



## **Strategisches Unternehmensverhalten aus normativer und deskriptiver Sicht**

Martin, Albert

*Publication date:*  
2004

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Martin, A. (2004). *Strategisches Unternehmensverhalten aus normativer und deskriptiver Sicht*. (Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung; Nr. 17). Universität Lüneburg.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Strategisches Unternehmensverhalten  
aus normativer und deskriptiver Sicht

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 17

Lüneburg 2004

## Gliederung

I. VORGEHEN DER NORMATIVEN STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG .....	3
II. ERGEBNISSE DER DESKRIPTIVEN FORSCHUNG.....	6
1. Entscheidungen und strategische Entscheidungen .....	6
2. Die fünf P's des Strategiebegriffs.....	7
3. Grundorientierung der Entscheidungsfindung und strategische Einzelentscheidung .....	10
a) Idealtypen strategischer Entscheidungsfindung .....	10
b) Realtypen strategischer Entscheidungen.....	13
4. Verfeinerung und Integration .....	15
a) Ausdifferenzierung der Strategiemittel und Integration der Forschungsergebnisse .....	16
b) Strategische Entscheidungsfindung und theoretische Bilder des Organisationsgeschehens.....	20
III. KOMPLEMENTARITÄT VON DESKRIPTIVER UND NORMATIVER BETRACHTUNGSWEISE? .....	23
IV. LITERATUR .....	25

Wissen äußert sich in der Fähigkeit, Sachverhalte wahrheitsgetreu zu beschreiben, ihre Ursachen zu erkennen und zu erklären. Grundlage einer angewandten Wissenschaft der Unternehmensführung ist Wissen über das Verhalten von Unternehmen. Die Entscheidungsforschung ist als Versuch zu verstehen, solches Wissen zu schaffen. Sie nimmt dabei eine sehr spezielle Perspektive ein, die sie von anderen unternehmenstheoretischen Ansätzen unterscheidet, d.h. andere wissenschaftliche Ansätze beabsichtigen zwar ebenfalls die Erklärung des Unternehmensverhaltens, sie wählen aber einen anderen Ausgangspunkt. Hierauf wird weiter unten eingegangen. Der vorliegende Aufsatz geht auf einige ausgewählte Studien ein, die dazu dienen können, das Anliegen der entscheidungsorientierten Betrachtungsweise an einer ausgewählten Fragestellung zu verdeutlichen. Er soll außerdem zeigen, wie die Erkenntnisse der Entscheidungsforschung dazu beitragen können, die Unternehmensführung zu verbessern. Zu diesem Zweck wird das deskriptive dem normativen Vorgehen gegenübergestellt.

## **I. Vorgehen der normativen strategischen Unternehmensführung**

Die Führung von Unternehmen ist eine äußerst komplexe Angelegenheit. Die Betriebswirtschaftslehre ist seit ihrer Entstehung daran interessiert, leistungsfähige Hilfsmittel zur Bewältigung dieser Aufgabe bereitzustellen. Seit einiger Zeit wird der strategische Aspekt der Unternehmensführung herausgestellt. Hierin dokumentiert sich in gewisser Weise die zunehmende Einsicht in die Vielschichtigkeit der Problematik und der Versuch, zu einer ganzheitlichen Sichtweise vorzudringen. Nicht zuletzt die deutsche Betriebswirtschaftslehre befasste sich lange Zeit mit strikt ökonomischen Dokumentations- und Steuersystemen. Im Vordergrund stand die Erfassung und Dokumentation dieser Geld- und Güterströme sowie die Entwicklung von Instrumenten zu deren Beeinflussung. Entsprechend ausgebaut wurden Planungssysteme, Controlling- und Budgetierungsverfahren.

Das Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit ist nun aber nicht ausschließlich von dem geschickten Einsatz gegebener Produktionsfaktoren abhängig. Wesentliches Element des Erfolgs ist vielfach die Schaffung der Voraussetzungen für die ökonomische Gestaltung der Güter- und Leistungserstellung. Zentrale Elemente des Strategischen Managements sind daher die Beeinflussung der Umweltbeziehungen und die Gestaltung des internen Führungssystems. Hierzu zählt das Informations- und Kommunikationssystem, aber auch die Organisationsstruktur und das Personalmanagement.

Kennzeichnend für die Ansätze zum Strategischen Management bleibt aber starke Instrumentenorientierung. Erkenntnisse aus den Verhaltenswissenschaften werden nur cursorisch aufgenommen. Empfehlungen zum Instrumenteneinsatz basieren weniger auf realtheoretischen Einsichten als auf Common-Sense-Beurteilungen über deren Zweckmäßigkeit.

Die Argumentation der Vertreter einer Lehre vom Strategischen Management gründet auf einer durchaus plausiblen Logik über den Ablauf von Entscheidungen. Bevor (strategische) Entscheidungen getroffen werden, ist zunächst zu klären, welche Absichten das Handeln leiten sollen, in welcher Situation sich das Unternehmen befindet, welche Handlungsalternativen zur Verfügung stehen (oder geschaffen werden können) und wie die Unternehmensstrategie schließlich umgesetzt werden kann. Abbildung 1 zeigt ein Beispiel über den zweckmäßigen Ablauf der Strategieplanung (nach Hax/Majluf 1988).

<b>Strukturelle Vorbedingungen</b>	
1	Vision
2	Strategische Grundhaltung
3	Geschäftsauftrag
<b>Strategieformulierung</b>	
4	Geschäftsstrategie
5	Funktionsstrategie
6	Konsolidierung von Geschäfts- und Funktionsstrategie
<b>Strategische Programme</b>	
7	Programme der Geschäftsbereichsebene
8	Aktionsprogramme der Funktionalebene
9	Definition von Leistungsmaßstäben
<b>Budgetierung</b>	
10	Budgetierung auf Geschäftsbereichsebene
11	Budgetierung auf Funktionsebene
12	Genehmigung strategischer und operativer Mittel

*Abb. 1: Phasen der Strategieplanung*

In einem systematischen Prozess werden - ausgehend von den strukturellen Vorbedingungen - die einzelnen Aktionspläne entwickelt. Die Kontrolle der Leistungserfüllung ist gleichzeitig der Ansatzpunkt, die vorgelagerten Entscheidungen neu zu bedenken, sodass aus Planung und Handlung ein Wechselspiel zweckrationalen Unternehmensverhaltens zustande kommt.

Für jeden der Teilschritte wird ein Instrumentarium vorgestellt, dessen Einsatz zu einer rationalen Entscheidungsfindung beitragen soll. So gehört zur Entwicklung der unternehmerischen Vision die Formulierung der Unternehmensphilosophie, die Bestimmung der strategischen Geschäftseinheiten und die Festlegung des Geschäftsauftrages. Die Unternehmensphilosophie konkretisiert sich z. B. in Unternehmensleitbildern und in Führungsleitlinien. Zur weiteren Umsetzung empfehlen sich vielfältige personalwirtschaftliche Maßnahmen.

Die strategische Grundhaltung äußert sich in der "strategischen Stoßrichtung" und in der Festlegung der Leistungsziele. Die "Ableitung" der strategischen Stoßrichtung erfolgt mit Hilfe von Prüfverfahren zur Identifikation der besonderen Stärken des Unternehmens und mit Hilfe von Umfeldanalysen (Szenario-Erstellung, Trendberechnungen). Die strategische Stoßrichtung zielt auf die wichtigsten qualitativen Ziele, die in der Planperiode erreicht werden sollen. Beispiele hierfür sind die Verbesserung der Ertragssituation durch Neukonzipierung der Verträge mit den Zulieferern, Kostensenkungsprogramme und die Produktentwicklung. Die quantitativen Leistungsziele geben die Größenordnungen (das Zielausmaß) wichtiger ökonomischer Kenngrößen an (z. B. Kapitalrendite, Kapitalumschlag, Kapitalstruktur).

