die relevanten Märkte und Wettbewerber und die weitere Entwicklung.

- **Strategische Entscheidungen betreffen das Unternehmens-Umwelt-Verhältnis.**

Hiermit ist nicht nur die im engeren Sinne ökonomische Umwelt, also der Markt gemeint, sondern allgemeiner auch die politische, soziale, technologische, ökologische, kulturelle etc. Wie wir noch sehen werden, gibt es unterschiedliche Vorstellungen darüber, ob ein Unternehmen sich den externen Bedingungen möglichst optimal anzupassen hat oder in der Lage ist, selbst aktiv auf die Umwelt einzuwirken. Aus der langfristigen Orientierung an Umweltbedingungen folgt, dass strategische Entscheidungen immer auch mit Wandel zu tun haben. Denn über einen längeren Zeitraum betrachtet ist die Unternehmensumwelt dynamisch und das Unternehmen kommt nicht umhin, sich darauf einzustellen – unabhängig davon, ob die Verantwortlichen sich eher in der Rolle des Anpassers oder in der des Gestalters sehen.

- **Strategische Entscheidungen betreffen die Ressourcenausstattung des Unternehmens.**

Dieses Merkmal stellt die Kehrseite des vorherigen dar. Das Handeln der Unternehmung muss nicht nur die externen Bedingungen und Anforderungen berücksichtigen, sondern auch die internen Gegebenheiten, die eigenen Möglichkeiten im Sinne der materiellen und immateriellen Ressourcen.

- **Strategische Entscheidungen sind „big decisions“.**

Im Vergleich zu operativen Entscheidungen gelten strategische Entscheidungen als besonders folgenreich. Dies ergibt sich bereits aus dem ersten Merkmal der langfristigen Ausrichtung. Eine Strategie soll dazu beitragen, dass die übergeordneten, langfristigen Unternehmensziele erreicht werden. Damit verbunden sind häufig umfangreiche Auswirkungen auf die Ressourcenausstattung (beispielsweise wenn neue Produkte entwickelt oder neue Märkte erschlossen werden). Die Abgrenzung über dieses Merkmal der Wichtigkeit deckt sich außerdem damit, dass das strategische Management in der Regel als Aufgabe der obersten Unternehmensleitung gesehen wird.

- **Strategische Entscheidungen sind funktionsbereichsübergreifend.**

Strategien sind auf das Gesamtunternehmen bezogen; es geht um die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensbereiche auf die Unternehmensstrategie. Wird der Strategiebegriff auf einzelne Funktionsbereiche bezogen (wie etwa bei der eingangs erwähnten Beschaffungsstrategie oder der Personalstrategie), geht es um die Herstellung von Konsistenz innerhalb eines Funktionsbereichs und mit den Aktivitäten der anderen Funktionsbereiche – ausgerichtet auf die Gesamtunternehmensstrategie. (Häufig werden solche Begriffe, wie bei der obigen Aufzählung bereits anklang, allerdings auch ohne inhaltliche Begründung verwendet, um den Aussagen eine besondere Wichtigkeit zu verleihen).

- **Strategische Entscheidungen werden unter Unsicherheit getroffen.**

Unsicherheit resultiert zum einen aus dem Zukunftsbezug strategischer Entscheidungen und der Zukunftsoffenheit der Umweltentwicklung, zum anderen aus der internen Komplexität. Dieses Merkmal wird von einigen Autoren als das wichtigste in der Abgrenzung zum operativen Management angesehen (vgl. z. B. Nicolai 2000, S. 60f., Johnson 1987, S. 6, Spender 1993, S. 12). Denn echte Unsicherheit bedeutet, dass echte Entscheidungen zu treffen sind, d. h., es ist auch mit den aufwendigsten Verfahren nicht möglich, eine „richtige“ Entscheidung logisch-rational herzuleiten und zu begründen.

## **1.4 Strategisches Management, Entrepreneurship und Innovation**

Entrepreneurship, Innovation und Strategisches Management sind eng miteinander verknüpft. Alle drei Felder beschäftigen sich im Kern mit dem schöpferischen Unternehmertum, wie es von Schumpeter (1912) beschrieben wird. Obwohl Schumpeter selbst den Begriff gar nicht verwendet, gibt es wohl kaum eine Definition von „Innovation“, die ohne Bezugnahme auf seine „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ auskommt (vgl. z. B. Vahs/Brem 2015, S. 2f., Hauschildt et al.

2016, S. 3). Innovation wird danach allgemein verstanden als Durchsetzung einer Neukombination von Produktionsfaktoren.

Ausgangspunkt der Arbeiten Schumpeters war seine Unzufriedenheit mit der in der Volkswirtschaftslehre vorherrschenden neoklassischen Gleichgewichtstheorie, die weder wirtschaftliche Dynamik noch das Entstehen von Gewinnen erklären kann (vgl. Schumpeter 1908, S. 587). Schumpeter gelingt dies, indem er die Figur des schöpferischen Unternehmers einführt. Dieser passt sich nicht passiv den gegebenen Daten an, sondern gestaltet aktiv Neues. Er durchbricht das wirtschaftliche Gleichgewicht mit der Durchsetzung dieses Neuen und erzielt damit Gewinne. Für Schumpeter ist demnach Unternehmertum, also Entrepreneurship, gleichbedeutend mit Innovationshandeln:

„Im Erkennen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten auf wirtschaftlichem Gebiet liegt das Wesen der Unternehmerfunktion“ (Schumpeter 1928/1987, S. 151).

