

Strategische Unternehmensführung

von WERNER KIRSCH, DODO ZU KNYPHAUSEN

1. Einleitung: Ein Bezugsrahmen zur Analyse des Forschungsfeldes
2. Empirische Untersuchungen: ein exemplarischer Überblick
 - 2.1 „Rein deskriptive Untersuchungen“
 - 2.2 „Problemorientierte Untersuchungen“
 - 2.3 Performance-Wirkungen
 - 2.4 Kontingenz-Faktoren
 - 2.5 Zusammenfassung
3. Methodologische und/oder theoretische Probleme
4. Zum Nutzen der empirischen Forschung zur Strategischen Unternehmensführung

Für hilfreiche Anregungen und Hinweise danken wir Frau Dr. Sabine Habel.

1. Einleitung: Ein Bezugsrahmen zur Analyse des Forschungsfeldes

„Strategische Unternehmensführung“ bezeichnet ein Forschungsfeld, das spätestens seit Ende der siebziger Jahre breiten Raum insbesondere in der US-amerikanischen Managementlehre, aber auch in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre einnimmt (vgl. programmatisch vor allem *Ansoff/Declerk/Hayes* 1976; *Schendel/Hofer* 1979(a) und 1979(b)). Die empirische Forschung ist inzwischen nicht mehr übersehbar; allein die Veröffentlichungen, die in dem weitgehend empirisch ausgelegten *Strategic Management Journal* erschienen sind, dokumentieren einen so breiten Stand der Forschung, daß es kaum möglich erscheint, auf wenigen Seiten einen hinreichenden Überblick über die Ergebnisse zu geben. Mitte der 80er Jahre sind zwar noch Versuche in dieser Richtung unternommen worden (*Jauch* 1983; *Fahey/Christensen* 1986; *Huff/Reger* 1987); angesichts der inzwischen zu konstatierenden Breite der Forschungsbemühungen (vgl. *Mintzberg* 1990) ist eine Wiederholung aber wenig aussichtsreich (für einen Überblick über Forschungen im Rahmen des Industrial Organization-Paradigmas vgl. aber *Schmalensee* 1989). Wir haben uns deshalb für den vorliegenden Zusammenhang entschlossen, einen Bezugsrahmen zu wählen, der sich von vornherein zu den „blinden Flecken“ bekennt, die mit jeder Art von Systematisierung einhergehen, und Fragestellungen aufzeigt, die mit unseren eigenen theoretisch-konzeptionellen Überlegungen im Zusammenhang stehen (vgl. *Kirsch* 1990; *Kirsch/Habel* 1991). Allerdings wird sich zeigen, daß auch sehr viele „klassische“ Fragestellungen hierin ihren Platz finden. Ansprüche auf Vollständigkeit werden nicht erhoben; statt dessen sollen *einige exemplarische Arbeiten vorgestellt* werden, die dem Leser auch ein Gefühl dafür geben mögen, in welcher Art und Weise in den einschlägigen Arbeiten die interessierenden Forschungsprobleme behandelt werden.

Der von uns vorgeschlagene *Bezugsrahmen* ist in Abb. 1 wiedergegeben. Die Eckpunkte bringen drei wohl unterscheidbare Komplexe von Tatbeständen zum Ausdruck, die in der wissenschaftlichen Diskussion und besonders in der empirischen Forschung durch unterscheidbare Teilmengen familienähnlicher Variabler zum Ausdruck gebracht werden. Diese Variablen sind auch Gegenstand deskriptiv-statistischer Aussagen nach dem Motto „es gibt...“ bzw. im Sinne von Häufigkeiten von Ausprägungen der einzelnen Variablen. Die Pfeile geben generelle, im Einzelfall natürlich zu spezifizierende Abhängigkeiten wieder, wobei die Pfeilrichtungen vermutete oder im Sinne von Kausalmodellen auch statistisch einigermaßen bewährte Kausalitäten repräsentieren. Neben den „endogenen“ Abhängigkeiten zwischen den Variablen der drei Eckpunkte wird in der einschlägigen Forschung auch eine Vielfalt „exogener“ Abhängigkeiten behandelt. Die gestrichelte Verbindungslinie zwischen diesen durch die

Kreissymbole angedeuteten exogenen Variablen bringt zum Ausdruck, daß es sich in bezug auf die Eckpunkte des Dreiecks zum Teil um dieselben Variablen handelt. Mit dem Symbol „P“ ist schließlich angedeutet, daß die zu analysierenden empirischen Untersuchungen auch Hinweise zur „Performance“ geben.

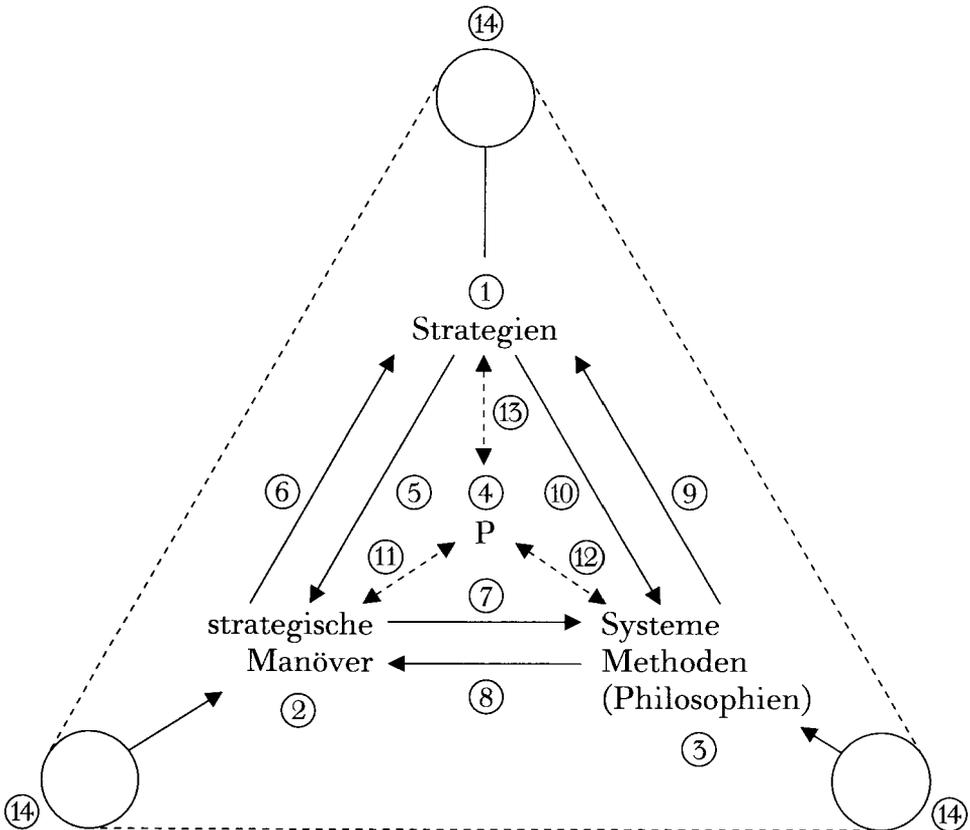


Abb. 1: Ein Bezugsrahmen zur Systematisierung empirischer Forschung zur Strategischen Unternehmensführung

Der folgende Überblick arbeitet die in Abb. 1 durch Ziffern angesprochenen Forschungsfelder nacheinander ab (Abschnitt 2). Anschließend sollen dann einige resümierende methodologische Überlegungen angestellt werden (Abschnitt 3), bevor zum Ende dann auch noch die Frage nach dem Nutzen der empirischen Forschung zur Strategischen Unternehmensführung behandelt wird (Abschnitt 4).

2. Empirische Untersuchungen: ein exemplarischer Überblick

Die in Abb. 1 angesprochenen 14 Forschungsfelder lassen sich auf vier Abschnitte aufteilen. In Abschnitt 2.1 sollen zunächst „rein deskriptive Untersuchungen“ zu den drei Eckpunkten sowie zur Variablen „Performance“ behandelt werden. Abschnitt 2.2 diskutiert „problemorientierte Untersuchungen“, in denen die verschiedenen Eckpunkte aufeinander bezogen werden. Abschnitt 2.3 beschäftigt sich mit ausgewählten Performance-Wirkungen von Strategien, strategischen Manövern und Systemen, Methoden bzw. „Philosophien“, und Abschnitt 2.4 spricht schließlich in spezifischer Weise die Kontextabhängigkeit der Ausprägungen von Variablen an.

2.1 „Rein deskriptive Untersuchungen“

(1) „Rein deskriptive Untersuchungen“ zum Thema „Strategien“ sind solche, die von der Genese dieser Strategien abstrahieren, also einfach davon ausgehen, daß es Strategien „gibt“. Paradigmatisch sind hier zunächst wohl die Studien, die im Anschluß an die vor allem von Porter (1980) entwickelte *Typologie der „generischen“ Strategien* durchgeführt worden sind. Eine empirische Überprüfung dieser Typologie ist zweifellos mit erheblichen methodischen Problemen verbunden (Conant/Mokwa/Varadarajan 1990); die vorhandenen Untersuchungen machen aber deutlich, daß die Portersche Typologie (mit den Ausprägungen „Kostenführerschaft“, „Differenzierung“ und „Fokus“) offenbar zu wenig reichhaltig ist. So entwickelt Segev (1989) bei seinem Versuch, insgesamt 31 strategische Variablen (von „Uncertainty“ bis zu „Organizational Age“) den verschiedenen Typen zuzuordnen, den Vorschlag, die Portersche Typologie mit jener von Miles/Snow (1978) zu verbinden; das Ergebnis sind dann *neun* generische Strategien, die sich nach den Dimensionen „High versus Low Consistency“ und „High versus Low Proactiveness“ systematisieren lassen. Herbert/Deresky (1987) lösen sich dagegen gänzlich von Porter und entwickeln vor dem Hintergrund der einschlägigen Literatur eine Typologie, die die Ausprägungen „Develop Strategy“, „Stabilize Strategy“, „Turnaround Strategy“ und „Harvest Strategy“ umfaßt. Aufgrund von Befragungen in 34 kanadischen Unternehmen bzw. Business Units werden die einzelnen Strategietypen näher beschrieben und teilweise auch durch die Herausarbeitung von Varianten differenziert.

Die Untersuchungen zu den „generischen“ Strategien sind natürlich nicht die einzigen, die sich den mit dem ersten Eck der Abb. 1 angesprochenen Forschungen subsumieren lassen. Wenn man einen weiten Strategiebegriff

wählt (vgl. zur Diskussion *Schendel/Hofer* 1979(a)), dann kann man hierunter z.B. auch die Untersuchungen fassen, die sich mit (*strategischen*) „Unternehmenszielen“ bzw. „Grundsätzen“ beschäftigen – Forschungen, die insofern vielleicht interessant sind, als sie einer spezifisch deutschen Tradition entsprechen. Neuere Arbeiten zur Zielforschung haben vor allem *Fritz et al.* (1985 und 1988) vorgelegt. Dort wird festgestellt, daß die klassischen ökonomischen Ziele an Bedeutung verlieren und statt dessen ein mehrdimensional definiertes Ziel der „Wettbewerbsfähigkeit“ in den Vordergrund rückt. Untersuchungen zu Unternehmensgrundsätzen finden sich unter anderem bei *Gabele/Kretschmer* (1986) sowie *Hoffmann* (1989). Demnach finden Unternehmensgrundsätze wohl eine zunehmende Verbreitung; ihre tatsächliche Wirksamkeit muß aber nach wie vor skeptisch beurteilt werden.