Das "Herzstück" der strategischen Unternehmensplanung ist die Ableitung der Geschäftsstrategie, d. h. des allgemeinen Aktionsprogramms eines Geschäftsbereiches. Auch hierfür wird der Einsatz eines umfangreichen Instrumentariums empfohlen. Dies reicht von Analysen über die Attraktivität von Märkten über die Bestimmung der Determinanten der Branchenentwicklung, die Auswertung von Kennzahlen (auch der Konkurrenten), die Analyse von Wertschöpfungsketten, die Positionsbestimmung des eigenen Unternehmens mit Hilfe von Portfolios bis hin zu Checklisten für die Ableitung von Unternehmensstrategien.

Auf Details und auf die anderen in Abbildung 1 genannten Teilschritte soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Das Anliegen der normativ ausgerichteten Literatur zum Strategischen Management sollte deutlich geworden sein. Es geht ihr nicht um eine Analyse der real vorzufindenden Strategieentwicklung, sondern um Vorschläge ihrer Verbesserung, um einen geordneten Ablauf der Planung und um

den Einsatz vernünftiger Instrumente zur Unterstützung strategischer Entscheidungen.

## **II. Ergebnisse der deskriptiven Forschung**

### **1. Entscheidungen und strategische Entscheidungen**

Das Verhalten eines Menschen kann als Ergebnis seiner Entscheidungen verstanden werden. Man bildet sich einen Willen, den man anschließend in die Tat umsetzt. Ebenso kann das Verhalten von Organisationen (also auch von Unternehmungen) als Ergebnis von Entscheidungen verstanden werden. Organisationen schließen Verträge, z.B. über den Kauf von Maschinen, über die Lieferung von Waren und über Kredite, sie stellen Mitarbeiter ein, sie organisieren den Produktionsprozess, verabschieden Budgets und Organisationshandbücher, betreiben Werbung usw. Man könnte nun versuchen, alle diese und weitere Entscheidungen in ihren typischen Erscheinungsformen zu beschreiben und z.B. mit Hilfe einer allgemeinen (Entscheidungs-) Theorie zu erklären.

Inwieweit dies ein aussichtsreiches Unterfangen ist, sei an dieser Stelle nicht untersucht. Bei einer solchen Diskussion wäre insbesondere zu prüfen, ob es gelingen kann, von den vielfältigen Besonderheiten der doch sehr verschiedenartigen Entscheidungen zu abstrahieren und ob allgemein gültige Wesensmerkmale des Entscheidungsprozesses identifiziert werden können.

Zur Veranschaulichung des entscheidungsorientierten Vorgehens wollen wir uns eine bestimmte Klasse von Entscheidungen näher betrachten, der wohl besondere Bedeutung zukommt, nämlich Entscheidungen, die die Organisation als Ganzes betreffen, die sich auf ihr Überleben und ihr Wohlergehen richten. SHOEMAKER nennt Entscheidungen, die sich auf diese wichtigen Ziele beziehen, "strategische" Entscheidungen (Shoemaker 1993, S. 107).

Was kennzeichnet strategische Entscheidungen und in welchem Zusammenhang stehen sie zur "Strategie" eines Unternehmens? Sprachlogisch scheint es angemessen davon auszugehen, dass Strategien Gegenstand von Entscheidungen sind. Strategien werden gewählt. Dies legt zumindest der allgemeine Wortgebrauch nahe, denn üblicherweise versteht man unter einer Strategie einen Plan, der der eigenen Zielverfolgung zugrunde liegt. Man kann daher die Auswahl einer Strategie als strategische Entscheidung bezeichnen. Im alltäglichen Sprachgebrauch gilt allerdings

nicht auch das Umgekehrte, d.h. strategische Entscheidungen liegen zwar immer vor, wenn eine Strategie ausgewählt wird, sie liegen aber unter Umständen auch dann vor, wenn der Entscheidungsgegenstand nicht in der Strategieauswahl besteht, sondern andere Sachverhalte betrifft. So ist es sicher eine strategische (das Gesamtwohl des Unternehmens betreffende) Entscheidung, wenn ein Unternehmen eine Kapitalerhöhung beschließt - doch welche Strategie verbirgt sich hinter einer Kapitalerhöhung? Zum einen können dies sehr verschiedene Strategien sein (Finanzierung der Unternehmensexpansion, Verbesserung der Kreditwürdigkeit usw.), zum andern ist es aber auch möglich, dass dahinter überhaupt keine weiterführende Strategie steht, sondern lediglich die Sicherung der Liquidität beabsichtigt ist, es also um das Überleben der Unternehmung geht. Für solche Maßnahmen wird man aber nicht den Strategiebegriff verwenden wollen, denn sonst können fast alle Verhaltensweisen des Unternehmens als "Überlebensstrategien" bezeichnet werden. Strategische Entscheidungen sind also nicht unbedingt dasselbe wie Entscheidungen über Strategien.

Schließlich kann außerdem mit guten Gründen behauptet werden, Strategien seien überhaupt nicht immer das Ergebnis von Entscheidungen. Es gibt viele Verhaltensweisen, über die sich Menschen keine Gedanken machen, die sie also nicht bewusst planen - und die dennoch sehr zielorientiert sind. So mag jemand daran interessiert sein, sich bei seinen Mitmenschen beliebt zu machen. Zu diesem Zweck vermeidet diese Person konflikträchtige Themen, sie verfolgt also eine Konfliktvermeidungs-Strategie. Diese Strategie ist im Übrigen sehr verbreitet, ohne dass die Betroffenen dies wahrnehmen und reflektieren. Ähnlich lassen sich die Verhaltensweisen von Organisationen oft nur durch Außenstehende erkennen, d.h. auch die Strategien der Organisationen sind den Akteuren nicht unbedingt bewusst.

Die Begrifflichkeiten im Umfeld der Aussagen zu "strategischen" Entscheidungen sind also nicht ganz klar. Daher seien im Folgenden einige häufig verwendete Fassungen des Strategiebegriffes kurz erläutert. Zwei dieser Begriffsvarianten sind besonders hervorzuheben. Sie sollen dazu dienen, den Begriff der "strategischen Entscheidung" zu verdeutlichen.

## **2. Die fünf P's des Strategiebegriffs**

Henry MINTZBERG beschreibt fünf unterschiedliche Bedeutungsvarianten des Strategiebegriffs (vgl. Mintzberg 1987). Strategie kann verstanden werden als

- "Plan",
- "Ploy",
- "Position",



- "Perspective",
- "Pattern".

Die erste Begriffsverwendung (Strategie als Plan) entspricht dem oben schon angesprochenen Alltagssprachgebrauch planvollen Handelns (das aber nicht z.B. einen schriftlich formulierten Plan voraussetzt). In diesem Sinne verfolgen manche Unternehmen z.B. eine Diversifikationsstrategie, d.h. sie versuchen durch das Tätigwerden in unterschiedlichen Teilmärkten das Unternehmensrisiko zu vermindern.

Auch ein (Winkel-) Zug, eine List, ein Manöver (ploy) ist eine Strategie. So kann z.B. die Ankündigung von weitreichenden Preissenkungen einen potentiellen Wettbewerber davon abhalten, sich in dem betreffenden Markt zu engagieren.

