

---

# Das Strategische Management als Disziplin – Meilensteine und Perspektiven seiner Entwicklung



Günter Müller-Stewens

Strategisches Management, Strategie, strategische Planung, Strategieforschung, Strategiepraxis

*Strategic management, Strategy, strategic planning, strategy research, strategy practice*

Ein Jubiläum ist ein guter Zeitpunkt, um eine etwas längerfristige Perspektive einzunehmen. Zum 70. Geburtstag der Fachzeitschrift “Die Unternehmung” soll dies hier mit Blick auf das Strategische Management geschehen. Das Strategische Management zählt heute zu den Kerndisziplinen einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Auch gibt es kaum ein grösseres Unternehmen in dem man nicht auch auf eine Fachabteilung Unternehmensstrategie trifft. Und nicht wenige Geschäftsleitungen lassen sich durch Strategieberatungen unterstützen. In diesem Beitrag wird Essay-artig versucht ein „big picture“ aufzuzeigen, wie sich dieses Fachgebiet über die vergangenen fünf Jahrzehnte seines Bestehens verändert hat: Wie hat sich das dominante Denkmuster der Strategiearbeit entwickelt? Welchen Themen standen jeweils im Zentrum der Strategiearbeit? Wo lagen die Schwerpunkte der Forschung? Es wird auch ein kritischer Blick auf den Entwicklungsstand der Disziplin geworfen: Inwieweit ist man heute in der Lage zentrale Fragen der Strategiearbeit einigermassen gesichert zu beantworten? In welchem Umfang finden die Erkenntnisse der Disziplin Eingang in die Führungspraxis? Abschliessend wird noch etwas über mögliche zukünftige Entwicklungslinien spekuliert.

*A jubilee is a good time to take a longterm perspective. On this 70th anniversary of the business journal “Die Unternehmung” this will be done for the field of strategic management. Today strategic management is one of the core disciplines in a business education. Also there is almost none larger company which has not a strategy department. And many decision boards use the support of a strategy consultancy. In this article, written in an essay form, we try to provide a “big picture” how the evolution of strategy management happened over the last five centuries since its origins: How did the dominant paradigm developed? Which topics have been in the heart of the discussion? What was in the focus of the research efforts? We also take a critical view on the status quo of the discipline: How far do we have a secured state of knowledge to answer the core questions of the field? To what extent insights from the academia are used by the strategists? Finally we will speculate a bit about possible future developments.*

Das Strategische Management (SM) ist mit ihren etwa 50 Jahren Entwicklungsgeschichte eine noch junge Disziplin. Betrachtet man die Anzahl der Wissenschaftler, die sich heute

weltweit damit befassen, und die Menge der dazu verfassten Publikationen, ist es eine Erfolgsgeschichte. Stellt man die Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis dagegen, so ist die Bewertung nicht ganz so euphorisch. Zwar beschäftigen sich Unternehmen heutzutage viel mehr mit dem Thema Strategie als vor 50 Jahren, doch inwieweit kommen dabei wissenschaftlich gewonnene Erkenntnisse und Methoden zum Einsatz? Die Antwort darauf fällt teilweise ernüchternd aus. Und dies, obwohl die Kernfrage, mit der sich das SM beschäftigt, für den Erfolg von Unternehmen unbestritten äußerst relevant ist: *Wie lässt sich der langfristige Erfolg von Unternehmen (durch die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile) sicherstellen?* Im Umkehrschluss ist die Notwendigkeit für ein SM in der Unternehmenspraxis weitgehend umstritten, jedoch besteht zum *Wie* nur wenig Einigkeit.

Anwendungsfeld des SMs sind primär gewinnorientierte Unternehmen. Doch Teile des Gedankenguts werden heutzutage auch in anderen Organisationen, wie staatlichen Behörden, Stiftungen oder Krankenhäusern zur Anwendung gebracht, wobei dann aber häufig andere Zielsysteme und Performancekriterien eingesetzt werden.

Mit diesem Beitrag soll eine holzschnittartige Bestandsaufnahme der Entwicklung des SMs als eine Disziplin der Managementwissenschaften versucht werden.<sup>1</sup> Dabei werden zuerst die wichtigsten Meilensteine seiner institutionellen Entwicklung aufgezeigt, bevor näher auf Inhalte eingegangen wird. Abschliessend soll dann noch ein Blick auf die zukünftige Entwicklung gerichtet werden.<sup>2</sup> Dass eine solche Bestandsaufnahme angesichts der Komplexität des Feldes und den vielen möglichen Standpunkten recht subjektiv aussfällt, steht außer Zweifel.

## 1. Die institutionelle Entwicklung:

### Aus der Praxis heraus entstanden mit heute starken Wurzeln in der Wissenschaft

Das Thema Strategie ist wohl so alt wie die Menschheit selbst, denn überall wo es Konflikte und Machtkämpfe gibt und Entscheide gefällt werden müssen, braucht es zumindest implizite Strategien zur weiteren Entwicklung. Vordenker wie etwa Sun Tzu, Macchiavelli oder von Clausewitz haben sich bereits dezidiert mit diesem Spannungsfeld auseinandergesetzt. Doch sucht man nach den institutionellen Wurzeln des SMs, so muss man sich wohl an die Harvard Business School begeben. Dort hielt man 1911 im Senior Management Training Ausschau nach einer Integration der bislang primär funktional ausgerichteten Kurse. Der dafür entwickelte Business-Policy-Kurs bewährte sich und fand Eingang in die Curricula vieler anderer Business Schools, schwerpunktmaßig zunächst in den USA. Er bildete – gewissermassen am Ende einer MBA-Ausbildung – eine, an Herausforderungen der Unternehmensführung ausgerichtete, Klammer unter Einnahme der verschiedenen erlernten funktionalen Perspektiven auf eine jeweilige Problemstellung.<sup>3</sup> Ein fest definierter Inhalt bestand demnach zunächst nicht; auf eine theoretische Unterlegung wird weitgehend verzichtet: Alles, was einen Beitrag zur Bewältigung der aufgeworfenen Themen versprach, wurde herangezogen, unabhängig davon, aus welchem Bereich der Lösungsansatz

1 In dieser Zeitschrift verfasste Schreyögg (1999) bereits vor 17 Jahren eine solche Bestandsaufnahme. Oder vgl. die Bestandsaufnahme der ersten 25 Jahre des SM von Schwenk/Dalton (1991).

2 Die Ausführungen basieren teilweise auf Müller-Stewens/Lechner (2016), Kapitel 1.

3 Vgl. Rumelt et al. (1994), S. 10.

stammte. Man beschränkte sich auf reichhaltige Beschreibungen aktueller Praxisfälle und eine Problemlösung „*from case to case*“.

Indirekt förderlich war für die Entwicklung eines SMs natürlich auch, dass mit den Arbeiten von *Peter Drucker* beginnend, in den 1930er und 1940er Jahren Management überhaupt als ein eigenständiges Betätigungsfeld betrachtet wurde.<sup>4</sup>

Doch damit war noch kein eigenes Forschungsgebiet geboren. Denn für diese Kurse wurden keine eigens dafür ausgebildeten Dozenten berufen, sondern sie wurden primär von Personen mit einer umfassenden Praxiserfahrung gelehrt. Auch die Position des Kurses am Ende führte zwar zu seiner Optimierung, aber nicht zu einer Ausdifferenzierung und Erweiterung des dazugehörigen Wissens. Dies änderte sich erst anfangs der 1970er Jahre, als eigenständige Karrierepfade für Forscher auf diesem Gebiet eingerichtet wurden.

So war es denn wenig überraschend, dass die ersten wichtigen Protagonisten aus der Unternehmenspraxis kamen. Allen voran ist hier *Igor Ansoff* zu nennen. Er gilt als Begründer und Namensgeber des SMs. Er arbeitete viele Jahre für die Rand Corporation und die Lockheed Corporation bevor er im Alter von 45 Jahren 1963 an die Universität wechselte. Bereits 1965 erschien sein wegweisendes Buch „*Corporate Strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*“, was heute noch hinsichtlich seiner Ausdifferenzierung den Leser erstaunen lässt. Dort schreibt er auch, wie es zu dem Buch kam: „*I begged, borrowed and stole concepts and theoretical insights from psychology, sociology and political science. And I attempted to integrate them into a holistic explanation of strategic behaviour.*“ Er argumentierte, dass es im SM primär darum ginge, das strategische Problem zu erkennen und es wirkungsvoll zu lösen. Zur Analyse und Optionengenerierung entwickelte er erste einfache Konzepte, die bis heute Bestand haben: Die Forderung nach dem Unternehmens-Umwelt-Gleichgewicht bildete er z. B. über die SWOT-Analyse ab; die Produkt-Markt-Matrix führte er zur konzeptionellen Unterlegung von Wachstumsüberlegungen ein. Weiter formalisierte er Strategieprozesse in ausgefeilte Phasenmodelle und wurde damit zum Wegbereiter der strategischen Planung. Er wiss aber auch schon früh auf ihre Grenzen hin und untersuchte den Veränderungsprozess, den solche Managementsysteme bei ansteigender Umweltkomplexität erfahren. Daneben entwickelte er wichtige Konzepte, wie z. B. den Ansatz der »schwachen Signale«.<sup>5</sup> 1976 schlug Ansoff vor, statt von der strategischen Planung vom Strategischen Management zu sprechen.<sup>6</sup> Damit rückte er das SM etwas aus dem Mystischen, aus der reinen Topmanagement-Angelegenheit, heraus und liess es zur Technik werden, die es zu lernen und zu beherrschen gilt.

Etwa zeitgleich, im Jahr 1963, gründete *Bruce Henderson* die Strategieberatung Boston Consulting Group. Dies geschah im Kontext der Deregulierung von Märkten, einer ersten Globalisierung der Geschäfte, der Verfügbarkeit neuer Technologien und prosperierender Kapitalmärkte. Es war damit auch eine Zeit wachsenden Wettbewerbs. Henderson war überzeugt, dass es primär darum ginge, zu verstehen, wo und wie ein Unternehmen Vorteile gegenüber den Wettbewerbern zu erzielen vermochte. Er forcierte die Sichtweise eines Unternehmens als Portfolio von Geschäften, von denen jedes eine spezifische Rolle im Dienste eines umfassenderen Unternehmenszwecks zu erfüllen hat. Aus dieser Sicht ging es nun bis Mitte der 1980er Jahre primär um Strategien zur Positionierung (z.B. auf der Erfahrungskurve auf der Suche nach Economies of Scale oder im Portfolio).