(2) Das zweite Eck der Abb. 1 stellt „*strategische Manöver*“ in den Mittelpunkt der Betrachtung. Damit sind letztlich all die Fragestellungen angesprochen, die im Rahmen des „Structure-Conduct-Performance“-Paradigmas der Industrial Organization-Forschung dem „Verhalten“ (Conduct) subsumiert werden (vgl. *Porter* 1981). Mit dem Terminus „strategische Manöver“ sollen allerdings ganz bewußt auch Assoziationen eines „gewitzten Handelns“, eines „klugen Taktierens“ usw. geweckt werden, wie sie für ein *strategisches* Handeln wohl typisch sind (vgl. *Schelling* 1960, S. 101; *Kirsch/Habel* 1991). Darüber hinaus wird keineswegs nur auf das Markt – bzw. das nach außen gerichtete Verhalten abgestellt, sondern auch auf das Handeln innerhalb des Unternehmens selbst. Die Gestaltung der Führungsorganisation kann sehr wohl auch als Ausdruck eines „strategischen Manövrierens“ interpretiert werden. Um beides auseinander zu halten, mag es deshalb zweckmäßig sein, zwischen *externen und internen strategischen Manövern* zu unterscheiden.

Beispiele für *externe strategische Manöver* betreffen das Akquisitions-, Diversifikations- und Globalisierungs- bzw. Internationalisierungsverhalten. Zu all diesen (miteinander auch verschnittenen) Themen ist umfangreiches empirisches Material zusammengetragen worden. Das Internationalisierungsthema ist – wenn man einer Umfrage von *Lyles* (1990) glauben darf – derzeit wohl das aktuellste. *Franko* (1989) gibt einen weitgehend deskriptiv gehaltenen Überblick über einige Entwicklungen und Verschiebungen, die sich zwischen 1960 und 1986 in 15 wichtigen Industrien bei Unternehmen aus den USA, Europa und Asien (Japan) ergeben haben. Ein Überblick über die (theoretische und) empirische Literatur zu den etwas sophistizierteren Fragestellungen findet sich bei *Ricks/Toyne/Martinez* (1990). Das Diversifikationsthema ist ebenfalls umfassend erforscht, auch wenn der Überblicksaufsatz von *Ramanujam/Varadara-jan* (1989) auch noch eine Vielzahl von Lücken und Probleme herausarbeitet. Im Hinblick auf das Akquisitions- bzw. M&A-Thema schließlich belegen deskriptiv orientierte Studien den „Boom“, der in der Unternehmenspraxis

stattgefunden hat, aber auch das Scheitern von M&A-Projekten (vgl. Porter 1987). Dieser Befund legt es nahe, nach den Quellen und dem Ausmaß der Wertschöpfung zu fragen, die mit einer Akquisition verbunden sind – eine Fragestellung, die freilich auch die starke Verbindung zum Thema „Performance“ offenlegt. In Abschnitt 2.3 (11) werden wir auf die hierauf konzentrierten Studien noch kurz zurückkommen.

Der klassische Gegenstand *interner strategischer Manöver* ist die Organisationsstruktur. Auch hier ist zunächst an einfache deskriptive Untersuchungen zu denken; so zeigt z.B. Suzuki (1980), daß zwischen 1950 und 1970 es auch bei japanischen Unternehmen ähnlich wie bei den westeuropäischen und US-amerikanischen Unternehmen einen Trend zu einer divisionalen Organisationsstruktur gegeben hat. Komplexere – und aktuellere – Untersuchungen interessieren sich z.B. für die Koordinationsmechanismen internationaler Konzerne; ein umfassender Überblick dazu findet sich bei Martinez/Jarillo (1989). Eine neuere Einzeluntersuchung ist z.B. die von Goshal/Nohria (1989), in der insgesamt 618 Beziehungen zwischen Unternehmenszentrale und Auslandstöchtern analysiert werden, um herauszufinden, welche Strukturelemente (Zentralisation, Formalisierung, normative Integration) in welchem Ausmaß eingesetzt werden und von welchen Kontextbedingungen dies abhängt. Das Ergebnis ist dann eine Matrix, in der vier Organisationstypen unterschieden werden: die „Hierarchie“, die „Föderation“, der „Clan“ und die „Integration“.

(3) Mit dem dritten Eck von Abb. 1 sind rein deskriptive Untersuchungen zur Existenz und den *Ausprägungen von Systemen, Methoden und „Philosophien“* angesprochen. Wir wollen uns hier darauf beschränken, einige Untersuchungen aufzuführen, die sich mit der Verbreitung von *Planungssystemen* beschäftigen, nachdem der Planungs-Approach ja eine der Hauptwurzeln der Entwicklung des Strategischen Managements überhaupt gewesen ist (vgl. Gluck/Kaufmann/Walleck 1980). Zudem handelt es sich hier um das Forschungsfeld, in das wohl auch die meisten deutschsprachigen Untersuchungen einzuordnen sind.

Die frühen englischsprachigen Untersuchungen zur *Verbreitung von Planungssystemen* sind ein deutliches Spiegelbild der anfangs vorhandenen Planungseuphorie. Argenti (1974, S. 1) behauptet, daß schon Mitte der sechziger Jahre drei Viertel der größten US-amerikanischen und japanischen Unternehmen über formale Systeme einer strategischen Langfristplanung verfügten oder eine solche einrichten wollten. Freilich lag hier die Betonung wohl eher auf „langfristig“ als auf „strategisch“. Haspelagh (1982) stellt in der wohl bekanntesten Studie zu diesem Thema jedenfalls fest, daß 1979 36% der Fortune „1000“ und 45% der Fortune „500“-Unternehmen Elemente einer Portfolio-Planung eingeführt haben, die systematisch auch Umweltaspekte in die Untersuchung einbezieht – Zahlen, die also doch deutlich niedriger sind als die von Argenti behaupteten (vgl. vom Grundtenor ähnlich auch die noch das

Jahr 1981 integrierende Untersuchung von *Capon/Farley/Hulbert* 1987). Für die achziger Jahre fehlen vergleichbare Studien (die Arbeit von *Capon/Farley/Hulbert* 1987 einmal ausgenommen); insofern ist auch nicht klar, inwieweit sich die *nachlassende Planungseuphorie* (*Kiechel* 1984) in entsprechenden Zahlen niederschlägt.

In Deutschland ist die Entwicklung länger verfolgt worden; allerdings läßt die mangelnde Vergleichbarkeit der Untersuchungsdesigns eine zusammenfassende Aussage über die Ergebnisse kaum zu. Nach der Untersuchung von *Strigel* (1970) ist für die späten sechziger Jahre festzustellen, daß nur etwa ein Fünftel der 1600 untersuchten Unternehmen über schriftliche Pläne verfügten, deren Schwerpunkt zudem auf kurzfristigen Vorschauen bzw. Vorgaben für die einzelnen Funktionsbereiche lag. *Kirsch et al.* (1975) berichten, daß zu Beginn der siebziger Jahre immerhin 37 % einer Menge von 154 näher untersuchten Unternehmen über schriftliche Langfristpläne mit einem Zeithorizont von fünf oder mehr Jahre verfügten, während die Untersuchungen von *Brockhoff* (1974) sowie *Töpfer* (1975) sogar noch ein wesentlich optimistischeres Bild zeichnen: Nach *Brockhoff* verfügten mehr als 70 % der 200 umsatzstärksten deutschen Unternehmen über eine strategische Planung mit einem Zeithorizont von mehr als drei Jahren; nach *Töpfer* wurden in fast 90 % von 355 erfaßten Unternehmen globale Rahmenpläne erstellt, die auch einen längerfristigen Zeithorizont besaßen. Erheblich zurückhaltender ist wieder der Eindruck, der sich aus der Untersuchung von *Esser et al.* (1984) zu Beginn der achtziger Jahre ergibt: Nur knapp 27 % der Unternehmen aus der verarbeitenden Industrie mit mehr als 500 Beschäftigten gaben an, eine strategische Planung zu besitzen, die darüber hinaus ein sehr unterschiedliches Niveau besaß: Nur knapp 6 % der Unternehmen insgesamt bzw. 22,1 % der Unternehmen mit strategischer Planung verfügten über das, was *Esser et al.* eine „fortschrittliche strategische Planung“ nennen. Die Ergebnisse von *Coenberg/Günther* (1990) sowie *Hahn* (1990) leisten schließlich abermals einer positiveren Einschätzung Vorschub: Ende der 80er Jahre verfügten beiden Untersuchungen zufolge ca. 90 % der Unternehmen über eine strategische Planung und/oder erstellten Gesamtpläne, wobei freilich *Hahn*, ähnlich wie *Esser et al.* (1984), darauf hinweist, daß es hier signifikante Abhängigkeiten von der Unternehmensgröße gibt und in kleinen Unternehmen die formale strategische Planung keineswegs vergleichbar etabliert ist.

(4) Als „reine“ Untersuchungen zur Performance von Unternehmungen können diejenigen angesehen werden, die sich mit der relativen Bedeutung einzelner Einflußfaktoren beschäftigen. Paradigmatische Bedeutung besitzt hier zweifellos die Studie von *Schmalensee* (1985), in der drei Modelle miteinander verglichen werden: das klassische Bain-Modell, demzufolge der Markt bzw. die Branchenzugehörigkeit die entscheidende Einflußvariable darstellt, die „revisionisti-

sche“ Sichtweise von *Demsetz* (1973) und *Peltzman* (1977), die vor allem die Bedeutung des Marktanteils betont, und schließlich das Manager-Modell, das auf die einzelne Unternehmung bzw. die Qualität der Unternehmensführung abhebt. Die Ergebnisse lassen sich in vier Thesen zusammenfassen: (1) Ein Unternehmenseffekt existiert nicht; (2) der Brancheneffekt erklärt annähernd 20 % der Rendite einer Geschäftseinheit und mindestens 75 % der Varianz der Branchenrendite; (3) der Marktanteil hat einen Effekt, der aber gering ist; und (4) Branchen- und Marktanteilseffekte sind negativ korreliert (*Schmalensee* 1985, S. 349; *Rumelt* 1991, S. 167). Damit zeigt sich offenbar, daß der von der Industrial Organization-Forschung gewählte Structure-Conduct-Performance-Ansatz seine Berechtigung besitzt, während der Ansatz des Strategischen Managements – der doch nur dann seinen Sinn besitzt, wenn die Unternehmensführung das Geschehen in nennenswerter Weise beeinflussen kann – ins Leere geht. Es ist diese Konsequenz, die für Vertreter eines Strategischen Managements einigermaßen provokativ ist, und so hat denn auch *Rumelt* (1991) versucht, den Gegenbeweis zu führen. Seine Ergebnisse stimmen im Hinblick auf den Branchen- und den Firmeneffekt durchaus mit denen von *Schmalensee* überein; geradezu dramatische Unterschiede ergeben sich aber im Hinblick auf einen zusätzlich untersuchten Effekt, den *Geschäftsfeldeffekt*, der den Marktanteil, aber auch all die anderen Erfolgsfaktoren enthält, wie sie beispielsweise im Rahmen des PIMS-Projektes untersucht und beschrieben worden sind (*Buzzell/Gale* 1989). *Rumelt* zufolge erklärt dieser Effekt einen mehr als doppelt so großen Teil der Varianz der Rendite einer Geschäftseinheit, und entsprechend ergebe sich von hier aus auch eine genau umgekehrte Konsequenz: Der Ansatz des Strategischen Managements fülle eine wichtige Leerstelle im Reigen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungen aus.

Trotz des zusätzlich untersuchten Geschäftsfeldeffekts bleibt freilich der geringe Erklärungsanteil des Unternehmenseffekts einigermaßen bemerkenswert, verlieren dann doch die vielbesprochenen Synergieeffekte oder die Diskussionen um die Unternehmenskultur ihre Grundlage. Allerdings sind die Ergebnisse nicht so eindeutig, wie es bis jetzt den Anschein haben mag. *Amel/Froeb* (1991) zeigen für eine veränderte Datenbasis, daß Unternehmenseffekte sehr wohl eine Rolle spielen können, und zwar insbesondere dann, wenn die Wirtschaft sich in einer Rezession befindet. Und zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch *Hansen/Wernerfelt* (1989), auch wenn deren Untersuchungsdesign zunächst etwas quer liegt: Sie interessieren sich für die Frage, in welchem Umfange die Rendite eines Unternehmens durch traditionellere ökonomische Variable und in welchem Umfange sie durch jene Variable erklärt werden kann, die in der neueren organisationstheoretischen Forschung erörtert werden; dabei umfassen die ökonomischen Variablen sowohl geschäftsfeldbezogene, markt- bzw. branchenbezogene als auch unternehmensbezogene Komponenten. Dabei

gelingt es ihnen, im Hinblick auf die Performance immerhin ca. 50 % der Varianz zu erklären, und sie stellen fest, daß der Erklärungsanteil der organisationalen Variablen ungefähr doppelt so hoch liegt wie der Anteil der ökonomischen Variablen. Genau das aber scheint am Ende dann doch für eine Berücksichtigung auch des „*Corporate Factors*“ zu sprechen.

