



**Abb. 1.1:** Der Aufbau von Teil I im Überblick

# Teil I Grundlagen

Das Gebiet des **strategischen Managements** ist für die Praxis wie für die betriebswirtschaftliche Theorie gleichermaßen von aktueller Bedeutung. Die Beschäftigung mit den strategischen Aspekten der Unternehmensführung erscheint nicht nur reizvoll, sondern auch notwendig, um die Handlungsfähigkeit von Unternehmen in einer Umwelt sicherzustellen, die durch zunehmende Unsicherheit und Komplexität geprägt ist. Das langfristige Überleben am Markt und die nachhaltige Erreichung unternehmerischer Ziele sind i. d. R. nicht vorrangig auf Indikatoren wie die Größe oder das Alter eines Unternehmens zurückzuführen, sondern vielmehr auf dessen erfolgreiche **Strategien**. Die Entwicklung und Umsetzung von solchen Strategien stellen deshalb zentrale Aufgaben für das Management von Unternehmen dar. Als heterogenes und stark durch die unternehmerische Praxis geprägtes Forschungsgebiet zeichnet sich das strategische Management jedoch immer noch durch einen Mangel an gesicherten Erkenntnissen, durch Uneinheitlichkeit der Begriffe, durch ordinale oder gar nur nominale Skalierung der Informationen sowie durch eine fast unüberschaubare Vielfalt an verschiedenen Ansätzen und modischen Tendenzen aus.

Um eine breite und nachvollziehbare Basis für das Verständnis des strategischen Managements zu schaffen, werden in diesem ersten Kapitel wichtige **Grundbegriffe**, der **Zweck** sowie die **Entwicklungsgeschichte** des strategischen Managements erläutert (► Abb. 1.1). Kritische Überlegungen zu den wesentlichen **Forschungs- und Arbeitsbereichen** im strategischen Management bilden dann die Überleitung zum zweiten Kapitel, in dem eine allgemein akzeptierte Konzeption des strategischen Managements detailliert entwickelt wird.

## 1 Begriffliche Abgrenzungen

### 1.1 Planung

Einen grundlegenden Bestandteil des strategischen Managements bildet die **Planung** zukünftiger und erfolgsrelevanter Aktivitäten. In Literatur und Praxis findet sich dabei häufig eine Gleichsetzung von »Planen« und »Planung«. Es erscheint jedoch angebracht, diese beiden Begriffe voneinander abzugrenzen. Das Wort »Planen«, im deutschsprachigen Raum seit dem 15. Jahrhundert gebräuchlich, leitet sich vom lateinischen »planta« (= Grundriss eines Gebäudes, Grundfläche) ab. »Planen« beinhaltet damit, einen Grundriss bzw. ein Schema zu entwerfen, wie etwas zu tun oder auszuführen ist. Im Gegensatz zu »Planen« bedeutet »Improvisieren« (lateinisch: improvisus = unerwartet, unvorhergesehen), ad hoc zu entscheiden, etwas dem Zufall zu überlassen, also planlos zu handeln.

Es sind im Wesentlichen vier inhaltliche **Merkmale des Planens** zu unterscheiden (Horváth 2000, S. 4–6; Macharzina/Wolf 2015, S. 408–410):