---

4 Vgl. z.B. Drucker (1954).

5 Vgl. Ansoff (1975).

6 Vgl. Ansoff et al. (1976).

Generell sind die Impulse, die von Strategieberatungsgesellschaften auf die Entwicklung des SMs ausgingen nicht zu unterschätzen. Sie weisen den Weg für die Generierung anwendungsbezogener Konzepte, die Probleme der Unternehmenspraxis strukturieren und diese – wenn möglich – mit Lösungsvorschlägen versorgen. Gleichzeitig wirken die Beratungsgesellschaften mit ihren Konzepten auch auf die Wissenschaft ein, da diese die »hinter« den jeweiligen Konzepten stehenden Theorieannahmen aufgreift und einer kritischen Prüfung unterzieht. Ebenso beobachten sie, was die Wissenschaft hervorbringt und »importieren« deren Erkenntnisse in ihre beratende Praxis.

Zu den theoretischen Grundpfeilern in den Anfängen eines SMs zählen sicher auch die Arbeiten von *Edith Penrose*, *Alfred Chandler* und *Kenneth Andrews*. Penrose (1959) brachte den Gedanken der Einzigartigkeit von Unternehmen in die Diskussion ein. Sie erägt sich aus der Qualität der Ressourcen, über die ein Unternehmen verfügt. Chandler (1962) lenkte den Blick auf die Strategieimplementierung, indem er sagte, dass im Falle eines Wechsels der Strategie, zur Unterstützung von deren Umsetzung, die Organisationsstruktur anzupassen sei („*structure follows strategy*“). Auf Andrews (1971) geht die Unterscheidung von Strategieprozessen in eine Phase der Formulierung einer Strategie und in die ihrer anschliessenden Implementierung zurück. Weiter unternimmt er eine Unterteilung strategischer Betrachtungen in einen externen Umwelt- und in einen internen Fähigkeitenaspekt.

Eine der ersten Taxonomien im SM wurde von *Raymond Miles* und *Charles Snow* (1978) entwickelt. Sie entdeckten in ihrer Feldforschung generische Grundhaltungen von Unternehmen: den Prospektor, den Analytiker, den Verteidiger und den Reagierer. Wichtig ist auch der frühe Beitrag von *Oliver Williamson* (1975), der sich mit der Frage nach der geeigneten Grenzziehung von Organisationen zwischen Markt und Hierarchie auseinander setzte.

Mit dem folgenden, starken Zuwachs an Forschern im SM wuchs auch die institutionelle Verankerung als eigenständige Disziplin in der Managementforschung. 1976 kam es zur Einrichtung einer Business Policy Division in der bereits 1936 gegründeten Academy of Management. 1980 wurde die derzeit wohl einflussreichste Fachvereinigung Strategic Management Society mit ihrer forschungsorientierten Zeitschrift *Strategic Management Journal* gegründet. Forschungsergebnisse aus dem SM konnten aber zunehmend auch in anderen, breiter aufgestellten, wissenschaftlichen Zeitschriften platziert werden. Im 21. Jahrhundert kamen weitere, auf das SM fokussierte, Journals wie *Strategic Organisation*, *Journal of Strategy and Management*, *Strategic Entrepreneurship Journal* oder das *Global Strategy Journal* hinzu. Indikator dafür, wie stark diese Disziplin auch international gewachsen ist, ist der Sachverhalt, dass sie heute in der Academy of Management mit über 5.000 Mitgliedern die stärkste Sparte darstellt. Auch verfügten immer mehr betriebswirtschaftliche Fakultäten über mindestens einen Lehrstuhl im Bereich SM.

Wichtige Theorien, die nun nach und nach in der Strategieforschung zur Anwendung kommen, waren: Agency Theorie („*agency theory*“), Transaktionskostentheorie („*transaction cost theory*“), Industrieökonomik („*industrial economics*“), Spieltheorie, die kognitive Theorie, der ressourcenbasierte Ansatz („*resource-based view*“), der wissensbasierte Ansatz („*knowledge-based view*“), die verhaltensorientierte Theorie („*behavioral theory*“), die Netzwerktheorie, die Evolutionstheorie/Organisations- oder Populationsökologie, die Institutionentheorie oder -ökonomie („*institutional theory*“) oder die Kontingenztheorie („*contingency theory*“). Diese Vielfalt an Ideen zeigt auch auf, dass es bis heute

keine, direkt dem SM zuordenbare, Theorie gibt. So treten auch immer wieder Forscher anderer Disziplinen mit ihren Theorieperspektiven in das Feld des SM ein, sobald die jeweilige Thematik von deren Perspektive zu profitieren vermag. Dies ist auch einer der Gründe, warum das Feld des SM in seinen Grenzen nur sehr lose abgrenzbar ist.

In der Unternehmenspraxis findet diese rasant zunehmende institutionelle Verankerung des SM bisher nicht den entsprechenden Widerhall. Es gab zwar immer wieder Initiativen für Arbeitskreise und ähnliches, aber meist waren sie nicht von langem Bestand oder hatten keinen wesentlichen Einfluss. Auch gibt es keine international anerkannten Zertifizierungsprozesse zum Strategen, wie man es z.B. aus dem Bereich Finanzen kennt oder eine internationale Jahrestagung für Praktiker mit signifikantem Einfluss. Dies mag insbesondere damit zusammenhängen, dass es ein Berufsbild des Strategen nicht gibt, und Full-Time-Strategen ihre Funktion oft nur über ein paar wenige Jahre ausüben, um dann – oft ins Management einer operativen Einheit – weiter zu ziehen.

### **2. Die inhaltliche Entwicklung: Perspektivenvielfalt für komplexe Problemstellungen**

Die Impulse zur inhaltlichen Entwicklung des Forschungsfeldes speisten sich immer aus verschiedenen Quellen: Insbesondere sind dies wegweisende Bücher, oder Artikel aus Fachmagazinen. Dazu kamen wichtige neue Ideen und Ansätze sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der Unternehmenspraxis. Interessant ist zu sehen, wie viele der frühen Überlegungen auch heute noch von Relevanz sind.

#### **Grundfragen des Forschungsfeldes**

Eine Möglichkeit, ein Forschungsfeld einigermassen trennscharf inhaltlich abzugrenzen, besteht in der Benennung der fundamentalen Fragen bzw. Problemstellungen, die es zu beantworten gilt. Ganz originär ist es die Frage, *wie sich überdurchschnittlicher Erfolg von Unternehmen erklären lässt und wie man sie erfolgreicher machen kann*. Einen etwas differenzierteren, frühen Versuch dazu findet man bei Rumelt et al. (1995, S. 562). Die Forscher definieren vier Schlüsselfragen:

1. *Warum unterscheiden sich Unternehmen voneinander?* Was führt dazu, dass sie ihre Heterogenität hinsichtlich Ressourcen und Erfolg trotz Wettbewerb und Imitationsanstrengungen ihrer Konkurrenten bewahren? Geht man von industrieökonomischen Gleichgewichtsmodellen aus, so sollten sich Unterschiede zwischen Unternehmen durch Wettbewerb und Imitation ausgleichen. Wie sich jedoch zeigt, gibt es zwischen Unternehmen der gleichen Branchen signifikante Abweichungen, die sich hartnäckig über die Jahre halten. Was sind die Ursachen dafür?
2. *Wie verhalten sich Unternehmen?* Benehmen sie sich tatsächlich wie rationale Akteure, deren Entscheidungen sich aus den Axiomen der Nutzenoptimierung ableiten lassen? Doch wie man weiß, ist dies keineswegs immer der Fall. Verzerrungen und irrationales Verhalten sind häufiger anzutreffen, als man gemeinhin denkt. Doch wie erklärt sich dies? Und welche Annahmen und Modelle sind hierfür hilfreich?
3. *Was ist der Mehrwert, den eine Zentrale (Corporate Center) in einer diversifizierten Unternehmung generieren kann?* Was hält Unternehmen, die aus mehreren Geschäftseinheiten bestehen, überhaupt zusammen? Wie sollte eine Zentrale organisiert sein und

mit den operativen Einheiten interagieren? Wie stellt man sicher, dass die Corporate-Ebene nicht mehr kostet, als sie Wert schafft?

- Was bestimmt Erfolg oder Scheitern im internationalen Wettbewerb? Was sind die Ursachen für unternehmerischen Erfolg und wie manifestieren sie sich im internationalen Wettbewerbsumfeld?

Frage 3 verweist auf die Eigenständigkeit eines Corporate-Level Managements. Mit der Corporate Strategy gilt es grundsätzlich andere Fragen zu beantworten als mit der Geschäftsstrategie.<sup>7</sup> Zentral ist in der Corporate Strategy die Frage, in welchen Geschäften man tätig sein will und wie stark diese zur Realisierung von Synergien integriert werden können und sollen. Auch findet der Wettbewerb auf der Corporate Ebene über andere Faktoren statt, als auf der Geschäftsebene. Bedeutsam ist dabei z.B., dass zur Ausrichtung des Gesamtunternehmens ein normativer Rahmen (Vision, Mission/“Purpose“, Werte, Ziele) entwickelt und implementiert wird.

Anfänglich war man im SM natürlich insbesondere damit beschäftigt das neue Forschungsfeld als solches zu legitimieren. Die folgende inhaltliche Entwicklung des SMs und seiner jeweiligen thematischen Schwerpunkte lässt sich insbesondere über die immer neuen Herausforderungen erklären, denen sich das Management in der Ausgestaltung der Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umfeld gegenüber sah.<sup>8</sup> Im Folgenden erfolgt deshalb eine Betrachtung einerseits der Spezifika des wirtschaftlichen Umfelds, in dem die strategischen Entscheidungsträger zu operieren hatten, und andererseits der Methoden und Theorien, mit denen auf der wissenschaftlichen Seite gearbeitet wurde. Zeitlich lässt sich dies grob entlang der fünf Jahrzehnte des Bestehens des SMs gliedern, auch wenn natürlich das Jahrzehnt nicht exakt dem Gültigkeitsbereich der jeweiligen Sichtweise der Strategiearbeit entsprach.