2.2 „Problemorientierte Untersuchungen“

(5) „Problemorientierte Untersuchungen“ beschäftigen sich mit den *Beziehungen* zwischen den verschiedenen Eckpunkten der Abb. 1. In bezug auf die beiden Eckpunkte „strategische Manöver“ und „Strategien“ stellt sich dabei zunächst einmal die Frage, inwieweit *strategische Manöver tatsächlich Ausfluß von Strategien* sind. Diese Frage ist dann besonders interessant, wenn man den vielfachen Klagen Glauben schenkt, denen zufolge mit viel Aufwand (und oft unter Heranziehung eines externen Beraters) strategische Dokumente erstellt werden, die dann hinterher aber in irgendwelchen „Schubladen verschwinden“, die also keine operative Wirksamkeit entfalten. Empirische Ergebnisse liegen hierzu allerdings bislang kaum vor. Was die in Abschnitt 2.1 (2) behandelten „externen“ Manöver angeht, so kann nur die Studie von *Birley* (1976) genannt werden, in der untersucht wird, inwieweit *Unternehmensakquisitionen* Ausfluß einer Strategie sind oder sich „anarchisch“ in Folge von mehr oder weniger zufälligen Gelegenheiten ergeben. Die Ergebnisse laufen darauf hinaus, daß diese Aktivitäten tatsächlich häufig Zufallsprodukte sind und über Ziele und Gründe relativ wenig systematisch reflektiert wird. Infolge des M&A-„Booms“ der letzten Jahre wird man hier inzwischen möglicherweise eine veränderte Konstellation erwarten können; neuere empirische Ergebnisse liegen hierzu aber unseres Wissens nicht vor.

Im Hinblick auf die „internen“ Manöver könnte man im ersten Zugriff an die empirischen „*Strategy and Structure*“-Beiträge denken, sofern sie auf ein „*Structure follows Strategy*“ hinauslaufen (*Chandler* 1962). Sowohl die älteren (vgl. zum Überblick *Gabele* 1979) als auch die neueren Studien zu diesem Thema (z.B. *Miller* 1986 und 1987) geben auf die Frage, inwieweit vorgängig vorhandene Strategien bei den durchgeführten Reorganisationsmaßnahmen tatsächlich eine Rolle spielen, wenig Aufschluß; bestenfalls wird ein zeitliches Nacheinander festgestellt, aus dem ein solcher Einfluß dann (in spekulativer Weise) *geschlossen* werden könnte. Im vorliegenden Zusammenhang erscheint eine solche Vorgehensweise freilich wenig wünschenswert; hier ist sicherlich noch ein Bedarf für tiefergehende Studien vorhanden.

(6) Das Verhältnis von strategischen Manövern und Strategien kann natür-

lich auch in umgekehrter Richtung analysiert werden; die Frage ist dann, ob die verschiedenen *strategischen Manöver* sich zu Strategien „verdichten“ können. Wenn man von der von *Mintzberg* angeregten (unten in Abschnitt 3 noch einmal aufgegriffenen) Unterscheidung zwischen *formulierten* und *formierten* Strategien ausgeht, dann kann das zum einen zu der Frage konkretisiert werden, inwieweit die Manöver schließlich in explizite, auch schriftlich dokumentierte Strategien eingehen. Hierzu liegen unseres Wissens keine empirischen Studien vor. Zum anderen kann aber auch die Frage gestellt werden, inwieweit sich wenigstens implizit solche Strategien ableiten lassen. Diese Frage ist die Frage eines Theoretikers, der ein Unternehmen von außen beobachtet und dessen Handlungen in einer möglichst konsistenten Weise rekonstruieren möchte. Hier ist empirisches Material schon eher vorhanden.

In gewisser Weise kann man schon einige der in Abschnitt 2.1 (1) angesprochenen Studien zu den „Generic Strategies“ als Beiträge zu der nunmehr interessierenden Forschungsfrage interpretieren. Dort werden ja keineswegs immer vorgängig vorhandene Kategorien (etwa: „Kostenführerschaft“, „Differenzierung“ usw.) abgefragt; vielmehr wird – in einigen Untersuchungen jedenfalls; vgl. etwa *Galbraith/Schendel* (1983) sowie *Robinson/Pearce* (1988) – eine Vielzahl von Einzelvariablen erfaßt, die dann erst zu übergeordneten Mustern zusammengezogen werden. Sehr viel deutlicher ist die Frage nach der *Formierung von Strategien* allerdings von *Mintzberg* und Mitarbeitern thematisiert worden; in insgesamt 11 ausgedehnten Fallstudien mit a priori ganz unterschiedlich einzuschätzenden Unternehmen bzw. Behörden (sie reichen, in der Terminologie *Mintzbergs*, von der „Machine Bureaucracy“ bis zur „Adhocracy“) wird hier untersucht, welche Varianten der Strategiengenerierung sich identifizieren lassen (vgl. *Mintzberg/Raisinghani/Theoret* 1976; *Mintzberg/Waters* 1984; *Mintzberg/Brunet/Waters* 1986; *Mintzberg et al.* 1988). Zusammenfassend werden acht Varianten unterschieden, deren Extreme die „Planned“ und die „Imposed Strategy“ bilden. Damit ist schon angedeutet, daß die hier angesprochenen Ergebnisse nicht nur das Verhältnis von strategischen Manövern und Strategien betreffen, sondern natürlich auch den Einfluß von (Planungs-)Systemen und Strategie (siehe dazu unten, (9)). Zugleich wird herausgearbeitet, daß es „rein emergente“, das heißt sich aus den strategischen Manövern gleichsam unbewußt ergebende Strategien nicht gibt, Elemente der Planung beinahe immer vorhanden sind (vgl. *Mintzberg/Waters* 1985). Das muß freilich nicht bedeuten, daß immer auch Planungssysteme vorhanden sind, und es muß auch nicht bedeuten, daß es immer eine Art von „Gesamtplan“ gibt. Bei der Studie über das National Film Board of Canada (*Mintzberg/McHugh* 1985) zeigt sich beispielsweise, daß die einzelnen Organisationseinheiten sehr bewußte Strategien verfolgen, daraus aber keineswegs eine konsistente Gesamtstrategie abgeleitet wurde.

(7) Über den *Einfluß strategischer Manöver auf die Nutzung und Ausgestaltung von Systemen und Methoden* sowie auf die „Gestalt“ von Philosophien ist bislang nur wenig empirisches Material gesammelt worden. Eine Ausnahme sind Studien, die sich mit dem Einfluß des Diversifikationsverhaltens auf die Ausgestaltung von Anreizsystemen beschäftigen. *Kerr* (1985) identifiziert generell drei Muster der Ausgestaltung von Anreizsystemen („Hierarchy-Based“, „Performance-Based“ und „Mixed Systems“), stellt dann aber fest, daß von einem in den Kategorien von *Rumelt* (1974) beschriebenen Diversifikationsverhalten (mit den Dimensionen „Type of Diversification“ und „Pattern of Linkage between Units“) gerade *kein* signifikanter Einfluß ausgeht. Ein Einfluß geht aber aus von der Art des Diversifikationsprozesses, davon also, ob die Diversifikation auf dem Weg interner Entwicklung oder (externer) Akquisitionen erfolgt: „Hierarchy-Based Systems“ finden sich vor allem bei Unternehmen mit interner Entwicklung, „Performance-Based Systems“ dagegen bei Unternehmen, die über Akquisitionen diversifizieren, und die „Mixed Systems“ schließlich bei etwas differenzierter zu charakterisierenden Verhaltensweisen. Die Studie von *Napier/Smith* (1987) ist auf die Gestaltung der Anreizsysteme der für die Einheiten jeweils verantwortlichen Manager fokussiert; im einzelnen werden drei Hypothesen getestet: (a) Stärker diversifizierte Unternehmen verwenden als Grundlage vermehrt objektive Performance-Maßstäbe; (b) der Anteil der erfolgsabhängigen Boni ist in stärker diversifizierten Unternehmen größer; und (c) die Verteilung der Boni richtet sich in stärker diversifizierten Unternehmen vermehrt nach objektiven Regeln. Bestätigt werden konnte allerdings nur Hypothese (b). Dabei wird aber ausdrücklich darauf hingewiesen, daß der Stand der Forschung noch wenig ausgereift ist und ein Bedarf für weitere Arbeiten besteht.

(8) Auch die Frage, wie *Systeme, Methoden oder auch Philosophien sich auf strategische Manöver* auswirken, ist bislang überraschend wenig untersucht worden. Der Überblicksaufsatz von *Armstrong* (1982) scheint sich zwar – im Hinblick auf Planungssysteme – vom Titel her auf die hier interessierende Problemstellung zu beziehen; bei den von ihm referierten empirischen Studien geht es aber meist weniger um die Konsequenzen von Planungsprozessen auf strategische *Entscheidungen*, sondern um deren Performance-Wirkungen (vgl. Abschnitt 2.3 (12)). Eine interessante neue Studie ist allerdings von *Sinha* (1990) vorgelegt worden. Dort wird festgestellt, daß bei strategischen Entscheidungen das Planungssystem *insgesamt* zwar relativ wenig zur Unterstützung herangezogen wird, daß aber gerade bei den als *wichtig* und *riskant* empfundenen Entscheidungen der Einfluß doch größer ist (mit Ausnahme allerdings von Entscheidungen über *Technologien* und *neue Produkte*). Darüber hinaus konnten keine signifikanten Unterschiede in bezug auf den Einfluß des Planungssystems bei Entscheidungen in verwandten bzw. neuen Bereichen (mit Aus-

nahme der neuen Produkte) gemessen werden. Das widerspricht einer Vermutung von *Kiechel* (1982), daß Planungssysteme eine Tendenz zum Konservatismus induzieren, ebenso aber wohl auch der Erfahrung von *Mintzberg/Brunet/Waters* (1986, S. 38), daß die Existenz eines solchen Systems ein *strategisches Denken* geradezu verhindert.

(9) Der inhaltliche und/oder prozessuale Einfluß von Systemen/Methoden/Philosophien auf die Strategienformulierung ist bislang unseres Erachtens noch nicht nennenswert erforscht worden.

(10) *Inwieweit beeinflussen (Produkt/Markt-)Strategien die Ausgestaltung von Systemen?* Werden im Zusammenhang mit solchen Strategien bestimmte Methoden eher herangezogen als andere? Wird die „Philosophie“ bzw. das „Denken“ durch diese Strategien in spezifischer Weise geprägt? Auf diese Fragen gibt es nur relativ wenige empirische Antworten.

