

zu|schnitt #03

Dynamische Strategien: Versuch einer umfassenden Erklärung

ZEPPELIN-Lehrstuhl für Internationales Management
Department for Corporate Management & Economics

von Heike Proff

Die Reihe zulschnitt wird herausgegeben von
Prof. Dr. Birger P. Priddat, Lehrstuhl für Politische Ökonomie,
Prof. Dr. Stephan A. Jansen, Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung,
Prof. Dr. Nico Stehr, Karl Mannheim-Lehrstuhl für Kulturwissenschaften

Redaktion|Lektorat : Gabriele Pirkl, Departmentsekretariat
gpirkl@zeppelin-university.de

© April 2006

Zeppelin University, Am Seemooser Horn, D 88045 Friedrichshafen

Zusammenfassung

Ziel dieses Beitrags ist eine umfassende Erklärung von dynamischen Strategien, die bei Veränderungen in der Länderumwelt, bei Wettbewerberreaktionen sowie bei einer Verschlechterung der Kompetenzen des Unternehmens statische Strategien ergänzen. Der Beitrag begründet drei Erklärungsansätze und leitet daraus neun dynamische Strategien ab. Infolge unterschiedlicher Annahmen dieser Erklärungsansätze zur Rationalität der Entscheidungsträger und zur Dynamik der Wettbewerberumwelt, bestehen allerdings zwischen einigen der dynamischen Strategien Widersprüche, die eine gewinnmaximale Ergänzung statischer Strategien verhindern. Um diese Widersprüche aufzudecken, wird ein theoretisches Konzept der Konsistenz dynamischer Strategien entwickelt. Mit seiner Hilfe lassen sich zwei konsistente Strategie-bündel identifizieren und Managementempfehlungen ableiten.

Summary

The aim of this paper is to provide a comprehensive explanation of the dynamic strategies that are used to complement static ones in the event of changes in a firm's wider (country) environment, competitive reactions, or a deterioration in a firm's competences. The paper identifies three explanatory approaches, from which it derives nine dynamic strategies. These include reacting quickly to external shocks, demonstrating the irreversibility of decisions, and a permanent succession of competence improvement and renewal. Because these explanatory approaches make different assumptions on the rationality of decision-makers and the dynamics of the competitive environment, however, there are conflicts between some of these dynamic strategies which prevent their complementing static strategies in such a way as to maximize profit. A theoretical concept of the consistency of dynamic strategies is developed in order to reveal these conflicts. On the basis of this concept, two consistent strategy bundles are identified and recommendations for management derived.

Dieses paper entstand während meiner Zeit als visiting scholar an der Wharton School in Philadelphia 2003 und wurde dort 2004 in einem "brown bag seminar" 2004 nochmals diskutiert. Ich danke der Management-Fakultät der Wharton School für sehr viele Anregungen.

Inhalt:

A	Die Bedeutung dynamischer Strategien in Theorie und Praxis _____	3
B	Verdichtung der Erklärungen dynamischer Strategien zu drei Erklärungsansätzen _____	5
1.	Wichtige Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien _____	5
2.	Erklärungen dynamischer Strategien in den Forschungsarbeiten _____	7
3.	Verdichtung der bisherigen Erklärungen dynamischer Strategien zu drei Erklärungsansätzen _____	10
4.	Notwendigkeit einer Multiparadigmenperspektive in der dynamischen Strategietheorie _____	11
C	Umfassende Strukturierung und Erklärung dynamischer Strategien _____	13
1	Strukturierung dynamischer Strategien _____	13
2.	Ableitung von Anpassungshypothesen im Prozess der Erlangung einer angestrebten Wettbewerbsposition im Zeitablauf und Übersetzung in dynamische Strategien _____	15
2.1	Ableitung von Anpassungshypothesen aus umfeldbezogenen Erklärungen _____	15
2.2	Ableitung von Anpassungshypothesen aus wettbewerberorientierten Erklärungen _____	18
2.3	Ableitung von Anpassungshypothesen aus kompetenzorientierten Erklärungen _____	20
2.4	Umsetzung der Anpassungshypothesen in dynamische Strategien _____	23
D	Erklärung der Zusammenführung dynamischer Strategien zu konsistenten Strategiebündeln _____	25
1	Begriff und theoretisches Konzept der Konsistenz _____	26
2	Erklärung der Zusammenführung und Auswahl dynamischer Strategien _____	28
E	Managementempfehlung _____	31
F	Ausblick _____	34
G	Literatur _____	36

A. Die Bedeutung dynamischer Strategien in Theorie und Praxis

“Strategie ist tot“. Mit diesen Worten kritisierte Gary Hamel 2001 die Strategieforschung, weil sie in der Regel rational geplante Maßnahmenbündel (in einem Geschäftsbereich Kostenführerschaft oder Differenzierung (Porter, 1980 und 1985), hybride Strategien der kostenminimalen Differenzierung (z.B. Miller/ Dess, 1993; Proff, 2000) sowie Produktinnovationsstrategien (z.B. “prospector“ bei Miles/ Snow, 1986) begründet. Dabei wird eine effiziente Umsetzung dieser statischen Strategien mit einem gegebenen Finanz- und Personalbudget unterstellt (vgl. Porter, 1996), obwohl dies heute kaum mehr möglich erscheint. Unternehmen können ihre Strategien nur noch selten wie geplant umsetzen, weil sich im Zeitraum ihrer Umsetzung die externe Unternehmensumwelt und die interne Situation eines Unternehmens oftmals so stark verändern, dass die bei der Strategieformulierung getroffenen Annahmen nicht mehr gelten (vgl. Feurer/ Chaharbaghi, 1995; Lorange, 1998; Hax/ Wilde, 2001). Aus solcher Kritik wird dann geschlossen, dass es keine Strategien als bewusste Wahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen mehr geben darf und dass stattdessen effizienzorientierte Managementprozesse und Leistungskennzahlen die Handlungen leiten sollten (vgl. z.B. Kaplan/ Norton, 2004).