### Die 1960er Jahre: Langfristplanung

In den 1960er Jahren konzentrierte sich die Disziplin auf eine mehrjährige Unternehmensplanung („*corporate planning*“). Sie erwuchs aus dem Erfordernis zur Koordination, in Grösse und Komplexität, stark wachsender und immer diversifizierterer Unternehmen. Es wurden Mehr-Jahresziele für das Unternehmen gesetzt, und nun galt es die einzelnen Funktionsbereiche so zu planen und zu entwickeln, dass diese Ziele auch erreicht werden. Zuvor führte man primär über eine finanzielle Steuerung durch operative Budgets. Doch nun wurden Designs für jährliche Planungsprozesse zur Erstellung rollierender Mehr-Jahrespläne in Zeitschriften wie z.B. der 1968 neu gegründeten *Long Range Planning* diskutiert und in den Unternehmen installiert. Dort wurden auch vermehrt zentrale Planungsabteilungen eingerichtet. Gefahr war hier, dass die Planungsprozeduren zu bürokratischen Zielfestschreibungen verkamen.

Um mit dem beschleunigten Wachstum zurecht zu kommen, wurde schon bald neben der funktionalen Innensicht auch noch die Entwicklung der Umwelt in Form makroökonomischer Vorhersagen und Konkurrenzanalysen hinzugenommen. Gefördert wurde dies

<sup>7</sup> Vgl. Müller-Stewens/Brauer (2009).

<sup>8</sup> In der Literatur findet sich eine ganze Reihe von Darstellungen zur Chronologie der inhaltlichen Entwicklung des SM. Man vgl. dazu z.B. Bowman et al. (2002), Gluck et al. (1980), Grant/Nippa (2006), Hoskisson et al. (1999); Schreyögg (1999) oder Whittington (1993).

durch den Fortschritt bei Prognoseverfahren und die Entstehung der „Futures Research“<sup>9</sup> als akademische Disziplin. Damit war man bei der *strategischen Planung* angelangt.

Man dachte damals auch, dass grosse diversifizierte Unternehmen wegen ihrer Risiko-streuung geringere Kapitalkosten hätten, was zu Konglomeraten führte. Der damit verbun-denenen zunehmenden Diversifikation wurde man in der Form gerecht, dass man das Unter-nehmen in *strategische Geschäftseinheiten* segmentierte, die dann jeweils strategische Pläne entwickelten, die durch die Zentrale abgestimmt wurden. Die dazu erarbeiteten präskripti-ven Planverfahren waren hoch detaillierte Ablaufprogramme. Das Unternehmen wurde hier als ein homogener Akteur gesehen, der sich dieses Verfahren gibt und auch danach lebt.

### Die 1970er Jahre: Strategie bei Diskontinuitäten

Doch bereits in den 1970er Jahren stellte sich das Umfeld als nicht mehr so vorhersagbar heraus wie zuvor. So lösten z. B. die beiden Ölrisiken 1973 und 1979/80 auf Grund einer massiven Erhöhung der Rohölpreise schwere Rezessionen in den Industrieländern aus. 1973 brach auch die nach dem Zweiten Weltkrieg neu geschaffene internationale Währungsordnung, das Bretton-Woods-System fester Wechselkurse, zusammen. Hinzu kam, dass Ende der 1960er Jahre deutlich wurde, dass die mittels M&A bewerkstelligte Konglo-meratsbildung ihre Erwartungen nicht einzulösen vermochte.

Damit war auch das Modell der extrapolierenden Mehr-Jahresplanung der 1960er Jahre an seine Grenzen gestossen. Man wendete sich nun ab von den vorhersagebasierten Plänen hin zu *Strategien als mögliche Optionen*, jeweils zugeordnet zu alternativen Annahmen über die Entwicklung der Zukunft. Die Auseinandersetzung mit „schwachen Signalen“, „Strategic Issues“ und Szenarien<sup>10</sup> sollte helfen, mit Diskontinuitäten konzeptionell und kontrolliert zurecht zu kommen und Lösungsoptionen ausfindig zu machen.<sup>11</sup>

Weiter wurde zunehmend erkannt, dass, bezogen auf die Herausforderungen der Zeit, eine reine Planungs- und Analysekompetenz nicht ausreicht. Die *Implementierung* der Plä-ne wird zunehmend als eigenständiges Kompetenzfeld und Management- und Steuerungs-aufgabe erkannt: Welche Art von Mitarbeitern werden für diese Strategien benötigt und wie bekommt man diese? Wie baut man sich die Sensitivität und Reaktionsfähigkeit auf, um auf die Diskontinuitäten vorbereitet zu sein und angemessen reagieren zu können? So wurde denn auch aus der strategischen Planung das Strategische Management.

Inzwischen war auch die Welt näher zusammen gerückt. Es entstand ein deutlich inten-siverer *globaler Wettbewerb*. Strategien wurden nun auch als Optionen verstanden, die es gab, sich im Wettbewerb möglichst optimal zu positionieren. D. h., dass die spezifische Umwelt, in die das Unternehmen eingebettet ist und in der es sich zu bewähren hat, teil-weise wähl- und beeinflussbar ist. Durch horizontale Akquisitionen konnte z.B. die Posi-tion auf der Erfahrungskurve verbessert werden.

Doch dazu mussten die oft noch recht konglomeraten Geschäftsportfolien erst einmal restrukturiert werden („*corporate restructuring*“). Eine Lockerung der Monopol- und Steuergesetzgebung in den USA machte Akquisitionen in der eigenen Branche auch wieder möglich und attraktiv. Auch führte das Auftreten neuer Anbieter aufgrund von Deregulie-

---

9 Vgl. Kahn (1962).

10 Vgl. Nair/Sarin (1979).

11 Vgl. Ansoff (1975).

rungen dazu, dass ganze Branchen, wie etwa die Transportindustrie oder der Luftverkehr, zu Umstrukturierungen gezwungen wurden. Viele Unternehmen versuchten sich einerseits durch den Verkauf ganzer Unternehmensbereiche vermehrt auf ihr Kerngeschäft zu fokussieren. Andererseits erkannten sie auch, dass die erhöhten Investitionen in das Kerngeschäft alleine ihre Zukunft nicht garantieren konnten. So empfahlen die verschiedenen *Portfolioansätze* als Ausweg aus der Wachstumskrise, die Cashflows aus den starken Stammgeschäften zum Aufbau neuer Geschäfte mit noch geringen Markanteilen zu nutzen.<sup>12</sup> Gegenüber den bislang primär finanziell motivierten Diversifikationen der Vergangenheit war nun auch das Streben nach *Synergien* auch Teil der Überlegungen.

Mit den 1970er Jahren begann auch die *Verwissenschaftlichung der Disziplin*. Der Trend, normative (und oft subjektiv gefärbte) Aussagen in den Hintergrund zu rücken und stattdessen eine auf Beschreibung und Erklärung ausgerichtete Wissenschaft zu etablieren, gewann an Bedeutung. Es entstanden deduktiv und induktiv angelegte Forschungsansätze, die Theorien und Modelle einer empirischen Überprüfung und Begründung unterziehen.

### Die 1980er Jahre: Strategie als Positionierung

Mit einer weiter zunehmenden Bedeutung der Kapitalmärkte wuchs in den 80er-Jahren auch der Druck seitens der Investoren auf die Performance von Unternehmen. Sie erwarteten, dass sich eine Strategie an der Maximierung ihrer Interessen auszurichten hätte („*Shareholder Value-Maximierung*“). Wenn es dem Eigentümer gut ginge, dann ginge es in Folge dessen auch allen anderen Anspruchsgruppen gut, wurde argumentiert.

Bezogen auf die Strategiearbeit verlangte dies, die Frage zu beantworten, mit welcher Art von Positionierung und Wettbewerbsstrategie sich eine überdurchschnittliche Performance erzielen lässt. Gesucht wurde nach den externen Quellen der Wertentwicklung und Rentabilität, wobei die Analyseeinheit nun die Branche war. Besondere Bedeutung erlangten hier zuerst die Arbeiten von *Michael Porter* (1980, 1981, 1985) zum sogenannten *marktorientierten Ansatz* („*market-based view*“). Er überträgt eine Reihe von Konstrukten der Industrieökonomie in die Strategielehre und erklärt damit in differenzierter Form, worin *nachhaltige Wettbewerbsvorteile* und – in letzter Konsequenz – Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen begründet sind. Zusätzlich entwickelt er mehrere strukturierende Bezugsrahmen, die in der Praxis eine weite Verbreitung erfahren. Dies sind insbesondere ein Instrument zur Wettbewerbsanalyse („*Fünf Wettbewerbskräfte, Five Forces*“) zur Beantwortung der Frage, wie attraktiv denn eine Branche ist, sowie ein Instrument zur Entwicklung von Wettbewerbsstrategien („*Wertketten*“). Gefahr dieses Ansatzes ist es, dass man sich zu sehr durch Nachahmung in seinen Strategien an den Branchenführer anlehnt.

Bezogen auf die *Corporate Strategy* bedeutete dies eine weitere Konzentration auf das Kerngeschäft mit einem homogen-diversifizierten Portfolio und der Ausschöpfung vorhandener Synergien. Es galt zu zeigen, dass man in der Lage ist, mit dem Portfolio einen Mehrwert zu erzeugen. War dies nicht der Fall, so war man für Übernahmen gefährdet, da „*Corporate Raider*“ mittels neuer Finanzinstrumente („*leveraged buy outs*“) mittlerweile selbst über sehr grosse Unternehmen die Kontrolle übernahmen, sie zerschlugen und die Einzelteile verkauften.

Inzwischen hatte auch der *globale Wettbewerb* massiv zugenommen. Insbesondere Japan punktete mit effizienteren Produktionsverfahren und einem höheren Qualitätsniveau,

12 Vgl. Henderson (1979).

und brachte damit die westlichen Industrieländer in Bedrängnis. In den Unternehmen wurde die Geschäftsverantwortung nun mehr dezentralisiert. Die Leiter der operativen Einheiten waren jetzt weitgehend selbst verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung ihrer strategischen Pläne.

