

Strategie (Wirtschaft)

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

Beachte die verwandten Themen Strategisches Management und Strategische Planung (Account Planning)

Unter **Strategie** werden in der Wirtschaft klassisch die (meist langfristig) geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden. In diesem Sinne zeigt die **Unternehmensstrategie** in der Unternehmensführung, auf welche Art ein mittelfristiges (ca. 2–4 Jahre) oder langfristiges (ca. 4–8 Jahre) Unternehmensziel erreicht werden soll. Diese klassische Definition von Strategie wird heute vor allem auf Grund ihrer Annahme der Planbarkeit kritisiert. Sie hat deswegen einige Erweiterungen erfahren, wie z. B. durch Henry Mintzberg. Eine homogene Auffassung von Strategie herrscht in der wissenschaftlichen Literatur jedoch nicht vor.

Im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie wird oft von den vorgeordneten Konzepten der Vision und des Unternehmensleitbildes gesprochen, sowie von Strategischem Management. Als nachgeordnet werden Teilstrategien (Marketingstrategie, Finanzierungsstrategie etc.) und die taktische (mittelfristige) sowie die operationale (kurzfristige) Ebene angesehen.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Erweiterte Definitionen
- 2 Von Strategien, geplant und emergent
 - 2.1 Die Klassische Strategie
 - 2.2 Die Unternehmerische Strategie
 - 2.3 Die Ideologische Strategie
 - 2.4 Die Schirm-Strategie
 - 2.5 Die Prozess-Strategie
 - 2.6 Die Unverbundene Strategie
 - 2.7 Die Konsens-Strategie
 - 2.8 Die Aufgezwungene Strategie
 - 2.9 Mintzbergs Folgerungen
- 3 Strategische Planung und Kontrolle
- 4 Merkmale der Unternehmensstrategie
- 5 Konkrete Strategien
 - 5.1 Unternehmensstrategien
 - 5.2 Mikroökonomie
 - 5.2.1 Anlagestrategien
 - 5.3 Politische ökonomische Strategien
- 6 Siehe auch
- 7 Literatur
- 8 Weblinks
- 9 Quellenangaben

Erweiterte Definitionen

Schon Michael E. Porter rückt leicht vom Konzept der Planbarkeit ab. Für ihn ist nicht langfristige Planung relevant, sondern die Fähigkeit, auf der Grundlage einer längerfristigen Betrachtungsweise einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, der auf klaren Unterscheidungsmerkmalen beruht.

Henry Mintzberg setzt neben die rationale Planung von Strategien noch ausdrücklich die Möglichkeit emergenter Strategien, die nirgendwo niedergeschrieben wurden, sich aber aus der Unternehmung heraus entwickelt haben. Seiner Ansicht nach hat eine Strategie fünf Bedeutungsinhalte, die im Rahmen des strategischen Management alle eine Rolle spielen: Plan (Handlungsabsicht), Ploy (Manöver/List zwecks Bezwingung eines Gegners), Pattern (Widerspruchsfreies Verhaltensmuster), Position (Positionierung einer Organisation in ihrer Umwelt) und Perspective (Sichtweise und Interpretation der Welt).

Werner Kirsch unterscheidet in ähnlicher Weise zwischen formulierter (also niedergeschriebener) und formierter (also von-selbst entstandener) Strategie. Für ihn ist jede Strategie ex definitione eine formierte Strategie mit einem stark evolutionären Charakter. Formulierungen sind nur ein Teil davon, der versucht, rational-steuernd einzugreifen. Eine ähnliche Haltung ist schon bei Harry Igor Ansoff zu finden, wenn er von „geplantem Lernen“ spricht. Strategisch ist für Kirsch etwas, das die Fähigkeiten der Unternehmung in signifikanter Weise betrifft.