Diese Kritik scheint jedoch überzogen. Gerade in Zeiten höherer Planungsunsicherheit ist die Definition der angestrebten Ziele von hoher Bedeutung, um der Unternehmensentwicklung eine klare Richtung zu geben (MacMillan et al., 2003). Es ist zwar bei unternehmensex- und – internen Veränderungen bzw. Störungen nicht mehr sicher, dass sich die Ziele und Strategien auch vollständig umsetzen lassen. Unternehmen können den Störfaktoren bei der Strategieumsetzung jedoch mit dynamischen Strategien begegnen. *Dynamische Strategien sind Handlungen oder Richtlinien zur Ergänzung der organisatorischen Umsetzung statischer Strategien im Zeitablauf.* Die Formulierung statischer Strategien und die Ergänzung ihrer Umsetzung durch dynamische Strategien bietet eine bessere Richtschnur für strategische Entscheidungen als Vorgaben für effiziente Managementprozesse.

(Dynamische) Strategien müssen als Teil der Unternehmensführung aus einer Top-Management-Perspektive betrachtet werden. Sie verantworten das Ganze und müssen deshalb auch ganzheitlich erklärt werden. Da es für (dynamische) Strategien aber keine handlungsleitende “Supertheorie“ (Joseph, 1980) gibt, ist Erkenntnis nur durch Vielfalt möglich. Deshalb müssen alle relevanten Erklärungen dynamischer Strategien herangezogen werden; ein theoretischer Pluralismus ist wichtig. Es gibt in der Betriebswirtschaftslehre sicherlich Bereiche, in denen Untersuchungen aus einer einzelnen “Linse“ (Peteraf/ Barney, 2003) sinnvoll sind, um Erkenntnisse zu gewinnen. Im strategischen Management als Querschnittsfunktion über den betrieblichen Leistungsbereichen wie Produktions- oder Marketingmanagement gilt dies aber nicht.

Das Fehlen einer allgemeingültigen und umfassenden Erklärung dynamischer Strategien wird nicht nur aus theoretischer Sicht beklagt (z.B. von Porter, 1991a; Chen/ MacMillan, 1992; Teece et al., 1997; Adner/ Zemsky, 2002) sondern auch mit Blick auf die Unternehmenspraxis (z.B. von Warren, 1999; Dosi et al., 2002; Kaplan/ Norton, 2004). Manager brauchen nämlich Anhaltspunkte, die auf dynamischen Strategien beruhen, weil

- | insbesondere das Top-Management großer Unternehmen nur bei einem klaren Strategiekonzept die Transaktionskosten des Managements minimieren und unwirtschaftliche Wettbewerbspositionen erkennen kann,
- | die Shareholder Zukunftspläne für ihre Investitionsentscheidungen verlangen,
- | Wirtschaftsprüfer ein besseres Verständnis davon brauchen, wie Unternehmen ihre ökonomischen Renten aus bilanzierten Aktiva halten oder verbessern wollen, um auf die verschärften Rechnungslegungsstandards reagieren zu können,
- | Investmentbanken, die sich auf Business Pläne als finanzielle Abbildung von Strategien stützen, Daten brauchen, um z.B. solide Angebote für Geschäftsbereiche auszuarbeiten, die ausgelagert werden sollen und
- | Unternehmensgründer kritischen Kapitalgebern die Entwicklung ihrer künftigen Wettbewerbsposition plausibel machen müssen.

Deshalb stellt sich in diesem Beitrag die *Forschungsfrage*: Wie muss eine Ergänzung der Umsetzung statischer Strategien im Zeitablauf durch dynamische Strategien aussehen, um Veränderungen in der Länderumwelt, Wettbewerberreaktionen und eine mögliche relative Verschlechterung der Kompetenzen eines Unternehmen zu bewältigen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage versucht dieser Beitrag die Erklärungen dynamischer Strategien, die in der Literatur genannt werden, zu drei Erklärungsansätzen zu verdichten. Aus diesen Ansätzen kann dann ein Strategiespektrum mit neun Alternativen abgeleitet werden. Weil die Erklärungsansätze jedoch auf unterschiedlichen Grundannahmen beruhen, bestehen auch zwischen einigen der dynamischen Strategien Widersprüche, die eine gewinnmaximale Umsetzung dieser Strategien verhindern. Die Widersprüche können mit Hilfe des theoretischen Konzepts der Konsistenz aufgedeckt werden. Diese theoretischen Überlegungen werden anschließend in Managementempfehlungen umgesetzt. Ein Ausblick schließt den Beitrag ab.