Den Einfluß der „Grand Strategy“ auf die Ausgestaltung von Planungssystemen haben *Pearce/Robbins/Robinson* (1987) untersucht, wenn auch nur auf der Grundlage *einer* Hypothese: „There are no significant differences in the levels of strategic planning formality across grand strategy types.“ (S. 127) Diese Hypothese konnte bestätigt werden. In bezug auf Anreizsysteme wird eine strategiegerechte Ausgestaltung schon seit einiger Zeit gefordert (vgl. *Roberts/Wolf* 1983); empirische Ergebnisse dazu finden sich bei *Balkin/Gomez-Mejia* (1990). Demnach lassen sich in Abhängigkeit sowohl von der Unternehmensstrategie (gemessen nach dem Grad der Diversifikation) als auch der Geschäftsfeldstrategien (Wachstum versus Halten; andere Strategien konnten mit den vorliegenden Daten nicht ausgewertet werden) zwei Muster erkennen. Das erste Muster ist eher „mechanistisch“ und findet sich vor allem in Unternehmen mit einer Diversifizierungsstrategie einerseits und einer „Halten“-Strategie andererseits; das zweite ist demgegenüber eher „organisch“ und findet sich zumeist in der komplementären Strategie-Konstellation. *Bart* (1986) schließlich hat die Rolle generischer Produktstrategien („Growth/Defend“ versus „Harvest/Divest“) im Hinblick auf die Ausgestaltung von Stellenbeschreibungen, Planungssystemen, Personaleinsatzsystem und Anreizsystem untersucht, mit allerdings weitgehend negativem Ergebnis: Von den Produktstrategien geht *kein* wesentlicher Einfluß auf die Gestaltung dieser Systeme aus.

2.3 Performance-Wirkungen

Die Studien zu den Performance-Wirkungen von strategischen Manövern, der Nutzung von Systemen (weniger von Methoden und der Etablierung von „Philosophien“) und der Verfolgung von bestimmten Strategien nehmen innerhalb der empirischen Forschung zur Strategischen Unternehmensführung zweifellos den breitesten Raum ein; *fast alle* Studien nehmen darauf in irgendeiner Weise Bezug. Die in den vorhergehenden Abschnitten genannten Untersuchungen können daher auch in diesem Abschnitt häufig wieder herangezogen werden. Die analytische Trennbarkeit der einzelnen Fragestellungen bleibt davon freilich unberührt.

(11) Gute Beispiele für die *Performance-Wirkungen externer Manöver* bieten wieder die Arbeiten zu den Themen „Diversifikation“ und „M & A“ (für neuere Studien zu den Auswirkungen einer *internationalen* Diversifikation vgl. *Bühner* 1987 sowie *Geringer/Beamish/dacosta* 1989). Zentrale Fragestellungen der Diversifikationsforschung bestehen vor allem darin, (1) welche Markteintrittsform erfolgversprechend ist und (2) ob eine Diversifikation in verwandte oder gänzlich neue Betätigungsfelder günstiger ist. Neue, beide Fragestellungen zusammenfassende Ergebnisse finden sich hierzu etwa bei *Simmonds* (1990), demzufolge eine Diversifikation dann am meisten profitabel ist, wenn sie in verwandte Betätigungsfelder und auf dem Wege interner Entwicklung erfolgt, und am wenigsten profitabel, wenn sie fremde Betätigungsfelder erschließt und sich dabei der Akquisition bedient.

Dieses Ergebnis ist freilich insofern mit etwas Vorsicht zu genießen, als nur die *finanzielle Performance* gemessen wird und die im Zusammenhang mit Diversifikation kaum übergehbaren Risikoaspekte nicht berücksichtigt sind. An der Schnittstelle zwischen Strategieforschung und Finanztheorie hat sich hierzu inzwischen eine ausgedehnte, auch empirisch geführte Diskussion entwickelt, die unter anderem auch die traditionell angenommene inverse Beziehung zwischen Rendite und Risiko in Frage stellt (vgl. *Bowman* 1980; *Eigenbaum/Thomas* 1986; *Amit/Livnat* 1988; *Amit/Wernerfelt* 1990). Darüber hinaus ist unklar, wie sich die angedeuteten Performance-Unterschiede theoretisch erklären lassen. Hier stehen sich zunächst einmal zwei unterschiedliche Erklärungsansätze gegenüber: die aus der Industrial Organization-Forschung abgeleitete Idee der *Marktmacht* und das in der Literatur zum Strategischen Management diskutierte Konzept der *Synergie* (vgl. *Kim/Hwang/Burgers* 1989, S. 46). Im Hinblick auf die *Akquisitionsforschung* (die aber, wie gerade gesehen, als ein Spezialfall der Diversifikationsforschung angesehen werden kann) hat *Seth* (1990(a)) hier allerdings noch einige Verfeinerungen angebracht. Demnach lassen sich insgesamt fünf Quellen der Wertschöpfung unterscheiden: Marktmacht, Economies of Scale, Economies of Scope, „Coinsurance“ und

Diversifikation des Risikos. Alle fünf Effekte zusammen führen, wie in der gleichen Studie empirisch nachgewiesen, zu einer deutlichen Steigerung des (Börsen-) Wertes des neuen im Vergleich zu den beiden vorher unverbundenen Unternehmen. Allerdings treten dabei keine signifikanten Unterschiede zwischen verbundenen und unverbundenen Akquisitionen auf. In einer weiteren Studie (1990(b)) zeigt *Seth* aber, daß jeweils unterschiedliche Effekte für die Wertsteigerung verantwortlich sind: Bei verbundenen Akquisitionen sind es nahezu ausschließlich die gesteigerte Marktmacht und die Kostenvorteile aufgrund von Economies of Scale und Scope sowie von operativen Effizienzverbesserungen; im Falle der unverbundenen Akquisition spielt dagegen der allein finanzwirtschaftliche „Insurance“-Effekt die Hauptrolle.

Ein Beispiel für eine neuere Studie zu den Performance-Wirkungen der Organisation – hier verstanden als Resultat *interner* strategischer Manöver – sind die auf der Grundlage der „Bonner Stichprobe“ durchgeführten Arbeiten von *Schmitz* (1988 und 1989). Hier wird gezeigt, daß die Organisation einen deutlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, auch wenn dieser Beitrag deutlich geringer ist als etwa der Beitrag der Eigentumsverhältnisse. Darüber hinaus wird in Abhängigkeit von den Umweltfaktoren Unternehmensgröße und Diversifikation ein Pfad „optimaler“ Organisationsformen ausgewiesen, dem sich die „besten“ Unternehmen besser anpassen als die „schlechtesten“. Dabei wird auch die von *Williamson* (1975) postulierte These, daß unter bestimmten Bedingungen die multidivisionale Organisationsform die vorteilhafteste sei, erhärtet.

(12) „Does strategic planning pay?“ Diese von *Hofer* (1976, S. 262) gestellte Frage ist zweifellos eine der Schlüsselfragen gewesen, die mit dem Siegeszug des Strategischen Managements in den siebziger Jahren gestellt worden sind, und entsprechend sind hierzu natürlich auch eine Vielzahl von empirischen Untersuchungen durchgeführt worden. *Boyd* (1991) gibt einen umfassenden (allerdings auf den angelsächsischen Sprachraum beschränkten) tabellarischen Überblick, aus dem deutlich wird, daß die Ergebnisse ein wenig auch die Einstellung in der Unternehmenspraxis widerspiegeln: Während die frühen Untersuchungen (z.B. *Ansoff et al.* 1970; *Thune/House* 1970) die Planungseuphorie durch die Feststellung *positiver Zusammenhänge zwischen Planung und Performance* stützen, führen einige der späteren Untersuchungen zu eher ernüchternden Ergebnissen; *Fulmer/Rue* (1974) sowie *Whitehead/Gup* (1985) stellen für einige Performance-Variable sogar *negative Auswirkungen des Vorhandenseins einer strategischen Planung* fest. *Boyd* (1991) hat angesichts dieser etwas unklaren Situation den Versuch unternommen, mit Hilfe einer „Meta-Analyse“ die durchgeführten Untersuchungen zusammenzufassen und quantitativ abzuschätzen, wie denn nun der „tatsächliche“ Zusammenhang zwischen Planung und Performance aussieht; das Resultat lautet kurz und knapp: „[T]he overall effect

of planning on performance is very weak“ (1991, S. 362). Allerdings wird dann anschließend herausgearbeitet, daß aufgrund von Meßfehlern das quantitative Resultat wohl doch zu einer *Unterschätzung* des Zusammenhanges führt. Immerhin: Der Zusammenhang zwischen Planung und Performance ist in jedem Falle differenziert zu betrachten; zu berücksichtigen sind die indirekten Beziehungen, die sich aus den Einflüssen der Planung auf die Genese von Strategien bzw. von strategischen Manövern ergeben. Auf die einschlägigen Untersuchungen zu den damit verbundenen Fragen sind wir in Abschnitt 2.2 schon kurz eingegangen.

(13) Exemplarische Arbeiten, die sich für die *Performance-Wirkungen von Strategien* interessieren, sind zunächst jene, die an die oben (2.1 (1)) kurz vorgestellte, von Porter (1980) eingeführte Typologie der „generischen“ Strategien anschließen. Diese Typologie ist nämlich ursprünglich mit der Hypothese verbunden gewesen, daß man nur *eine* der generischen Strategien verfolgen kann; wer auf mehreren Hochzeiten tanzen will, der bleibt letztlich „Stuck in the Middle“. Die empirischen Überprüfungen haben allerdings zu ambivalenten Ergebnissen geführt. Während die von der Boston Consulting Group erhobenen Daten (o. V. 1982) ebenso wie die von Hambrick (1983) und Dess/Davis (1984) die These stützen, werfen die Ergebnisse von Hall (1980), White (1986) und Miller/Friesen (1986(a) und 1986(b)) einige Zweifel auf: Es scheint durchaus auch Geschäfte zu geben, in denen man eine „hybride“ Strategie verfolgen kann. Konzeptionelle Überlegungen (Wright 1987; Hill 1988; Jones/Butler 1988; zu Knyphausen/Ringstetter 1991) weisen in eine ähnliche Richtung.

Besondere Bedeutung im Hinblick auf eine Beantwortung der Frage nach dem Verhältnis zwischen Strategie und Performance haben sicherlich die im Rahmen des PIMS-Projektes durchgeführten Studien erlangt. Buzzell/Gale (1989) haben die Ergebnisse in anschaulicher Weise dargestellt; sie müssen daher hier nicht weiter ausgeführt werden.

2.4 Kontingenz-Faktoren

(14) Es bedarf kaum einer Erwähnung, daß auch im Bereich des Strategischen Managements die Kontingenz-Ansätze eine wichtige Rolle spielen (vgl. programmatisch Hofer 1975). (Einige Aspekte sind beiläufig auch in den vorhergehenden Abschnitten schon angesprochen worden.) Entsprechend ist hier natürlich auch eine Vielzahl von Untersuchungen vorgelegt worden (vgl. Überblick bei Ginsburg/Venkatraman 1985). Aus einer Meta-Perspektive haben Hambrick/Lei (1985) den Versuch unternommen, die Relevanz zumindest der Kontingenzfaktoren der „äußeren Umwelt“ abzuschätzen; als wichtigste Fakto-

ren gelten demnach zunächst „Consumer versus Industrial“, „Purchase Infrequency“ und „Stage of Product Life Cycle“, dann „Dollar Importance to Customer“, „Technological Change“ und „Product Differentiation“, und schließlich „Industry Imports“, „Demand Instability“, „Concentration“ und „Market Share Instability“.

Ein vielleicht besonders interessantes „Exemplar“ zu den Kontingenzforschungen ist im Kontext einer Diskussion entstanden, die im Zusammenhang mit den Performance-Untersuchungen schon einmal kurz angesprochen worden ist: im Zusammenhang mit der Frage nämlich, ob es überhaupt so etwas wie eine „*Strategic Choice*“ (Child 1972) gibt oder vielmehr das *Handeln wie auch der Erfolg des Unternehmens umweltbestimmt* sind, wie es etwa die Vertreter des Population Ecology-Ansatzes behaupten (vgl. Aldrich 1986). Hrebiniak/Joyce (1985) haben den Versuch unternommen, die zuvor etwas festgefahrene Diskussion dadurch neu zu befruchten, daß „Strategic Choice“ and „Environmental Determinism“ nicht mehr als Eckpunkte *eines* Kontinuums, sondern als *zwei* unabhängige Dimensionen gesehen werden, die miteinander kreuztabelliert werden können. Die Spannung zwischen voluntaristischen und deterministischen Ansätzen (zu denen auch die kontingenztheoretischen Ansätze zu rechnen sind) soll also, wenn man so will, ein weiteres Mal durch einen kontingenztheoretischen Bezugsrahmen aufgelöst werden.