Hans H. Hinterhuber verweist auf die Definition Moltkes, wonach Strategie *„die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“* ist. Der leitende Gedanke eines Unternehmens sei die Gewinnung und Behauptung einer starken Marktposition mithilfe von klar definierten, wahrnehmbaren und dauerhaften Wettbewerbsvorteilen. Eine Strategie impliziert somit, dass eine bestimmte gewünschte Zielposition durch eine Reihe von kohärenten Entscheidungen, die zum jeweils richtigen Zeitpunkt getroffen werden, erreichbar ist.^[1]

Von Strategien, geplant und emergent

Henry Mintzberg definiert Strategie wiederholt als

*„ein Muster in einem Strom von Entscheidungen
engl.: a pattern in a stream of decisions“*
– HENRY MINTZBERG^[2]

Die Klassische Strategie

Das heißt, Mintzberg^[3] stelle für die **klassische Strategie** zwei Bedingungen: Erstens muss ein Plan (intended strategy) existieren, der, zweitens, vollständig in die Tat umgesetzt wird (realized strategy). Also kein Teil der Strategie bleibt unrealisiert, keine zusätzlichen Aktivitäten sind notwendig.

Die Unternehmerische Strategie

Sobald ein Teil der Bedingungen – der exakte Plan – entspannt wird, ist die klassische Definition schon am Ende und hilft nicht weiter. Mintzberg geht von einer gut verstandenen Vision aus (also kein detaillierter Plan, sondern eine gute Idee, wo's hingeht) und nennt das entstehende Entscheidungs-Muster die **unternehmerische Strategie**, wie sie in kleinen, jungen, von einer zentralen Figur geleiteten Unternehmen typisch ist.

Verändert sich in diesem Falle die Umwelt, z. B. das angestrebte Ziel wird unerreichbar oder es bietet sich eine außergewöhnlich gute Gelegenheit, dann kann es durchaus passieren, dass das ursprüngliche Ziel fallengelassen und ein neues Ziel angestrebt wird. Es ist diese Flexibilität, welche die unternehmerische Strategie auszeichnet: Sie ist nicht explizit und daher leicht zu ändern. Eine explizite Strategie bindet eine Organisation psychologisch an die Festlegungen, selbst wenn diese einen Nachteil darstellen. Mintzberg belegt das anhand einer Arbeit von C.H. Kiesler^[4] (1971).

Kann nun die *unternehmerische Strategie* als eine geplante Strategie bezeichnet werden? Mintzberg entscheidet mit Ja. Das Muster der Entscheidungen ist absichtsvoll auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtet.

Die Ideologische Strategie

Wenn viele Personen innerhalb einer Organisation eine Vision teilen und sich mit dieser identifizieren, z. B. wenn eine starke Führungsfigur die Organisation verlassen hat, dann kann man von einer **ideologischen Strategie** sprechen. Hier findet eine Synchronisation der Entscheidung durch gleiche Denkmuster statt, so dass man auch die ideologische Strategie als absichtliche Strategie bezeichnen kann. Weil sich ein Gruppenwille schlechter ändern lässt als der Wille einer Einzelperson ist es unter Umständen sogar schwieriger eine Änderung der strategischen Entscheidungsmuster in der *ideologischen Strategie* zu erzielen, als in anderen Strategieformen.

Die Schirm-Strategie

Nun entspannt Mintzberg die Bedingung der unbedingten Kontrolle (bürokratisch, persönlich oder ideologisch) – d. h. die zentralen Entscheidungsträger können strategische Entscheidungen nicht mehr unmittelbar erzwingen. Führer in solchen Organisationen entwerfen häufig eine Art (Regen)Schirm von Richtlinien, Regeln, Maßgaben etc., innerhalb dessen sich die Akteure der Organisation bewegen können. Diese Strategieform nennt Mintzberg **Schirm-Strategie**. Entscheidungen werden demnach nicht mehr die exakt gleiche Richtung einhalten, sondern sich „in einem gegebenen Rahmen bewegen“.

