



1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

„Jeder Controller sollte auch wissen, wie strategisches Management funktioniert.“¹

Strategisches Controlling basiert im Kern auf der Annahme der Veränderbarkeit und Veränderungen von strategischen Erfolgspotenzialen, die für das Strategische Management charakteristisch sind.² Der besondere Fokus des Strategischen Managements liegt dabei auf der Identifikation einer optimalen Strategie,³ wodurch die Frage in den Mittelpunkt rückt, welche Faktoren die Optimalität einer Strategie determinieren und wie diese aus mehreren Alternativen ausgewählt werden kann.⁴ Die Auswahl einer Strategie-Option sollte dabei auf Basis einer Bewertung von u. U. divergierenden Erfolgs- bzw. Einflussfaktoren erfolgen, die das strategische Erfolgspotenzial determinieren.⁵ Bewertung und Auswahl einer Strategie-Option stellen elementare Bestandteile des Strategischen Management-Prozesses⁶ (kurz: SMP) dar, der mit der Priorität auf einer strategischen Entscheidung einen übergeordneten Bezugsrahmen für das Strategische Management bildet.⁷ In Bezug auf derartige komplexe Auswahlentscheidungen hat das Controlling (als betriebswirtschaftliche Teildisziplin)⁸ eine umfassende Entscheidungsunterstützungsaufgabe im Rahmen seiner Koordinations- und Servicefunktionen gegenüber dem Strategischen Management zu erfüllen. Dafür ist zunächst grundlegend die Verwendung eines adäquaten Bewertungsverfahrens notwendig, das in der Lage ist, alle relevanten Erfolgsfaktoren und Ziele gleichermaßen zu berücksichtigen, um damit die Auswahl einer optimalen Handlungsalternative zu gewährleisten. Im Hinblick auf die Literatur des Strategischen Managements zur Bewertungsphase im SMP lassen sich allerdings oftmals nur unikriterielle, rein monetäre Bewertungsverfahren (z. B. auf Basis von Zahlungsströmen) identifizieren, denen das Problem der Monetarisierung von Einflussfaktoren gegenübersteht. Ferner

¹ Prümm, P. D. (2012), S. 309.

² Vgl. Alter, R. (2011), S. 35.

³ Vgl. Alter, R. (2011), S. 19.

⁴ Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 30.

⁵ Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 31.

⁶ Auch als „Strategieprozess“ bezeichnet. Siehe dazu z. B. Venzin, M./Rasner, C./Mahnke, V. (2010), S. 1 ff. und Alter, R. (2011), S. 16.

⁷ Vgl. Alter, R. (2011), S. 16.

⁸ Vgl. Küpper, H.-U. et al. (2013), S. 3.



werden zur Bewertung strategischer Optionen häufig bspw. verschiedene – nicht problemspezifizierte – Kriterien verwendet, die keinen unternehmensindividuellen Charakter aufweisen und die Präferenzen der Entscheider nur unzulänglich bzw. gar nicht abbilden. Bewertungsmethoden aus dem umfangreichen Portfolio mehrkriterieller Entscheidungsunterstützungsverfahren finden zudem keinen ausreichenden Eingang in die SMP-Literatur hinsichtlich ihres Potenzials zur Evaluierung (mehrkriterieller) strategischer Optionen. Aufgrund der Erkenntnisse, dass strategisches Erfolgspotenzial nur über dessen vorgelagertes mehrkriterielles Erfolgsfaktoren-Bündel korrekt beschreibbar und damit beurteilbar ist, können die in der Literatur vorgestellten Ansätze für eine umfassende und damit ganzheitliche Bewertung strategischer Optionen als unzureichend angesehen werden, wodurch sich eine konzeptionelle Forschungslücke an der Schnittstelle zwischen Strategischem Management und Strategischem Controlling identifizieren lässt.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Auf Basis der für das Strategische Management identifizierten Problemstellung geht die Arbeit der Frage nach, wie die konzeptionelle Lücke innerhalb des betriebswirtschaftlichen Theoriebestands im Hinblick auf eine umfassende Bewertung von Strategie-Optionen geschlossen werden kann. Das primäre Ziel ist dabei, ein integriertes Multi-Criteria-Framework zu entwickeln, das sowohl für die Theorie als auch für die Praxis einen innovativen Beitrag zur ganzheitlichen Analyse und Bewertung von Strategie-Optionen leisten kann.

Zur Erreichung einer solchen konzeptionellen Entwicklung wird zunächst eine klare, problemspezifische Einordnung der Thematik in das Strategische Management vorgenommen. Auch soll die Frage beantwortet werden, warum der Auswahl einer mit dem Unternehmensziel konformen Strategie eine so große Bedeutung zukommt und warum Unzulänglichkeiten bzw. kein umfassendes Verständnis des Entscheidungsproblems bei der bisherigen, vorwiegend unikriteriellen Bewertungsheuristik vorliegen. Um zu ermitteln, wie strategische Handlungsalternativen ganzheitlich bewertet werden können, sollen die Probleme identifiziert werden, denen das Strategische Management im Zuge einer mehrkriteriellen, holistischen Bewertung gegenübersteht. In diesem Zusammenhang sind kontextbezogene Anforderungskriterien abzuleiten, die seitens des Strategischen Managements an ein holistisches Bewertungsverfahren gestellt werden. Auf Basis dieser Kriterien dient eine fundierte Evaluierung alternativer Methoden dazu, ein adäquates Verfahren zu ermitteln, wobei vergleichende Beurteilungen



alternativer Methoden durch bibliometrische Analysen ergänzt werden sollen. Gleichmaßen gilt es, das Strategische Controlling unter Berücksichtigung der Controllingtheorie als Funktionsträger zur Unterstützung des Strategischen Managements bei Strategie-Entscheidungen zu manifestieren und Besonderheiten bei der mehrkriteriellen Entscheidungsunterstützung aufzuzeigen.