- Planen beinhaltet eine allgemeine geistige **Beschäftigung mit der Zukunft**. Es werden Programme entwickelt, welche die Grundlage zukünftiger Handlungen des Unternehmens darstellen. Da zukünftige Umweltentwicklungen von Unsicherheit geprägt sind, ist es notwendig, Prognosen und verschiedene Szenarien im Rahmen der Planung aufzustellen. Diese Prognosen und Szenarien dienen der Vorhersage von Entwicklungen sowie der Risikoreduktion.
- Planen ist durch **Rationalität** gekennzeichnet, die insbesondere durch das konkrete Prüfen alternativer Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf mögliche Umweltsituationen zum Ausdruck kommt. Dies bedeutet auch, dass Entscheidungsträger\* methodisch und systematisch bei der Lösung von Planungsproblemen vorgehen, um die Zielerreichung des Unternehmens sicher zu stellen.
- Planen hat in Unternehmen einen **repetitiven Charakter**, da sich diese Tätigkeit zumeist über mehrere Perioden erstreckt und in regelmäßigen Abständen entwickelt, kontrolliert und verändert wird. Der wiederholende Charakter des Planens kommt außerdem dadurch zum Ausdruck, dass es in gleicher Form auf mehreren Ebenen im Unternehmen stattfindet. Die Ergebnisse dieser Pläne gilt es, strukturiert zu aggregieren und zu bewerten, um daraus konkrete Handlungen abzuleiten.
- Planen beinhaltet das Auswählen konkreter Handlungsalternativen im Sinne einer **Entscheidung**. Im Gegensatz zu Wild (1982, S. 39) wird hier die Auffassung vertreten, dass die Entscheidungsfindung Bestandteil des Planens ist, da nicht nur bei der Auswahl der bestmöglichen Handlungsalternative eine Entscheidung zu treffen ist, sondern mit jeder Teilstufe des Planungsprozesses Vorentscheidungen verbunden sind. Daraus ergibt sich, dass der Entscheidungsträger zugleich auch Planungsträger ist und der Entscheidungsakt in die Planung einzubeziehen ist.

Die Begriffe Planung bzw. Unternehmensplanung kommen erst seit dem 20. Jahrhundert in der deutschen Sprache vor. In Abgrenzung zum »Planen« wird unter »Planung« die zukunftsbezogene Tätigkeit verschiedener Planungsträger in Organisationen verstanden. **Planung** ist also diejenige kollektive Tätigkeit in Organisationen, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine Entscheidung vorbereitet und unter verschiedenen Handlungsmöglichkeiten eine Alternative auswählt. Durch die Art der Planung werden die Struktur des Planungssystems und der Ablauf des Planungsprozesses bestimmt.

Das Ergebnis bzw. das Objekt des Planens und der Planung wird als **Plan** bezeichnet. Man kann einen Plan »im Kopf haben« oder schriftlich fixieren. Da beim Prozess der Planung mehrere Planungsträger beteiligt sind, sollte aus Gründen der gegenseitigen Information und der Koordination ein als Ergebnis von mehreren Planungstätigkeiten entstehender Plan in schriftlicher Form vorliegen. Dies gilt insbesondere in Großunternehmen, die eine Vielzahl von Hierarchieebenen aufweisen und in internationale Wertschöpfungsnetzwerke eingebunden sind, die es zu koordinieren gilt. Der Plan muss bezeichnen, wer, was, warum, womit, bis wann und unter welchen Annahmen errei-

\* Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Das gewählte generische Maskulinum schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

chen soll. Wenn im Folgenden von Planung gesprochen wird, geschieht dies bezogen auf das Untersuchungsobjekt »Unternehmen«. Andere Arten von Planung sind z. B. Raumplanung, Verkehrsplanung und Bildungsplanung.

Diesen sicherlich einfach nachvollziehbaren Aspekten der Planung in Unternehmen stehen aber Schwierigkeiten gegenüber, die sich aus den folgenden **Bedingungen einer Planungssituation** ergeben:

- Über die künftige Entwicklung besteht prinzipielle **Unsicherheit**. Diese Erkenntnis ist so alt, wie sich Menschen mit der Erstellung von Plänen befassen. So stellte bereits Lorenzo di Medici fest: »Über das Morgen gibt es keine Gewissheit«.
- Da die zu planenden Gegenstände in der Realität ausgesprochen **komplex** sind, müssen im Allgemeinen sehr viele Faktoren erfasst werden. Die Unsicherheit wird durch die vielfältigen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Faktoren noch potenziert. In Wirklichkeit muss deshalb stets eine Begrenzung auf die als wichtig angesehenen Faktoren sowie eine Gewichtung dieser Variablen vorgenommen werden.
- Insbesondere im Rahmen der Planung strategisch relevanter Aktivitäten sind, anstelle genauer quantitativer Angaben (metrische Skalierung), oftmals nur **qualitative Aussagen** (ordinale und nominale Skalierung) möglich.
- Das Eintreten des geplanten Ergebnisses hängt zumeist nicht nur vom eigenen Handeln, sondern auch von den Aktionen und Reaktionen der »Mitspieler« ab (Konkurrenten, Lieferanten, Kunden, Staat, Gesellschaft). Es liegt mithin eine **doppelte Kontingenz** des Handelns vor.
- Planung wird umso komplexer und damit umso schwieriger, je stärker verschiedene **Anspruchsgruppen** ihren Einfluss auf die Planung geltend machen. In international tätigen Unternehmen wird die Planung zusätzlich durch geografische Distanzen sowie politische und kulturelle Unterschiede erschwert.
- Pläne tendieren generell dazu, sich zu **verselbstständigen**. Es besteht z. B. die Gefahr, dass ein einmal verabschiedeter Plan auch bei einer Veränderung der ursprünglichen Bedingungen beibehalten wird.

Je nachdem, wie weit die Planung einer Organisation in die Zukunft reicht, unterscheidet man typischerweise

- kurzfristige Planung,
- mittelfristige Planung und
- langfristige Planung.

Als **Planungszeitraum** (Planungsperiode) bezeichnet man in diesem Zusammenhang die Zeitdauer, für die ein bestimmter Plan Gültigkeit besitzt. Der Planungszeitraum wird i. d. R. in Jahren angegeben und vor allem durch folgende Einflussfaktoren bestimmt:

- die Prognostizierbarkeit der Zukunft (ökonomischer Horizont, Planungshorizont) einschließlich Möglichkeiten der Informationsgewinnung,
- die zeitliche Reichweite bis zum Wirksamwerden der Maßnahmen sowie
- Planungsobjekte und langfristige Orientierungsdaten der Planung.

Die Vielschichtigkeit der Einflussgrößen lässt erkennen, dass keine allgemeingültigen Aussagen über die im Einzelfall sinnvolle Länge des Planungszeitraums getroffen werden können. Diese ist vielmehr produkt-, markt- und unternehmensspezifisch festzulegen. Dabei sind beispielsweise der Lebenszyklus der Produkte, ihre Entwicklungsdauer und die Kapitalbindungszeit ebenso zu berücksichtigen wie die zu lösenden Kundenprobleme.

Eine weitere, der Unterscheidung nach der Dauer des Planungszeitraums sehr ähnliche, aber nicht vollkommen deckungsgleiche Typologie, differenziert zwischen **strategischer** und **operativer Planung** (► Tab. 1.1). Diese Abgrenzung hängt in erster Linie davon ab, was man unter strategischer Planung bzw. unter Strategien versteht. Nach Gälweiler (1986, S. 152–153) hat die strategische Planung die Aufgabe, Ertragspotenziale zu schaffen und zu erhalten. Demgegenüber umfasst die operative Planung die möglichst optimale Ausschöpfung der bestehenden Ertragspotenziale. Aus der Tatsache, dass die strategische Planung neue Ertragspotenziale aufbauen soll, während die operative Planung das Beste aus dem Status quo machen soll, ergibt sich automatisch der längere Planungszeitraum der strategischen Planung im Vergleich zur operativen Planung.