Mintzberg beschreibt Schirm-Strategien als sehr häufige Form der strategischen Steuerung und begründet das mit der unkontrollierbaren Umwelt, die nahezu jeden strategischen Plan beeinflussen kann. Die dann notwendigen Anpassungen an veränderte Bedingungen sind normalerweise von vielen Personen gleichzeitig durchzuführen. Wegen der Komplexität eine nicht steuerbare Aufgabe, die nur bewältigt werden kann, indem vorsorglich Richtlinien festgelegt waren, wie mit Problemen umgegangen wird.

Mintzberg beschreibt auch die Möglichkeiten, die eine Organisation hat, wenn sich einer der Akteure aus dem Rahmen der Richtlinien herausbewegt. In diesem Falle glaubt Mintzberg, hat die Organisation die Möglichkeit, a) beenden, b) ignorieren (möglicherweise mit der Absicht, das Ergebnis zu beobachten) und c) die Strategie so anpassen, dass die Aktion gedeckt ist. Er verwendet die Regenschirm-Metapher: Wenn ein Arm nass wird, dann kann man den Arm zurückziehen, noch nasser werden lassen oder den Schirm bewegen, so dass der Arm wieder unter dem Schirm ist.

Die Prozess-Strategie

Ähnlich wie die Schirm-Strategie finden wir, was Mintzberg mit Prozess-Strategie (process strategy) bezeichnet. Wieder haben wir es mit Organisationen zu tun, wo die Akteure beträchtliche Entscheidungs-Freiheiten haben müssen. Anstatt aber komplizierte Regelwerke über den **Inhalt von Strategie** zu erstellen, wählen die zentralen Entscheidungsträger einen anderen Weg. Sie beeinflussen den Prozess der Strategiefindung und überlassen den Inhalt der Strategien anderen. Das geschieht z. B. indem die Personen, die den Inhalt von Strategie entscheiden, durch die zentralen Entscheidungsträger ausgewählt werden. Diese Art von Strategie finden wir häufig in divisionalisierten Organisationen, wo ein zentrales Hauptquartier die Divisionsmanager ernennt, die dann

selbstverantwortlich (aus oben genannten Gründen) meist geplante Strategien entwickeln. Hinweis: Planungsmittel wie die von der BCG eingeführte Portfolio-Analyse bringt diese Strategien zurück in den Bereich von Schirm-Strategien.

Die Unverbundene Strategie

Die **unverbundene Strategie** (unconnected strategy) ist vielleicht die geradlinigste von allen. In einem Teil einer großen Organisation findet sich so viel Entscheidungsspielraum, dass dieser Teil der Organisation einfach seine eigene Strategie verfolgen kann. So etwas geschieht in dem hochkomplexen Umfeld von Expertenorganisationen (z. B. manche Unternehmensberatungen), wo ein Experte kraft seiner Befugnisse eine völlig neue Richtung einschlagen kann.

Die Konsens-Strategie

In keiner der bisher beschriebenen Formen haben wir die Bedingung einer ursprünglichen Absicht völlig fallengelassen. Der nun beschriebene Typ ist sehr **emergent**. In dieser Strategie – Mintzberg bezeichnet sie als **Konsens-Strategie** (consensus strategy) – konvergieren die Aktivitäten von vielen unterschiedlichen Akteuren zu einem Thema oder Muster, so dass sie die ganze Organisation durchdringt und keinen Bedarf an zentraler Richtungsgebung oder Steuerung hat. Im Unterschied zu ideologischen Strategien, in welcher der Konsens aus geteilten, weitverbreiteten Überzeugungen stammt, wächst die Konsens-Strategie durch wechselseitige Anpassung der Akteure aneinander. So entwickelt sich ein gemeinsames, vermutlich unvorhersehbares Muster. *(Nicht nur Zyniker werden hier Wikipedia wiedererkennen).*

In anderen Worten: die Konvergenz wird nicht durch den Willen einer zentralen Administration, oder den gemeinsamen Willen der Akteure, sondern durch die zufällige Entwicklung aus den Aktivitäten entstehen. Natürlich werden einzelne Akteure einen Konsens fördern oder sogar dahingehend verhandeln. Der wesentliche Punkt ist, dass die Strategie aus **Aktivitäten** entsteht und nicht aus **Absichten**.