Im Rahmen der Entwicklung eines ganzheitlichen Analyse- und Bewertungsmodells ist darüberhinaus von Interesse, welche Komponenten bei einem geeigneten Bewertungsverfahren zu ergänzen sind, damit eine ganzheitliche Betrachtungsgrundlage gewährleistet werden kann.

Ferner besteht die Zielsetzung darin, die theoretische Konstruktion des Frameworks anwendungsbezogen zu validieren, um die praktische Umsetzbarkeit sowohl zu veranschaulichen als auch sicherzustellen. Damit einhergehend wird die Ableitung von Implikationen angestrebt, sodass aus der praktischen Erprobung gewonnene Erkenntnisse – in Form von fundierten Handlungsempfehlungen – die Interaktion von Strategischem Management und Strategischem Controlling verbessern können.

1.3 Theoretischer Ansatz der Arbeit

Das Controlling hat – im Rahmen seiner Unterstützungsfunktion gegenüber dem Strategischen Management – als angewandte Wissenschaft dafür zu sorgen, dass theoretisch fundierte Lösungen für praktisch relevante Problemstellungen bereitgestellt werden.⁹ Infolgedessen soll der theoretische Ansatz dieser Arbeit partiell an die Zielsetzung des *Constructive Research Approach* (kurz: CRA) angelehnt werden,¹⁰ da dieser eine erfolgreiche Interaktion zwischen Controllingforschung und Controllingpraxis ermöglichen kann.¹¹ Der CRA stellt einen normativen, theoretisch-empirischen Ansatz dar.¹² Im Mittelpunkt des Ansatzes steht das Lösen

⁹ Vgl. Kasanen, E./Lukka, K./Siitonen, A. (1993), S. 243; Mattessich, R. (1995), S. 266 und Labro, E./Tuomela, T. (2003), S. 410.

¹⁰ Für eine detaillierte Darstellung und Erläuterung der einzelnen Schritte innerhalb der CRA-Vorgehensweise siehe z. B. Kasanen, E./Lukka, K./Siitonen, A. (1993), S. 246 und Labro, E./Tuomela, T. (2003), S. 415 ff.

¹¹ Vgl. Kasanen, E./Lukka, K./Siitonen, A. (1993), S. 261 f. und Labro, E./Tuomela, T. (2003), S. 437.

¹² Vgl. Kasanen, E./Lukka, K./Siitonen, A. (1993), S. 257 und S. 261. Siehe auch Kasanen, E./Lukka, K./Siitonen, A. (1993), S. 252 f. für eine fundierte theoretische Einordnung des CRA aus einer Controllingperspektive sowie auch Labro, E./Tuomela, T. (2003) für eine deskriptive Betrachtung des CRA.



von Managementproblemen durch die *Konstruktion* von Modellen, Frameworks, Diagrammen, Algorithmen, Organisationsstrukturen oder Plänen.¹³