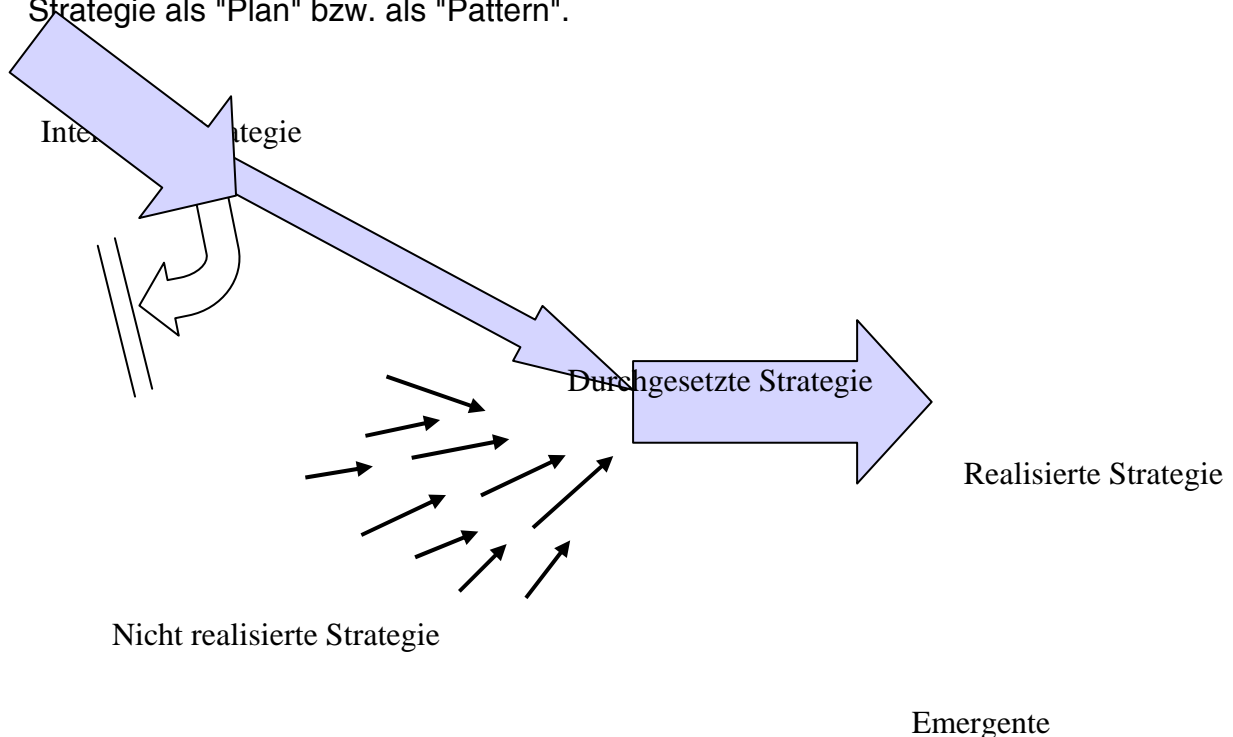
Strategie als Position meint die Stellung des Akteurs im Handlungsfeld. Eine Militäreinheit mag eine günstige Stellung (z.B. einen Pass) halten, ein Unternehmen gewinnt in diesem Sinne z.B. logistische Vorteile gegenüber Konkurrenten. Aber auch die Einnistung in eine Marktnische entspricht diesem Strategiebegriff - oder auch generell die Möglichkeit, in einer wettbewerbsarmen Zone zu operieren (z.B. durch steuerliche Protektion, durch Kooperation mit anderen Unternehmen).

Strategie kann auch als Perspektive begriffen werden. Strategie als Perspektive bezeichnet die Art, die Welt zu sehen und auf sie zu reagieren. So verstanden entspricht eine Strategie der Organisation, wie die Persönlichkeit dem Individuum. Es gibt beispielsweise Unternehmen, die darauf bedacht sind, stets zur technischen Avantgarde zu gehören, andere sind dagegen strikt marketingorientiert. Es gibt Unternehmen, die sich vor allem als Kostenreduzierer betätigen, sich ungern in neuen Märkten bewegen oder wirtschaftliche Probleme ihrer Teilbetriebe schlicht durch Zu- oder Verkauf lösen.

In diesen Verhaltensweisen spiegelt sich gewissermaßen die Weltanschauung, die Ideologie eines Unternehmens wider. Damit kommen wir auf einen Tatbestand zurück, der weiter oben bereits angesprochen wurde. Weltanschauungen wandern oft ins Unterbewusstsein, von wo aus sie ihre Wirksamkeit entfalten. Man erkennt sie dann nicht mehr unbedingt in der offiziell proklamierten Unternehmenspolitik, sondern lediglich in ihren Verhaltensweisen, im typischen Verhaltensmuster. Damit ist das letzte der P's angesprochen, das "pattern". Diese Begriffsfassung richtet sich also auf die Frage nach der Verhaltenskonsistenz des Unternehmens, auf das Bild, das sich im Verhaltensstrom herausbildet.

Nach der ersten Begriffsfassung (Strategie als Plan) ist eine Strategie sozusagen "beabsichtigt". Eine Strategie als Muster dagegen ist "realisiert", sei es nun zielstrebig herbeigeführt oder habe es sich ungeplant, also gewissermaßen absichtslos ent-

wickelt. Beispielsweise beschränken sich Unternehmen nur selten ganz bewusst auf eine reine Verwaltung der Personalangelegenheiten, diese Art des Umgangs mit dem Personal (Verwaltungsstrategie) "zeigt sich" allenfalls in den Entscheidungen des Unternehmens. Solche Verhaltensweisen können natürlich immer auch ins Bewusstsein gehoben und zum Gegenstand der Planung gemacht werden. Aktuelle Beispiele sind die vieldiskutierten Themen "Kundenorientierung" und "Qualitätssicherung". Abbildung 2 veranschaulicht nochmals den Unterschied im Begriffsverständnis der Strategie als "Plan" bzw. als "Pattern".



*Abb. 2: Strategie als Plan und als Muster*

Was ergibt sich aus diesen Überlegungen für den Begriff der strategischen Entscheidung? Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, denn die vielen Einzelentscheidungen, in denen sich das Muster der Strategie niederschlägt, wird man nicht als Einzelne strategisch nennen wollen. Und auch herausragende Entscheidungen sind nicht immer strategisch. Was für das Unternehmenswohl als bedeutsam gelten kann, erweist sich oft erst im Nachhinein. Es können unauffällige Entscheidungen sein, die große Wirkung besitzen. Umgekehrt mögen ex ante vermeintlich strategische Entscheidungen kaum Wirkungen herbeiführen. Oft sind sie auch lediglich offizielle Bestätigungen ohnehin bereits eingetretener Entwicklungen.

Dieser letzte Aspekt hebt nochmals die Pattern-Perspektive heraus. Um wichtige Entwicklungen zu erkennen, darf man eben nicht nur einzelne Entscheidungen betrachten, wichtiger sind oft die so genannten non-decisions. Die Entscheidungsfor-

schung widmet sich dieser Problematik unter der Frage, welche Probleme die Aufmerksamkeit der Entscheider auf sich ziehen und welche nicht.

Zusammengefasst: Der Begriff der strategischen Entscheidung muss unscharf bleiben (was jedoch nicht allzu bedauerlich ist), obwohl es andererseits oft gelingen wird, "wichtige" von "weniger wichtigen" Entscheidungen zu unterscheiden: Fusionsentscheidungen haben i.d.R. weitreichendere Folgen als einzelne Personalentscheidungen. Und in diesem Sinne befasst sich die empirische Forschung oft nicht mit im engeren Sinne strategischen, sondern eher mit wichtigen Entscheidungen, also mit Entscheidungen, die eine große Tragweite vermuten lassen. Aus theoretischer Sicht ist die Frage der genauen Abgrenzung von strategischen Entscheidungen ohnehin zweitrangig. Wichtig wäre sie nur, wenn "strategische" Entscheidungen ganz anderen Mechanismen unterworfen wären als andere Typen von Entscheidungen. Dies ist aber offensichtlich nicht der Fall, für den Entscheidungsverlauf haben sich andere Charakteristika als die Strategie-eigenschaft als bedeutsam erwiesen.