Es werden vier Situationen unterschieden. In Fall I handelt es sich um hochkompetitive, „perfekte“ Märkte. Hier bestehen geringe Handlungsspielräume; es muß, so die Hypothese, eine Low Cost-Strategy gefahren werden, wenn man nicht aus dem Geschäft gedrängt werden will. Aber auch in Nischengeschäften, in Geschäften also, die durch bestimmte Randbedingungen (z.B. Zugang zu Vertriebskanälen) definiert sind, bestehen wenig Möglichkeiten: Entweder man hat den Zugang, oder man hat ihn nicht. Ganz anders ist die Situation dagegen, wenn es nur geringe Abhängigkeiten gibt und die Umwelt sehr weitgehend nach internen Kriterien gestaltet werden kann (Fall II): Hier kann man verschiedene Varianten einer Differenzierungsstrategie verfolgen und häufig auch die strategische Grundhaltung eines „Prospektors“ (im Sinne von Miles/Snow 1978) einnehmen. In Fall III gibt es entweder Unternehmen, die zwar in Nischen sitzen und sich bestimmten Randbedingungen unterwerfen müssen, zugleich aber z.B. aufgrund ihrer Unternehmensgröße erhebliche Marktmacht besitzen bzw. unter anderen Gesichtspunkten Optionen besitzen, oder aber Unternehmen, die in verschiedenen Segmenten mit unterschiedlichen Bedingungen tätig sind, gerade daraus aber Vorteile (genauer: Economies of Scope!) ziehen oder zumindest zwischen diesen Segmenten situationspezifisch hin-und-her-manövrieren können. In Porterschen Kategorien ausgedrückt, ist hier entweder eine Differenzierungs- oder eine Fokusstrategie zu erwarten. Schließlich gibt es (Fall IV) Unternehmen, die ihr Heil nur im Reagieren suchen und

sich mehr oder weniger „durchwursteln“. Sie besitzen häufig keinen wirklichen Wettbewerbsvorteil und daher keine Basis, von der aus sie eigenständig operieren können. Das Risiko des Verdrängt-werdens ist deshalb hier auf Dauer besonders groß, und entsprechend handelt es sich hier auch, so jedenfalls *Hrebinjak/Joyce* (1985, S. 342 f.), um eine *instabile* Konstellation.

Lawless/Finch (1989) haben die hier formulierten Hypothesen einer empirischen Untersuchung zugeführt, mit allerdings recht vernichtendem Resultat: Für keine der Hypothesen ließ sich eine signifikante Bestätigung finden. Freilich ist dabei die Stichprobe teilweise sehr gering gewesen (dem Fall I ließen sich z.B. nur sieben Unternehmen zuordnen), und auch methodische Mängel können nicht ausgeschlossen werden (vgl. *Bedaian* 1990; *Lawless/Finch Tegar-den* 1990). Insofern kann man hier durchaus auf weitergehende Forschungsbe-mühungen hoffen.

2.5 Zusammenfassung

Der vorstehende Überblick hat, wenn auch nur exemplarisch, gezeigt, daß es auf dem Gebiet der Strategischen Unternehmensführung inzwischen eine *Vielzahl von empirischen Untersuchungen* gibt, in denen relevante Fragestellungen angegangen werden. Die in Abschnitt 2.2 genannten Punkte mögen aber auch deutlich gemacht haben, daß noch einige *Lücken* existieren. Der in Abb. 1 vorge-schlagene Bezugsrahmen ist insofern tatsächlich nicht nur geeignet, bestehende Forschung zu systematisieren, sondern auch, Leerstellen vor Augen zu führen, die erst noch ausgefüllt werden müssen. Es ist freilich, wie in der Einleitung angedeutet, *unser* Bezugsrahmen, der interessierende Forschungsthemen identi-fiziert und auf Leerstellen verweist; ob die „Community“ diese Fragestellungen ebenfalls in absehbarer Zeit verstärkt aufgreifen wird, läßt sich kaum abschät-zen. Vielleicht muß man hier eher skeptisch sein: Gerade die (im Sinne einer Disziplin verstandene) Strategische Unternehmensführung ist ja – um zusätz-lich eine (für uns) interessante *empirische Hypothese* zu formulieren – sehr stark auch *durch die Unternehmensberatungspraxis geprägt*, die natürlich ihre eigenen (durchaus legitimen) Interessen in den Vordergrund stellt. Ob sich dagegen eher „*theoretische*“ *Fragestellungen* profilieren können, das muß also zumindest mit einem Fragezeichen versehen werden.

Vor dem Hintergrund der Ausführungen in *Kirsch* (1988 und 1990) mag es übrigens etwas überraschend sein, daß der in Abb. 1 vorgeschlagene Bezugsrah-men die Frage nach den strategischen Entscheidungsprozessen und die damit verbundene Frage nach der politischen Dimension der strategischen Unterneh-mensführung nicht offenkundig in den Vordergrund stellt und z.B. das „P“ in

der Mitte des Dreiecks als *Prozeß* interpretiert. Eine solche Interpretation würde sicherlich stärker auf die in der Literatur (*Fahey/Christensen 1986; Huff/Reger 1987*) etablierte Unterscheidung zwischen „Content“ und „Process“ Bezug nehmen. Gerade diese Unterscheidung ist aber mit einigen methodologischen und/oder theoretischen Problemen verbunden, die man vermeiden sollte. Im nachfolgenden Abschnitt wird darauf noch zurückzukommen sein.

3. Methodologische und/oder theoretische Probleme

Unter methodologischen Gesichtspunkten kann der Stand der empirischen Forschung zur Strategischen Unternehmensführung auf den ersten Blick als *relativ weit fortgeschritten* angesehen werden; die Herausgabe und zunehmende Beachtung einer eigenständigen, weitgehend empirisch ausgerichteten Zeitschrift – des *Strategic Management Journal* – hat hier sicherlich positiv gewirkt. Positiv ausgewirkt hat sich dabei wohl auch die Verfügbarkeit von zwei sehr komfortablen *Datenbanken*: die PIMS-Datenbank und die von der Federal Trade Commission herausgegebene „Line-of-Business“-Datenbank. Letztere umfaßt allerdings nur die Jahre 1974–77 und muß daher inzwischen als etwas veraltet gelten. Eine detailliertere Diskussion beider Datenbanken findet sich bei *Marshall/Buzzell (1990)*. Es wäre sicherlich wünschenswert, wenn es etwas Vergleichbares auch für Deutschland gäbe; das ist aber gegenwärtig nicht der Fall. Der im Vergleich zur US-amerikanischen Forschung bescheidene State of the Art einer empirisch abgestützten Theorie der strategischen Unternehmensführung in Deutschland mag auch hierin seine Ursache haben.

Freilich, bei genauerem Hinsehen zeigen sich auch bei den US-amerikanischen Forschungen *Probleme* auf. Das fängt mit den üblichen Operationalisierungsproblemen an, die in vielen Untersuchungen kaum befriedigend gelöst sind – ein Umstand, der allerdings selbst vielfach zum Thema gemacht wird. Ein besonders viel diskutiertes Beispiel betrifft die *Operationalisierung der Performance* eines Unternehmens. So hat *Chakravarthy (1986)* die US-amerikanische Computerindustrie darauf untersucht, ob sich hier tatsächlich so viele „exzellente“ Unternehmen zweifelsfrei identifizieren lassen, wie das *Peters/Waterman (1982)* suggeriert haben. Sein Ergebnis lautet, daß einzelne Performance-Maße – seien sie (wie der ROI) aus dem Rechnungswesen abgeleitet oder eher finanzwirtschaftlich definiert (wie die Markt- zu Buchwert-Ratio) – dazu nicht in der Lage sind; es bedürfe erst eines *Multi-Faktor-Modells*, um hier zu eindeutigen Ergebnissen zu kommen. Diese Multi-Faktor-Modelle seien freilich bisweilen bloß *empirische Artefakte* und ohne theoretische Begründung;

erst ein Modell, das sowohl auf die Generierung als auch auf die *Nutzung von Slack* abstelle, könne hier einigermaßen befriedigen. Wir möchten diesen Vorschlag an dieser Stelle nicht bewerten, sondern nur darauf hinweisen, daß die empirische Forschung – ebenso wie die Unternehmenspraxis, für die das *Problem* ja gleichermaßen relevant ist (vgl. *Rappaport* 1986) – natürlich noch weit davon entfernt ist, mit solchermaßen sophistizierten Performance-Maßstäben zu arbeiten.

Jenseits dieser Operationalisierungsprobleme lassen sich natürlich auch grundsätzlichere Fragen diskutieren. Vier Gesichtspunkte sollen kurz angeschnitten werden.

(1) Gerade wenn ein Forschungsfeld recht weitgehend empirisch angegangen wird, kann sich der Verdacht aufdrängen, daß es sich nur um ein zielloses „Number-Crunching“ mit unklaren theoretischen Grundlagen handelt (vgl. *Montgomery/Wernerfelt/Balakrishnan* 1989; *Daft/Buenger* 1990). *Hambrick* (1990) hat – aus dem Blickwinkel der empirischen Forschung vielleicht am konsequentesten – den Versuch unternommen, diesen Verdacht selbst wieder mit Hilfe eines (quasi-)empirischen Forschungsdesigns aufzulösen. Ganz geglückt ist dieser Versuch aber letztlich nicht. Aus unserer Sicht spricht dafür schon die Tatsache, daß sich ein so differenziertes Sprachspiel, wie es beispielsweise in *Kirsch* (1990) und *Kirsch/Habel* (1991) entwickelt wird, in der vorhandenen (empirischen) Forschung kaum wiederfindet. Aber auch die US-amerikanische Forschung weist in diese Richtung. Dort gibt es nämlich einerseits einen die Identität der „Community“ bestimmenden *Mainstream empirischer Forschung*, wie er sich insbesondere im *Strategic Management Journal* dokumentiert. Andererseits sind im Bereich der Industrial Organization-Forschung in den letzten Jahren eine Vielzahl theoretischer, genauer: *spieltheoretischer* Beiträge erschienen, die auch für die Strategiediskussion unmittelbar relevant sind (vgl. zum Überblick *Schmalensee/Willig* 1989). Diese Beiträge sind aber in den beschriebenen „Mainstream“ bislang kaum eingeflossen, ebenso wie allerdings auch umgekehrt kaum Befruchtungen festzustellen sind (beides läßt sich anhand der wechselseitigen Zitationen leicht überprüfen). Erst neuerdings scheint sich hier eine gewisse Trendwende abzuzeichnen (vgl. *Montgomery* 1988, S. 4 f.); es bleibt abzuwarten, ob sich daraus eine nachhaltige „Theoretisierung“ der empirischen Forschung ergibt.