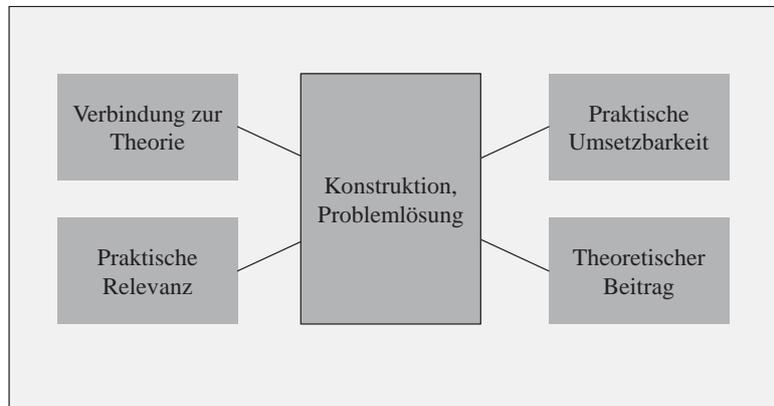


Abbildung 1: Elemente des CRA¹⁴

Die in *Abbildung 1* dargestellten, konstituierenden CRA-Elemente sollen als Grundlage für diese Arbeit dienen. Als Ausgangspunkt der Betrachtung wird eine reale Problemstellung angesehen, die sowohl theoretische als auch praktische Relevanz aufweist (*unzureichende Bewertung von Strategie-Optionen im SMP als konzeptionelle Forschungslücke*).¹⁵ Anschließend gilt es, ein detailliertes (theoretisches) Verständnis über die Thematik zu erlangen, welches die Verbindung zur bisherigen Theorie darstellt, um dadurch eine innovative, theoretisch fundierte Problemlösungsmöglichkeit in Form einer neuartigen Konstruktion bereitzustellen. Diese Konstruktion als theoretischer Beitrag zur Controlling-Forschung stellt im Hinblick auf die vorliegende Arbeit ein zu entwickelndes *ganzheitliches Analyse- und Bewertungsframework* dar, das im Zuge des klassischen CRA-Vorgehens anschließend auf seine praktische Umsetzbarkeit getestet werden soll. Die Überprüfung der Anwendbarkeit des ganzheitlichen Frameworks erfolgt hierbei mittels einer illustrativen *Fallstudie*,¹⁶ aus der als letzter Schritt Rückschlüsse als theoretischer Beitrag für die Forschung in Form von gleichermaßen für die Praxis relevanten *Handlungsempfehlungen* gezogen werden können.

¹³ Vgl. Kasanen, E./Lukka, K./Siitonen, A. (1993), S. 245; Crnkovic, G. D. (2010), S. 360 und Piirainen, K. A./Gonzalez, R. A. (2013), S. 61.

¹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kasanen, E./Lukka, K./Siitonen, A. (1993), S. 246.

¹⁵ Vgl. Kasanen, E./Lukka, K./Siitonen, A. (1993), S. 246; Labro, E./Tuomela, T. (2003), S. 416 und Kyrö, P./Niemi, M. (2008).

¹⁶ Siehe z. B. George, A. L./Bennett, A. (2005), S. 1 ff. und Yin, R. K. (2013), S. 3 ff. zur Erläuterung und Adäquanz der Fallstudienforschung im Bereich von Sozial- bzw. Wirtschaftswissenschaften. Siehe auch Scapens, R. W. (1990), S. 264 ff. zur Nutzung von Fallstudien in der Controllingforschung.

1.4 Vorgehensweise der Arbeit

In partieller Anlehnung an die konstituierenden Elemente des CRA lässt sich unter der in *Kapitel 1.2* aufgeführten Zielsetzung der inhaltliche Aufbau der Arbeit wie folgt beschreiben (vgl. *Abbildung 2*).

Zur Herstellung eines grundlegenden Bezugsrahmens sowie zur Offenlegung der Forschungslücke werden in *Kapitel 2* relevante Grundlagen und Instrumente des Strategischen Managements insbesondere im Hinblick auf den SMP vorgestellt und ferner unter Berücksichtigung der daraus resultierenden Erkenntnisse eine Bedarfs- und Anforderungsanalyse zur mehrkriteriellen Bewertung von Strategien vorgenommen.

In *Kapitel 3* sollen zunächst die mehrkriterielle Entscheidungsunterstützung als grundlegende Funktion des Controllings beschrieben, Besonderheiten aufgezeigt sowie die notwendigen Grundlagen aus dem Bereich der Entscheidungs-, Mess- und Nutzentheorie erläutert werden.

Kapitel 4 widmet sich der Vielzahl mehrkriterieller Entscheidungsunterstützungsverfahren. Diese werden zum einen vorgestellt und zum anderen hinsichtlich der speziellen Anforderungen des Strategischen Managements evaluiert.

Als Resultat der durchgeführten Evaluierung befasst sich *Kapitel 5* ausschließlich mit dem *Analytic Network Process (Analytischer Netzwerk-Prozess, kurz: ANP)* als dem für die Anforderungen des Strategischen Managements am besten geeigneten Verfahren. Zur Gewinnung von Erkenntnissen über den bisherigen Anwendungsstand sowie das weitere Anwendungspotenzial wird zunächst eine fundierte bibliometrische Analyse zum ANP durchgeführt. Anschließend erfolgen die Beschreibung des Verfahrens in der Tiefe sowie eine beurteilende Darstellung ausgewählter methodischer Ergänzungen.

Im Fokus des *6. Kapitels* steht die Entwicklung eines ANP-basierten *Multi-Criteria-Frameworks* zur ganzheitlichen Analyse und Bewertung von Strategie-Optionen. Nach Durchführung einer erweiterten Bedarfsanalyse werden die für das Framework notwendigen Komponenten zu einem integrierten ANP-Framework kombiniert und die einzelnen Anwendungsphasen beschrieben.