Anzumerken bliebe noch, dass auch der Pattern-Aspekt in der Entscheidungsforschung Beachtung findet. Der Natur dieses Phänomens gemäß werden hierzu kaum großzahlige Erhebungen durchgeführt, es dominieren aufwendige Fallstudien.

### **3. Grundorientierung der Entscheidungsfindung und strategische Einzelentscheidung**

In den Untersuchungen zur strategischen Entscheidungsfindung wird oft nicht klar unterschieden zwischen der Analyse von strategischen Einzelentscheidungen und der Frage, wie in Unternehmen strategische (bedeutsame) Entscheidungen üblicherweise zustande kommen. Mit diesem letztgenannten Aspekt wird auf den Entscheidungsstil angespielt, auf einen "mode of decision making", der sich nicht unbedingt in jedem Einzelfall wiederfindet.

Im vorliegenden Abschnitt wollen wir jeweils ein Beispiel der beiden Perspektiven näher betrachten. Anschließend wird der bislang vorliegende Erkenntnisstand der Literatur zur strategischen Entscheidungsfindung dargestellt (Abschnitte 4 und 5).

#### **a) Idealtypen strategischer Entscheidungsfindung**

Noch anfangs der 70er Jahre konstatiert MINTZBERG ein Defizit an systematischen Einsichten über die Realität der unternehmerischen Strategiefindung. Um dem abzu-

helfen, beschreibt er in einem ersten systematischen Zugriff drei Idealtypen der Strategieentwicklung. Er bezeichnet sie als "naive reflection of the complex reality of strategy-making" (vgl. Mintzberg 1973).

Der erste Typus (entrepreneurial mode) entspricht dem Entscheidungsverhalten des sprichwörtlichen Unternehmers, der etwas "unternimmt". Er hält sich nicht mit unergeblichem und ausgefeiltem Problemlösen auf, er ist vielmehr auf der Suche nach Gelegenheiten und zwar auch in unsicherem Gelände, vorangetrieben nicht von den Strategien eines Planungsstabes, sondern der eigenen Vision folgend. Das Geschehen im Unternehmen ist in diesem Strategiemodus also maßgeblich durch die Person des Unternehmers geprägt. Am ehesten findet man dieses Vorgehen in kleinen (Gründer-) Unternehmen. Dies bedeutet nicht, dass in größeren Unternehmen die geschilderte unternehmerische Vorgehensweise überhaupt nicht, in allen kleineren Unternehmen allerdings immer vorzufinden wäre. Es sinken mit zunehmender Unternehmensgröße lediglich die Chancen, diesen Typ vorzufinden.

Ganz anders sind die Rahmenbedingungen des Anpassungstypus. Eine alles dominierende Machtquelle fehlt, stattdessen existiert ein ausbalanciertes System wechselnder Koalitionen. Entsprechend schwierig gestaltet sich der Zielbildungs- und Strategiefindungsprozess. Der Status-Quo dominiert, das Unternehmensverhalten ist reaktiv und folgt den Entwicklungen der komplexen Umwelt. Entscheidungen sind oft wenig aufeinander bezogen, sodass die strategische Linie nicht leicht auszumachen ist - eine Folge der Notwendigkeit, in einem schwierigen internen und externen Handlungsfeld zu manövrieren.

Wiederum anders sind die Handlungsbedingungen der Unternehmen, in denen der Planungsstil herrscht. Voraussetzung für den erfolversprechenden Einsatz dieses Stils ist die Berechenbarkeit, die eine gewisse Sicherheit der Umwelt voraussetzt. Vorangetrieben wird die Strategieentwicklung von Planungsexperten, die sich um den systematischen Ablauf der Planungsschritte und um fundierte Informationen kümmern. Anders als im Anpassungsstil spielt die Stimmigkeit der verschiedenen Einzelentscheidungen eine bedeutsame Rolle.

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die wichtigsten Merkmale der beschriebenen Idealtypen. Sie zeigt auch die Rahmenbedingungen, unter denen sie erfolversprechend sind. Es leuchtet unmittelbar ein, dass formale Planungssysteme kein Allzweckmittel für strategischen Erfolg sein können. Dies heißt allerdings nicht, dass Planung grundsätzlich fehl am Platze sei. Es bedeutet lediglich, dass sie einer spezifischen Ausgestaltung und des situationsadäquaten Einsatzes bedürftig ist. So sollte

sich auch der dynamische Unternehmer nicht ausschließlich seiner Intuition überlassen und in unbeweglichen Bürokratien können strategische Impulse gerade von einer intelligenten Planung initiiert werden.

Im Übrigen existieren in Unternehmen auch verschiedene Mischformen der reinen Typen und zwar sowohl zeitlich (abhängig von der Unternehmensentwicklung), funktionell (abhängig von den Aufgaben der Teilbereiche in Unternehmen) als auch gleichzeitig in "unreiner" Form. Ein Beispiel für das Letztere ist der Unternehmer, der sich - obwohl sein Unternehmen eine kritische Entwicklungsstufe erreicht hat - weigert, Entscheidungsbefugnisse zu delegieren und daher die durch das Wachstum bewirkte größere Komplexität nur durch adaptives Verhalten bewältigen kann (vgl. Mintzberg 1973).

<b>Charakteristika</b>	<b>Unternehmer-Typus</b>	<b>Anpassungs-Typus</b>	<b>Planungs-Typus</b>
Motivation	proaktiv	reaktiv	proaktiv und reaktiv
Organisationsziel	Wachstum	unbestimmt	Effizienz und Wachstum
Bewertungsmodus	Urteil	Urteil	Analyse
Entscheider	Unternehmer	Verhandler	Management
Zeithorizont	langfristig	kurzfristig	langfristig
Umwelt	Unsicherheit	Sicherheit	Risiko
Kopplung	gering	abgekoppelt	integriert
Veränderungsausmaß	groß	inkremental	integriert
Machtquelle	Unternehmer	verteilt	Management
Ziele	operational	nicht-operational	operational vorher-sagbar
Umwelt	nachgiebig	komplex, dynamisch	stabil
Entwicklungsstadium	jung oder klein oder starke Führung	etabliert	groß
Merkmal	Determinanten des Strategietypus		

*Abb. 3: Idealtypen von Entscheidungsstilen*

## **b) Realtypen strategischer Entscheidungen**

SHRIVASTAVA/GRANT untersuchen Entscheidungsprozesse in 32 Unternehmen. Auch sie erheben keinen Anspruch auf letztgültige Ergebnisse, sondern bezeichnen ihre Untersuchung als einen vorläufigen Versuch zur Identifikation von Mustern strategischer Entscheidungsfindung (Vgl. SHRIVASTAVA/GRANT 1985). Die untersuchten Entscheidungsprozesse richten sich alle auf die Neuausstattung der Unternehmen mit einem fortschrittlichen Computersystem. Als strategisch können diese Entscheidungen (nach SHRIVASTAVA/GRANT) bezeichnet werden, weil mit ihnen eine erhebliche Mittelbindung verbunden ist, weil komplizierte Sachfragen zu klären sowie unterschiedliche Interessen tangiert sind und weitreichende organisatorische Veränderungen ausgelöst werden.