In den 1980er Jahren differenziert die Strategieforschung auch ihr Theorienspektrum aus. Das Feld beginnt sich in zwei Forschungsstränge aufzuteilen: Während der erste den Zusammenhang zwischen verschiedenen Strategien und ihren Performance-Implikationen thematisiert (*Inhaltsforschung*), wendet sich der zweite der Strategieformierung zu und untersucht empirisch deskriptiv, wie sich Strategien in Unternehmen tatsächlich bilden (*Prozessforschung*<sup>13</sup>). Mit diesem Blick auf das Innere der Organisation kommen die Prozessforscher so zu ganz anderen, emergierenden Prozessverläufen als in den präskriptiven Prozessmodellen, die einem rationalen Steuerungsparadigma entsprechen. Erforscht wird in der Prozessforschung das tatsächliche Verhalten der einzelnen Akteure, die im Unternehmen auf die Formierung von Strategien einwirken. So wird erkannt, dass diese Akteure durchaus unterschiedliche Machtinteressen verfolgen und im Konflikt zueinander stehen können. Strategische Entscheide sind damit oft das Ergebnis mühevoller Aushandlungsprozesse. Nicht Rationalität und ein beabsichtigtes, explizites Formulieren und Implementieren von Strategien scheinen dann in der Unternehmenspraxis vorzuherrschen, vielmehr prägen inkrementelle, nichtlineare, von politischen Interessen und auch vom Zufall geprägte *emergente Prozesse* das Bild.<sup>14</sup> Andere Arbeiten beschäftigen sich mit der Frage, wie sich Unternehmen im Zeitablauf verändern und ob und inwieweit sich eine solche Transformation willentlich herbeiführen lässt („*strategic renewal/change*“).

In der Inhaltsforschung bedient man sich theoretischer Ansätze, wie z. B. der *Transaktionskostentheorie*, und wendet sie auf Fragen der Integration und des Umfangs von Unternehmen an, untersucht mittels der *Spieltheorie* das Verhalten von Firmen in kompetitiven und kooperativen Situationen, arbeitet Komplexitäts- oder systemtheoretisch an ihren Entwicklungsverläufen oder studiert *populationsökologisch* die Entstehung und das Scheitern von Unternehmensgruppierungen.

Im Oktober 1987 brach der Dow Jones angesichts der zunehmenden Zweifel über die Werthaltigkeit vieler Papiere massiv ein, was sich angesichts der inzwischen über den elektronischen Handel global vernetzten Finanzplätze schnell zu einem weltweiten Crash ausweitete. In Japan setzte 1990 eine tiefe Rezession ein und auch der drohende Zweite Golfkrieg (»Desert Storm«) in den Jahren 1990/92 verunsicherte die Börsen.

### Die 1990er Jahre: Strategie für Investoren

Die 1990er Jahre waren durch eine hohe Dynamik im politischen und wirtschaftlichen Umfeld gekennzeichnet. So endet – zumindest vorerst – der Kalte Krieg zwischen Ost und West mit dem Fall der Berliner Mauer im Jahr 1989, was zu erheblichen geopolitischen Veränderungen führte.

Die wirtschaftliche Entwicklung der 1990er Jahre war insbesondere durch folgende vier Treiber gekennzeichnet, die auch erheblichen Einfluss auf die Strategiearbeit in den Unternehmen hatten: (1) In einer ganzen Reihe von Branchen, wie z. B. in der Automobil- oder

---

13 Vgl. Lechner/Müller-Stewens (1999).

14 Vgl. z.B. Quinn (1980), Mintzberg et al. (1976), Mintzberg (1978), Mintzberg/Waters (1985) und Pettigrew (1987).

Pharmaindustrie, kam es zur *Globalisierung der Märkte*. Dazu gehörte auch das Zusammenwachsen des europäischen Binnenmarktes. (2) Es wurde weiter angenommen, dass nur die grössten Unternehmen in diesen Geschäften überlebensfähig seien, was zu einer *grenzüberschreitenden Konsolidierung* in manchen Branchen führte. Während dieser Phase kam es zu einer Vielzahl aufsehenerregender Mega-Merger. (3) Verstärkt und ermöglicht wurde dies durch eine weitere *Liberalisierung und Deregulierung* vieler Märkte. Die Staaten erhofften sich dadurch einerseits mehr Effizienz und damit ein günstigeres Preisniveau z. B. in der Telekommunikation. (4) Beginnend Mitte der 1990er Jahre begann auch der *Internetboom*. Unmengen von neuen Unternehmen wurden gegründet, bei denen die Nutzung des Internets im Zentrum des Geschäftsmodells stand. Mit den neuen und effizienteren Informations- und Kommunikationstechnologien entstanden auch neue Quellen von Wettbewerbsvorteilen. Man suchte nach den „Killer Applications“, die die etablierten Wettbewerber herausfordern.

In den Unternehmen führte die zunehmende Verbreitung des Ansatzes des *Shareholder Value Management* zu einem zunehmend aktiveren Portfolio-Management (M & A und Desinvestitionen), wobei sich die Portfolio-Entwicklung immer mehr an finanziellen Kenngrössen und insbesondere dem Unternehmenswert ausrichtete („value based planning“<sup>15</sup>). Da Wachstum und Effizienz in diesem Konzept ganz wesentliche Werttreiber sind, sind die Strategien auch auf diese Parameter ausgerichtet. Über Investor Relations-Abteilungen werden die Beziehungen zu den Kapitalmärkten professionalisiert. Die Top Management Teams der börsennotierten Gesellschaften sehen sich immer mehr in einem wachsenden Dilemma zwischen einer langfristig nachhaltigen Wertentwicklung und dem „Abliefern“ einer herausragenden finanziellen Performance im Quartalsrhythmus.

In der wissenschaftlichen Diskussion der 1990er Jahre entwickelte sich, die Gedanken von Penrose (1959) aufgreifend, der sogenannte *ressourcenorientierte Ansatz* („resource-based view“). Das Forschungsinteresse verlagerte sich nun gewissermassen von aussen in das Unternehmen hinein. Man versuchte so zu verstehen, was einem von den Wettbewerbern wesentlich unterscheidet und von dort aus mögliche Quellen von Einzigartigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteile auf eine originäre Art und Weise zu ergründen. Strategie heisst hier, anders sein, in dem man bewusst ein System von Aktivitäten und Ressourcen konfiguriert, das dem Kunden einen einzigartigen Wert als Ganzes bietet.

So steht nun der ressourcenbasierte Ansatz dem marktorientierten entgegen. Doch Porter (1996, S. 62) lenkt hier ein, wenn er sagt, dass es einen balancierten Fit aus Sicht beider Perspektiven braucht. Er tut dies, indem er zwischen operationaler Effektivität und strategischer Positionierung unterscheidet, beides erforderlich, um erfolgreich zu sein.: „*Operational effectiveness means performing similar activities better than rivals perform them. Operational effectiveness includes but is not limited to efficiency. It refers to any number of practices that allow a company to better utilize its inputs ... In contrast, strategic positioning means performing activities different from rival's or performing similar activities in different ways. ... At general management's core is strategy: defining a company's position, making trade-offs, and forging fit among activities.*“

In den 1990er Jahren kam es zu einer weiteren Spezifizierung des ressourcenorientierten Ansatzes in Form des wissensbasierten Ansatzes („*knowledge-based view*“<sup>16</sup>). Die Firma

15 Vgl. Rappaport (1986). In den 1990er Jahren kamen dann noch Messgrössen zur Ermittlung des Werts der operativen Einheiten dazu, wie etwa der „*Economic Value Added*“(EVA).

16 Vgl. Nonaka (1994) oder sehr früh dazu Nelson/Winter (1982).

wurde zu einem „body of knowledge“. Wissen steht hier als ein strategischer Vermögenswert gleichberechtigt neben anderen Ressourcenarten und ist eine mögliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Diese sind meist auf der Corporate-Ebene verwurzelt oder werden zumindest von dort aus gesteuert, z.B. in Form eines Wissenstransfers zwischen den operativen Einheiten.<sup>17</sup>

Konsequenterweise führt dieser ressourcenorientierte Ansatz zu einem weiteren Fokus auf den Kern eines Unternehmens und zu einer Wachstumsstrategie um die *Kernkompetenzen* herum.<sup>18</sup> Diese Kernkompetenzen galt es ausfindig zu machen und zu nutzen, wobei unklar blieb, wie ein Unternehmen zu solchen Kernkompetenzen kommt. Tätigkeiten, die für das verfolgte Geschäftsmodell erforderlich waren, aber nicht zum Kern passten, stellte man über *strategische Partnerschaften/Allianzen/Netzwerke* sicher.

Sowohl in den Unternehmen („*corporate ventures*“) als auch mittels unzähliger *Start-ups* versuchte man über *innovative Geschäftsmodelle* die neuen Möglichkeiten, die das Internet bot, zu nutzen. Doch diese Entwicklung fand im Jahr 2000 mit dem Platzen der so genannten „Dotcom-Bubble“ ein jähes Ende. Auf einmal gab es massive Zweifel an der Werthaltigkeit der Internet-Geschäftsmodelle, die teilweise zu astronomischen Preisen gehandelt wurden. Nur wenige Dotcom-Unternehmen, wie etwa Amazon oder Ebay, überlebten in das neue Jahrtausend hinein.

### Die 2000er Jahre: Innovation als Strategie

Doch der Crash der Internet-Geschäftsmodelle der ersten Generation bedeutete nicht deren endgültiges Aus. Mit standardisierten Komponenten kam es zu neuen Versuchen, mit denen innovative Geschäftsideen viel effizienter umgesetzt werden konnten („*lean start ups*“<sup>19</sup>). So waren die Strategen im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts weiterhin mit dem Einfluss der neuen Technologien auf die Geschäftsmodelle konfrontiert, aber nun unter neuen Vorzeichen. In Hochgeschwindigkeit drangen neue Wettbewerber in die Märkte und eroberten in kürzester Zeit Millionen von Kunden. Ein Beispiel hierfür ist der Kampf zwischen dem US-Markt beherrschenden Videoverleiher Blockbuster und dem erst 1997 gegründeten Unternehmen Netflix. Netflix erkannte immer wieder sehr schnell die Chancen, die die neuen Technologien boten. So stieg man 2007 auch umgehend in das Video-Streaming ein. Blockbuster verlor den Kampf und meldete in 2010 Konkurs an. Es war ein Kampf um ein möglichst schnelles globales Wachstum, ein Ausnutzen von *Netzwerkeffekten* („*Winner-takes-it-all-Märkte*“) und das *Setzen von Standards*.

Strategisch kam nun hinzu, dass zur Komplettierung dieser Geschäftsmodelle zu wirklichen *Lösungsanbietern* oft eine grosse Anzahl an Kooperationspartnern erforderlich war, die Teile des Wertschöpfungssystems übernahmen. Diese „*Ökosysteme*“<sup>20</sup> horizontaler Partnerschaften zu konfigurieren und zu führen war herausfordernd und stand oft diametral zu den etablierten vertikalen Hierarchien der Etablierten.