Herstellung eines Bezugsrahmens (Strategisches Management)			Kapitel 2
Darstellung relevanter Grundlagen und Instrumente des Strategischen Managements	Identifikation der Forschungslücke (Optimierung der Entscheidungsfindung)	Bedarfsanalyse zur mehrkriteriellen Bewertung von Strategien	
Unterstützung mehrkriterieller Entscheidungen durch das Strategische Controlling			Kapitel 3
Grundlegende Einordnung in die Controlling-Theorie	Besonderheiten strategischer Entscheidungsunterstützung	Grundlagen der Entscheidungs-, Mess- und Nutzentheorie	
Darstellung & Evaluierung multi-attributiver Entscheidungsunterstützungsverfahren (MADM)			Kapitel 4
Taxonomie & Verfahrensdarstellung	Verfahrensevaluation im Hinblick auf Anforderungskriterien	Identifikation eines geeigneten Verfahrens	
Analytic Network Process (ANP)			Kapitel 5
Bibliometrische Analyse	Erweiterte Verfahrensbeschreibung	Darstellung & Evaluierung methodischer Ergänzungen	
Entwicklung eines ganzheitlichen Multi-Criteria Modells zur strategischen Analyse und Bewertung			Kapitel 6
Erweiterte Bedarfsanalyse	Darstellung notwendiger Komponenten & Schnittstellen	Beschreibung des integrierten Frameworks	
Empirische Anwendung des integrierten mSWOT-ANP-BOCR Frameworks			Kapitel 7
Darstellung der Vorgehensweise der empirischen Exploration	Fallstudie 1 (Strategische Positionierung)	Fallstudie 2 (Strategische Neuausrichtung)	
Kritische Würdigung des integrierten Frameworks zur Ableitung von Implikationen			Kapitel 8
Fazit			Kapitel 9

Abbildung 2: Ablauf der Arbeit¹⁷

¹⁷ Eigene Darstellung.



Zur anwendungsbezogenen Validierung und Überprüfung wird das hergeleitete Framework im Rahmen von *Kapitel 7* auf zwei Fallstudien mit konkreten Problemstellungen aus der Unternehmenspraxis des Strategischen Managements angewendet und verschiedenen Auswertungen sowie Sensitivitätsanalysen unterzogen.

Eine kritische Würdigung des Frameworks findet in *Kapitel 8* statt, mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen abzuleiten und damit einen theoretischen Beitrag zur Controlling- und Managementforschung gemäß des CRA-Ansatzes zu leisten.

Die Arbeit schließt in *Kapitel 9* mit einem Fazit, das die wesentlichen Erkenntnisse in Bezug auf die Zielsetzung noch einmal zusammenfassend beschreibt und einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf gibt.



2 Optimierung der Entscheidungsfindung im Strategischen Management

2.1 Das Strategische Management und die Bedeutung von Strategien

*Strategisches Management*¹⁸ ist eine noch relativ junge betriebswirtschaftliche Disziplin, die sich mit der Analyse, Entwicklung und Realisation inhaltlicher Ziele und Ausrichtungen von Organisationen mit dem Zweck einer langfristig nutzbaren Wertgenerierung beschäftigt.¹⁹ Im Fokus der Betrachtung steht demzufolge die Steuerung des **langfristigen strategischen Erfolgspotenzials**.

*„Die Themen des Strategischen Managements sind direkt in der unternehmerischen Praxis verankert. Sie betreffen die Entwicklung und das Überleben von Unternehmen und manifestieren sich u. a. in der Auswahl der Produkte und Dienstleistungen, der Positionierung gegenüber Wettbewerbern, der Organisation betrieblicher Strukturen und Prozesse etc. Die Disziplin des Strategischen Managements existiert schlichtweg deshalb, da solche Themen für Unternehmen im Speziellen und für kapitalistische Gesellschaften im Allgemeinen äußerst wichtig sind.“*²⁰

Die Etablierung des Forschungsgebiets bzw. der Führungskonzeption des Strategischen Managements kann grundlegend auf die steigende Komplexität²¹ und die Dynamik von Veränderungen der Unternehmensumwelt²² zurückgeführt werden. Diesen Veränderungen sind insbesondere große Unternehmen in hohem Maße ausgesetzt, wodurch neue, anspruchsvolle Herausforderungen entstehen, die sich maßgeblich in Außenanforderungen (Beziehungen des

¹⁸ Die Begriffe „Management“, „Unternehmensführung“ und „Unternehmensleitung“ werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit synonym verwendet.

¹⁹ Vgl. Grant, R. M./Nippa, M. (2006), S. 3; Bea, F. X./Haas, J. (2009), S. 6 und Foss, N. J./Lindenberg, S. (2013), S. 85. Siehe Nag, R./Hambrick, D. C./Chen, M. (2007) für eine ausführliche Darstellung der zeitlichen Entwicklung verschiedener Definitionen.

²⁰ Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 7.

²¹ Vgl. *Kapitel 3.4* und *Abbildung 18* zur detaillierteren Darstellung des Komplexitätsaspektes.

²² Die Begriffe „Unternehmensumwelt“ und „Unternehmensumfeld“ sind im Zuge dieser Arbeit synonym zu verstehen.