In Abbildung 4 sind die Merkmale der empirisch ermittelten Entscheidungstypen zusammengestellt. Wie man sieht, ähnelt die Übersicht der MINTZBERGschen Typologie. Sie setzt allerdings andere Akzente und kommt daher auch zu einer etwas anderen Charakterisierung. Die Beschreibungskategorien bei SHRIVASTAVA/GRANT richten sich vor allem auf Merkmale, die den einzelnen "Entscheidungsprozess" kennzeichnen, während MINTZBERG allgemeine Ziele und Ansatzpunkte der Entscheidungsfindung herausstellt, da es ihm eher um den "Entscheidungsstil" und nicht um den Verlauf von Entscheidungsprozessen geht.

Ein zentrales Konstrukt in der Typologie von SHRIVASTAVA/GRANT ist die Problem-Lösungs-Menge ("p-s-set": problem-solution-set). Jeder Entscheidungsprozess kann als Entwicklung, d.h. als Ausdifferenzierung und Einschränkung des Problem- und des Lösungsraumes gekennzeichnet werden. Als Orientierung dient der übliche Ablauf von Entscheidungsprozessen, beginnend mit der Ausarbeitung der Problemdefinition, über die Bewertung von Alternativen und deren Ausarbeitung zu durchführbaren Handlungsschritten bis hin zur schließlichen Verabschiedung durch die autorisierten Entscheidungsträger. Die verschiedenen Entscheidungstypen sind Varianten dieses allgemeinen Schemas.

Im Autokratiemodell ist es eine zentrale Figur ("key manager"), die den Entscheidungsprozess dominiert. Die Problem-Lösungs-Menge ist sehr klein und nährt sich aus den Präferenzen und Handlungen des verantwortlichen Managers. Andere Akteure dienen i.W. als Lieferanten von Informationen über technische und finanzielle Besonderheiten. Hauptziel ist die Effizienzsteigerung durch die Computerrisierung.

<b>Charakteristika</b>	<b>Autokratie- modell</b>	<b>Bürokratie- modell</b>	<b>Planungs- modell</b>	<b>Politikmodell</b>
Entscheidungs- prozess	wenige P-S-Sets	viele P-S-Sets	unbestimmt	unbestimmt
Problem- definition	Dominanz eines P-S-Sets be- reits von An- fang an	Regelungen zur Diffusion von P-S-Sets	kaum entwi- ckelt	interessen- geleitete P-S-Sets
Lösungssuche	geringe Par- tizipation	regelgeleitet	Planmodifi- kation	Interessen- geleitet
Zahl der Teil- nehmer	normaler- weise einer	mehrere Gruppen/ Personen	Planungs- gruppe	Koalition
Hierarchie- ebene	Top Manage- ment	Top Manage- ment Middle Man- agement Mehrere Funktions- bereiche	Middle oder Top Manage- ment Planungs- experten	Top Manage- ment
Ziel	Effizienz	prozedurale Rationalität	Planerfüllung	Interessenbe- rücksichtigung
Informations- verwendung	geringe Sys- tem-nutzung	intensive System- nutzung	unterschied- liche Instru- mente, Strate- gische Planung	persönliches Wissen

*Abb. 4: Empirisch gewonnene Typen strategischer Entscheidungsverläufe*

Im Bürokratiemodell werden die entscheidungsbezogenen Vorgänge durch formale Regeln und Prozeduren gesteuert. Die Problem-Lösungs-Menge ist relativ umfangreich und wird schriftlich dokumentiert. Der Teilnehmerkreis an der Entscheidung ist ebenfalls recht groß. Die Bewertung von Alternativen geschieht mit Hilfe von Experten über technische, wirtschaftliche und finanzielle Auswirkungen der Entscheidung.

Im Planungsmodell erfolgt eine Einbindung der Entscheidung in die langfristige strategische Planung. So geschieht die Entscheidungsfindung im Rahmen der üblichen Planungszyklen und -prozeduren und die Durchführung der Entscheidung wird systematisch vorbereitet und durchgeplant.

Schließlich entspricht das politische Modell i.W. dem Anpassungstyp nach MINT-ZBERG. Die Entscheidungsfindung ist stark von den Interessen unterschiedlicher Koalitionen geleitet, die Auseinandersetzung erfolgt nach außen jedoch mit Hilfe sachlicher Argumente und legitimer Verfahrenregeln.

Die Vermutung liegt nahe, dass die verschiedenen Entscheidungstypen mit organisationalen Besonderheiten verbunden sind. So finden SHRIVASTAVA/GRANT das Bürokratiemodell vor allem in größeren, alten oder auch in öffentlichen Unternehmen, das Planungsmodell findet sich vor allem in fortschrittlichen Unternehmen.

Ordnet man die untersuchten Unternehmen nach ihrer Entwicklungsgeschichte, so zeigen sich ebenfalls recht plausible Zusammenhänge. Von GREINER stammt ein einfaches Modell über die dominierende Organisationsform im Lebenszyklus von Unternehmen (vgl. Greiner 1972). Sie beginnen ihren Werdegang stark personenzentriert, differenzieren sich aus zu einer funktionalen Organisationsform und werden nach weiterem Wachstum divisionale Strukturen annehmen.

In der empirischen Studie von SHRIVASTAVA/GRANT war in den personenzentrierten Unternehmen immer das Autokratiemodell zu beobachten. Funktionale Organisationen folgen vor allem dem Planungsmodell. Beide Ergebnisse sind wenig überraschend. Die Dominanz des aktiv tätigen Unternehmers im Entscheidungsprozess wird in vielen Untersuchungen bestätigt, die Verrichtungsorientierung funktionaler Organisationen fördert generell die Spezialisierung und damit auch die planerische Kompetenzerweiterung. Divisionale Organisationen schließlich sehen sich aufgrund ihrer großen Komplexität in besonderem Maße gezwungen, systematische Entscheidungsfindung zu betreiben. Dort dominiert entsprechend der bürokratische oder der planbezogene Entscheidungsstil.

#### **4. Verfeinerung und Integration**

Im Folgenden werden die vorgestellten Typisierungen verfeinert und daraufhin untersucht, inwieweit bestimmte typologiebildende Merkmale existieren. Anschließend werden Bezüge zu einer stärker theoretischen Argumentation gesucht.



### **a) Ausdifferenzierung der Strategiemittel und Integration der Forschungsergebnisse**

Wir haben zwei Typologien zum Prozess der Strategieentwicklung näher betrachtet. Es zeigten sich gewisse Ähnlichkeiten, aber auch sehr unterschiedliche Akzentsetzungen. In der wissenschaftlichen Literatur findet sich nun eine ganze Reihe weiterer Typologien, die ebenfalls bestimmte Besonderheiten herausheben, die aber auch sehr ähnliche Sachverhalte beschreiben.

Stuart HART unternimmt den Versuch, die wesentlichen Dimensionen herauszustellen, die all diesen unterschiedlichen Typisierungen zugrunde liegen (vgl. Hart 1992). Hierzu unterscheidet er ebenfalls verschiedene Stile der Strategiefindung. Zwei Grundüberlegungen bestimmen seine Argumentation. Zum einen ist es für die Strategiefindung wichtig, welche Rolle das Top Management einnimmt, denn komplementär hierzu bestimmt sich die Rolle der übrigen Entscheidungsträger. Zum zweiten kann man feststellen, dass die möglichen Ansatzpunkte für eine Beeinflussung von Entscheidungsprozessen unterschiedlich genutzt werden. Beide Überlegungen sind in Abbildung 5 veranschaulicht.

Der imperiale Stil (oder auch "Befehlsstil") findet sich dort, wo die Unternehmensspitze (eine Einzelperson oder eine kleine Führungsgruppe) uneingeschränkte Dominanz besitzt. Er entspricht i.W. dem Autokratiestil nach SHRIVASTAVA/GRANT (s.o.). Die Strategiefindung ist ein bewusst gesteuerter Prozess, der i.W. dem rationalen Ideal der Zielfestlegung, der Informationssuche, der Alternativenbewertung usw. entspricht. Es kommt die ganze Palette der Einflussnahme zum Einsatz.