Die Aufgezwungene Strategie

Als letzte Strategieform nennt Mintzberg die **aufgezwungene Strategie** (imposed strategy). Sie entsteht, indem wir die Kontrolle über die Umwelt vollständig aufgeben und die Umwelt die Organisation zu Aktivitäten zwingt. Es ist leicht vorstellbar, dass eine einzelne Person oder andere Organisation einen solch großen Einfluss auf eine Organisation hat, dass diese sich in bestimmter Art und Weise verhält (z. B. Abwässer durch eine Kläranlage leitet, eine Frauenquote befolgt oder die Arbeitszeit reduziert).

Mintzbergs Folgerungen

Abschließend führt Mintzberg aus, dass es wohl keine rein von außen gesteuerte Strategie gibt, genau so wenig, wie es rein geplante Strategien gibt. Strategien befinden sich in einem gleitenden Kontinuum zwischen rein geplanten und völlig emergenten Strategien. Diese Erkenntnis ist erheblich differenzierter als die bisherige Dichotomie die zwei unhaltbare und unvereinbare Standpunkte trennte. Nur wenn es einen emergenten Anteil an Strategie gibt, so argumentiert Mintzberg, kann es **strategisches Lernen** geben, da ja in der „klassischen“ Strategie der Plan nur umgesetzt wird und Änderungen nicht möglich sind.

Mintzberg fordert, dass der *Prozess der Strategiefindung* mehr in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden muss, um die umfangreichen Ergebnisse über den *Inhalt von Strategie* zu ergänzen.

Er schließt seine Ausführungen mit der folgenden Beobachtung ab:

„Unsere Schlußfolgerung ist, dass Strategie auf zwei Beinen einhergeht - ein vorsätzliches und das andere emergent.

Our conclusion is that strategy formation walks on two feet, one deliberate, the other emergent.“

– HENRY MINTZBERG & JAMES A. WATERS

Das relative Gewicht mag sich von Zeit zu Zeit von der einen zur anderen Seite verschieben, nicht aber die Notwendigkeit, beide Seiten dieses Phänomens zu beleuchten.

Strategische Planung und Kontrolle

Strategische Planung ist kein einmaliger Akt in einer Unternehmung, sondern ein vielstufiger, immer wieder zu leistender Prozess. Die allgemeine Handlungsorientierung soll dem Ideal nach aus den grundsätzlichen Unternehmenszielen und dem strategischen Programm fließen. Das strategische Programm legt fest, auf welchen Märkten mit welchen Produkten eine Unternehmung aktiv sein soll und wie der Wettbewerb bestritten werden soll.

Während also die Strategische Planung den grundsätzlichen Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen abstecken will, stellt die operative Planung darauf ab, eine unter Berücksichtigung der strategischen Ziele konkrete Orientierung für das tägliche Handeln zu gewinnen. Der operative Plan schafft ein Orientierungsgerüst für Tages-, Wochen- und Monatsaktivitäten. Ein operativer Plan benennt z. B. die Maschinenbelegung der kommenden Woche, legt die Instandhaltungszeiten für die Anlage fest, verknüpft den Materialfluss mit dem Produktionsprogramm usw.

Strategische Planung kann durchaus kurzfristigen Charakter haben, ohne auch nur im mindesten ein operativer Plan zu sein. Man denke an den Erwerb einer Unternehmensbeteiligung, die überraschend angeboten wurde, oder an die dramatische Umsteuerung von Ressourcen (Turn around), um eine aufgetretene Krise zu bewältigen. Es ist daher eher sinnvoll, die Planung der Sache nach zu unterscheiden, also zwischen der strategischen und der operativen Ebene, und getrennt davon nach dem zeitlichen Horizont.