B. Verdichtung der Erklärungen dynamischer Strategien zu drei Erklärungsansätzen

Bei dynamischen Strategien geht es im Gegensatz zu statischen Strategien nicht um eine überlegene Wettbewerbsposition zu einem gegebenen Zeitpunkt, sondern um *die Evolution der Wettbewerbsposition im Zeitablauf* (vgl. Porter, 1991a). Die dynamische Strategieforschung unterstellt damit das, was Helmstädter (1995: 36) "wirkliche Zeit" nennt: Zeit, die die Erlangung einer angestrebten Wettbewerbsposition beeinflusst (vgl. auch North, 1994; Oster, 1994; Rajagopalan/ Spreitzer, 1996).

1. Wichtige Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien

Tab 1 gibt einen Überblick über wichtige Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien.

Tab. 1 zeigt, dass die Forschungsarbeiten sehr unterschiedliche *Untersuchungsziele* verfolgen:

- | Einige sehr grundlegende Arbeiten wollen die Grundzüge einer dynamischen Theorie der Strategie legen (Porter, 1991a) oder untersuchen die Unternehmensleistung über die Zeit (vgl. Warren, 1999), das Erreichen oder Halten von Wettbewerbsvorteilen (Teece et al., 1997) oder kontinuierliche strategische Veränderungsprozesse im Zeitablauf (Brown/ Eisenhardt, 1997)
- | Daneben gibt es Arbeiten, die externe Einflüsse auf dynamische Strategien erklären wollen, so z.B. Einflüsse externer Schocks auf die Profitabilität (McGaham/ Porter, 1999), die Typen der Branchenentwicklung klassifizieren (McGaham, 2000) oder die Auswirkungen des allgemeinen Nachfrageverhaltens auf dynamische Strategien untersuchen (Adner/ Zemsky, 2002; Adner, 2002).
- | Andere Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien wollen zu einem besseren Verständnis der Interaktion zwischen einem Unternehmen und seinen Wettbewerbern beitragen (Chen/ MacMillan, 1992; Chen/ Miller, 1994; Day/ Reibstein, 1998; MacMillan et al., 2003).
- | Eine letzte Gruppe von Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien sucht
 - | entweder nach Erklärungen der Kompetenzentwicklung (Proff, 2004), d.h. der andauernden Abfolge von Kompetenzverbesserung und –erneuerung (Baden-Fuller/ Volberda, 1997; Volberda/ Baden-Fuller, 1998; Volberda et al., 2001a, b; Crossan/ Berdrow, 2003)
 - | oder nach Erklärungen dynamischer Fähigkeiten (Eisenhardt/ Martin, 2000) und ihrer
- | Entwicklung (Luo, 2000; Tripsas/ Gavetti, 2000; Zollo/ Winter, 2002; Zott, 2003).

Tab. 1: Überblick über wichtige Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien

Autor(en)	Untersuchungsziel	Erklärungsansätze (Theoretische Ansätze)
1. Porter (1991a)	Grundzüge einer dynamischen Theorie der Strategie	Umweltbezogene Erklärungen (IO-Theorie)
2. Chen & Mac-Millan (1992)	Erklärung der Wettbewerberinteraktion als Mehrperiodenspiel	Wettbewerberorientierte Erklärungen Spieltheorie (Neue IO-Theorie)
3. Chen & Miller (1994)	Erklärung der Wettbewerberinteraktion als Mehrperiodenspiel	Wettbewerberorientierte Erklärungen Spieltheorie (Neue IO-Theorie)
4. MacMillan & Weigelt (19??)		Wettbewerberorientierte Erklärungen Spieltheorie (Neue IO-Theorie)
5. Baden-Fuller & Volberda (1997)	Untersuchung gegenläufiger Kräfte bei strategischem Wandel und Stabilität	Kompetenzorientierte Erklärungen Theorie der Kompetenzentwicklung und Dynamic capability approach
6. Brown & Eisenhardt (1997)	Untersuchung kontinuierlicher strategischer Veränderungsprozesse	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach
7. Teece, Pisano & Shuen (1997)	Erklärung, wie Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile erreichen und halten können, insbesondere in einem dynamischen Umfeld	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach
8. Volberda & Baden-Fuller (1998)	Untersuchung gegenläufiger Kräfte bei strategischem Wandel und Stabilität	Kompetenzorientierte Erklärungen Theorie der Kompetenzentwicklung und Dynamic capability approach
9. Day & Reibstein (1998)	Antizipation der Wettbewerberreaktion bei der Formulierung dynamischer Strategien	Wettbewerberorientierte Erklärungen Spieltheorie (Neue IO-Theorie)
10. McGaham & Porter (1999)	Einfluss externer Schocks auf die Profitabilität von Unternehmen	Umweltbezogene Erklärungen (IO-Theorie)
11. Warren (1999)	Untersuchung und Erklärung der Unternehmensleistung über die Zeit (System Dynamics-Analyse möglicher Szenarien)	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach (Evolutionstheorie)
12. Eisenhardt & Martin (2000)	Erklärung von dynamischen Fähigkeiten	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach (Evolutionstheorie)
13. Luo (2000)	Erklärung von dynamischen Fähigkeiten für die Expansion in ausländische Märkte	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach (Evolutionstheorie)
14. McGaham (2000)	Klassifikation von Typen der Branchenentwicklung	Umweltbezogene Erklärungen (IO-Theorie)
15. Tripsas & Gavetti (2000)	Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Fähigkeiten, Wahrnehmung und Trägheit	Kompetenzorientierte Erklärungen Theorie der Kompetenzentwicklung (Kognition)