Anders bei der kulturdominierten Strategieentwicklung. Hier spielt die Symbolik die dominierende Rolle. Das wesentliche Koordinationsinstrument ist also die Unternehmenskultur. Wichtig ist die Sinnvermittlung durch eine "Vision", die das Selbstverständnis der Arbeit im Unternehmen prägt (z.B. der Anspruch, künstlerisch wertvolles Gebrauchsgeschirr herzustellen, die technische Perfektionierung der hergestellten Kommunikationsmedien usw.). Hiermit verbunden ist die Ausarbeitung langfristiger strategischer Ziele - einer Mission (z.B. Erringung der Marktführerschaft, Verbesserung des Qualitätsstandards). Das Top Management hat in dieser Konstellation insbesondere die Aufgabe von "Trainern", d.h. wichtig ist die Entfaltung der Motivation und der Kreativität der Mitarbeiter; wichtige Ansatzpunkte der Beeinflussung sind Kommunikation, Förderung und Belohnung.

<b>Strategiestil</b>	<b>Imperial</b>	<b>Kulturell</b>	<b>Analytisch</b>	<b>Prozedural</b>	<b>Generativ</b>
Rolle des Top Management	Kommandant	Trainer	Chef	Unterstützer	Sponsor
Rolle der Mitarbeiter	Soldat	Spieler	Mitarbeiter	Teilnehmer	Unternehmer
Mission	*	*			
Vision	*	*			
Ziele	*	*	(*)		
Strategie	*	(*)	*	(*)	
Struktur	*	(*)	*	*	
System	*		*	*	(*)
Prozess	*		(*)	*	*
Mitarbeiter	*			(*)	*
Ansatzpunkte der Entscheidungsbeeinflussung * hauptsächlichlicher Ansatzpunkt    (*) nebensächlichlicher Ansatzpunkt					

*Abb. 5: Die Rolle des Managements im Strategieentwicklungsprozess und Ansatzpunkte der Steuerung*

Der rationale Entscheidungsstil stellt die Sachaufgabe in den Vordergrund. Der Entschlussfassung geht sorgfältige Informationssuche und -verarbeitung voran. Oft wird das Instrumentarium des strategischen Managements eingesetzt (Portfolioanalysen, Budgetierung usw., s.o.). Das Management befindet sich in der "üblichen" Rolle von Vorgesetzten. Seine Aufgabe besteht im Einsatz des Planungssystems, in Bewertung und Kontrolle.

Weniger "deduktiv" als "induktiv" ist der prozedurale Entscheidungsstil. Die klare Trennung zwischen Formulierung und Ausführung der Strategie verschwindet. Dies liegt zum einen an den begrenzten Fähigkeiten des Managements und zum anderen an den Unwägbarkeiten der jeweils vorhandenen Umwelt. Kunden und Mitarbeiter werden stark in die Strategieentwicklung einbezogen. Das Management hat die Aufgabe, Kommunikationsbeziehungen herzustellen, Lernprozesse zu unterstützen und erfolgversprechende Lösungen voranzutreiben. Dies geschieht vor allem durch bewusst gestaltete Kooperationsbeziehungen, die Einrichtung ständiger Arbeitsgruppen, von Projektgruppen, Komitees, Qualitätszirkeln usw.

Anders ist dies beim letzten, dem generativen Stil, der i.W. die Kreativität der Mitarbeiter entfalten soll und sich formaler Hilfsmittel weitestgehend enthält. Gefördert wird "Intrapreneurship", d.h. im Unternehmen sollen quasi alle Mitarbeiter unterneh-

merisch tätig sein. Die Rolle des Managements besteht in der Schaffung von Voraussetzungen für experimentelles Handeln und in der Förderung von Risikofreude. Hilfsmittel sind das Herausstellen besonderer Leistungen, die Vorgabe freier Arbeitszeit, in denen der Arbeitnehmer seine Tätigkeiten völlig frei bestimmt, und die Einrichtung von besonderen Innovationsrollen.

Aus praktischer Perspektive interessiert nicht zuletzt, welcher der beschriebenen Entscheidungsstile besonders effektiv ist. HART gibt diesbezüglich zwei Antworten. Zunächst lässt sich festhalten, dass zwei der fünf Stile grundsätzliche Nachteile besitzen: Der Befehlsstil vernachlässigt weitgehend das Potential der Mitarbeiter und der generative Stil leidet unter ineffizienter Koordination, d.h. die Möglichkeiten synergetischer Leistungserbringung werden nicht ausgeschöpft.

Zum Zweiten ist festzuhalten, dass es "den" effektiven Stil nicht geben kann, weil die Leistungserstellung stets im Zusammenspiel des Akteurs (des Unternehmens) mit seiner Umwelt (der Aufgabenumwelt des Unternehmens) erfolgt. Es ist sicherlich auch kein Zufall, dass alle fünf Stile empirisch bedeutsam sind, d.h. ihre Existenz lässt sich als Zeichen ihres Erfolgs auffassen. Wir haben hier die typische zweiseitige Argumentation von Kontingenzansätzen vor uns:

- Die Existenz von wichtigen Merkmalen des Unternehmens (hier der Stil der strategischen Entscheidungsfindung) in einer bestimmten Umwelt lässt auf einen "Fit" zwischen Unternehmen und Umwelt schließen. Würde eine solche "Passung" nicht existieren, so würden Unternehmen mit diesem Entscheidungsstil untergehen, d.h. von der Umwelt ausselektiert.
- Der Fit zwischen Unternehmen und Umwelt kann verbessert werden, d.h. es ist zu empfehlen, dass Unternehmen sich in ihrem Entscheidungsstil den Umweltgegebenheiten anpassen.

HART betrachtet vier verschiedene Kontingenzbedingungen, die die Effizienz der verschiedenen Entscheidungsstile mitbestimmen (vgl. Abbildung 6).

Der Befehlsstil eignet sich am ehesten in wenig komplexen Umwelten und für kleine Unternehmen. HART ist darüber hinaus der Ansicht, dieser Stil sei, wenn die genannten Bedingungen gegeben sind, gegenüber den anderen Entscheidungsstilen vorzuziehen.

<b>Strategiestil</b>	<b>Imperial</b>	<b>Kulturell</b>	<b>Analytisch</b>	<b>Prozedural</b>	<b>Generativ</b>
Umwelt	einfach	dynamisch	stabil	komplex	turbulent
Unternehmensgröße	klein	mittel/groß	mittel/groß	groß	-
Entwicklungs-Stadium	-	schnelles Wachstum	gemäßigtes Wachstum	Reife	-
strategische Ausrichtung	-	proaktiv	konsolidierend	stetige Verbesserung	Innovation

*Abb. 6: Kontingenzbedingungen strategischer Entscheidungsstile*

Der kulturvermittelnde Stil ist am ehesten dann geeignet, wenn die Umwelt sich rasch verändert und/oder "feindlich" gesinnt ist. Hier bleibt wenig Zeit, sich in intensiver Planung zu üben, die Mitarbeiter brauchen jedoch eine gemeinsame Orientierung, die formale Koordinationsmechanismen ersetzt. Auch unter dem Aspekt der internen Dynamik erweist sich der Kulturstil als gut geeignet, denn dort, wo die strategische Grundorientierung auf proaktive Veränderung gerichtet ist, sind die "weichen" Koordinationsmechanismen effizienter als technokratische Steuerung.