Unternehmens zur Umwelt) und Binnenanforderungen (die Organisationsstruktur des Unternehmens betreffend) unterteilen.²³

Beide Anforderungsarten gehen dabei auf zwei der im Laufe des historischen Entwicklungsprozesses entstandenen, grundlegenden Ideologien²⁴ des Strategischen Managements zurück: den *Market-based View* und den *Resource-based View*.²⁵ Die Ideologien des Strategischen Managements geben Empfehlungen, welche Faktoren bei strategischen Entscheidungen im Speziellen zu berücksichtigen sind.²⁶ Bei beiden Ansätzen steht die Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Vordergrund. Unterschiede liegen in der Art der Faktoren, die zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Der maßgeblich von PORTER²⁷ beeinflusste *Market-based View* verbindet Elemente der Industrieökonomik mit denen der Strategieforschung, um dadurch Wettbewerbsvorteile zu erklären. Sämtliche Erfolgsfaktoren werden hierbei aus der Unternehmensumwelt bzw. dem Markt abgeleitet (von-außen-nach-innen-Perspektive²⁸), während der u. a. auf PFEFFER & SALANCIK²⁹ zurückgehende *Resource-based View*³⁰ den Ursprung von erfolgsgenerierenden

²³ Vgl. Bea, F. X./Haas, J. (2009), S. 6 ff. und S. 36 f. Hinsichtlich der Ursprünge und theoretischen Entwicklung des Strategischen Managements existieren in der Literatur verschiedene Ansichten. Siehe dazu u. a. Grant, R. M./Nippa, M. (2006), S. 36 ff.; Nag, R./Hambrick, D. C./Chen, M. (2007), S. 936 ff.; Welge, M. K./Al-Laham, A. (2008), S. 11 ff.; Bea, F. X./Haas, J. (2009), S. 6; Dillerup, R./Stoi, R. (2011); S. 127 ff., Hungenberg, H. (2011), S. 50 ff. und Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 7 ff. sowie dort jeweils aufgeführte Verweise.

²⁴ Insgesamt lassen sich im Strategischen Management noch weitere Ideologien identifizieren, die sich ebenfalls hinsichtlich der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen unterscheiden bzw. den *Resource-based View* weiter spezifizieren. Dazu zählen u. a. der *Relational View* (Orientierung an der Einbettung von Ressourcen in Unternehmensbeziehungen), vgl. dazu Dyer, J. H./Singh, H. (1998); Lavie, D. (2006) und Rudawska, I. (2010) oder der *Knowledge-based View* (Orientierung an der Ressource Wissen von Unternehmen), vgl. dazu Spender, J. (1994) und Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 351 f. sowie für den *Dynamic Capability View/Capability-based View* als eine Art Integration des *Market-based View* und des *Resource-based View*, vgl. Barreto, I. (2010) und Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 12 f. Für eine Gegenüberstellung des *Resource-based View*, des *Capability-based View* und des *Knowledge-based View* siehe Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 352 f.

²⁵ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 12.

²⁶ Vgl. Alter, R. (2011), S. 20.

²⁷ Vgl. dazu Porter, M. E. (1999) und Porter, M. E. (2000).

²⁸ Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 217 ff.

²⁹ Vgl. dazu Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978).

³⁰ Vgl. Barney, J. B. (2001) und Kraaijenbrink, J./Spender, J./Groen, A. J. (2010) für eine umfassende Bewertung des Ansatzes.



Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens bei der Qualität unternehmensintern verfügbarer Ressourcen³¹ sieht (von-innen-nach-außen-Perspektive³²).³³

Die alleinige Fokussierung auf eine der Perspektiven ist dabei nicht zielführend, da bspw. eine isolierte Orientierung am *Market-based View* die frühzeitige Durchführung notwendiger Investitionen vernachlässigt, weil nur auf Impulse der Marktveränderungen reagiert wird. Beim *Resource-based View* werden hingegen durch die alleinige Innen-Ausrichtung die externen Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden ein Stück weit außer Acht gelassen. Es bedarf daher einer integrierten Betrachtung beider Ideologien und damit sowohl interner als auch externer Einflussfaktoren.³⁴ Nach HIGGINS lassen sich beide Perspektiven wie folgt definitiv integrieren: „Strategic management is the process of managing the pursuit of organizational mission while managing the relationship of the organization to its environment.“³⁵ Das Strategische Management hat dementsprechend u. a. die folgenden Aufgaben zu erfüllen:³⁶

- Festlegung der Unternehmensmission³⁷, strategischen Ausrichtung und strategischen Ziele;
- Formulierung einer Gesamtstrategie zur Erreichung der strategischen Ziele;
- Festlegung von Maßnahmen zur Unterstützung der Implementierung und Kontrolle der Gesamtstrategie;
- Koordination³⁸ des Implementationsprozesses;
- Evaluierung und Kontrolle von Unternehmensmission und strategischen Zielen.

³¹ Nach HOFER & SCHENDEL lassen sich Ressourcen grundsätzlich in finanzielle Ressourcen, physische Ressourcen, Humanressourcen, organisatorische Ressourcen und technologische Ressourcen unterteilen. Vgl. Hofer, C. W./Schendel, D. (1978), S. 145 und Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 207.

³² Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 207 ff.

³³ Vgl. Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 12.

³⁴ Vgl. Alter, R. (2011), S. 21.

³⁵ Higgins, J. M. (1985), S. 3.

³⁶ Vgl. Higgins, J. M. (1985), S. 3 f.

³⁷ „Mit der **Mission** (Mission Statement, Leitbild, Credo) definiert ein Unternehmen den Zweck seines Tuns, d. h. sie begründet seine Existenz. Sie erklärt, welchen Auftrag das Unternehmen und seine Mitarbeiter verfolgen und was dabei der Beitrag bzw. sein Nutzenversprechen (value proposition) an seine Anspruchsgruppen sein soll.“ Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 227.