Tab. 1: Überblick über wichtige Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien (Fortsetzung)

Autor(en)	Untersuchungsziel	Erklärungsansätze (Theoretische Ansätze)
16. Volberda, Baden-Fuller & v. d. Bosch (2001a)	Gestaltung der strategischen Erneuerung	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach (Co-evolution)
17. Volberda, v. d. Bosch, Vlier & Gedajlovic (2001b)	Genauere Spezifizierung der Muster der Kompetenzerneuerung	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach (Co-evolution)
18. Adner (2002)	Identifikation von Nachfragebedingungen, die "disruptive dynamics" bedürfen	Umweltbezogene Erklärungen (IO-Theorie)
19. Adner & Zemsky (2002)	Erklärung des allgemeinen Nachfrageverhaltens als Grundlage der Strategiedynamik	Umweltbezogene Erklärungen (IO-Theorie)
20. Zollo & Winter (2002)	Erklärung der Mechanismen zur Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach
21. Zott (2003)	Schließung der Forschungslücke zwischen dynamischen Fähigkeiten und der Unternehmensleistung	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach (Evolutionstheorie)
22. Crossan & Berdrow (2003)	Herstellung der Verbindung zwischen der Strategieentwicklung und dem organisationalen Lernen	Kompetenzorientierte Erklärungen Dynamic capability approach (Evolutionstheorie)
23. MacMillan, van Putten & McGrath (2003)	Erklärung von Wettbewerberaktion und -reaktion	Wettbewerberorientierte Erklärungen Spieltheorie (neue IO-Theorie)
24. Proff (2004)	Erklärung der Kompetenzentwicklung im Zeitablauf	Kompetenzorientierte Erklärungen Theorie der Kompetenzentwicklung

2 Erklärungen dynamischer Strategien in den Forschungsarbeiten

Die *theoretischen Ansätze* der genannten Forschungsarbeiten lassen sich den beiden Sichtweisen im strategischen Management zuordnen: der markt- und der ressourcenorientierten Sichtweise. Die *marktorientierte Sichtweise* (z.B. Bain, 1956; Caves, 1980; Porter, 1980, 1985) bezieht sich auf die Preisbildung am Markt, vor allem im Oligopol. Sie stammt aus der Industrial Organization (IO)-Forschung, d.h. aus der Marktstrukturtheorie und erklärt dauerhafte ökonomische Renten durch die Struktur des Marktes, in dem ein Unternehmen bzw. ein Geschäfts-

bereich tätig ist (vgl. Abb. 1). Die *ressourcenorientierte Sichtweise* (z.B. Penrose, 1959; Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993) bezieht sich dagegen auf die Allokation von Ressourcen im Unternehmen, d.h. von Vermögenswerten und Fähigkeiten, über die ein Unternehmen verfügen kann. Sie kommt aus der Wettbewerbstheorie und erklärt dauerhafte ökonomische Renten zunächst durch die unternehmensspezifische Ausstattung vor allem mit natürlichen Ressourcen (vgl. ebenfalls Abb. 1).

In einer *stabilen Markt- bzw. Wettbewerberumwelt* (ohne starke und häufige Umweltveränderungen) und damit in einem *bestehenden Markt* begründet die marktorientierte Sichtweise Oligopol- bzw. Monopolrenten durch eine Verringerung der Zahl der Anbieter oder durch den Schutz vor neuen Konkurrenten. Bei statischer Betrachtung schaffen dies die Strategien der Kostenführerschaft oder/und der Differenzierung. Die marktorientierte Sichtweise greift dabei auf die traditionelle Industrial Organization der Harvard-Schule und auf die neue Industrial Organization (auf der Basis der Spieltheorie) zurück (vgl. ebenfalls Abb. 1).

Die ressourcenorientierte Sichtweise erklärt Effizienz- oder Ausstattungsrenten dagegen durch eine bessere Ressourcenausstattung oder einen effizienteren Ressourceneinsatz mit der Folge sinkender Durchschnittskosten aus der Wettbewerbstheorie (Chicago-Schule). Die ressourcenorientierte Sichtweise verlagert damit den Forschungsschwerpunkt vom Absatzmarkt auf die Beschaffungsmärkte.