In der wissenschaftlichen Diskussion erhielt der sogenannte „*Dynamic Capability View*“ verstärkt Aufmerksamkeit.<sup>21</sup> In diesem geht es um organisationale Fähigkeiten zur Veränderung des Ressourcenbestandes von Unternehmen. Er greift die Kritik am ressour-

17 Vgl. z.B. Szulanski (1996).

18 Vgl. Prahalad/Hamel (1990).

19 Vgl. Ries (2011).

20 Vgl. z.B. Iansiti/ Levien (2004).

21 Vgl. Teece et al. (1997).

cenbasierten Ansatz auf, dass dieser nichts dazu sagt, wie es denn zu diesen im Wettbewerb differenzierenden Fähigkeiten und Kompetenzen überhaupt kommt. Nicht die Ressourcen und Fähigkeiten per se, sondern wie sie miteinander verbunden, umgruppiert oder aufgebaut werden, prägen nun die Forschung. Damit wurde eine Perspektive ständigen Wandels eingenommen, in der hinterfragt wurde, ob die primäre Aufgabe der Strategen es immer noch ist, eine Position nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu schaffen, oder ob es mehr darum geht, die Sensitivität und Flexibilität bereit zu stellen, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen und es rechtzeitig genug mit neuen Wettbewerbsvorteilen auf veränderte Gegebenheiten anzupassen.

Zunehmende Bedeutung erlangte in dieser Dekade aber auch die tendenziell in der Prozessforschung anzusiedelnde „*Strategy as Practice-Community*“<sup>22</sup>. Sie plädiert für einen »practice turn« in der Strategieforschung, in dem sie Strategie als etwas betrachtet, was Leute tun, und weniger als etwas, was Unternehmen haben. Es wird die Akteursperspektive der strategischen Praktiker eingenommen, ihr tägliches Wirken auf der Mikro-Ebene. Was interessiert, sind deren Praktiken in ihrer alltäglichen Strategiearbeit. Inzwischen hat dieser Forschungsstrang äußerst reichhaltigen Zuspruch und Ausdifferenzierung erhalten.<sup>23</sup>

Als neue strategische Akteure hatten sich zu Beginn des Jahrtausends die *Private Equity-Unternehmen* als wichtige dritte Kraft im Kapitalmarkt platzieren können, wo sie z.B. beim Bieten um M&A-Targets den Konzernen mit anderen Strategien Konkurrenz machten. Aus dem Kapitalmarkt kam auch ein zunehmender *Shareholder-Aktivismus* auf, durch den Minderheitseigentümer mit neuen Methoden geschickt versuchten, Einfluss auf die Strategien von Unternehmen zu nehmen.

Ab Mitte 2007 zeichnete sich dann die beginnende „Subprime-Krise“ ab, die sich zu einer Weltwirtschaftskrise auszuweiten drohte. Sie liess das Jahr 2008 zu einem der schwärzesten Jahre der Börsengeschichte werden. Auch einige traditionsreiche Bankhäuser mussten aufgrund krasser Fehlentscheidungen und Hybris des Managements durch den Staat, d.h. den Steuerzahler, gerettet werden. Wem nicht mehr geholfen wurde ist der traditionsreichen Investmentbank Lehman Brothers, die am 15.9.2008 ihre Insolvenz anmeldete.

### Die 2010er Jahre: Disruptive Strategien

Nach anfänglich gewaltigen Wertvernichtungen erholte sich die Wirtschaft zwar erstaunlich schnell von diesem Schock, doch vielerorts blieb – neben dem Reputationsschaden für die wirtschaftliche Elite – eine grundlegende Skepsis gegenüber dem herrschenden Paradigma des Wirtschaftens. Die Frage, ob Wirtschaft tatsächlich sozialen Fortschritt erzeugt, stand wieder zur Debatte. Hinzu kam Unsicherheit aus politischen Brandherden (Ukraine, Syrien etc.), wirtschaftlich in Schieflage geratenen Ländern (Griechenland, Portugal etc.) sowie grösseren gesellschaftlichen Herausforderungen (Migrationsthematik, Brexit etc.).

Grundsätzliche Zweifel erwuchsen auch an der dominanten Ausrichtung von Unternehmensstrategien an den Erwartungen der Kapitalmärkte und dem oft daraus abgeleiteten „Maschinen-Modell“ der Unternehmensführung, das immer noch in vielen grossen Unternehmen vorherrscht: Man formuliert Zielrenditen, bricht diese auf die operativen Einhei-

22 Vgl. z.B. Whittington (2006).

23 Vgl. hierzu z.B. das Handbuch von Golsorkhi et al. (Hrsg., 2015).

ten herunter, vereinbart mit diesen Zielen („*management by objectives*“), die diese wiederum in Strategien, Jahres-Pläne und Budgets übersetzen. Über Anreize (Boni, Karriereversprechen etc.) wird versucht, die Erreichung ambitionierter Ziele zu unterstützen. Diese Art von Organisation wurde immer mehr als sinnentleert und seelenlos empfunden.<sup>24</sup> Auf der normativen Ebene der Unternehmensführung suchte man wieder nach einem sinnstiftenden gemeinsamen Zweck („*profit with a purpose*“), der die Entwicklung des Gesamtunternehmens und seines Portfolios der Geschäfte ausrichten sollte.

In diesem Kontext wurde auch die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft neu thematisiert. So wurde z.B. gefragt, ob es ausreiche, die Zielgröße Performance nur eindimensional im Sinne der finanziellen Performance zu fassen, oder ob es – im Sinne einer umfassenderen „*Corporate Social Responsibility*“ und Ethik des Unternehmens – nicht angemessener wäre, Performance zumindest dreidimensional zu begreifen und anzustreben: gegenüber den Eigentümern, der Gesellschaft und der Umwelt. Damit käme man einem *Stakeholder Management* etwas näher, dessen Prämisse verlangt, primär allen relevanten Anspruchsgruppen in einer ausgewogenen Form Nutzen zu stiften. Dies verlangt u.a. einen kontinuierlichen und konstruktiven Dialog mit diesen Anspruchsgruppen.

Der Zweck vieler Unternehmen wurde aber auch aus zwei anderen Richtungen hinterfragt. Zum einen durch Veränderungen im Verbraucherverhalten, zum anderen aber auch wegen der Verfügbarkeit neuer Technologien. Kunden erwarteten mehr und mehr integrierte Komplettlösungen für einige ihrer Grundbedürfnisse, und diese möglichst simpel („*convenient*“) und zuverlässig. Im Bereich Kommunikation/Unterhaltung ist z.B. Apple hier schon sehr weit fortgeschritten. Man suchte aber auch einen effizienteren Umgang mit vorhandenen Ressourcen. Dies schlug sich z.B. in Konzepten wie der „*Sharing Economy*“ (oder auch „*kollaborativer Konsum*“) nieder, in denen es zu einer gemeinsamen, jedoch zeitlich begrenzten Nutzung von Ressourcen kommt, die nicht dauerhaft benötigt werden. Unternehmen wie Airbnb, gegründet 2008, oder Uber, gegründet 2009, bauten ihre erfolgreichen Geschäftsmodelle darauf auf – ermöglicht durch *neue Technologien*. Die Nachhaltigkeit dieser Geschäftsmodelle muss sich allerdings erst noch erweisen.

Für die Geschäftsmodelle vieler etablierter Unternehmen ergibt sich dadurch eine grosse strategische Herausforderung. So beginnen z.B. die PKW-Hersteller ihren strategischen Zweck neu zu definieren, in dem sie sich als führende Anbieter von Mobilität definieren. Natürlich stellt man dann nach wie vor auch noch PKW her, aber man betreibt dann auch ein Car-Sharing-Unternehmen und kauft sich in andere Mobilitätsdienste (Taxi, Fernbusse etc.) ein. Hinzu kommt die technologische Entwicklung zum „autonomen Fahren“. Strategisch sehen sich Unternehmen wie Daimler oder BMW damit auf einmal im Wettbewerb mit Unternehmen wie Uber oder Google. So stellt für viele etablierte Unternehmen der digitale Wandel eine *Disruption* ihres bisherigen Geschäftszwecks dar und verlangt nach einer radikalen Transformation ihres Geschäftsmodells.<sup>25</sup>

Angesichts der grossen Unsicherheiten und Veränderungen wurde in vielen Unternehmen die Strategiefunktion mit der Funktion eines *Chief Strategy Officer* (CSO) gestärkt, der auch Einsatz in die „C-Suite“ hat, meist an den CEO berichtet und manchmal sogar Mitglied der Geschäftsleitung ist.<sup>26</sup>

---

24 Entsprechend war das Thema der Jahrestagung der Academy of Management 2016 „*Making Organizations Meaningful*“.

25 Vgl. Linz et al. (2017).

26 Vgl. Menz et al. (2016).

Als Indikator für die Themen, die im aktuellen Jahrzehnt in der Forschung von Interesse sind, mögen die Themen dienen, denen sich die meist nur jährlich erscheinenden Publikation „*Advances in Strategic Management*“ widmet.<sup>27</sup> The Globalization of Strategy Research (2010), Project-Based Organizing and Strategic Management (2011), History and Strategy (2012), Collaboration and Competition in Business Ecosystems (2013), Finance and Strategy (2014), Cognition and Strategy (2015), Business Models and Modelling, (2015), Strategy Beyond Markets (2016).

Die Jahreskonferenz der Strategic Management Society stand im Jahr 2016 unter dem Motto: „*Strategies That Move the World*“. Sie widmete sich erstmalig den grossen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit: „*Our world is increasingly struggling with a number of serious—and often interrelated—problems. The climate is changing, leading to rising sea levels, enduring droughts, expansion of deserts and extreme weather. Population is predicted to grow from seven billion in 2010 to eleven billion in 2100, implying a huge and ever-rising demand for energy, water supply, and many kinds of other resources. A growing percentage of the population will live in cities, urging planners to develop new concepts for mobility, logistics, housing and other services. Inequalities in terms of demographics, income levels, education, and quality of life challenge our sense of distribution justice and raise the risk of wars, terrorism, and revolutionary movements. How can our strategic management discipline contribute to addressing these real-world challenges?*“<sup>28</sup> Diese Ausschreibung ist wohl auch als Aufruf zu verstehen, sich vermehrt mit diesen gesellschaftlich drängenden Problemstellungen zu befassen, um an Relevanz zu gewinnen.