**Tab. 1.1:** Strategische vs. operative Planung  
(Quelle: Thommen/Achleitner (2012, S. 956)).

Art der Planung Merkmale	Strategische Planung	Operative Planung
Hierarchische Ebene	Schwerpunkt auf der obersten Führungsebene	Involvierung aller Ebenen; Schwerpunkt mittlere Führungsebenen
Unsicherheit	relativ groß	relativ klein
Art der Probleme	meistens unstrukturiert und relativ komplex	relativ gut strukturiert und oft repetitiv
Zeithorizont	Akzent langfristig	Akzent kurz- und mittelfristig
Informationsbedürfnisse	primär außerbetrieblich (Umwelt)	primär innerbetrieblich (Teilbereiche)
Alternativenauswahl	Spektrum der Alternativen grundsätzlich weit	Spektrum eingeschränkt
Umfang	Konzentration auf einzelne wichtige Problemstellungen	umfasst alle funktionellen Bereiche
Detailliertheit	relativ gering; globale Aussagen	relativ hoch; konkrete Aussagen

Neben diesem längeren Planungszeitraum zeichnet sich die strategische Planung vor allem durch folgende Merkmale aus:

- generelle Offenheit hinsichtlich der möglichen Optionen,
- hohe Unsicherheit,
- hohes Abstraktionsniveau und
- geringer Detaillierungsgrad der Planung.

Die operative Planung hingegen ist neben dem kürzeren Planungszeitraum vor allem gekennzeichnet durch

- eine geringere Reichweite an Alternativen,
- geringere Unsicherheit,
- stärkere Ausrichtung auf Ausführungsentscheidungen operativer Teilbereiche und
- ein höheres Ausmaß an Details.

In Theorie und Praxis besteht weitgehende Übereinstimmung darüber, dass der operativen Planung insgesamt die Aufgabe zufällt, die strategischen Entscheidungen in Einzelmaßnahmen der Teilbereiche des Unternehmens umzuformen (siehe dazu auch Szyperski/Winand 1980, S. 78). Wir verstehen unter operativer Planung die gesamte Planung, die sich im Rahmen und in Ausführung der strategischen Planung vollzieht. Die operative Planung findet auf der Ebene kleinerer Teilbereiche des Unternehmens (z. B. Funktionsbereiche: Einkaufsplanung, Personalplanung, Absatzplanung) statt.

Die strategische Planung besitzt eine große Tragweite und bezieht sich zumeist auf die Ebene des Gesamtunternehmens sowie die Steuerung des Portfolios von Geschäftseinheiten. Sie zielt insofern primär auf die Sicherung der **Effektivität** eines Unternehmens ab, während sich die operative Planung vorwiegend mit der Verbesserung der **Effizienz** beschäftigt (Grimm 1983; Hofer/Schendel 1978). Mit anderen Worten: Im Rahmen der strategischen Planung stellt sich insbesondere die Frage, ob man die richtigen Dinge tut (»Are we doing the right things?«), wogegen bei der operativen Planung eher die Frage im Vordergrund steht, ob man diese Dinge richtig tut (»Are we doing the things right?«).

Es ist schwierig, wenn nicht unmöglich, anzugeben, ab welchem konkreten Planungszeitraum man von strategischer Planung spricht. Dies liegt vor allem darin begründet, dass sich andere, definitorisch relevante Faktoren, wie z. B. die Unsicherheit bzw. Stabilität der Unternehmensumwelt, die Reaktionsgeschwindigkeit von Wettbewerbern oder die Bedeutung von staatlichen bzw. internationalen Regulierungsvorgaben zwischen verschiedenen Branchen erheblich unterscheiden. Somit kann ein mittelfristiger Planungszeitraum von drei Jahren für Unternehmen in hoch dynamischen und innovativen Branchen einen stark strategischen Charakter besitzen, während derselbe Planungszeitraum für Unternehmen in stabilen Branchen mit geringer Dynamik vor allem von operativen Aspekten geprägt ist.