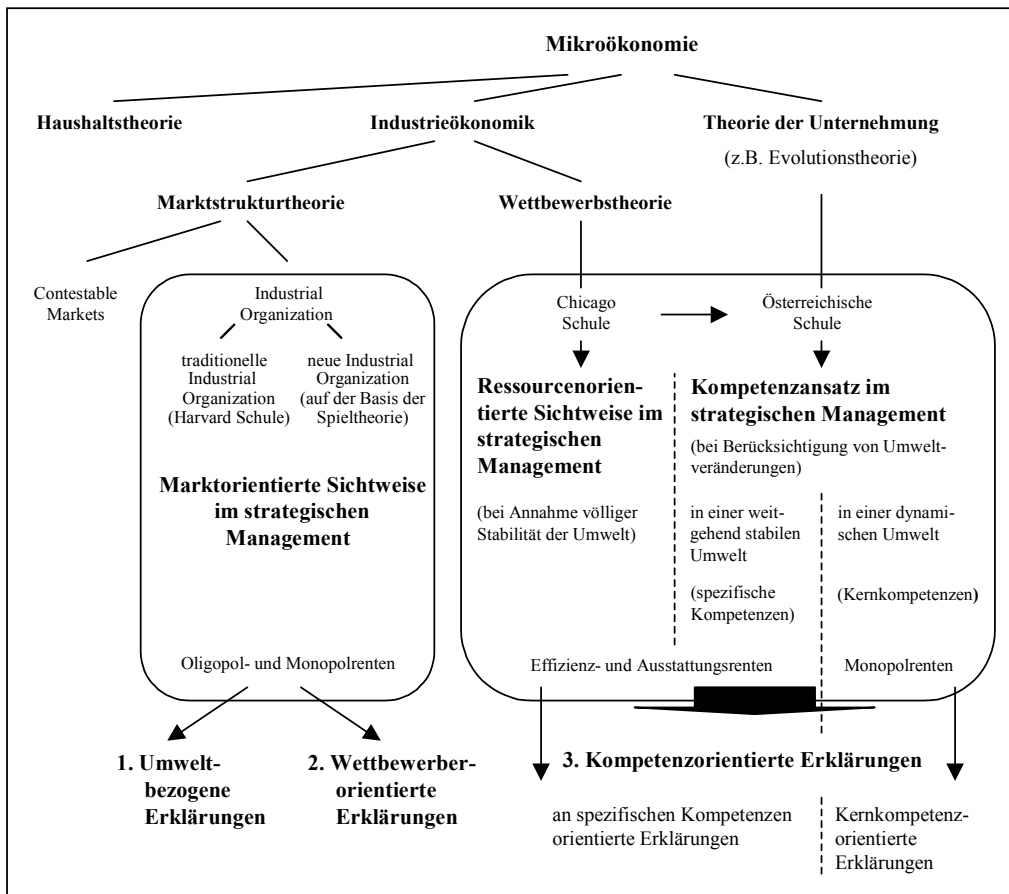
Die ressourcenorientierte Sichtweise geht durch die Aufgabe des starren Optimierungskalküls in einer stabilen Umwelt zugunsten eines Flexibilitätskalküls für eine *evolvierende*, d.h. sich allmählich verändernde, und vor allem für eine *dynamische*, d.h. sich radikal verändernde *Umwelt* über die komparativ-statische marktorientierte Sichtweise hinaus (*Kompetenzansatz*)¹.

Dabei wird sie durch die Österreichische Schule im Rahmen der Theorie der Unternehmung und hier vor allem durch die Evolutionstheorie beeinflusst. In einer dynamischen Umwelt geht es nicht mehr um einen bestehenden, sondern um einen *neuen Markt*. Ein Flexibilitätskalkül ermöglicht es dort, Wettbewerbsvorteile selbst bei starker Umweltdynamik dauerhaft zu sichern (vgl. Hayes/ Pisano, 1994). Im Zentrum der Argumentation steht deshalb die Vorstellung von der Ressourcenausstattung als wandlungsfähiger Wissensbasis. Zeitlich begrenzte Monopolrenten

¹ Die Umweltdynamik ergibt sich aus der Häufigkeit und Stärke von (vor allem technologischen) Veränderungen in der engen Wettbewerberumwelt einer Branche (vgl. Basil/ Cook, 1994; Sanchez, 1997), die sich durch die fünf "competitive forces" von Porter (1985: 5) beschreiben lässt. Branchen mit sehr hoher Dynamik der Wettbewerberumwelt sind z.B. Software oder Computer-Hardware, Medien, Medizin/Optik, Pharma/Spezialchemie/Biotechnologie und Kommunikationstechnologie (cf., Brown/ Eisenhardt, 1997; Hamel, 2001). Zu den weitgehend stabilen, d.h. maximal evolvierenden Branchen zählt die Chemieindustrie oder der Fahrzeugbau.

werden erklärt durch die Fähigkeit zur radikalen Veränderung der Unternehmensstruktur aufgrund der Kenntnis der Lernprozesse (Prozesslernen bzw. "deutero learning",

Abb. 1: Mikroökonomische Wurzeln und Grundannahmen der markt- und der ressourcenorientierten Sichtweise im strategischen Management



Argyris/ Schön, 1978) und damit durch Produktinnovationsstrategien. In einer dynamischen Umwelt sind damit *Kernkompetenzen* nötig d.h. vor allem Nutzen stiftende und begrenzt handel- und imitierbare Vermögenswerte und Fähigkeiten, die speziell durch Zeitmonopole Ansatzpunkte für dauerhafte Kernkompetenzvorteile (Monopolrenten) schaffen und sichern (Teece et al., 1997). In einer weitgehend stabilen Umwelt reichen dagegen *spezifische Kompetenzen*. Sie schaffen und sichern speziell durch die Senkung der Durchschnittskosten, Optimierung der Managementprozesse (Verbesserungslernen bzw. single-loop learning, Argyris/ Schön, 1978) und ihre Anpassung an die evolvierende Umwelt (Veränderungslernen bzw. "double-loop learning", ebd.) spezifische Kompetenzvorteile (Effizienz- oder Ausstattungsrenten). Sie ergänzen damit die marktorientierten Strategien der Kostenführerschaft oder/und der Differenzierung.