(2) Die *spieltheoretisch geprägten Entwicklungen* der neueren Industrial Organization-Forschung sind im vorliegenden Zusammenhang aus zwei Gründen interessant. Zum einen machen sie in besonderer Weise deutlich, daß „Strategie“ sehr viel mit *dynamischen Interaktionszusammenhängen* zu tun hat, in denen die Beteiligten mehr oder weniger raffinierte Spielzüge bzw. strategische Manöver durchführen (vgl. *Shapiro* 1989). Das läßt die Frage aufkommen, ob nicht die empirische Forschung zum großen Teil die *falsche Analyseinheit*

wählt: Indem das einzelne Unternehmen zum fokalen Untersuchungsobjekt gemacht wird, wird der Interaktionszusammenhang gleichsam „zerschnitten“ und das spezifisch Strategische aus der Analyse herausgenommen. Zum anderen finden sich in den angesprochenen Forschungen aber auch immer mehr Bemühungen, die Rolle der „Private Information“ und die Asymmetrie der jeweiligen Handlungssituation zu thematisieren (vgl. *Kreps/Spence* 1985). Damit wird nicht zuletzt auch das aufgegriffen, was im Kontext der (von *Mintzberg* 1990 so bezeichneten) „Learning School“ der Strategischen Unternehmensführung „immer schon“ angesprochen wird: die Herausforderung, *Wissen* zu generieren und zu prüfen, das die Konkurrenz (noch) nicht besitzt und das sich insofern als Basis für einen *Wettbewerbsvorteil* eignet. Diese spezifische Dynamik aber ist für eine großzahlige ansetzende empirische Forschung nicht ohne weiteres zugänglich; es gibt keinen hyperinformierten Beobachter, der zu einem bestimmten Zeitpunkt das vorhandene Wissen zusammenzieht und daraus dann seine Erkenntnisse ableitet. Das Gewicht verschiebt sich mehr in Richtung *Case Studies* und vielleicht sogar *experimenteller Arbeit* (vgl. *Schwenk* 1982), auf Ansätze jedenfalls, die sich auf die spezifischen Anforderungen „strategischer“ Theoriearbeit systematisch einstellen (vgl. *Milgrom/Roberts* 1987, S. 132).

(3) Wenn man *organisatorisches Lernen* als ein wichtiges Thema einer Theorie der strategischen Unternehmensführung begreift und dabei dem Duktus der vorstehenden Ausführungen folgt, dann liegt es nahe, sich ein weiteres Mal für die schon klassisch zu nennende Erklären/Verstehen-Kontroverse zu interessieren (*Apel* 1979). Die empirische Forschung ist letztlich auf Subsumption unter allgemeine Gesetzmäßigkeiten angelegt; das aber kann nur gelingen, wenn der Theoretiker seinen Objektbereich aus einer *Außenperspektive* beobachtet. Neuere Theorien des organisatorischen Lernens (*Pautzke* 1989; *Kirsch* 1992, S. 310 ff.) weisen aber darauf hin, daß für den Theoretiker eine Veränderung der Wissensbasis nur erfahrbar ist, wenn er in die *Binnenperspektive* eines Teilnehmers wechselt: Man muß mit dem häufig nur implizit gegebenen Wissen „arbeiten“, um zu sehen, ob damit tatsächlich ein Fortschritt bei der Handhabung von Problemen verbunden ist. Oder anders ausgedrückt: Die Rekonstruktion von Lernphänomenen setzt für den Theoretiker ein „Verstehen“ seines Objektbereiches voraus; das aber erfordert ein Eintauchen in die vor dem Hintergrund einer spezifischen „Lebenswelt“ geführten Argumentationen der organisationalen Praxis. In den Worten von *Habermas* (1981): „Der Sozialwissenschaftler hat zur Lebenswelt grundsätzlich keinen anderen Zugang als der sozialwissenschaftliche Laie. Er muß der [organisatorischen; Anmerkung der Verfasser] Lebenswelt, deren Bestandteile er beschreiben möchte, in gewisser Weise schon angehören. Um sie zu beschreiben, muß er sie verstehen können; um sie zu verstehen, muß er grundsätzlich an ihrer Erzeugung teilnehmen

können; und Teilnahme setzt Zugehörigkeit voraus. ... Das *Verstehen* einer symbolischen Äußerung erfordert grundsätzlich die Teilnahme an einem Prozeß der *Verständigung*. Bedeutungen, ob sie nun in Handlungen, Institutionen, Arbeitsprodukten, Worten, Kooperationszusammenhängen oder Dokumenten verkörpert sind, können nur *von innen* erschlossen werden. ... Die [organisatorische] Lebenswelt öffnet sich nur einem Subjekt, das von seiner Sprach- und Handlungskompetenz Gebrauch macht. Es verschafft sich dadurch Zugang, daß es an den Kommunikationen der Angehörigen zumindest virtuell teilnimmt und so selber zu einem mindestens potentiellen Angehörigen wird“ (S. 160 bzw. 165; Hervorhebungen im Original).

Die Überlegungen zu einer binnenperspektivisch ansetzenden Forschung lassen natürlich eine die traditionelleren, auf Erklärung ausgerichteten Ansätze nicht obsolet werden (vgl. für einige Relativierung allerdings noch Abschnitt 4). Eher handelt es sich um ein *Plädoyer für eine komplementäre Herbeiziehung außen- und binnenperspektivischer Forschungsbemühungen* (zu Knyphausen 1988; Kirsch 1992). Im Hinblick auf die empirische Forschung ist diese Idee unter dem Label der „*Aktionsforschung*“ schon häufiger propagiert worden (vgl. Kirsch/Gabele 1976). Allerdings scheint genau diese Idee – dafür sprechen zumindest unsere eigenen Erfahrungen – doch auch etwas in Stagnation geraten zu sein. Gerade vor dem Hintergrund der Strategischen Unternehmensführung ist hier also ein neuer Anlauf erforderlich.

(4) Die unter (2) und (3) angestellten Überlegungen stellen letztlich eine prozessuale Komponente in den Vordergrund: Für den Forscher sollte es weniger darum gehen, Momentaufnahmen zu machen, als vielmehr darum, die *Dynamik des Prozesses* soweit wie möglich bzw. nötig zu begleiten. In der US-amerikanischen Forschung ist es, wenn sie denn doch aufgegriffen wird und man sich nicht nur für den „Content“ von Strategien interessiert, üblich, diese prozessuale Komponente mit einer Fokussierung auf *Entscheidungsprozesse* zu verbinden. Das ist aber nicht unproblematisch. Wenn man im Anschluß an *Mintzberg/Waters* (1985) zwischen *formulierten* und *formierten* Strategien unterscheidet, dann kann man sich schnell klar machen, daß eben nicht sämtliche Aktionen in Entscheidungsprozesse aufgehen: Ein Beobachter kann auch dann Ziele, Grundsätze und Strategien (hier im engeren Sinne von Prozeßbeschreibungen verstanden) rekonstruieren, wenn darüber gar nicht explizit entschieden worden ist, oder anders formuliert: Auch wenn es explizite Strategie-Entscheidungen gegeben hat, wird die tatsächlich realisierte Strategie der beobachteten Einheit (Unternehmen, Geschäftsfeld usw.) von der solchermaßen „intendierten“ Strategie abweichen und Elemente aufweisen, die aus dem „Ongoing Process“ der Einheit selber hervorgegangen sind.

Aus dem Blickwinkel der empirischen Forschung sind mit dieser Sichtweise zunächst wichtige *methodologische Konsequenzen* verbunden (vgl. Pennings

1985(b), S. 472 ff.). Solange man sich nur für *formulierte Strategien* interessiert, geht man offenbar davon aus, daß es im Ongoing Process des Unternehmens Zeitpunkte gibt, an denen in der Tat über den Inhalt einer Strategie entschieden wird. Die Vorstellung ist, daß sich dieser Prozeß wie von selbst in Entscheidungsepisoden aufteilt, deren Anfang und Ende anzugeben kein Problem ist, und die sich darüber hinaus zumindest in rudimentärer Weise in Phasen aufteilen lassen (vgl. *Hickson et al.* 1985, S. 123). Damit ist dann auch die Einheit vorgegeben, auf die sich empirische Untersuchungen beziehen können – Untersuchungen, die, sofern es die Ressourcen nur zulassen, auch großzahlig sein können: Der Gruppe um Hickson ist es immerhin gelungen, in jahrelanger Arbeit 150 („strategische“) Entscheidungsprozesse zu rekonstruieren und auf seine relevanten Variablen hin zu untersuchen (vgl. zusammenfassend Hickson et al. 1986).

Wenn man dagegen sein Augenmerk eher auf die Rekonstruktion *formierter Strategien* legt, dann liegt die Untersuchungseinheit keineswegs so auf der Hand; alle Aktivitäten erscheinen vielmehr im Zusammenhang mit vorhergehenden, aber auch mit nachfolgenden Aktivitäten, und jeder Einschnitt muß zunächst einmal als willkürlich angesehen werden. Es bedarf zumindest eines erheblichen Aufwandes, sich die Untersuchungseinheit in adäquater Weise zurechtzulegen, und es muß wohl die Bereitschaft vorausgesetzt werden, wenigstens zeitweise die Außenperspektive des Wissenschaftlers zu verlassen und stattdessen die Binnenperspektive des relevanten Systems selber einzunehmen. Es mag deshalb abermals eine Tendenz bestehen, statt auf großzahlige empirische Untersuchungen sich auf *Fallstudien* zu konzentrieren, die eine hinreichend „dichte“ Beschreibung (im Sinne von *Geerts* 1983) erlauben.

Über diese methodologischen Bemerkungen hinaus muß darauf hingewiesen werden, daß es nicht nur mißverständlich ist, „Content“ und „Process“ einander gegenüberzustellen und dabei zu suggerieren, daß die „Prozesse“ letztlich *Entscheidungsprozesse* sind, sondern umgekehrt es auch zu Schwierigkeiten führt, genauer einzugrenzen, was „strategische“ Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozesse sein sollen: Im Grunde bleibt nur übrig, ganz allgemein auf die Komplexität bzw. Interessenbezogenheit und das heißt: auf die *politische Dimension der Entscheidungsprozesse* hinzuweisen (vgl. *Kirsch* 1988; *Hickson et al.* 1985 und 1986). Damit werden natürlich eine Vielzahl auch von empirischen Forschungsarbeiten relevant (vgl. Überblicke bei *Schreyögg* 1984; *Pennings* 1985(a)) – zu viele Arbeiten vielleicht: Die Grenzen dessen, was man sinnvollerweise noch der Strategischen Unternehmensführung (in einem disziplinären Sinne verstanden) zuordnen kann, verschwimmen zusehens. Auch das ist ein Grund, warum in Abb. 1 das „P“ nicht als *Prozeß* interpretiert worden ist.

4. Zum Nutzen der empirischen Forschung zur Strategischen Unternehmensführung

Der „Nutzen“ einer jeden Forschungsarbeit zur Strategischen Unternehmensführung kann auf zweierlei bezogen werden: auf die Theorie und auf die Unternehmenspraxis. Beides wird häufig in einem Spannungsfeld gesehen. So hat auch *Shrivastava* (1987) aufgrund einer Expertenbefragung festgestellt, daß sich die verschiedenen Forschungsprogramme zur Strategischen Unternehmensführung deutlich danach unterscheiden lassen, ob sie eher theoretische Stringenz oder eher unternehmenspraktische Nützlichkeit besitzen. Bezogen auf die empirische Forschung würde das die Erwartung unterstützen, daß gerade die theoretisch gehaltvollen Arbeiten im Elfenbeinturm der Wissenschaft „versanden“. Die Frage der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Unternehmenspraxis stellt allerdings selbst ein kompliziertes theoretisches (und empirisches?) Problem dar (vgl. zu *Knyphausen* 1988, S. 164 ff.; *Kirsch* 1992). Wir werden darauf gleich (in einer von manchen vielleicht als etwas ironisch empfundenen Weise) zurückkommen.

Beginnen wir mit einigen knappen Bemerkungen zum *Nutzen der empirischen Forschung für die Theorie der strategischen Unternehmensführung*. Wenn man einigen gewichtigen Stimmen glauben kann, hat sich hier die Einschätzung geändert: In den siebziger Jahren, als die disziplinären Bemühungen um das Strategische Management sich gerade erst formierten, hielten Autoren wie *Mintzberg* (1977) sowie *Schendel/Hofer* (1979(b)) es noch für zu früh, empirische Forschung zur Überprüfung vorher genau spezifizierter, theoretisch abgesicherter Hypothesen einzusetzen; der Nutzen der Forschung sollte zunächst eher darin bestehen, mit Hilfe von Feldstudien Hypothesen zu *generieren* und etwas aufzubauen, was man einen „theoretischen Bezugsrahmen“ nennen könnte (vgl. *Kirsch* 1984). Seit den 80er Jahren, nach der „Adoleszenz“ (*Hambrick* 1990) der Disziplin, wird dagegen einer eher deduktiven Orientierung das Wort geredet (vgl. *Camerer* 1985); das Ziel ist nun tatsächlich eine Theorie im engeren Sinne, im Sinne etwa von *Seth/Zinkhan* (1991, S. 75; in Anlehnung an andere Autoren): „A theory is a *systematically related* set of statements, including some *lawlike generalizations*, that is *empirically testable*. The purpose of theory is to increase scientific understanding through a systematized structure capable of both explaining and predicting phenomena“ (Hervorhebungen im Original).