Demgegenüber ist der analytische Stil angebracht, wenn sich das Unternehmen in einer stabilen Umwelt bewegt und die strategische Orientierung auf Konsolidierung ausgerichtet ist. Das langsame Wachstum und die berechenbare Umwelt ermöglichen es, vorhandene Effizienzpotentiale durch sorgfältige Planung zu erschließen.

Der prozedurale Stil ist iterativ und richtet sich auf Partizipation. Er eignet sich für eine komplexe Umwelt mit vielen unterschiedlichen Transaktionspartnern. In dieser Situation ist das Unternehmen darauf angewiesen, ausdifferenziertes Wissen zu erhalten und in die Entscheidungsfindung einzubringen. Dies geschieht zweckmäßigerweise nicht durch formale Informationssysteme, sondern über sozialen Austausch. Der prozedurale Stil ist sehr aufwendig und eignet sich daher weniger dann, wenn rasche Reaktionen und Innovationen erforderlich sind. Entsprechend findet man es in Unternehmen einer hohen Entwicklungsstufe.

Schließlich ist auch der generative Entscheidungsstil - trotz der ihm eigenen Schwächen - unter Umständen besonders angebracht. In turbulenten (d.h. dynamischen und gleichzeitig komplexen) Umwelten eignet sich kaum ein anderer Stil als die Förderung dezentralisierter, selbstständiger Entscheidungszentren.

Der Entscheidungsstil kennzeichnet die übliche Art der Entscheidungsfindung im Unternehmen. Ein bestimmter Stil ist dann angebracht, wenn er in der für ihn günstigen Situation eingesetzt wird. Es ist zu beachten, dass die verschiedenen Teilsegmente des Unternehmens mit unterschiedlichen Umwelten konfrontiert sein können. Ent-

sprechend kann es nicht "einen" bestimmten Entscheidungsstil geben, der das gesamte Unternehmensgeschehen prägen sollte. Zudem treten in der Realität die Entscheidungsstile kaum in reiner Form auf.

Aus theoretischen Gründen spricht daher vieles dafür, dass sich die verschiedenen Stile ergänzen können. Je größer die Fähigkeit eines Unternehmens, unterschiedliche Stile nebeneinander zu verfolgen bzw. sie miteinander zu kombinieren, desto größer ist seine Anpassungsfähigkeit und damit auch sein Leistungspotential.

So lässt sich vorstellen, dass ein imperialer Grundstil durchaus auch generative Entscheidungsprozesse zulässt, dass Inseln für den interaktiven Stil im Rahmen eines Planungsstils geschaffen werden können usw.

## **b) Strategische Entscheidungsfindung und theoretische Bilder des Organisationsgeschehens**

Zum Abschluss sei die Frage nach der Art der strategischen Entscheidungsfindung unter zwei weiteren Gesichtspunkten angegangen. Die geschilderten Entscheidungstypen zeichnen gewissermaßen Bilder, die auch sonst in der Literatur über das Verhalten von Organisationen immer wieder auftauchen. Diese Bilder entsprechen grundlegenden organisationstheoretischen Vorstellungen, die allerdings nicht immer miteinander harmonieren. Damit verknüpft sich die Frage danach, welche dieser Vorstellungen der Realität am ehesten angemessen ist. Paul SHOEMAKER widmet sich dieser Problematik und propagiert einen situativen Ansatz: jedes der Bilder besitzt einen realen Kern, der sich jedoch - je nach den gegebenen Umständen - mehr oder weniger Geltung verschafft (vgl. Shoemaker 1993).

Aus einer Zusammenstellung von Studien zur strategischen Entscheidungsfindung extrahiert SHOEMAKER vier theoretische Perspektiven der Strategieentwicklung. In der ökonomischen Theoriebildung verankert (rational actor model) finden sich Studien über die vertikale Integration des Produktionsprogramms, die Gestaltung der Organisationsstruktur, über das Investitionsverhalten usw. Daneben gibt es organisationstheoretische Ansätze, die sich auf psychoanalytische, sozialpsychologische oder ganz allgemein auf verhaltenswissenschaftliche Grundlagen stützen (organizational views). Als spezielle Variante hiervon lassen sich Studien identifizieren, die den Interessenbezug strategischer Entscheidungen herausstellen (political perspectives). Diese befassen sich u.a. mit Fragen nach der Machtverteilung innerhalb der Organisation, der Abstimmung zwischen Teilbereichen des Unternehmens, mit der Kooperation zwischen Unternehmen usw. Schließlich gibt es eine Reihe von Studien, die die Bedeutsamkeit des Entscheidungsumfeldes des Unternehmens für die Strategiebildung betonen (contextual views). Die entsprechenden Einflusswirkungen ent-

stammen Zwängen der Umwelt (z.B. dem Wettbewerbsdruck) oder aber auch der internen Komplexität des Unternehmens.

Die genannten Perspektiven lokalisieren die entscheidenden Bewegungskräfte für die Strategieentwicklung in ganz unterschiedlichen Bereichen. Im "Rationalmodell" sind es die Ziele eines dominierenden Akteurs oder die systemkonforme Ausrichtung des Unternehmenshandelns, die das Geschehen prägen. Im "Organisationsmodell" spielen die Verhaltensprozesse, die sich aus dem Zusammenwirken prinzipiell unabhängiger Organisationsteilnehmer ergeben, die ausschlaggebende Rolle. Im "Politikmodell" determinieren die Kräfteverhältnisse unterschiedlicher Interessen die strategische Ausrichtung und im "Kontextmodell" sind hierfür strukturelle Rahmenbedingungen verantwortlich.

Es dürfte unmittelbar einleuchten, dass die genannten Einflussgrößen alle gleichermaßen Relevanz besitzen. Nach SHOEMAKER macht es aber einen Unterschied, ob man sie sozusagen nur nebeneinander betrachtet oder ob man versucht, ein integratives Gesamtbild zu entwerfen. Folgerichtig versucht er, Bedingungen zu identifizieren, die dazu führen, dass jeweils eines der "Modelle" (man sollte wohl eher von Bildern oder von Bezugsrahmen sprechen) der Unternehmensrealität eher entspricht als die anderen "Modelle". Verantwortlich hierfür sind - nach SHOEMAKER - vor allem zwei Tatbestände:

- das Ausmaß, in dem die Organisationsteilnehmer ähnliche Ziele verfolgen,
- das Ausmaß, in dem die Verhaltensweisen der Akteure aufeinander abgestimmt sind.

Die vier Modelle über die Strategieentwicklung lassen sich in diese Betrachtung recht gut einfügen (vgl. Abb. 7).

		Koordinationseffizienz	
		gering	hoch
Zielübereinstimmung	hoch	Organisationsmodell	Rationalmodell
	gering	Kontextmodell	Politikmodell

*Abb. 7: Grunddimensionen verschiedener Modelle der Strategieentwicklung*

Organisationen erscheinen oft als einheitliche Willenszentren, die ihren Absichten zielstrebig folgen. Man wird dieses Verhalten (Rationalmodell) vor allem dort beobachten können, wo der Zielkonsens der Organisationsteilnehmer sehr ausgeprägt und die Abstimmung zwischen den Akteuren wenig problematisch ist.

Andere Bedingungskonstellationen erzeugen die Gültigkeit des Organisationsmodells: zwar verfolgen die Akteure die gleichen Ziele, die Abstimmung zwischen den Teilnehmern der Organisation ist jedoch schwierig (z.B. weil sehr viele Akteure am Entscheidungsprozess beteiligt sind).

Das politische Modell wird man dort identifizieren können, wo der Zielkonsens nur sehr gering ist, also ausgesprochen unterschiedliche Interessen das Geschehen prägen. Ein gewisses Ausmaß an koordinativer Effizienz muss jedoch gewährleistet sein, da die Beteiligten ansonsten alle ihre Ressourcen verlieren würden, denn das Politikmodell funktioniert nur durch das Ausbalancieren gemeinsamer und partikulärer Interessen.