In vielen Unternehmen liegt – der Idee der Hierarchie folgend – der strategische Planungsschwerpunkt bei den oberen Managementebenen, der operative Planungsschwerpunkt dagegen auf den unteren Hierarchieebenen. Es sind jedoch auch andere Konstellationen denkbar. Häufig basieren strategische Neuorientierungen auf Anregungen aus der Basis, und nicht selten ist die operative Planung für den Geschäftserfolg so wichtig, dass kein Vorstand seine unmittelbare Beteiligung daran aufgeben würde.

Weil Planung eine sehr selektive Steuerungstechnik darstellt, ist sie mit Maßnahmen zu ergänzen, die das Selektionsrisiko zumindest teilweise kompensieren können. Diese Kompensationsaufgabe übernimmt klassischerweise die Managementfunktion Kontrolle (wenngleich diese Aufgabe auch von anderen Managementfunktionen ausgeführt werden könnte). Deshalb ist es zweckmäßig, Planung und Kontrolle zusammen abzuhandeln.

Merkmale der Unternehmensstrategie

- Strategien legen das / die Aktivitätsfeld/er oder die Domäne der Unternehmung fest.
- Strategien sind konkurrenzbezogen, d. h. sie bestimmen das Handlungsprogramm in Relation zu Konkurrenten, z. B. in Form von Imitation, Kooperation, Dominanz oder Abgrenzung
- Strategien nehmen Bezug auf die Umweltsituationen und -entwicklungen, auf Chancen und Risiken. Sie reagieren auf externe Veränderungen und / oder versuchen diese, aktiv im eigenen Sinne zu beeinflussen

- Strategien nehmen Bezug auf die Ressourcen des Unternehmens, auf die Stärken und Schwächen in ihrer relativen Position zur Konkurrenz
- Strategien spiegeln die zentralen Einstellungen, Wünsche und Wertvorstellungen der bestimmten Entscheidungsträger wider
- Strategien sind auf das ganze Geschäft, nicht nur auf einzelne Funktionsbereiche gerichtet
- Strategien haben eine hohe Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens und weit reichende Konsequenzen, was die Ressourcenbindung anbelangt; es handelt sich um große Entscheidungen
- Strategien sind zukunftsorientiert, sie basieren auf Erwartungen über die Entwicklung eigener Kompetenzen und Umweltzustände
- Strategien können, müssen aber nicht, Ergebnis eines systematischen Planungsprozesses sein.
- Strategien erfordern für ihre erfolgreiche Umsetzung die Formulierung von Maßnahmenplänen für die betroffenen Funktionsbereiche.
- Strategie darf nicht als Ergebnis, sondern als Prozess verstanden werden^[5]

Konkrete Strategien

Unternehmensstrategien

- Engpasskonzentrierte Strategie
- Managementstrategie
 - Delphinstrategie
- Marketingstrategie
- Strategische Erfolgsfaktoren
- Win-Win-Strategie
- schneller Erfolg (*quick win*)
- Strategisches Management
- Bedarfsermittlungsstrategie
- Preisstrategie
 - Penetrationsstrategie
 - Abschöpfungsstrategie
- Differenzierungsstrategie

Mikroökonomie

In der Mikroökonomie wird davon ausgegangen, dass Strategie für Unternehmen das Erreichen und Behalten einer Position ist, in der eine Produzentenrente generiert wird.

Anlagestrategien

Eine **Anlagestrategie** ist die Strategie des Kaufens und Verkaufens von Aktien, Anleihen, Optionen, Zertifikaten, etc.

Es gibt normalerweise drei verschiedene Anlagetypen, diese hängen auch eng mit dem Anlagehorizont zusammen, also der geplanten Dauer des eigentlichen Investments:

den spekulativen Typen, den mittelfristigen Anleger, und den konservativen Anlegertyp.

Eine risikoarme Anlagestrategie könnte so lauten:

- Risiken auf verschiedene Papiere einer Anlageform verteilen. (Anlagediversifikation)
- Risiken auf verschiedene Anlageformen verteilen (Ertragreiche und unsichere als auch schwächere und sicherere Anlageformen).
- Risiken auf verschiedene Wirtschaftsbereiche / Nationen verteilen.