Es lässt sich jedoch eine Wechselwirkung zwischen der Stabilität der Umwelt und der Länge des Planungszeitraums feststellen, die zu folgendem Dilemma führt: Je stärker die Turbulenz der Umweltbedingungen ist, desto langfristiger müsste die strategische Planung orientiert sein, desto geringer erscheinen allerdings wiederum die Einwirkungsmöglichkeiten des Unternehmens. Obwohl vielfach die Notwendigkeit zu einer längerfristigen Betrachtungsweise eingesehen wird, ist die gegenwärtige Praxis der strategischen Planung eher durch eine Zurücknahme und tendenzielle Verkürzung des Planungszeitraums gekennzeichnet.

Die im Verlauf des strategischen Planungsprozesses notwendigen Abstimmungsprozesse können in vertikaler und horizontaler Richtung verlaufen. Bei der **vertikalen Abstimmungsrichtung** wird ferner unterschieden zwischen

- Planung von oben nach unten (Top-down/retrograd),
- Planung von unten nach oben (Bottom-up/progressiv) und dem
- Gegenstromverfahren (Down-up).

Während dem Top-down-Verfahren eher ein synoptischer Ansatz zugrunde liegt, finden sich beim Bottom-up-Konzept stärker inkrementale Züge des Planungsprozesses. Im Folgenden gehen wir näher auf die Möglichkeiten der vertikalen Abstimmung ein.

### Planung von oben versus Planung von unten

Das Verfahren der **Planung von oben nach unten (Top-down)** findet sich insbesondere in Unternehmen mit einer ausgeprägten **Entscheidungscentralisierung**. Hier übt die Unternehmensleitung maßgeblichen Einfluss auf die Festlegung der Visionen, der Strategien, der Maßnahmen sowie der Ziele aus und gibt langfristig den Rahmen für die weitere Planung vor. Der Vorteil dieses Verfahrens wird in der Eindeutigkeit der **Planungsvorgaben** sowie in der integrativen Wirkung gesehen. Zielkonflikte treten, zumindest theoretisch, so gut wie nicht auf, da die Unterziele aus den durch die Unternehmensleitung vorgegebenen Zielen retrograd abgeleitet werden. Die Nachteile dieses Verfahrens liegen in der ungenügenden Motivierung und in den sich hieraus ergebenden möglichen Widerständen der nachgeordneten Führungsorgane. Diese können sich insbesondere bei der Zielfindung übergangen fühlen. Außerdem besteht die Gefahr, dass die Oberziele zu unrealistisch sind, so dass ein weiterer Durchgang notwendig wird. Auf der anderen Seite erleichtert ein Top-down-Ansatz die **Integration** der Planung durch die Unternehmensleitung.

Im Gegensatz dazu geht man beim Verfahren der **Planung von unten nach oben (Bottom-up)** von den Erkenntnissen und Wünschen der letztlich für die Planungsdurchführung verantwortlichen Planungsträger aus. Da die Planung von unten nach oben verläuft, beinhaltet diese Form des Vorgehens eine stärkere **Identifikation** der Planungsträger mit der strategischen Planung. Dem steht jedoch der Nachteil gegenüber, dass die von unten nach oben entwickelten Planungsinhalte nicht den Vorstellungen der Unternehmensleitung zu entsprechen brauchen. Deshalb funktioniert die Planung von unten nach oben nur unter der Voraussetzung, dass übergeordnete Absichten der Unternehmensleitung bestehen und den verantwortlichen Planungsträgern bekannt sind.

Angesichts der geschilderten Nachteile sind beide Verfahren mit dem Mangel behaftet, dass sie die vertikalen Interdependenzen zwischen den vor- und nachgelagerten Plänen vernachlässigen.

### Das Gegenstromverfahren

Dieses Verfahren behebt die genannten Probleme. In der amerikanischen Planungsliteratur wird es auch als »Top-down/Bottom-up« oder »Down-up« bezeichnet (Lorange 1980, S. 188). Das **Gegenstromverfahren** impliziert die Erstellung von Analysen durch die nachgeordneten Planungsträger (z. B. Sparten), während wesentliche Planungsprämissen, Strategien und Ziele für das Gesamtunternehmen als Rahmenbedingungen durch die Unternehmensleitung vorgegeben werden. Für die Erarbeitung von Spartenzielen und -strategien in dem so vorgegebenen Rahmen sind dagegen die Geschäftsbereiche selbst verantwortlich. Verschiedene Gremien in Unternehmen (z. B. Planungskomitees und Planungsausschüsse) übernehmen eine wichtige Rolle bei den nach dem Gegenstromverfahren ablaufenden Abstimmungsprozessen.