³⁸ Als Träger der Koordinationsfunktion im Strategischen Management wird grundsätzlich das Strategische Controlling angesehen. Siehe *Kapitel 3.1* für eine Darstellung der Koordinationsfunktion des Controllings.

Strategisches Management nimmt demnach eine Perspektive über sämtliche Organisationseinheiten hinweg ein, während sich das Operative Management nur auf einzelne Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens bezieht.³⁹

Abgesehen vom Koordinationsbedarf der Organisationsstrukturen und der Management-Informationssysteme, stellen Strategien im Strategischen Management das zentrale Element zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges dar.⁴⁰ Sie dienen der Beantwortung zentraler Fragen *strategischer Planung*^{41,42}:

- In welchen Geschäftsfeldern soll das Unternehmen tätig sein?
- Wie gestaltet sich die Profilierung gegenüber dem Wettbewerb?
- Was ist die längerfristige Kernkompetenz des Unternehmens?

In der Literatur existieren zahlreiche Arten von Strategiedefinitionen, die sich häufig mit verschiedenen Teilaspekten von Strategien beschäftigen (vgl. *Tabelle 1*).

Aus den alternativen Definitionen ist erkennbar, dass eine Strategie aus mehreren zu berücksichtigenden Elementen besteht (vgl. *Abbildung 3*). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Strategien ein zentrales Objekt des Strategischen Managements zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges darstellen. Strategien determinieren Ausrichtung, geplante Entwicklung und Ziele des Unternehmens unter simultaner Berücksichtigung unternehmensinterner (optimale Ressourcenbewertung) und unternehmensexterner (Verständnis der Wettbewerbsumwelt) Einflussfaktoren. Durch eine Integration aller verfügbaren Informationen können allerdings Zielkonflikte entstehen, die eine mehrkriterielle Ziel-Priorisierung und Bewertung erfordern.

³⁹ Vgl. Hungenberg, H. (2011), S. 45. Für eine detaillierte Gegenüberstellung von Strategischem und Operativem Management sowie Normativem Management siehe dort S. 45 ff. und Seite 25 ff.

⁴⁰ Vgl. Hungenberg, H. (2011), S. 8. Strategien, Strukturen und Systeme werden dort als die Objekte des Strategischen Managements bezeichnet.

⁴¹ Vgl. zur strategischen Planung z. B. Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 114 f.; Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 165 ff. und Baum, H.-G./Coenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 10 ff. sowie *Kapitel 2.3*.

⁴² Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 169.



Tabelle 1: Strategie-Definitionen⁴³

Englischsprachige Definitionen von „Strategy“ (Strategie)
CHANDLER (1962)
„Strategy can be defined as 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.“ ⁴⁴
ANSOFF (1965)
“Strategy is a rule for making decisions determined by product/market scope, growth vector, competitive advantage, and synergy.“ ⁴⁵
LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS & GUTH (1969)
“[...] strategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be.“ ⁴⁶
HOFER & SCHENDEL (1978)
“The basic characteristics of the match an organization achieves with its environment is called its strategy. The concept of strategy is thus one of the top management’s major tools for coping with both external and internal changes.“ ⁴⁷
HENDERSON (1989)
„Strategy is a deliberate search for a plan of action that will develop a business's competitive advantage and compound it. For any company the search is an iterative process that begins with a recognition of where you are and what you have now.“ ⁴⁸
COLLIS (1991)
„Strategy is concerned with the optimal application of the resources a firm possesses relative to competitors.“ ⁴⁹
BARNEY & HESTERLY (2012)
“Strategy is defined as its theory about how to gain competitive advantages. A good strategy is a strategy that actually generates such advantages.“ ⁵⁰

⁴³ Eigene Darstellung.

⁴⁴ Chandler, A. D. (1962), S. 13.

⁴⁵ Ansoff, H. I. (1965), S. 118.

⁴⁶ Learned, E. P. et al. (1969), S. 15.

⁴⁷ Hofer, C. W./Schendel, D. (1978), S. 4.

⁴⁸ Henderson, B. D. (1989), S. 141.

⁴⁹ Collis, D. J. (1991), S. 65.

⁵⁰ Barney, J. B./Hesterly, W. S. (2012), S. 22.

Ob eine Strategie erfolgreich ist oder nicht, hängt grundsätzlich von ihrer Qualität und der Qualität ihrer Umsetzung ab (vgl. *Abbildung 3*). Eine Strategie kann nur dann erfolgreich bzw. effizient umgesetzt werden, wenn neben der integrierten Betrachtung von externem Wettbewerbsumfeld und internen Ressourcen auch sichergestellt ist, dass die Strategie einfache, konsistente und langfristig ausgerichtete Ziele enthält, die von allen betroffenen Organisationsmitgliedern akzeptiert werden.⁵¹