Siehe auch: Börse

- für **Hedge-Fonds-Strategien** siehe Hedgefonds

Politische ökonomische Strategien

Politisch-ökonomische Strategien werden von Staaten zur Planung und Zielsetzung in Bezug auf ihre wirtschaftliche Leistung erstellt. Ein Beispiel hierfür sind der Fünfjahresplan oder die Lissabon-Strategie der Europäischen Union.

Siehe auch

- Gefangenendilemma
- Strategische Allianz = Unternehmensverbindung
- Strategische Geschäftseinheit
- Strategische Umweltprüfung
- Strategischer Lieferant
- Produktionsstrategie
- Strategische Gruppe

Literatur

- Alexander Broich: *Die Genese von Unternehmensstrategien, zur Neuorientierung der Theoriediskussion*. Kirch, München 1994.
- Alexander Huber: *Strategische Planung in deutschen Unternehmen*. Empirische Untersuchung von über 100 Unternehmen. Berlin 2006.
- Werner Kirsch: *Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung – Kapitel eines Theorieprojektes*. Kirsch, Herrsching 1997.
- Henry Mintzberg u. a.: *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt am Main/Wien 2002 (3. Aufl.).
- H. Steinmann, G. Schreyögg: *Management*. Kapitel 5. Gabler, Wiesbaden 2000.

Weblinks

- Die 10 möglichen Strategiekonzepte nach Henry Mintzberg (http://www.ephorie.de/mastering_strategy_strategiekonzepte.htm)
- Strategische Planung in deutschen Unternehmen. Empirische Untersuchung von über 100 Unternehmen.

(PDF; 756 kB) (http://www.phius.de/media/files/2006_SP_dt_Unt.pdf)

Quellenangaben

1. Hans H. Hinterhuber: *Wettbewerbsstrategie*. 2. Aufl. DeGruyter, Berlin/New York 1990 ISBN 3-11-009943-8 S. 50f.
2. *Henry Mintzberg (1978), **Patterns of Strategy Formulation**, Management Science 24 (1978): 934-948;
Henry Mintzberg (1985), **Of Strategies: Deliberate and Emergent** Strategic Management Journal 6 (1985): 257-272;
Henry Mintzberg (1988); **Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations**, New York: Free Press, 1988)
Henry Mintzberg (1987); **Crafting Strategy**, Harvard Business Review 65 (July-August 1987): 70
Henry Mintzberg et al. (1996); Henry Mintzberg, Richard T. Pascale, M. Goold, Richard P. Rumelt; **The Honda Effect Revisited**, California Management Review 38 (Summer 1996): 78-117
3. *Henry Mintzberg (1985), **Of Strategies: Deliberate and Emergent** Strategic Management Journal 6 (1985): 257–272; in Susan Segal-Horn (1998) *The Strategy Reader* , The Open University, Milton Keynes
4. Kiesler, C.H. (1971) *The Psychology of Commitment: experiments linking behaviour to belief*, Academic Press, New York
5. *Burkhard Schwenker (2011), *Europa führt! Plädoyer für ein erfolgreiches Managementmodell*, BrunoMedia, Köln 2011, S. 83;

Von „[http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Strategie_\(Wirtschaft\)&oldid=116420113](http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Strategie_(Wirtschaft)&oldid=116420113)“

Kategorie: Strategiemangement

-
- Diese Seite wurde zuletzt am 1. April 2013 um 02:22 Uhr geändert.
 - Abrufstatistik

Der Text ist unter der Lizenz „Creative Commons Attribution/Share Alike“ verfügbar; Informationen zum Lizenzstatus eingebundener Mediendateien (etwa Bilder oder Videos) können im Regelfall durch Anklicken dieser abgerufen werden. Möglicherweise unterliegen die Inhalte jeweils zusätzlichen Bedingungen. Durch die Nutzung dieser Website erklärst du dich mit den Nutzungsbedingungen und der Datenschutzrichtlinie einverstanden.

Wikipedia® ist eine eingetragene Marke der Wikimedia Foundation Inc.