In *Kirsch* (1984) haben wir demgegenüber argumentiert, daß die Sozialwissenschaften „chronisch unreif“ sind, es also nicht zu erwarten ist, daß hier tatsächlich raum/zeitlich-unabhängige Gesetzmäßigkeiten gefunden werden. Diese Sichtweise läßt sich umstandslos auf die Strategische Unternehmensführung übertragen: Auch hier ist unseres Erachtens die Suche nach „Lawlike

Generalizations“ ein hoffnungsloses Unterfangen. Schreyögg (1984, S. 273 ff.) weist zudem mit Recht darauf hin, daß eine solche Suche gerade im vorliegenden Zusammenhang ein etwas *paradoxes* Unterfangen ist, bestehen doch Wettbewerbsvorteile (auf die eine strategische Unternehmensführung wesentlich abzielt) gerade darin, es *anders* zu machen als die anderen und dabei geheimzuhalten, *wie* man es macht. Gefundene Gesetzmäßigkeiten hätten also geradezu den Sinn, möglichst schnell wieder gebrochen zu werden (Galtung 1978) – es sei denn, die Wissenschaft wollte ihre Ergebnisse ihrerseits geheimhalten. Das aber würde der oben aufgeworfenen Frage nach dem Nutzen der (empirischen) Forschung auch für die Unternehmenspraxis von vornherein den Boden entziehen.

Welchen Nutzen kann in dieser Situation die empirische Forschung zur Strategischen Unternehmensführung erbringen? Wir halten es für zweckmäßig, wie in Kirsch (1984) von einer *Explorationsfunktion* der empirischen Forschung zu sprechen. Im Vordergrund der theoretischen Arbeit sollte nach wie vor die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens stehen, eines Sprachspiels, mit dem die Komplexität der Probleme der Führungspraxis ausgeleuchtet werden kann. Im Zuge der Fortentwicklung eines solchen Bezugsrahmens können probeweise immer wieder partielle und spezifizierende Modelle konstruiert werden, die dann auch empirisch getestet werden können. Die Modelle bleiben jedoch in den Kontext des Bezugsrahmens eingebunden, und entsprechend haben die empirischen Tests *im Hinblick auf diesen Bezugsrahmen* tatsächlich nur eine explorative Funktion. Wenn man die Breite der empirischen Arbeiten zur Strategischen Unternehmensführung, die in Abschnitt 2 ja angeklungen ist, sich noch einmal vor Augen führt, dann gibt es keinen Grund, daran zu zweifeln, daß diese explorative Funktion potentiell erfüllt wird. Allerdings sind die Versuche, die Rückbindung an den Bezugsrahmen wieder herzustellen, nicht immer befriedigend. Aus unserer Sicht wäre es wünschenswert, wenn hieran in Zukunft wieder mehr gearbeitet werden würde.

Die Frage nach dem Nutzen der empirischen Forschung zur Strategischen Unternehmensführung *für die Unternehmenspraxis* ist schon deshalb nicht ganz unkompliziert, weil eine theoretische Antwort Gefahr läuft, von den Betroffenen nicht verstanden zu werden, also keinen Nutzen zu haben: Die Antwort müßte nämlich die Problematik der Selbstreferenz thematisieren, die darin besteht, daß eine Theorie über eine Praxis spricht, die sich auf eine Theorie beruft, die über eine Praxis spricht ... Vielleicht ist es in dieser Situation besser, die *Frage nach dem Nutzen tatsächlich als empirische Frage offenzulassen*, es also gleichsam der Evolution anheimzustellen, welche Bestandteile der „Ökologie der Ideen“ aus der Wissenschaft genutzt werden. In schwierigen Zeiten ist es nicht ausgeschlossen, daß die vordergründig „anwendungsnahen“ Forschungsergebnisse am Ende doch gar nicht so anwendungsnah sind.

Literaturverzeichnis

- Aldrich, H.*: A Population Perspective on Organizational Strategy, in: Population Perspectives in Organization, hrsg. v. *Aldrich, H.*, Uppsala 1986, S. 61–76.
- Amel, D./Froeb, L.*: Do Firms Differ Much?, in: Journal of Industrial Economics 1991, S. 323–331.
- Amit, R./Livnat, J.*: Diversification and the Risk-Return Trade-Off, in: Academy of Management Journal 1988, S. 154–166.
- Amit, R./Wernerfelt, B.*: Why Do Firms Reduce Business Risk?, in: Academy of Management Journal 1990, S. 520–533.
- Ansoff, I./Avner, J./Brandenburg, R. et al.*: Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisitions in American Firms, in: Long Range Planning 1970, H. 2, S. 2–7.
- Ansoff, I./Declerk, R./Hayes, R.*: From Strategic Planning to Strategic Management, New York 1976.
- Apel, K.O.*: Die Erklären/Verstehen-Kontroverse, Frankfurt am Main 1979.
- Argenti, J.*: Systematic Corporate Planning, New York 1974.
- Armstrong, J.S.*: The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research, in: Strategic Management Journal 1982, S. 197–211.
- Balkin, D./Gomez-Mejia, L.*: Matching Compensation and Organizational Strategies, in: Strategic Management Journal 1990, S. 153–169.
- Bart, C.*: Product Strategy and Formal Structure, in: Strategic Management Journal 1986, S. 293–312.
- Bedaian, A.*: Choice and Determinism: A Comment, in: Strategic Management Journal 1990, S. 571–574.
- Birley, S.*: Acquisition Strategy or Acquisition Anarchy?, in: Journal of General Management 1976, H. 3, S. 67–73.
- Bowman, E.*: A Risk/Return Paradox for Strategic Management, in: Sloan Management Review 1980, S. 17–31.
- Boyd, B.*: Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review, in: Journal of Management Studies 1991, S. 353–374.
- Brockhoff, K.*: Planung und Prognose in deutschen Großunternehmen, in: Der Betrieb 1974, S. 838–841.
- Bühner, R.*: Assessing International Diversification of West German Corporations, in: Strategic Management Journal 1987, S. 25–37.
- Buzzell, R./Gale, B.*: Das PIMS-Programm – Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989.
- Camerer, C.*: Redirecting Research in Business Policy and Strategy, in: Strategic Management Journal 1985, S. 1–15.
- Capon, N./Farley, J./Hulbert, J.*: Corporate Strategic Planning, New York 1987.
- Chakravarthy, B.*: Measuring Strategic Performance, in: Strategic Management Journal 1986, S. 437–458.
- Chandler, A.*: Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge 1962.
- Child, J.*: Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice, in: Sociology 1972, S. 2–22.
- Coenenberg, A./Günther, T.*: Der Stand des strategischen Controlling in der Bundesrepublik Deutschland, in: DBW 1990, S. 459–470.
- Conant, J./Mokwa, M./Varadarajan, R.*: Strategic Types, Distinctive Marketing Compe-

- tencies, and Organizational Performance: A Multiple Measured-Based Study, in: *Strategic Management Journal* 1990, S. 365–383.
- Daft, R./Buenger, V.*: Hitching a Ride on a Fast Train to Nowhere: The Past and Future of Strategic Management Research, in: *Perspectives on Strategic Management*, hrsg. v. *Fredrickson, J.*, Grand Rapids et al. 1990, S. 81–103.
- Demsetz, H.*: Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy, in: *Journal of Law and Economics* 1973, S. 1–10.
- Dess, G./Davis, P.*: Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, in: *Academy of Management Journal* 1984, S. 467–488.
- Esser, W.-M./Höfner, K./Kirsch, W. et al.*: Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in: *Das Management strategischer Programme*, 2. Halbband: Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis, hrsg. v. *Trux, W./Müller[-Stewens], G./Kirsch, W.*, München 1984, S. 495–566.
- Fahey, L./Christensen, H.*: Evaluating Research on Strategic Content, in: *Journal of Management* 1986, S. 167–183.
- Figenbaum, A./Thomas, H.*: Dynamic and Risk Measurement. Perspectives on Bowman's Risk-Return Paradox for Strategic Management: An Empirical Study, in: *Strategic Management Journal* 1986, S. 395–407.
- Franko, L.*: Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, and the R & D Factor as One Reason Why, in: *Strategic Management Journal* 1989, S. 449–474.
- Fritz, W./Förster, F./Raffée, H. et al.*: Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: *DBW* 1985, S. 375–394.
- Fritz, W./Förster, W./Wiedmann, K.-P. et al.*: Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung, in: *DBW* 1988, S. 567–586.
- Fulmer, R./Rue, L.*: The Practive and Profitability of Long-Range Planning, in: *Managerial Planning* 1974, H. 6, S. 1–7.
- Gabele, E.*: Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur, in: *Zeitschrift für Organisation* 1979, S. 181–190.
- Gabele, E./Kretschmer, H.*: Unternehmensgrundsätze, Empirische Erhebung und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes, Zürich 1986.
- Galbraith, C./Schendel, D.*: An Empirical Analysis of Strategy Types, in: *Strategic Management Journal* 1983, S. 153–173.
- Galtung, J.*: *Methodologie und Ideologie*, Frankfurt am Main 1978.
- Geerts, C.*: *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*, Frankfurt am Main 1983.
- Geringer, J.M./Beamish, P./daCosta, R.*: Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance, in: *Strategic Management Journal* 1989, S. 109–119.
- Ghoshal, S./Nohria, N.*: Internal Differentiation within Multinational Corporations, in: *Strategic Management Journal* 1989, S. 325–337.
- Ginsberg, A./Venkatraman, N.*: Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research, in: *Academy of Management Review* 1985, S. 421–434.
- Gluck, F./Kaufmann, S./Walleck, A.*: Strategic Management for Competitive Advantage, in: *Harvard Business Review* 1980, H. 4, S. 154–161.

- Habermas, J.*: Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt am Main 1981.
- Hahn, D.*: Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung, Heidelberg 1990.
- Hall, W.*: Survival Strategies in a Hostile Environment, in: Harvard Business Review 1980, H. 5, S. 75–85.
- Hambrick, D.*: High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach, in: Academy of Management Journal 1983, S. 687–707.
- Hambrick, D.*: The Adolescence of Strategic Management, 1980–1985: Critical Perceptions and Reality, in: Perspectives on Strategic Management, hrsg. v. *Fredrickson, J.*, Grand Rapids et al. 1990, S. 237–261.
- Hambrick, D./Lei, D.*: Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy, in: Academy of Management Journal 1985, S. 763–788.
- Hansen, G./Wernerfelt, B.*: Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, in: Strategic Management Journal 1989, S. 399–411.
- Haspelagh, P.*: Portfolio-Planning: Uses and Limits, in: Harvard Business Review 1982, H. 1, S. 58–73.
- Herbert, T./Deresky, H.*: Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content, in: Strategic Management Journal 1986, S. 135–147.
- Hickson, D./Butler, R./Cray, D. et al.*: Comparing 150 Decision Processes, in: Organizational Strategy and Change, hrsg. v. *Pennings et al.*, San Francisco et al. 1985, S. 114–142.
- Hickson, D./Butler, R./Cray, D. et al.*: Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations, Oxford 1986.
- Hill, C.*: Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework, in: Academy of Management Review 1988, S. 401–412.
- Hofer, C.*: Toward a Contingency Theory of Business Strategy, in: Academy of Management Journal 1975, S. 784–810.
- Hofer, C.*: Research on Strategic Planning: A Survey of Past Studies and Suggestions for Future Efforts, in: Journal of Economics and Business 1976, S. 261–286.
- Hoffmann, F.*: Unternehmens- und Führungsgrundsätze – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung –, in: ZfbF 1989, S. 167–185.
- Hrebiniak, L./Joyce, W.*: Organizational Adaption: Strategic Choice and Environmental Determinism, in: Administrative Science Quarterly 1985, S. 336–349.
- Huff, A./Reger, R.*: Review of Strategic Process Research, in: Journal of Management 1987, S. 211–236.
- Jauch, L.*: An Inventory of Selected Academic Research in Strategic Management, in: Advances in Strategic Management, hrsg. v. *Lamb, R./Shrivastava, P.*, Greenwich et al. 1986, S. 141–176.
- Jones, G./Butler, J.*: Cost, Revenue, and Business-Level Strategy, in: Academy of Management Review 1988, S. 202–213.
- Kerr, J.*: Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study, in: Academy of Management Journal 1985, S. 155–179.
- Kiechel, W.*: Corporate Strategists Under Fire, in: Fortune, 27.12.1982, S. 34–39.
- Kiechel, W.*: Sniping at Strategic Planning (Interview with Himself), in: Planning Review 1984, H. 5, S. 8–11.
- Kim, W.C./Hwang, P./Burgers, W.*: Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance, in: Strategic Management Journal 1988, S. 45–57.