## 1.2 Strategien

Die Begriffe »Strategie« und »strategisch« sind zu Modewörtern und damit unklar und vieldeutig geworden (Beispiele: »strategische Motivation«, »strategische Kostenrechnung«, »strategisches Marketing«). Als Konsequenz ergibt sich daraus, dass diese Begriffe auch in Verbindung mit »Management« nur dann beibehalten werden können, wenn sie sorgfältig definiert und abgegrenzt werden.

Die etymologischen Wurzeln des Wortes »Strategie« lassen sich auf die altgriechischen Begriffe »stratos« (= Heer) und »agein« (= führen) zurückführen. In Griechenland wurden ab 550 v. Chr. die Heerführer und Feldherren »strategos« genannt, die ursprünglich eine rein militärische Funktion ausübten. Mit der Zeit nahm auch ihre Bedeutung in Verwaltung und Politik zu. In der Drakonischen Verfassung wurde um 500 v. Chr. in Athen ein Kollegium von zehn militärischen Oberbeamten eingesetzt, das sich »Strategia« nannte. Dieses Gremium war nicht nur für die Fragen der Kriegsführung verantwortlich, sondern bestimmte im antiken Griechenland auch die Politik, insbesondere die Außenpolitik. Damit wurde die Regierungsführung in wesentlichen Zügen verändert und eine Reihe von Strukturen geschaffen, die für die Entwicklung der Demokratie wesentliche Bedeutung hatte (Evered 1983, S. 58). Der Strategiebegriff wurde aus diesem Grund zunächst in einem allgemeineren Sinne, d. h. als Kunst der Staatsführung, aufgefasst.

Vom 15. Jahrhundert bis zum Ende des 18. Jahrhunderts n. Chr. war das Wort »Strategem« in Europa ein Begriff für die Kriegsliste. Von der »Strategie« ist erst ab dem 19. Jahrhundert im Zuge der Napoleonischen Kriege die Rede (Evered 1983, S. 63). Das Mitglied des preußischen Generalstabs, **Carl von Clausewitz** (1780–1831), formulierte die folgende, für den militärischen Bereich wichtige und darüber hinaus weit beachtete Definition (von Clausewitz 1991, S. 345): *»Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muss also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d. h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d. h. sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an. Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, eine Menge anderer, mehr ins Einzelne gehender Bestimmungen sich aber gar nicht vorher geben lassen, so folgt von selbst, dass die Strategie mit ins Feld ziehen muß, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden.«*

Der Strategiebegriff wurde erst sehr viel später auf den **betriebswirtschaftlichen Bereich** übertragen. Nach diesem Verständnis stellt die Strategie ein zielorientiertes Rahmenkonzept für Taktiken dar, das unter Ungewissheit zu formulieren sowie im Lichte der jeweils aktuellen Umweltinformationen ständig zu überprüfen ist (Brockhoff 1999, S. 151).

Die Einführung des Strategiebegriffs in die betriebswirtschaftliche Literatur wurde insbesondere befördert durch die **Spieltheorie**. Nach von Neumann/Morgenstern (1967, S. 79) entspricht die Strategie eines Spielers einem »Plan, der angibt, welche Wahl er (der Spieler, d. Verf.) zu treffen hat in allen nur möglichen Situationen, für jede nur mögliche wirkliche Information, die er in diesem Augenblick im Einklang mit dem Informationsschema, das die Spielregeln für diesen Fall vorsehen, besitzen kann«. Die schwierige Übertragbarkeit des Strategiebegriffs der Spieltheorie auf die Unternehmenspraxis ist dadurch begründet, dass die zu bewältigenden Entscheidungen der Unterneh-



menspraxis i. d. R. zu komplex sind, um die maßgeblichen Variablen der jeweiligen Situation mit den Mitteln der Spieltheorie adäquat abbilden zu können. Außerdem spiegeln die in der Spieltheorie beschriebenen Situationen oftmals eher Probleme der operativen als der strategischen Planung wider (Anthony 1965).