3 Verdichtung der bisherigen Erklärungen dynamischer Strategien zu drei Erklärungsansätzen

Gemäß der Theorie des strategischen Managements lassen sich die Erklärungen dynamischer Strategien in den wichtigen Forschungsarbeiten zu drei Erklärungsansätzen verdichten: 1. umweltbezogene (marktorientierte) Erklärungen, 2. wettbewerberorientierte (ebenfalls marktorientierte) Erklärungen und 3. kompetenzorientierte Erklärungen, wobei an spezifischen Kompetenzen orientierte Erklärungen von kernkompetenzorientierte Erklärungen unterschieden werden müssen.

Die drei Erklärungsansätze entsprechen dem klassischen Modell der strategischen Analyse, die zunächst die Länderumwelt eines Unternehmens, d.h. Veränderungen in der politisch-rechtlichen, ökonomischen, sozio-kulturellen oder technologischen Umwelt, dann seine Wettbewerberumwelt, v.a. die Wettbewerberinteraktion in einer Branche, und schließlich das Unternehmen selber und seine Kompetenzentwicklung betrachtet.

Umweltbezogene Erklärungen verstehen den *Wettbewerb als Anpassung an die Länderumwelt*, die Unternehmen nicht beeinflussen können (vgl. Sanchez/ Heene, 2004). Sie werden von der marktorientierten Sichtweise betrachtet, die exogene Schocks wie Naturkatastrophen, strukturellen Wandel und technologische Neuerungen als Störfaktoren der Strategieumsetzung erklärt. Fünf der betrachteten Forschungsarbeiten erklären dynamische Strategien derart umweltbezogen (Porter, 1991a, b; McGaham/ Porter, 1999; McGaham, 2000; Adner/ Zemsky, 2002; Adner, 2002).

Wettbewerberorientierte Erklärungen verstehen *Wettbewerb als Oligopolkampf* und beruhen auf den marktorientierten Erklärungen speziell der Spieltheorie (neue Industrial Organization). Sie betrachten das Aktions-Reaktions-Verhalten der Wettbewerber, d.h. der Wettbewerberinteraktion als Mehrperiodenspiel in einer weitgehend stabilen Umwelt (Day/ Reibstein, 1998). Die erwarteten Reaktionen der Wettbewerber sind Störfaktoren bei der Erlangung der angestrebten Wettbewerbsposition und beeinflussen die Aktionen des betrachteten Unternehmens, wenn diese z.B. Präventivstrategien ergreifen oder Signale an die Wettbewerber senden. Diese Erklärungen verwenden ebenfalls fünf der betrachteten Forschungsarbeiten (MacMillan/ Weigelt, 1988; Chen/ MacMillan, 1992; Chen/ Miller, 1994; Day/ Reibstein, 1998; MacMillan et al., 2003).

(Spezifische und vor allem kern-)kompetenzorientierte Erklärungen verstehen *Wettbewerb als Wettlauf um Kompetenzen* und beruhen auf dem Kompetenzansatz als Weiterentwicklung der ressourcenorientierten Sichtweise. Bei insgesamt 14 Forschungsarbeiten mit diesem Erklärungs-Ansatz lassen sich zwei Erklärungsrichtungen unterscheiden: capability and evolutionary economics (vgl. Dosi et al., 2002), d.h. die Theorie der Kompetenzentwicklung und der Ansatz dynamischer Fähigkeiten ("dynamic capability approach"). Die Theorie der Kompetenzentwick-

lung folgt der ökonomischen Sicht, die um Lernaspekte erweitert wird (vgl. Tripsas/ Gavetti, 2000; Crossan/ Berdrow, 2003; Proff, 2004). Der dynamische Fähigkeitsansatz fußt in der Evolutionstheorie. Er setzt damit sehr viel grundlegender als die ökonomische Theorie bei biologischen Erklärungen an und versucht sie zu ökonomisieren (vgl. Teece et al., 1997; Brown/ Eisenhardt, 1997; Warren, 1999; Luo, 2000; Eisenhardt/ Martin, 2000; Volberda et al., 2001a, b; Zott, 2003). Einige Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien greifen auch auf beide kompetenzorientierte Erklärungsrichtungen zurück, vor allem wenn sie evolutionstheoretische Erklärungen in die Erklärungen des organisationalen Lernens einbeziehen (Baden-Fuller/ Volberda, 1997; Volberda/ Baden-Fuller, 1998; Zollo/ Winter, 2002).

4 Notwendigkeit einer Multiparadigmenperspektive in der dynamischen Strategietheorie

Alle in Tab. 1 genannten Forschungsarbeiten konzentrieren sich auf jeweils einen Erklärungsansatz dynamischer Strategien. Sie müssen als einseitig kritisiert werden, da in der Realität Störfaktoren aus der Länderumwelt, durch Wettbewerberreaktionen und durch eine Verschlechterung der relativen Kompetenzen eines Unternehmens gemeinsam auftreten können (vgl. Volberda et al., 2001b). Die (Kern-) Kompetenzorientierten Erklärungen betrachten dabei nur dynamische Branchen. Die 14 kompetenzorientiert erklärten Forschungsarbeiten (58% der betrachteten Arbeiten) beziehen sich auf diese Branchen und gelten damit nur für die etwa 20% der Unternehmen in einem Industrieland, die in einer sehr dynamischen Unternehmensumwelt tätig sind. Zudem bleiben die Erklärungen sehr unkonkret, weil keine Anpassungshypothesen über den Übergang zur angestrebten Wettbewerbsposition im Zeitablauf begründet werden (vgl. Porter, 1991a; Chen et al., 1992; Teece et al., 1997).