- Kirsch, W.*: Bezugsrahmen, Modelle und explorative empirische Forschung, in: Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, 2. Halbband, hrsg. v. *Kirsch, W.*, München 1984, S. 751–772.
- Kirsch, W.*: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 3. A., München 1988.
- Kirsch, W.*: Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990.
- Kirsch, W.*: Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München 1992.
- Kirsch, W./Gabele, E.*: Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft, in: Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes: Das Personalwesen, hrsg. v. *Bierfelder, W.*, Berlin 1976, Sp. 9–30.
- Kirsch, W./Habel, S.*: Das strategische Manövrieren von Unternehmen, in: Beiträge zum Management strategischer Programme, hrsg. v. *Kirsch, W.*, München 1991, S. 411–458.
- Kirsch, W./Gabele, E./Bamberger, I. et al.*: Planung und Organisation in Unternehmen. Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, München 1975.
- zu *Knyphausen, D.*: Unternehmungen als evolutionsfähige Systeme. Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie, München 1988.
- zu *Knyphausen, D./Ringlstetter, M.*: Wettbewerbsumfeld, hybride Strategien und Economics of Scope, in: Beiträge zum Management strategischer Programme, hrsg. v. *Kirsch, W.*, München 1991, S. 539–557.
- Kreps, D./Spence, M.*: Modelling the Role of History in Industrial Organization and Competition, in: Issues in Contemporary Microeconomics and Welfare, hrsg. v. *Feiwel, G.*, Albany 1985, S. 340–378.
- Lawless, M./Finch, L.*: Choice and Determinism: A Reply, in: Strategic Management Journal 1990, S. 575–578.
- Lawless, M./Finch, L.*: Choice and Determinism: A Test of Hrebiniak and Joyce's Framework of Strategy-Environment Fit, in: Strategic Management Journal 1989, S. 351–365.
- Lyles, M.*: A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s, in: Journal of Management Studies 1990, S. 363–375.
- Marshall, C./Buzzell, R.*: PIMS and the FTC Line-of Business Data: A Comparison, in: Strategic Management Journal 1990, S. 269–282.
- Martinez, J./Jarillo, J.*: The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, in: Journal of International Business Studies 1989, S. 489–514.
- Miles, R./Snow, C.*: Organizational Strategy, Structure and Process, New York 1978.
- Milgrom, P./Roberts, J.*: Informational Asymmetries, Strategic Behavior, and Industrial Organization, in: American Economic Review 1987, S. 184–193.
- Miller, D.*: Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, in: Strategic Management Journal 1986, S. 233–249.
- Miller, D.*: The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy, in: Strategic Management Journal 1987, S. 55–76.
- Miller, D./Friesen, P.*: Porter's Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter, in: Organization Studies 1986(a),

- Miller, D./Friesen, P.*: Porter's Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter, in: *Organization Studies* 1986(a), S. 37–55.
- Miller, D./Friesen, P.*: Porter's Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part II: Performance Implications, in: *Organization Studies* 1986(b), S. 255–261.
- Mintzberg, H.*: Policy as a Field of Management Theory, in: *Academy of Management Review* 1977, S. 88–103.
- Mintzberg, H.*: Strategy Formation: Schools of Thought, in: *Fredrickson* 1990, S. 105–235.
- Mintzberg, H./Brunet, J.P./Waters, J.*: Does Planning Impede Strategic Thinking? Tracking the Strategies of Air Canada From 1937 to 1976, in: *Advances in Strategic Management*, Vol. 4, hrsg. v. *Lamb, R./Shrivastava, P.*, London 1986, S. 3–42.
- Mintzberg, H./McHugh, A.*: Strategy Formation in an Adhocracy, in: *Administrative Science Quarterly* 1985, S. 160–197.
- Mintzberg, H./Otis, S./Shamsie, J. et al.*: Strategy of Design: A Study of „Architects in Co-Partnership“, in: *Strategic Management Frontiers*, hrsg. v. *Grant, J.*, Greenwich 1988, S. 311–359.
- Mintzberg, H./Raisinghani, D./Theoret, A.*: The Structure of „Unstructured“ Decision Processes, in: *Administrative Science Quarterly* 1976, S. 246–275.
- Mintzberg, H./Waters, J.*: Researching the Formation of Strategies: The History of Canadian Lady, 1939–1976, in: *Competitive Strategic Management*, hrsg. v. *Lamb, R.*, Englewood Cliffs 1984, S. 62–93.
- Mintzberg, H./Waters, J.*: Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: *Strategic Management Journal* 1985, S. 257–272.
- Montgomery, C.*: Guest Editor's Introduction to the Special Issue on Research in the Content of Strategy, in: *Strategic Management Journal* 1988, Special Issue, S. 3–8.
- Montgomery, C./Wernerfelt, B./Balakrishnan, S.*: Strategy Content and the Research Process: A Critique and Commentary, in: *Strategic Management Journal* 1989, S. 189–197.
- Napier, N./Smith, M.*: Product Diversification, Performance Criteria and Compensation at the Corporate Manager Level, in: *Strategic Management Journal* 1987, S. 195–202.
- o. V.*: Spiel ums Überleben, in: *Wirtschaftswoche* 1982, H. 20, S. 46–61.
- Pautzke, G.*: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens, München 1989.
- Pearce, J./Robbins, D.K./Robinson, R.*: The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance, in: *Strategic Management Journal* 1987, S. 125–134.
- Peltzman, S.*: The Gains and Losses From Industrial Concentration, in: *Journal of Law and Economics* 1977, S. 229–263.
- Pennings, J.*: Introduction: On the Nature and Theory of Strategic Decisions, in: *Organizational Strategy and Change*, hrsg. v. *Pennings et al.* 1985(a), S. 1–34.
- Pennings, J.*: Toward Convergence in Strategic Theory and Practice, in: *Organizational Strategy and Change*, hrsg. v. *Pennings et al.* 1985(b), S. 468–494.
- Peters, T./Waterman, R.*: In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies, New York 1982.
- Porter, M.*: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York 1980.

- Porter, M.*: The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management, in: Academy of Management Review 1981, S. 609–620.
- Porter, M.*: From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in: Harvard Business Review 1987, H. 3, S. 43–59.
- Ramanujam, V./Varadarajan, P.*: Research on Corporate Diversification: A Synthesis, in: Strategic Management Journal 1989, S. 523–551.
- Rappaport, A.*: Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance, New York et al. 1986.
- Ricks, D./Toyne, B./Martinez, Z.*: Recent Developments in International Management Research, in: Journal of Management 1990, S. 219–253.
- Roberts, R./Wolf, M.*: Human Resources Strategy, in: The Strategic Management Handbook, hrsg. v. *Albert, K.*, New York et al. 1983, Kap. 15, S. 1–22.
- Robinson, R./Pearce, J.*: Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance, in: Strategic Management Journal 1988, S. 43–60.
- Rumelt, R.*: Strategy, Structure, and Economic Performance, Boston 1974.
- Rumelt, R.*: How Much Does Industry Matter?, in: Strategic Management Journal 1991, S. 167–185.
- Schelling, T.*: The Strategy of Conflict, Cambridge 1960.
- Schendel, D./Hofer, C.*: Introduction, in: Strategic Management: A New View of Business Planning and Policy, hrsg. v. *Schendel, D./Hofer, C.*, Boston 1979(a), S. 1–22.
- Schendel, D./Hofer, C.*: Research Needs and Issues in Strategic Management, in: Strategic Management: A New View of Business Planning and Policy, hrsg. v. *Schendel, D./Hofer, C.*, Boston 1979(b), S. 515–530.
- Schmalensee, R.*: Do Markets Differ Much?, in: American Economic Review 1985, S. 341–351.
- Schmalensee, R.*: Inter-Industry Studies of Structure and Performance, in: Handbook of Industrial Organization, Vol. II, hrsg. v. *Schmalensee, R./Willig, R.*, Amsterdam et al. 1989, S. 951–1009.
- Schmitz, R.*: Kapitaleigentum, Unternehmensführung und interne Organisation, Wiesbaden 1988.
- Schmitz, R.*: Zur Erfolgsrelevanz der internen Organisation börsennotierter Industrieaktiengesellschaften, in: Organisation. Mikroökonomische Theorie und ihre Anwendungen, hrsg. v. *Albach, H.*, Wiesbaden 1989, S. 173–208.
- Schreyögg, G.*: Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin et al. 1984.
- Schwenk, C.*: Why Sacrifice Rigor for Relevance? A Proposal for Combining Laboratory and Field Research in Strategic Management, in: Strategic Management Journal 1982, S. 213–225.
- Segev, E.*: A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies, in: Strategic Management Journal 1989, S. 487–505.
- Seth, A.*: Value Creation in Acquisition: A Reexamination of Performance Issues, in: Strategic Management Journal 1990(a), S. 99–116.
- Seth, A.*: Sources of Value Creation in Acquisitions: An Empirical Investigation, in: Strategic Management Journal 1990(b), S. 431–446.
- Seth, A./Zinkhan, G.*: Strategy and the Research Process: A Comment, in: Strategic Management Journal 1991, S. 75–82.
- Shapiro, C.*: The Theory of Business Strategy, in: The Rand Journal of Economics 1989, S. 125–137.

- Shrivastava, P.*: Rigor Versus Usefulness of Research in Strategic Management, in: Strategic Management Journal 1987, S. 77–92.
- Simmonds, P.*: The Combined Diversification Breadth and Mode Dimensions and the Performance of Large Diversified Firms, in: Strategic Management Journal 1990, S. 399–410.
- Sinha, D.*: The Contribution of Formal Planning to Decisions, in: Strategic Management Journal 1990, S. 479–492.
- Strigel, W.*: Planning in West German Industry, in: Long Range Planning 1970, H. 1, S. 9–15.
- Suzuki, Y.*: The Strategy and Structure of Top 100 Japanese Industrial Enterprises 1950–1970, in: Strategic Management Journal 1980, S. 265–291.
- Thune, S./House, R.*: Where Long-Range Planning Pays Off, in: Business Horizons 1970, H. 4, S. 81–87.
- Töpfer, A.*: Zum Entwicklungsstand von Planungs- und Kontrollsystemen in der deutschen Industrie. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Unternehmensplanung, hrsg. v. *Wild, J.*, Reinbeck 1975, S. 169–194.
- White, R.*: Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, in: Strategic Management Journal 1986, S. 217–231.
- Whitehead, D./Gup, B.*: Bank and Thrift Probability: Does Strategic Planning Really Pay?, in: Economic Review Federal Reserve Bank of Atlanta 1970, H. 10, S. 14–25.
- Williamson, O.*: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, London 1975.
- Wright, P.*: A Refinement of Porter's Strategies, in: Strategic Management Journal 1987, S. 93–101.