In der Literatur hat sich im Bereich des **strategischen Managements** eine Vielzahl unterschiedlicher **Definitionen** des Strategiebegriffs herausgebildet. Basierend auf einer extensiven Literaturstudie betont Chaffee (1985, S. 89): *»Yet virtually everyone writing on strategy agrees that no consensus on its definition exists«*. Die Schwierigkeiten einer eindeutigen begrifflichen Abgrenzung des Strategiebegriffs begründet Mintzberg (1987b, S. 16) wie folgt: *»It is important to remember that no one has ever seen a strategy or touched one; every strategy is an invention, a figment of someone's imagination.«* Selbst wenn eine Strategie schriftlich fixiert ist, bleibt sie immer ein **gedankliches Konstrukt** und kann sich niemals in einen physischen Gegenstand wandeln. Für Mintzberg (1987c, S. 29) und Barney (2011, S. 6–8) bezeichnet eine Strategie deshalb zunächst lediglich eine **»Theorie«**. Erst durch ihre Umsetzung in konkrete Maßnahmen kann schließlich bewiesen werden, ob diese Theorie erfolgreich war oder nicht. Um einen umfassenden Überblick über die Bedeutung des Strategiebegriffs zu bekommen, müssen deshalb stets die mit dem Konstrukt Strategie verbundenen Vorstellungen untersucht werden (Dannenberg 1990, S. 21). Für Mintzberg (1987b) ergeben sich daraus insgesamt fünf verschiedene **Sichtweisen von Strategie**, die er als die **»5 Ps for Strategy«** bezeichnet:

- **Plan:** Strategien bezeichnen einen Plan und definieren, was und wie ein Unternehmen bestimmte Ziele erreichen will. Dieser Definition folgend werden Strategien vorausschauend und intendiert entwickelt, um unternehmerische Ziele zu erreichen.
- **Ploy:** Strategien können als Spielzüge verstanden werden oder als geschickte Manöver, um Wettbewerber zu überlisten und zu bekämpfen. Die Strategie besteht hierbei oftmals nur in einer Ankündigung, bestimmte Maßnahmen durchzuführen, um Wettbewerber in ihren Handlungen zu beeinflussen.
- **Pattern:** Während Strategien, verstanden als »Plan« oder »Ploy«, lediglich Intentionen eines Unternehmens widerspiegeln, versteht man unter »Patterns« konkrete Muster von Entscheidungen sowie Handlungen eines Unternehmens, die bewusst ausgewählt werden, um am Markt erfolgreich zu sein. Demnach bezeichnen Strategien konsistente Verhaltensweisen eines Unternehmens, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen.
- **Position:** Strategien beschreiben die Stellung des Unternehmens im Spannungsfeld zwischen der Umwelt und den jeweiligen Wettbewerbsbedingungen innerhalb einer bestimmten Branche. Durch die Strategie wird dabei zum einen festgelegt, wie Renten auf Märkten abgeschöpft und Ressourcen sinnvoll eingesetzt werden sollen. Zum anderen bestimmt die Strategie die Position des Unternehmens im Verhältnis zu den verschiedenen Wettbewerbern. Das Verständnis von Strategie als »Position« ist für Mintzberg kompatibel mit den bereits genannten Sichtweisen von Strategie. Eine »Position« kann durch einen »Plan« oder »Ploy« angestrebt und durch konkrete »Patterns« von Verhaltensweisen gesichert werden.
- **Perspective:** Während die Sichtweise von Strategie als »Position« versucht, die Stellung des Unternehmens in seiner externen Umwelt zu beschreiben, fokussiert die fünfte und letzte Verwen-