Die Bedingungskonstellation ist grundsätzlich anders im Kontextmodell. Die Umwelt ist derart komplex und die Ziele der Akteure sind so unterschiedlich, dass sich hieraus keine stabile Verhaltensgrundlage entwickeln kann. Die Entscheidungsfindung ist daher wesentlich geprägt durch die (u.U. zufällig) sich ergebenden Situationskonstellationen.

Stimmt man diesen Überlegungen zu, so schließt sich fast von selbst die Frage an, wovon es abhängt, ob die Ziele der Organisationsmitglieder (bzw. genauer: der Teilnehmer am Entscheidungsprozess) einander entsprechen und woraus sich die Effizienz der Koordination ergibt. SHOEMAKER präsentiert zur Beantwortung dieser Frage ein "Meta-Modell", dessen theoretische Fundierung leider nicht näher erläutert wird, das aber zu recht plausiblen Voraussagen führt. (Vgl. Abbildung 8)

Die Einflussfaktoren sind drei Bereichen zugeordnet: Umwelt, organisationelle Bedingungen, Art des Entscheidungsproblems. Ein Beispiel über die Bedeutsamkeit von Umweltvariablen soll die Argumentation illustrieren. Eine turbulente Umwelt führt sowohl zu geringer Zielkongruenz als auch zu größeren Koordinationsproblemen. Entsprechend werden wir in turbulenten Umwelten recht häufig das Kontextmodell beobachten können. In einer "unbewegten" Umwelt gilt das Umgekehrte, entsprechend steigt die Wahrscheinlichkeit für die Geltung des Rationalmodells.

Interessanterweise ist in dem Meta-Modell keine Determinante benannt, die eindeutig zu gegenläufigen Tendenzen (z.B. Verstärkung der Zielkongruenz, Verringerung der Koordination) führt. Dennoch wird man das "Organisationsmodell" und auch das "Po-

litikmodell" beobachten können, weil sich die verschiedenen Determinanten ja nicht gleichsinnig verhalten. So ist es z.B. möglich, dass die Teilnehmer an einem Entscheidungsprozess ein hohes Commitment verbindet und sie sich gleichzeitig einer turbulenten Umweltsituation ausgesetzt sehen.

	Einfluss auf die wahrgenommene	
	Zielübereinstimmung	Koordinations-effizienz
<b>I. Natur des Problems</b>		
Mehr global und aggregiert	↑	↑
Mehr ökonomisch und meßbar	↑	↑
Strukturiertheit der Entscheidung	?	↑
<b>II. Organisationale Bedingungen</b>		
Alter, Größe und Geschichte	?	↑
Entwicklungsstufe	↑	?
Existenz von Planungssystemen	?	↑
Kongruenz von Organisationsstruktur und Anreizen	↑	↑
Leistung	↑	?
Strategisches Commitment	↑	↑
<b>III. Umweltbedingungen</b>		
Dynamik	↓	↓
Wettbewerbsdruck	↓	?
Lernchancen	?	↑

*Abb. 8: Determinanten der Zielkongruenz und der Koordinationseffizienz*

### **III. Komplementarität von deskriptiver und normativer Betrachtungsweise?**

Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten haben die normative und die deskriptive Betrachtung der strategischen Entscheidungsfindung? Von der Zielsetzung her gesehen sind die beiden Richtungen sehr verschieden.



Die deskriptive Forschung hat vor allem ein theoretisches Ziel: sie möchte gesetzmäßige Zusammenhänge in der Unternehmenspraxis erkennen. Dieses Wissen zielt nicht unbedingt auf Empfehlungen für eine Verbesserung der Praxis; möglicherweise kann es jedoch in einem weiteren (Anwendungs-) Schritt dazu beitragen.

Die normative Betrachtungsweise ist dagegen unmittelbar an brauchbaren Instrumenten für eine gute Unternehmenspraxis interessiert. Sie gibt Empfehlungen über Verfahrensweisen, Maßnahmen und Instrumente. Das Kriterium für diese Empfehlungen ist selten die theoretische Fundierung, sondern eher die "Bewährung" in der Anwendung und der Bezug zum gesunden Menschenverstand.

Offenbar scheint es also keine unmittelbaren Berührungspunkte zwischen der deskriptiven und der normativen Betrachtungsweise zu geben. Dies bedeutet jedoch nicht, dass solche Berührungspunkte vollständig fehlen. Es ist im Gegenteil zu wünschen, dass sie gesucht und genutzt werden.

Falls die empirische Erforschung der unternehmerischen Entscheidungsfindung zu brauchbaren Theorien des Unternehmensverhaltens führt, kann dieses Wissen durch die Ableitung von Modellen und Handlungsskizzen genutzt werden (vgl. Martin 1988). Neben diesem sehr indirekten besitzt die empirische Forschung jedoch auch einen direkteren Bezug zur praktischen Gestaltung. Dieser sei kurz aufgeführt.

Zunächst ist es vor allem ein sprachliches Instrumentarium, das die empirische Forschung bereithält. Die Variablen, die in den empirischen Untersuchungen betrachtet werden, beschreiben keine "Nebensächlichkeiten" des realen Geschehens, sondern liefern ein Vokabular, das die Verständigung über die Realität erleichtert. Außerdem wird es gebraucht, um Diagnosen über die Strategiefindung im Unternehmen zu stellen und um Entwicklungen zu beschreiben.

Außerdem bieten die im Rahmen der Typologieentwicklung angestellten Überlegungen einen analytischen Rahmen, der zum Nachdenken über reale Prozesse genutzt werden sollte. Das Denken in Zusammenhängen verhindert schablonenartiges Schwarz-Weiß-Denken und fördert die Fähigkeit zur eigenen Urteilsbildung.

Schließlich liefern die kontingenztheoretischen Analysen die Möglichkeit, die Eignung der empfohlenen Instrumente des strategischen Managements zu prüfen. So mögen ausgeklügelte Verfahren durchaus rational sein. Unter Umständen rechtfertigen die gegebenen Bedingungen aber den damit verbundenen Aufwand nicht. Ein Grund dafür könnte sein, dass alternative Entscheidungsstile weniger aufwendig sind und kaum weniger günstige Resultate hervorbringen, ein anderer, dass die Anwendungsvoraussetzungen (Fähigkeiten und Kenntnisse, strukturelle Rahmenbedingungen) für den erfolversprechenden Einsatz der Instrumente nicht vorhanden sind. Hiermit verbunden ist auch eine Herausforderung an die normative Betrachtungsweise: wün-

schenswert sind Instrumente, die den jeweiligen situativen Besonderheiten angepasst werden können.

#### **IV. Literatur**

**Greiner, J.** 1972: Evolution and revolution as organizations grow, in: Harvard Business Review, 50(4), S. 37-46

**Hart, St.L.** 1992: An integrative framework for strategy-making processes, in: Academy of Management Review, 17, S. 327-351

**Hax, A.C./Majluf, N.D.** 1988: Strategisches Management, Frankfurt a.M./New York

**Martin, A.** 1988: Personalforschung, München/Wien

**Mintzberg, H.** 1973: Strategy making in three modes, in: California Management Review, 16(2), S. 44-53

**Mintzberg, H.** 1987: The strategy concept I: Five Ps for strategy, in: California Management Review, 30(3), S. 11-24

**Shoemaker, P.J.** 1993: Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views, in: Journal of Management Studies, 30, S. 107-128

**Shrivastava, P./Grant, J.** 1985: Empirically derived models of strategic decision-making processes, in: Strategic Management Journal, 6, S. 97-113