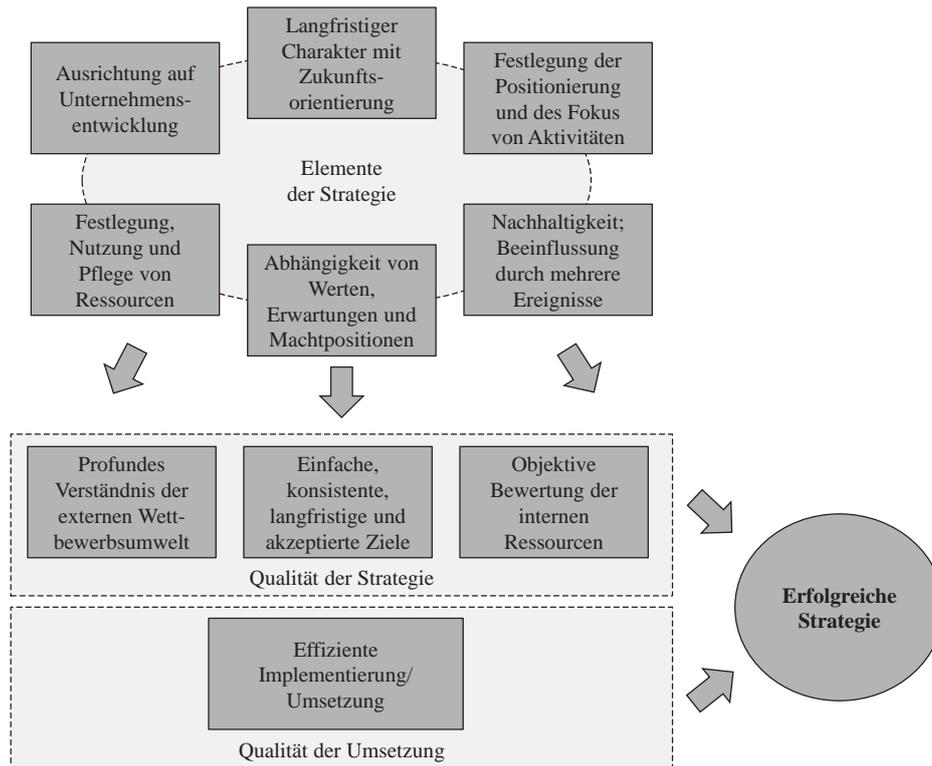


Abbildung 3: Elemente erfolgreicher Strategien⁵²

Bedingt durch die Komplexität und Diversität von Ereignissen, Konstellationen und Akteuren sowie einer grundsätzlich unternehmensindividuellen Problemstellung bzw. Ausgangssituation, gibt es keine allgemeingültige Standardstrategie. In Abhängigkeit von der strategischen Zielrichtung und der jeweiligen Entscheidungssituation kommt eine Vielzahl unterschiedlicher Strategien in Betracht.⁵³ *Abbildung 4* veranschaulicht die verschiedenen Strategiearten in einer Übersicht in Form eines Strategie-Tableaus. Grundsätzlich lässt sich dabei zwischen

⁵¹ Vgl. Grant, R. M./Nippa, M. (2006), S. 28.

⁵² Eigene Darstellung in Anlehnung an Grant, R. M./Nippa, M. (2006), S. 28 und Scheuss, R. (2008), S. 17.

⁵³ Vgl. Scheuss, R. (2008), S. 33. Siehe dort S. 62 ff.; Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 248 ff.; Barney, J. B. (2011), S. 152 ff. und Barney, J. B./Hesterly, W. S. (2012), S. 120 ff. für eine detaillierte Beschreibung verschiedener Strategien.

zwei unternehmensinternen Strategie-Ausrichtungen bzw. Strategieebenen unterscheiden: der *Unternehmensebene* und der *Geschäftsfeldebene*.⁵⁴