Die gegenwärtigen Forschungsschwerpunkte spiegeln die verbreitete Auffassung wider, dass die Berücksichtigung mehrerer Erklärungsbausteine eine stringent Argumentation nur verwässern würde (vgl. z.B. Peteraf/ Barney, 2003). Weil diese Autoren für "logical commitment and clear theoretical argumentation" plädieren (ebd.: 309), begrenzen sie ihren Forschungsansatz auf die ressourcenorientierte Sichtweise bzw. den (Kern-)Kompetenzansatz.

Andere Autoren sind dagegen sehr viel weniger darum bemüht, "to increase fragmentation in the [strategy] field, but to contribute to strategy synthesis" (Volberda/ Elfring, 2001: xi). Dies wurde auch bereits von Shoemaker (1993: 108) gefordert: "additional synthesis and pluralism is needed to advance integrated theory development – as opposed to frictionalism or applied functionalism – in the field of strategy" (vgl. auch Lewis/ Grimes, 1999; Foss, 1999). Gemäß Thomas (2001: 191) muss es deshalb eine Basis geben "for theory dialogue, discussion and de-

bate in the spirit of *Bowman's* (1990) call for "theoretical pluralism" in the development of the strategy field". Ohne theoretischen Pluralismus ist deshalb insbesondere bei komplexen Problemen keine befriedigende Erklärung möglich (vgl. Teece et al., 1997; Lewis/ Grimes, 1999). Ein theoretischer Pluralismus, der auf markt- und ressourcen- (bzw. kompetenz-)orientierte Theorien und damit auf alle drei Erklärungsbausteine dynamischer Strategien zurückgreift, führt zu einer *Multiparadigmenperspektive in der Strategiethorie* (vgl. Schendel, 1991a, b).

C Umfassende Strukturierung und Erklärung dynamischer Strategien

Dynamische Strategien als der "missing link between strategy formulation and strategy execution" (vgl. Kaplan/ Norton, 2004: 10) dürfen nicht alleine aus Praktikererfahrungen abgeleitet werden. Es bedarf vielmehr einer umfassenden theoretischen Fundierung, auch wenn dies zwangsläufig eine starke Abstraktion mit sich bringt. Gerade dann, wenn Erkenntnisfortschritt nur durch Vielfalt möglich ist, muss die Theoriebildung gemäß Porter (1991a: 98) durch Strukturierungsansätze bzw. die Entwicklung von Rahmenkonzepten ("frameworks") erfolgen. Teece et al. (1997: 515) verwenden solche "frameworks [...] in order to facilitate theory development" (vgl. dazu auch Chen et al., 1992; Weigelt/ MacMillan, 1988). Deshalb wird in einem ersten Schritt der Theoriebildung ein Rahmen zur Erklärung dynamischer Strategien modelliert, d.h. es werden dynamische Strategien strukturiert. In einem zweiten Schritt der Theoriebildung können dann innerhalb dieses Erklärungsrahmens aus den drei Erklärungsansätzen dynamischer Strategien Anpassungshypothesen im Prozess der Erlangung einer angestrebten Wettbewerbsposition abgeleitet werden, die sich in dynamische Strategien übersetzen lassen. Die Anwendung dieser Strategien lässt positive Auswirkungen auf das ökonomische Ergebnis eines Unternehmens erwarten.

1 Strukturierung dynamischer Strategien

Die Umsetzung einer statischen Strategie wird bei dynamischer Betrachtung meist als *Übergang zwischen einem Anfangszustand in t_0 und einem Endzustand in t_1* verstanden (vgl. Stacey, 1993 und Abb. 2), denn "a dynamic model is used to examine the path of adjustment from one equilibrium to another" (Glake et al., 1981: 9). Diese Vorstellung entspricht der "longitudinal study of the competitive positions and entry paths" von Bogner u.a. (1996, vgl. auch Caves, Porter, 1977; Barnett, 1997; Raff, 2000).