In Abbildung 1 werden nochmals zusammenfassend die wichtigsten Meilensteine der Entwicklung des SMs dargestellt. Insgesamt kann diese Entwicklung über die letzten Jahrzehnte positiv beurteilt werden. In der Wissenschaft hat sich das Feld als eigenständige Disziplin fest etabliert, was z. B. an der hohen Anzahl von Konferenzen, Publikationen in Fachzeitschriften oder Wissenschaftlern, die auf diesem Gebiet forschen, abzulesen ist. Es ist eine gewisse Wissensbasis über strategische Entscheidungen und deren Auswirkungen auf die Performance entstanden. Die regionalen Unterschiede sind geringer geworden und die Dominanz US-amerikanischer Schulen ist einer grösseren, internationalen Vielfalt gewichen.

Wie bereits erwähnt gibt es bis dato keine eigene Theorie des SMs und es lässt sich auch fragen, ob es eine solche benötigt. Komplexe Problemstellungen, wie man sie im SM antrifft, lassen sich vermutlich am besten erschliessen, wenn man sich verschiedener, im jeweiligen Fall als nützlich erachteter, Theorien und Betrachtungsperspektiven bedient. So kamen denn bislang auch höchst unterschiedliche Theorie aus der Ökonomie, aber auch aus den Sozial- und Verhaltenswissenschaften (Organisationspsychologie, Politologie etc.) zum Einsatz. Dieser theoretische Pluralismus hängt auch mit den aufgezeigten unterschiedlichen Sichtweisen zusammen, was Strategie überhaupt ist. Natürlich hat dieser Pluralismus auch Kritik in Form einer möglicherweise reduzierten Stringenz der Forschungsresultate ausgelöst, wenn man sich der Theorien aus angrenzten Disziplinen bedient.

27 <http://www.emeraldinsight.com/series/astm> (20.8.16).

28 <https://strategicmanagement.net/berlin/overview/overview> (20.8.16).

	60er Jahre: Langfrist- planung	70er Jahre: Strategie bei Diskontinuitäten	80er Jahre: Strategie als Positionierung	90er Jahre: Strategie für Investoren	00er Jahre: Innovation als Strategie	10er Jahre: Disruptive Strategien
<b>Externer Kontext</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starkes Wachstum (Nachholbedarf nach dem 2. Weltkrieg)</li> <li>• Diversifikation bis hin zur Konglomeratbildung</li> <li>• Wieder wachsender Kapitalmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makroökonomische Turbulenzen</li> <li>• Stagnation</li> <li>• Dollarabwertungen</li> <li>• Steigender Ölpreis</li> <li>• Global werdender Wettbewerb</li> <li>• Zweifel an der Werthaltigkeit der Konglomerate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberalisierung von Monopol- u. Steuergesetzgebung</li> <li>• Deregulierung von Märkten</li> <li>• Zunehmender Performance-Druck von den Investoren</li> <li>• 1987: Crash der Aktienmärkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ende Kalter Krieg</li> <li>• Globalisierung und Konsolidierung von Branchen</li> <li>• Weitere Liberalisierung und Deregulierung der Märkte</li> <li>• Internetboom bis zum Platzen der Blase in 2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Unsicherheit durch Terrorismus (September 11, 2001)</li> <li>• Neue Gründerszene</li> <li>• Private Equity als dritte Kraft im Kapitalmarkt</li> <li>• 2007/8: Subprime-Krise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Instabilität (Kriege etc.)</li> <li>• EU-Krise (Migration, Brexit etc.)</li> <li>• Terrorismus</li> <li>• Niedrigzinspolitik</li> <li>• Neue Technologien</li> <li>• Veränderte Kundenbedürfnisse</li> </ul>
<b>Dominantes Denkmuster</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien als Integration zur Zielerreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien als Optionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien als Fit zu Umwelt («outside-in»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien als Fit zu Ressourcen («inside-out»)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien als Umwelt- und Ressourcen Fit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien als zweckvolles Streben</li> </ul>
<b>Themen der Strategiearbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Corporate Planning» als Management-system</li> <li>• Funktionalen Pläne an Langfristzielen ausgerichtet</li> <li>• Strategische Planung: Hinzunahme von Umweltanalysen (ökonomische Vorhersagen und Konkurrenzanalysen)</li> <li>• Einrichtung von Planungsabteilungen und SGEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategien als alternative, auf Annahmen basierte Konstrukte</li> <li>• Strategien als Wahlmöglichkeiten sich im Wettbewerb vorteilhaft zu positionieren</li> <li>• Corporate Restructuring: Vom konglomeraten zum verbundenen Portfolio</li> <li>• Unterscheidung in Inhalts- versus Prozessgestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzmarktgetriebene Strategien («shareholder value maximierung»)</li> <li>• Wettbewerbsanalyse- und -strategien</li> <li>• Nachhaltige Wettbewerbsvorteile</li> <li>• Erhöhung des Fokus auf das Kerngeschäft und Suche nach Synergien, aber auch Eintritt in neue Geschäfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausrichtung auf Steigerung des Firmenwerts</li> <li>• Fokus auf den Kern des Unternehmens</li> <li>• Aktives Portfolio-management</li> <li>• Geschäftsmodellinnovationen durch Nutzung des Internets</li> <li>• Aufziehen von «Corporate Ventures»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean Start ups</li> <li>• Plattformbasierte Geschäftsmodelle</li> <li>• Ausnutzung von Netzwerkeffekten («Winner-takes-it-all-Märkte»)</li> <li>• Ökosysteme</li> <li>• Entwicklung zum Lösungsanbieter</li> <li>• Zunehmender Shareholder Aktivismus</li> <li>• Strategien von Private Equity-Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach einem sinnstiftenden Unternehmenszweck («purpose»)</li> <li>• Stakeholder Management</li> <li>• Corporate Social Responsibility</li> <li>• Disruptive Geschäftsmodelle</li> <li>• Digitale Strategien</li> <li>• Sharing Economy</li> <li>• Einzug des Chief Strategy Officer</li> </ul>
<b>Forschungsschwerpunkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf die Firma als singulärer Akteur</li> <li>• Primat der Planung</li> <li>• Feldforschung mit reichhaltigen Beschreibungen</li> <li>• Verbesserte Prognoseverfahren</li> <li>• Zentrale Themen: Wachstum, Diversifikation, M&amp;A, Unternehmenssteuerung etc.</li> <li>• Fallstudien</li> <li>• Entwicklung von Hypothesen für zukünftige Forschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von der strategischen Planung zum SM</li> <li>• Fokus auf den Fit zwischen Unternehmen und Umwelt</li> <li>• Implementierung als eigenständige Aufgabe</li> <li>• Zentrale Themen: Portfoliomanagement</li> <li>• Empirische, Hypothesen testende Forschung</li> <li>• Regressionsanalysen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Branchen und den Link zur Performance</li> <li>• Marktorientierter Ansatz</li> <li>• Ausdifferenzierung in Inhalts- und Prozessforschung</li> <li>• Deskriptive Strategieprozessmodelle</li> <li>• Strategischer Wandel als Aushandlungsprozess</li> <li>• Zentrale Themen: Diversifikation, Desinvestitionen, Kooperationen</li> <li>• Transaktionskostentheorie; Spieltheorie; Populationsökologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Fähigkeiten und Kompetenzen</li> <li>• Ressourcenorientierter Ansatz</li> <li>• Schaffung von Einzigartigkeit</li> <li>• Wissensbasierter Ansatz</li> <li>• Zentrale Themen: Kernkompetenzen, strateg. Allianzen und Netzwerke, neue Geschäfte/ Geschäftsmodelle</li> <li>• Vielfalt an quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden mit Dominanz der quantitativen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Fähigkeitenvorteile auf der Corporate-Ebene</li> <li>• Dynamic Capabilities</li> <li>• Strategy-as-practice: Fokus auf den Akteur und sein Tun.</li> <li>• Zentrale Themen: Wissensmanagement, Netzwerkeffekte, Entrepreneurship, Top Management Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf den Firmenzweck; Überwindung des Maschinen-Modells</li> <li>• Moderne Organisationsstrukturen</li> <li>• Modellierung und Transformation von Geschäftsmodellen</li> <li>• Beitrag zu den grossen gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit</li> </ul>

Abb. 1: Entwicklungsphasen des Strategischen Managements

Es hat sich aber auch ein Forschungsstrang entwickelt, dem eine grundsätzlich kritische Perspektive zum SM zugrunde liegt und der sich gegen das „Mainstream SM“ stellt. Hier

wird betont, dass Strategie ja nur ein Konstrukt ist, etwas das niemand je direkt gesehen hat. Dieses Konstrukt und die damit verbundenen Instrumente und Ansätze können dann auch als Mittel und Legitimation für einen Mechanismus der Machtausübung durch das obere Management gegenüber der Restorganisation gesehen werden.<sup>29</sup>

Wie ausdifferenziert das Forschungsfeld des SM inzwischen ist, zeigen die 13 Interessengruppen, die sich in der Strategic Management Society über die Jahre formiert haben:<sup>30</sup> Behavioral Strategy, Competitive Strategy, Cooperative Strategy, Corporate Strategy, Entrepreneurship & Strategy, Global Strategy, Knowledge & Innovation, Stakeholder Strategy, Strategy Process, Strategic Human Capital, Strategy Practice sowie Strategic Leadership & Governance.

So zeigt sich heute das SM als ein extrem offenes und interdisziplinäres Forschungsfeld. Viele sagen auch, dass die Disziplin inzwischen zu offen sei und es ein klareres gemeinsames Verständnis dazu bräuchte, welche Probleme eigentlich noch strategisch sind und welche nicht mehr. Strategische Problemstellungen werden heute aus unterschiedlichsten Perspektiven und mit verschiedensten Ansätzen erforscht, um das Wissen zu ihnen systematisch anzureichern. Diese Interdisziplinarität findet im SM nicht nur additiv statt, sondern man nimmt i.Allg. Kenntnis von den Erkenntnissen aus den jeweils anderen Forschungsperspektiven und baut darauf auf. Dabei sieht sich das SM allerdings immer noch als eine problemgetriebene Disziplin, der es im Kern um das Verstehen der Heterogenität von Firmenperformanzen geht. Daraus erwächst die Frage, warum solch eine anwendungsorientierte Disziplin immer noch so einen grossen Bogen um eine zusätzliche Lösungsorientierung schlägt.