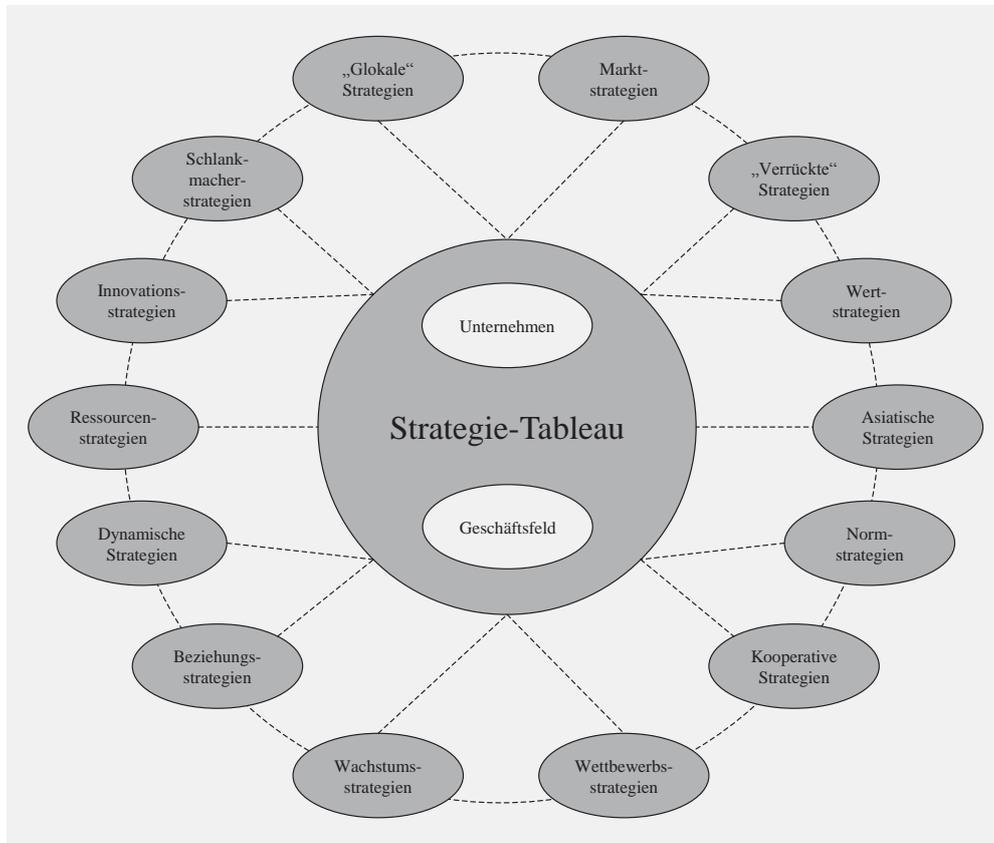


Abbildung 4: Strategie-Tableau⁵⁵

Bevor eine Strategie implementiert wird, bedarf es ihrer Auswahl aus mehreren strategischen Optionen⁵⁶ durch das Strategische Management einer Unternehmung.⁵⁷ Diese Auswahl steht

⁵⁴ Diese Unterteilung lässt sich in einer Vielzahl von Standardwerken vorfinden. Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 236 ff.; Grant, R. M./Nippa, M. (2006), S. 44 ff. und S. 483 ff. sowie Hungenberg, H. (2011), S. 397 ff. und Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 272 ff. für die Charakteristika von Strategien auf Unternehmensebene. Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 221 ff.; Grant, R. M./Nippa, M. (2006), S. 44 ff. und S. 177 ff. sowie Hungenberg, H. (2011), S. 73 ff. und Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2011), S. 248 ff. für die Charakteristika von Strategien bzw. Strategischem Management auf Geschäftsfeldebene. Für eine erweiterte Unterteilung von Strategieebenen siehe Hofer, C. W./Schendel, D. (1978), S. 27 ff. und Higgins, J. M. (1985), S. 94 ff.

⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Scheuss, R. (2008), S. 33.

⁵⁶ **Strategische Optionen** bzw. **Strategie-Optionen** werden allgemein als die Möglichkeiten angesehen, aus denen ein Unternehmen (steil) innerhalb des Rahmens seiner strategischen Festlegungen wählen kann. Vgl. o. V. (Wirtschaftslexikon24) (2013a). Strategische Optionen werden auch als „(Handlungs-)Optionen“, „(Handlungs-)Alternativen“ oder „Aktionen“ bezeichnet. Die Begriffe sollen im Zuge dieser Arbeit synonym verstanden werden. Siehe auch Kapitel 3.6.2 für eine erweiterte Beschreibung von Alternativen im Kontext von Entscheidungsmodellen.

⁵⁷ Vgl. Grant, R. M./Nippa, M. (2006), S. 44.



im Mittelpunkt des in *Kapitel 2.3* thematisierten SMP,⁵⁸ womit einhergehend das Treffen von Entscheidungen in den Vordergrund rückt. *Strategische Entscheidungen* lassen sich dabei durch die folgenden Dimensionen beschreiben:⁵⁹

- strategische Entscheidungen sind Entscheidungen, die die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung bestimmen;
- strategische Entscheidungen betreffen Fragestellungen mit hohem sachlichen Aggregationsgrad sowie langfristiger Tragweite;
- strategische Entscheidungen bedürfen der Entscheidungsfindung durch das Top-Management (übergreifende Perspektive);
- strategische Fragestellungen gehen mit einer Allokation einer großen Menge von Unternehmensressourcen einher;
- strategische Entscheidungen haben einen bedeutsamen Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg;
- strategische Problemstellungen sind zukunftsorientiert;
- strategische Fragestellungen haben bedeutende multifunktionelle oder diversifizierte Konsequenzen;
- strategische Problemstellungen bedürfen der Berücksichtigung unternehmensinterner und unternehmensexterner Einflussfaktoren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Strategische Entscheidungen sind Entscheidungen des Managements, die aus einer übergeordneten Perspektive die grundlegende Orientierung eines Unternehmens bestimmen. Sie determinieren sowohl die Marktposition als auch die Ausgestaltung der Ressourcenbasis mit dem Ziel der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen zur Sicherstellung des langfristigen Unternehmenserfolges.⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Hungenberg, H. (2011), S. 9.

⁵⁹ Vgl. Pearce, J. A. II/Robinson, R. B. (1988), S. 7 f. und Hungenberg, H. (2011), S. 4 ff. sowie dort aufgeführte Verweise. Von einer spieltheoretischen Betrachtung einer strategischen Entscheidung soll im Hinblick auf den Kontext dieser Arbeit Abstand genommen werden. Siehe dazu Wessler, M. (2012).

⁶⁰ Vgl. Hungenberg, H. (2011), S. 6.