Ganz in diesem Sinne stellen Weber et al. (2018, S. 396) den Zusammenhang zwischen Innovation und Entrepreneurship dar:

„Die Innovationsfähigkeit stellt für etablierte Unternehmen häufig ein großes Problem dar, z. B. auf Grund von Pfadabhängigkeiten [...]. Im gleichen Maße eröffnet die Trägheit bzw. Rigidität von etablierten Unternehmen aber auch große Chancen für neue Unternehmen. Diese haben so die Gelegenheit, die Spielregeln neu zu definieren und dadurch die bestehenden Marktteilnehmer unter Druck zu setzen. Unter diesem Gesichtspunkt sind Innovationen grundlegend mit Entrepreneurship verknüpft. Der Begriff Entrepreneurship bezeichnet dabei grob das Überführen von Ideen oder Erfindungen in ein funktionierendes Geschäftsmodell. Im Gegensatz zu einem Erfinder versucht ein Entrepreneur lukrative Gelegenheiten zu identifizieren oder diese zu schaffen und die nützlichsten Ideen in die Praxis umzusetzen.“

Schumpeter (1928/1987, S. 151f.; 1912, S. 159) nennt fünf typische Tätigkeiten des schöpferischen Unternehmers, die ebenfalls häufig in der aktuellen Innovations-Literatur aufgelistet werden:

- Die Einführung neuer Produkte bzw. Produktqualitäten,
- die Einführung neuer Produktionsmethoden,
- die Schaffung neuer Organisationsformen,
- die Erschließung neuer Absatzmärkte und
- die Erschließung neuer Bezugsquellen.

Dass Gälweiler (1990, S. 26) dieselben Punkte als *strategische Erfolgsfaktoren* kennzeichnet, weist bereits auf Überschneidungen von Entrepreneurship und Strategischem Management hin.

Schumpeter weist dem schöpferischen Unternehmer besondere Eigenschaften zu, die ihn von denjenigen Wirtschaftsakteuren unterscheiden, die sich den Gegebenheiten anzupassen versuchen und deshalb nichts grundlegend Neues schaffen können. Motiv des Unternehmers sei nicht das Streben nach Gewinn oder Bedürfnisbefriedigung, sondern die „Freude am Neugestalten“, die sich auch im „schöpferischen Tun des Künstlers“ wiederfindet (Schumpeter 1912, S. 142). Schumpeter schafft damit hinsichtlich Motivlage und Handlungsweise des Unternehmers ein Gegenstück zum Modell der rationalen Handlungswahl der ökonomischen Theorie. Denn dieses

ist in seiner Anwendung auf Handlungssituationen beschränkt, in denen es um die Auswahl einer besten aus einer begrenzten Anzahl gegebener Optionen geht – und deshalb auf Innovationshandlungen nicht anwendbar. An diese Argumentation wird in Teilen der Literatur zum Strategischen Management angeknüpft. Wie bei Innovationen geht es bei strategischen Entscheidungen, schon allein wegen des Zukunftsbezugs, um Entscheidungen unter Unsicherheit. Wir hatten oben (1.3) bereits argumentiert, dass unter Bedingungen echter Unsicherheit eine „richtige“ Entscheidung logisch-rational nicht herzuleiten ist. So argumentiert Spender (1993, S. 12) mit Bezug auf Schumpeter:

„Strategy is the consequence of the divergence between human reasoning and the calculative logic of machines and perfect markets“.

Entscheidungen unter Unsicherheit sind originär unternehmerische Entscheidungen. Deshalb stellt Spender (1993, S. 12) fest:

„Corporate strategy is really about entrepreneurship, and vice versa“

und an anderer Stelle im selben Aufsatz:

„The purest form of strategy is the creation of a new firm“ (Spender 1993, S. 28).

## Aufgaben zur Lernkontrolle

- *Wie würden Sie den Begriff der Strategie definieren?*
- *Was sagen die 5 P's aus?*
- *Welche Kennzeichen strategischer Entscheidungen sind typisch?*
- *Wie sind Strategie und Innovation verknüpft?*

## Literatur zur Vertiefung

- Henzler, H. (1988): Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung. In: ZfB, Heft 12/1988, S. 1286–1307.
- Mintzberg, H./ Ahlstrand, B./ Lampel, J. (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien: Ueberreuter.
- Whittington, R. (2000): What is Strategy – and does it matter? 2. Aufl., Hampshire: Cengage.

## Schlüsselwörter:

*Economic Turn, Emergenz, Entscheidungen, Langfristigkeit, Mintzberg, Muster, Perspektive, Plan, Position, Ressourcen, Strategie, Umwelt, Unsicherheit, 5 P's*