In der Praxis ist strategisches Gedankengut mittlerweile weit verbreitet und wohl jeder Manager verfügt zumindest über rudimentäres dazugehöriges Wissen. Dazu beigetragen hat sicher auch, dass sich in *Lehre und Weiterbildung* kaum noch eine Fachhochschule oder Universität findet, die nicht Kurse zum SM anbietet. Der Trend zu einer evidenzbasierten Lehre, die sich basierend auf empirischen Daten am neuesten Stand der Forschung orientiert, hat sich erfreulicherweise verstärkt. Wichtiges Mittel zur Verbreitung des strategischen Gedankenguts sind auch bewährte *Lehrbücher*, da es in ihnen zu einer gesamthaften Darstellung kommt, manchmal noch verbunden mit einem integrierenden Bezugsrahmen für die Anwendung.

Trotzdem ist es ernüchternd zu sehen, wie wenig des Wissens aus der Forschung zum SM Resonanz in der Unternehmenspraxis findet, was natürlich Fragen in einer anwendungsorientierten Disziplin aufwirft. Wenn man die obigen Ausführungen näher betrachtet, dann fällt auf, dass die Entwicklung neuen Wissens keineswegs immer gut verknüpft ist mit den Herausforderungen, die sich den strategischen Entscheidungsträgern stellen.

### 3. Zukünftige Perspektiven: Die Herausforderung des Nützlichkeitsnachweises

Nach Jahren einer dynamischen Entwicklung ist das Forschungsfeld SM mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. So ist vielerorts der Vorwurf der Praxisferne zu vernehmen, der auch in der wissenschaftlichen Gemeinschaft selbstkritisch bemerkt wird, aber auch weitgehend ungehört verhallt. Inwieweit eine wissenschaftliche Disziplin jedoch

29 Vgl. Ezzamel/Willmott (2016).

30 <https://strategicmanagement.net/ig/index.php> (20.8.16).

auf diese Kritik reagieren kann, ohne sich ihrer Eigenlogik zu entledigen und wissenschaftliche Standards zu vernachlässigen, ist keine einfache Frage.

### Verstärkung des Einflusses auf die Unternehmenspraxis

Es besteht grosse Einigkeit darüber, dass es sich beim SM um ein angewandtes Forschungsfeld handelt, das helfen soll, die Arbeit der Strategen zu verbessern.<sup>31</sup> Das heisst nicht, dass es nicht auch eine Grundlagenforschung geben darf, die nicht immer sofort „praktisch anwendbar“ zu sein hat. Doch letztendlich muss sich die Disziplin an ihrem Beitrag zur Verbesserung der Praxis der Strategiearbeit messen lassen. Daran werden allerdings immer wieder erhebliche Zweifel geäussert. Häufig wird festgestellt, dass die Forschung im SM nicht in dem Umfang nützliches Wissen für den Praktiker hervorgebracht hat, wie dies von der Unternehmenspraxis erwartet wird.<sup>32</sup> So trifft man z.B. auf der grossen Jahrestagung der Strategic Management Society kaum Praktiker an, obgleich diese als Zielgruppe klar benannt ist. Beschäftigt sich die Disziplin über den normativen Druck, den sie ausübt, zu sehr mit sich selbst? Setzt sie die falschen Anreize? Auf alle Fälle scheint die Disziplin SM nachhaltig in einem Widerspruch mit sich selbst zu stehen. Dieser ist über die Jahre eher grösser geworden, wenn man das Verhältnis zwischen geleistetem Forschungsaufwand und Einfluss auf die Praxis als Massstab nimmt.

Woher kann dieser Widerspruch röhren? Ein Grund mag ein Zweifel an der Nützlichkeit und Zuverlässigkeit der Erkenntnisse sein. Oder es mag an der mangelnden Übersetzung leistung wissenschaftlicher Beiträge in eine für die Unternehmenspraxis verständliche Sprache liegen. Oder die Wahl der Forschungsthemen mag mehr getrieben sein durch Publikationsfähigkeit und den Status, den man sich in der internationalen Forschergemeinschaft verspricht, als durch die Nützlichkeit für den Anwender.<sup>33</sup> Und dort, wo das Kriterium wissenschaftlicher Stringenz („*scientific rigor*“) beim Publizieren dominiert, tut man sich leichter mit der Erforschung hoch spezifischer und eng gefasster Fragestellungen, als mit den immer komplexer werdenden strategischen Problemstellungen.<sup>34</sup> Gleichzeitig führt aber eine, der eigentlichen Problemstellung nicht mehr gerecht werdende, Verengung der Forschungsfragen zu einem Verlust an Relevanz. Oder aber die durch die Editoren der wissenschaftlichen Journals gesetzten Erwartungen führen zu einer „Überakademisierung“ des Feldes. Offenbar gibt es viele Möglichkeiten, den Widerspruch zu deuten und wohl hat jeder der genannten Gründe seinen Anteil an diesem Widerspruch. Akzeptabel kann er jedoch nicht sein. Doch wie könnte dieser Widerspruch verringert werden?

#### (1) Veränderung der Anreize für die Forschung

Ein Grund für diesen Widerspruch sind fehlsteuernde Impulse auf der institutionellen Ebene im akademischen Evaluierungssystem. Es fehlen die entsprechenden Anreize für die Forschenden, neben wissenschaftlicher Stringenz auch der Nützlichkeit ihres Tuns für das Management wirklich Beachtung zu schenken. Die ritualisierten und oft inhaltsleeren „*managerial implications*“ am Ende der Artikel zeigen dies überdeutlich. Die durch die Journals gesetzten Standards diktieren heute das System, denn dort wird über Karriere, Ruhm, Eh-

31 Vgl. Schendel (1995); S. 161.

32 Vgl. z.B. schon Bettis (1991) oder Knyphausen-Aufsess (1995), S. 33f..

33 Vgl. dazu die Untersuchung von Lyles (1990).

34 Vgl. Lampel/Shapiro (1995).

re, Forschungsbudget und Gehalt entschieden.<sup>35</sup> Sich als Nachwuchswissenschaftler dem heute zu widersetzen kann karrieregefährdend sein.

Eine Konsequenz dieser falsch gesetzten Anreize ist, dass es offenbar ein nur geringes Interesse an einer replikativen Forschung (durch Veränderung der Forschungsdesigns) gibt.<sup>36</sup> Für die Bedeutung einer Forschungsdisziplin ist sie aber ganz wesentlich, denn nur dadurch gewinnen einmal gefundene Erkenntnisse eine grössere Verallgemeinerungsfähigkeit und Validität.<sup>37</sup> Viele „alte Fragen“ aus dem SM können heute immer noch nicht zuverlässig beantwortet werden. Und indirekt ist inzwischen ein extrem zersplittertes Forschungsfeld die Folge davon. Man wendet sich lieber „neuen“ Fragen zu, denn das ist, was zählt.

Erkennt man das Problem an, so gibt es viele Möglichkeiten dem entgegenzusteuern: (a) Praktiker zur Beurteilung der Nützlichkeit in den Review-Prozess von Artikeln mit einzubeziehen, (b) Berufungsverfahren, die signifikant und ernsthaft über ein Abzählen von Publikationen und Zitationen hinausgehen, (c) ausgewogene Anreizsysteme, (d) Einrichtung von mehr Dialog-Plattformen zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis, (e) regelmässige Messung der Effizienz des Systems (Impact/Input), usw. Es geht aber auch darum, denen den Rücken zu stärken, die den Mut haben, sich dem Normenkorsett zumindest teilweise zu entziehen und ihre eigenen, kreativen Wege gehen.

## (2) Notwendigkeit einer Professionalisierung der Strategen

In nahezu allen grösseren Unternehmen verfügt man heutzutage auf der Corporate-Ebene über eine Strategiefunktion und man trifft auch immer häufiger einen Chief Strategy Officer in der Führungsetage an. Auch ist es breitflächig akzeptiert, dass Führungskräfte in ihrer Rolle als General Manager über eine gewisse Kompetenz in strategischer Führung verfügen müssen. Doch diese CSOs kommen oft, ohne spezifisches Wissen, aus völlig anderen Führungsfunktionen und selbst die Full-time-Strategen in den Strategieabteilungen bringen oft nichtvertieftes Wissen im SM mit. Offenbar scheint dies bei der Rekrutierung nicht von besonderer Relevanz zu sein. Man stelle sich analog vor, in der orthopädischen Abteilung einer Klinik wird ein Arzt gesucht und seine orthopädische Vorbildung spielt dabei kaum eine Rolle.

Dies hat damit zu tun, dass die Strategen keinen Berufsstand bilden, wie etwa die Ärzte oder Anwälte. Nur ganz wenige machen über Jahrzehnte eine Karriere als reine Strategen. Trotzdem könnte mehr in Richtung einer Professionalisierung getan werden. Die Community könnte sich z.B. auf einen „common body of knowledge“ einigen, auf dessen Basis dann – entlang der Erfahrung eines Strategen – ein mehrstufiges Zertifizierungssystem aufgebaut ist, ähnlich wie etwa die Ausbildung zum CFA.

## (3) Bedarf nach praktikablen Steuerungsansätzen

Wir können über die deskriptive Prozessforschung heutzutage sehr differenziert aufzeigen, dass Strategien nicht so entstehen, wie in den präskriptiven Denkmodellen der 1960er und 1970er Jahre unterstellt wurde. Doch diese Erkenntnisse liefern uns keine Handlungsprinzipien nach denen man im SM verfahren könnte. Zudem arbeitet auch heutzutage

35 Vgl. Gomez-Mejia/Balkin (1992).

36 Vgl. Hubbard et al. (1998); S. 247.

37 Vgl. z.B. Schendel (1995), S. 177: „Assertion and non-replicable evidence are just not acceptable evidence or anything like the support that the field must demand if it is to progress.“.

noch die Mehrzahl der Unternehmen in ihren strategischen Planungsprozessen nach dem Rationalmodell. Es wäre nun vermessen anzunehmen, dass die Entscheidungsträger dieser Unternehmen blindgläubig sind und die Realität ignorieren. Natürlich wissen auch sie aus ihrer Erfahrung, dass strategische Entscheidungen im Allgemeinen aus einem Aushandlungsprozess emergieren. Das heisst, dass viele angewandte Betriebsmodelle pragmatisch von einer Gleichzeitigkeit rational geplanter Prozessverläufe sowie allerorts und zu jeder Zeit möglicher emergenter Strategieformierung ausgehen. Dieses Zusammenspiel hat sich offenbar als zweckmässig erwiesen. Doch wir wissen bislang relativ wenig darüber, wie es stattfindet und welche Vorgehen dabei wirkungsvoller sind. Es besser zu erforschen, könnte sich als hilfreich erweisen, um zu einem systemischen Modell zu gelangen, das auch für Steuerungszwecke tauglich ist.