dungsart des Begriffs Strategie auf das Innere eines Unternehmens. Das Verständnis von Strategie als »Perspective« bezeichnet, wie ein Unternehmen seine externe Umwelt im Inneren wahrnimmt und sich vor diesem Hintergrund positioniert. Diese bestimmte Form der Weltanschauung repräsentiert das kollektive Bewusstsein und den »Charakter« eines Unternehmens und determiniert die Beziehungen zu den unterschiedlichen externen und internen Anspruchsgruppen.

Unternehmensstrategien sind vor diesem Hintergrund als ein **mehrdimensionaler Zusammenhang** von ersten Aktionen und Plänen bis zum endgültigen Erfolg durch eine Zielerfüllung charakterisiert. Inhaltlich können sie entweder konkrete Vorgaben für Handlungsanweisungen umfassen oder Planungsergebnisse enthalten, die unmittelbar in Handlungen umzusetzen sind. Als allgemeine Verfahrensrichtlinien machen sie Aussagen darüber, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potenziellen Stärken einsetzt, um Veränderungen in den Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen (Chaffee 1985, S. 89; Ulrich 1990, S. 107). Entscheidend ist dabei, stets ein ganzes **Bündel konkreter Aktivitäten** zu kombinieren, um sich nachhaltig vom Wettbewerb abzuheben und einen aus **Kundensicht** einzigartigen Wert zu erzeugen. In den Worten Porters (1996, S. 64): »*Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value*«. Nachhaltigen Erfolg haben Strategien für Porter jedoch nur dann, wenn die zahlreichen Einzelaktivitäten auch zueinander *passen*, d. h. einen »Fit« haben.

Neben dieser Definition von Porter und der Mintzbergschen Klassifikation des Strategiebegriffs finden sich in der Literatur zahlreiche weitere Versuche einer begrifflichen Abgrenzung. Die vielfach zitierte Unterscheidung von Chaffee (1985) vereint wesentliche Strömungen der Forschung im strategischen Management. Chaffee proklamiert drei sog. »**Models of Strategy**«:

- **Lineare Strategie:** Diese Sichtweise folgt der traditionellen Planungsschule und betont, dass Strategien aus integrierten Entscheidungen, Aktivitäten und Plänen bestehen, die bei der Setzung und Erreichung von Zielen helfen. Chandler ist ein prominenter Vertreter dieser Auffassung. Er betont: »*Strategy is the determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*« (Chandler 1962, S. 13). Das lineare Modell geht davon aus, dass Top-Manager wesentlichen Einfluss auf die Steuerung von Unternehmen haben und das Wettbewerbsumfeld aktiv gestalten können.
- **Adaptive Strategie:** Dieser Sichtweise liegt die Annahme zugrunde, dass die Strategie eines Unternehmens sowie dessen vorhandene Ressourcen zu den jeweiligen Umweltbedingungen »passen« müssen, um Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Hofer (1973, S. 47) fasst dies pointiert zusammen, wenn er eine Strategie folgendermaßen charakterisiert: »*[Strategy is] concerned with the development of a viable match between opportunities and risks present in the external environment and the organization's capabilities and resources for exploiting these opportunities*«. Vor dem Hintergrund sich stetig wandelnder Umweltbedingungen muss Planung jedoch dezentralisiert erfolgen und ein hohes Maß an Flexibilität besitzen. Ähnlich wie ein biologischer Organismus, muss ein Unternehmen Anpassungsfähigkeit entwickeln, um langfristig zu überleben.
- **Interpretative Strategie:** Im Gegensatz zur linearen Sichtweise betont das interpretative Strategieverständnis, dass Top-Manager nur einen indirekten Einfluss auf die Organisation und deren