### Anstrengungen zur Konsolidierung und Kontextualisierung der Forschung

Raum für Kreativität ist in der Forschung essentiell. Zu ausgeprägte Normen behindern diese oder lenken sie sogar vielleicht fehl. Gleichzeitig besteht in einer so stark wachsenden Disziplin wie dem SM die Gefahr einer ausufernden Komplexität.

#### (1) Mehr Fokus auf die Kumulierung von Wissen

Mehr Zurückhaltung wäre z.B. bei der Verwendung von Konstrukten für Messungen in den behandelten Konzepten angebracht. Ist die Einführung eines neuen Konstrukts wirklich gut legitimiert, oder könnte man ebenso gut mit bereits bestehenden Konstrukten arbeiten? Davon würden über die Zeit auch diese Konstrukte hinsichtlich ihrer Präzision profitieren.

Es ist ausserdem zu fragen, ob man nicht bestimmte Forschungsstränge, die inhaltlich immer mehr konvergieren, zusammenführen könnte. Oft stellen sie sich die gleichen Fragen, sprechen aber verschiedene „Sprachen“. Ein Beispiel hierfür mag das Corporate-Level Management und das International Management sein, wo es einen grossen Teil überschneidender Fragestellungen gibt, wie etwa die Frage nach Grad und Form der Diversifikation oder die Frage nach der Interaktion zwischen der Corporate-Ebene und den operativen Einheiten (z.B. Ländergesellschaften).

Schon genannt wurde der Effekt von einer nicht ausreichenden replikativen Forschung auf eine ausufernde Komplexität. Sich verselbständigende Forschungsprogramme oder „neue“ Fragen, die nicht wirklich neu sind, sind die genannten Konsequenzen.

#### (2) Mehr Methoden- und Theoriefokus

Die Zersplitterung des Feldes kann auch in Bezug auf dessen Methodenpluralismus betrachtet werden. Benötigt man hier mehr Fokus oder gar ein einheitliches Paradigma, das verschiedene Theorieansätze integriert? Bislang ist man wohl mit der Vielfalt gut gefahren. Dies gilt anscheinend auch für die Methodenvielfalt, wo neue Methoden, wie etwa Simulationen, die Diskussion bereichern. Für die Erkenntnisgewinnung wäre ein Mehr an longitudinalen Prozessanalysen dem Feld zuträglich, auch wenn diese einen erheblichen Aufwand für die Forschenden darstellen und sie wenig entsprechende Anreize erfahren.

### (3) Stärkere Kontextualisierung der Konzepte

Dem Streben nach Verallgemeinerung steht die Notwendigkeit zur Bezugnahme von Strategien hinsichtlich unterschiedlicher Kontexte wie Länder, Branchen, Situationen etc. entgegen. Noch mehr robuste Taxonomien könnten hier z.B. auch helfen, der Kontextabhängigkeit strategischen Handels noch mehr gerecht zu werden.

Letztendlich ist es bedeutsam, sich immer wieder daran zu erinnern, dass das SM in seinem Kern kontextuell und sozial konstruiert ist. Es hat keineswegs in allen Kulturkreisen auf dieser Welt einen Platz und es könnte auch nur ein vorübergehendes Phänomen sein. Zumindest wird es sich stark weiterentwickeln müssen, wenn es Bestand für eine Unternehmensführung haben möchte. Insbesondere braucht es noch mehr Sensitivität gegenüber den Auswirkungen strategischer Entscheidungen auf Individuen, Gesellschaft und Umwelt.

## Literatur

- Andrews, K. R. (1971): *The concept of corporate strategy*, Homewood, IL.
- Ansoff, H. I. (1965): *Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1975): *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*, in: *California Management Review*, 18(2), S. 21-33.
- Ansoff, H.I./Declerk, R.P./Hayes, R.L.C. (1976): From strategic planning to strategic management, in: Ansoff, H.I./Declerk, R.P./Hayes, R.L.C. (Hrsg.): *From strategic planning to strategic management*, London et al., S. 39-78.
- Bettis, R. A. (1991): Strategic management and the straitjacket. An editorial essay, in: *Organization Science*, 2(3), S. 315-319.
- Bowman, E. H./Sing, H./Thomas, H. (2002): *The domain of strategic management: History and evolution*, in: Pettigrew, A./Thomas, H./Whittington, R. (Hrsg.): *Handbook of strategy and management*, London et al.: Sage Publications, S. 31-51.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and structure. Chapters in the history of American industrial enterprise*, Cambridge.
- Drucker, P. (1954): *The practice of management*, New York.
- Ezzamel, M./Willmott, H. (2016): Critical management: A Foucauldian perspective, in: Jenkins, M./Ambrosini, V./Collier, N. (Hrsg.): *Advanced strategic management*, 3. Auflage, London: Palgrave Macmillan, S. 310-326.
- Gluck, F. S./Kaufmann, S. P./Walleck, A. S. (1980): Strategic management for competitive advantage, in: *Harvard Business Review*, 58(July/August), S. 154-161.
- Golsorkhi, D./Rouleau, L./Seidl, D./Vaara, E. (Hrsg., 2015): *Cambridge handbook of strategy as practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gomez-Mejia, L. R./Balkin, D. B. (1992): Determinants of faculty pay: an agency theory perspective, in: *Academy of Management Journal*, 35, S. 921-955.
- Grant, R. M./Nippa, M. (2006): *Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*, München et al.: Pearson
- Henderson, B. (1979): *Henderson on strategy*, Boston: ABT books.
- Hoskisson, R. E./Hitt, M./Wan, W./Yiu, D. (1999): Theory and research in strategic management. Swings of a pendulum, in: *Journal of Management*, 25, S. 417-456.

- Hubbard, R./Vetter, D. E./Little, E. L. (1998): Replication in strategic management. Scientific testing for validity, generalizability, and usefulness, in: *Strategic Management Journal*, 19, S. 243-254.
- Iansiti, M./Levien, R. (2004): Strategy as Ecology, in: *Harvard Business Review*, 82(3), S. 68-78.
- Kahn, Herman (1962): Thinking about the unthinkable, New York: Horizon Press.
- Knypfhausen-Aufsess, D. zu (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the art und neue Perspektiven, Wiesbaden: Gabler.
- Lampel, J./Shapira, Z. (1995): Progress and it's discounts. Data scarcity and the limits of falsification, in: *Advances in Strategic Management*, 12, S. 113-150.
- Lechner, C./Müller-Stewens, G. (1999): Strategische Prozessforschung: Zentrale Fragestellungen und Entwicklungstendenzen, Diskussionsbeitrag Nr. 33, Institut für Betriebswirtschaft, St. Gallen.
- Linz, C./Müller-Stewens, G./Zimmermann, A. (2017): Radical business model transformation. Gaining the competitive edge in a disruptive world, London et al.: Kogan Page
- Lyles, M. A. (1990): A research agenda for strategic management in the 1990s, in: *Journal of Management Studies*, 27, S. 363-375.
- Menz, M./Müller-Stewens, G./Zimmermann, T./Uhr, J. (2016): Revealing the chief strategist's hidden value. How can CEOs measure their CSOs' performance. Chief strategy officer survey 2016. Key findings. St. Gallen/Munich: University of St. Gallen/Roland Berger Strategy Consultants.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (1978): Organization, strategy, structure, and process, New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation, in: *Management Science*, 24(9), S. 934-948.
- Mintzberg, H./Raisinghini, D./Theoret, A. (1976): The structure of unstructured decision process, in: *Administrative Science Quarterly*, 21, S. 246-275.
- Mintzberg, H./Waters, J. A. (1985): Of strategies, deliberate and emergent, in: *Strategic Management Journal*, 6(3), S. 257-272.
- Müller-Stewens, G./Brauer, M. (2009): *Corporate Strategy & Governance*, 1. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2016): *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen*, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nair, K./Sarin, R. K. (1979) : Generating future scenarios – their use in strategic planning, in : *Long Range Planning*, 12, S. 57-61.
- Nelson, R. R./Winter, G. (1982): An evolutionary theory of economic change, Cambridge.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: *Organization Science*, 5(1), S. 14-37.
- Penrose, E. (1959): The theory of the growth of the firm, Oxford.
- Pettigrew, A. M. (1987): Researching strategic change, in: Pettigrew, A. M. (Hrsg.): *The management of strategic change*, Oxford: Basil Blackwell, S. 1-13.
- Porter, M. E. (1980): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors, New York.
- Porter, M. E. (1981): The contributions of industrial organization to strategic management. In: *Academy of Management Review*, 6(4), S. 609-620.
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance, New York.
- Porter, M. E. (1996): What is strategy? in: *Harvard Business Review*, 74(6), S. 61-78.

- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, 68(3), S. 79-91.
- Quinn, J. B. (1980): Strategies for change. Logical incrementalism, Homewood, IL.
- Rappaport, A. (1986): Creating shareholder value: The new standard for business performance, New York: Free Press.
- Ries E. (2011): The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses, Portfolio Penguin.
- Rumelt, R. P./Schendel, D. E./Teece, D. J. (1994): Fundamental issues in strategy, in: Rumelt, R. P./Schendel, D. E./Teece, D. J. (Hrsg., 1994): Fundamental issues in strategy: A research agenda. Boston (MA.): Harvard Business School Press, S. 9-47.
- Schendel, D. E. (1995): Strategy futures. What's left to worry about? in: Advances in Strategic Management, 11B, S. 143-188.
- Schreyögg (1999): Strategisches Management. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in: Die Unternehmung, 53, S. 387-407.
- Schwenk, C. R./Dalton, D. R. (1991): The changing shape of strategic management research, in: Advances in Strategic Management, 7, S. 277-300.
- Szulanski, G. (1996): Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, in: Strategic Management Journal, 17, Winter Special Issue, S. 27-43.
- Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal, 18(7), S. 509-533.
- Williamson, O. E. (1975): Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications, New York: Free Press.
- Whittington, R. (1993): What is strategy – and does it matter?, London: Routledge.
- Whittington, R. (2006): Completing the practice turn in strategy research, in: Organization Studies, 27(5), S. 613-634.

**Günter Müller-Stewens**, Prof. Dr., ist Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen

**Anschrift:** Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, Tel.: +41 71 224 2357, E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg.ch