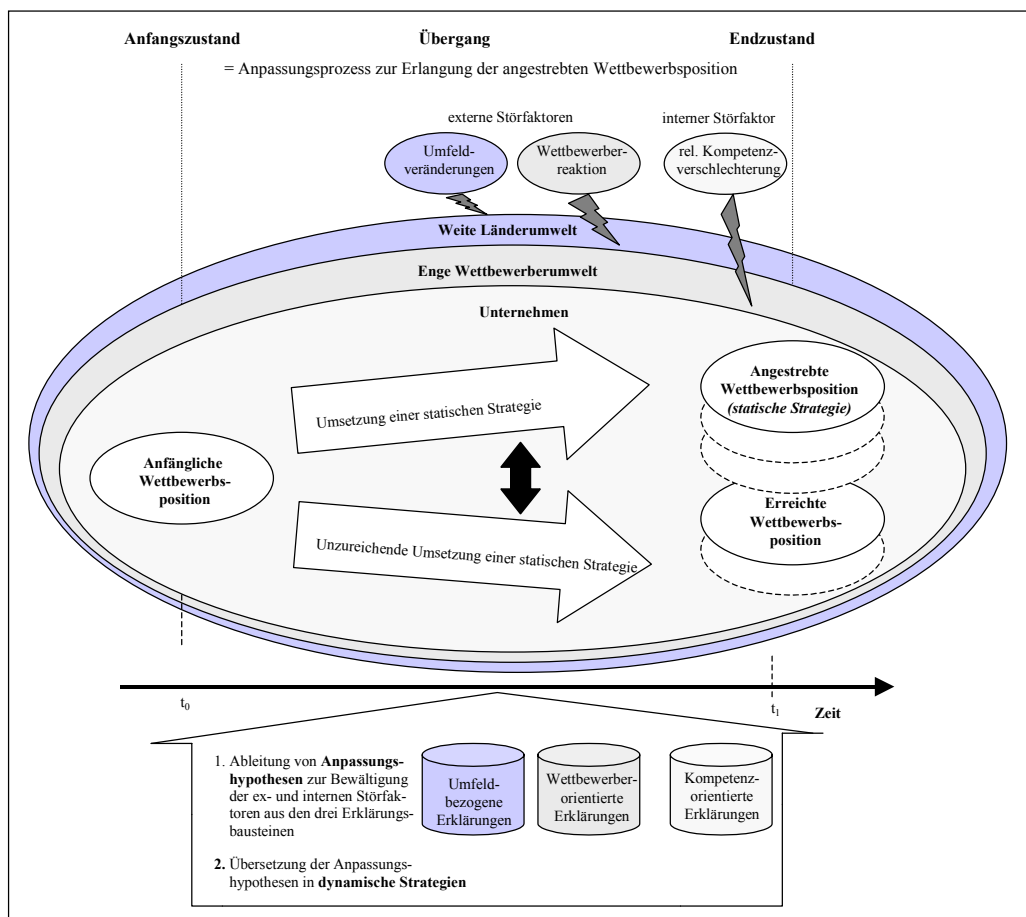
Im *Anfangszustand t_0* besteht eine anfängliche (Ist-)Wettbewerbsposition, im Endzustand t_1 bei ex ante Betrachtung eine angestrebte (Soll-)Wettbewerbsposition und bei ex post-Betrachtung eine erreichte (Ist-)Wettbewerbsposition. Die erreichte Wettbewerbsposition kann der angestrebten Wettbewerbsposition entsprechen (Umsetzung einer statischen Strategie) oder davon abweichen (unzureichende Umsetzung einer statischen Strategie).

Der *Übergang* entspricht den Prozessen der Geschäftsaufnahme und -ausweitung, die nicht als 0-1-Ereignis betrachtet werden dürfen (vgl. z.B. Caves/ Porter, 1977; Demsetz, 1989; Geroski, 1991; Markides, 2000). In dieser Übergangsphase wirken nämlich nicht nur Maßnahmen der organisatorischen und finanziellen Umsetzung, die in der statischen Strategietheorie als effi-

ziert unterstellt und daher nicht weiter beachtet werden (vgl. Porter, 1980), sondern es gibt auch Anpassungsprozesse, in denen ex- und interne Störfaktoren wie Veränderungen der Länderumwelt, Wettbewerberreaktionen und eine mögliche relative Verschlechterung der Kompetenzen eines Unternehmens bewältigt werden müssen (vgl. Volberda et al., 2001b).

Um Aussagen über diese inhaltlichen Anpassungsprozesse treffen zu können, müssen Verhaltens- bzw. Anpassungshypothesen eingeführt werden, die den Anpassungsprozess im Zeitablauf charakterisieren (vgl. z.B. Franke, 1985). Sie lassen sich aus den drei Erklärungsansätzen ableiten und können in dynamische Strategien übersetzt werden.

Abb. 2: Rahmen zur Erklärung dynamischer Strategien



2 Ableitung von Anpassungshypothesen im Prozess der Erlangung einer angestrebten Wettbewerbsposition im Zeitablauf und Übersetzung in dynamische Strategien

2.1 Ableitung von Anpassungshypothesen aus umfeldbezogenen Erklärungen

Unerwartete Veränderungen in der Länderumwelt verändern das Ergebnis aller Marktteilnehmer gleichermaßen. Es gibt aber keinen Grund für die Annahme, *dass alle Unternehmen auch in gleicher Weise darauf reagieren*. Struktureller Wandel und externe Schocks können von einzelnen Unternehmen unterschiedlich verarbeitet werden. Bogner et al. (1996) vermuten deshalb z.B. in Anlehnung an Tushman / Anderson (1987), dass sich die Kosten der Anpassung an externe Schocks und an strukturellen Wandel von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Die Erlangung einer angestrebten Wettbewerbspositionen im Zeitablauf hängt daher von der Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen im Vergleich zu den Wettbewerbern ab.

Anpassungskosten bei Umweltveränderungen zeigen die ökonomische Effizienz von Anpassungsstrategien (vgl. Windsperger, 1991). Dabei gilt grundsätzlich, dass die *Anpassungskosten um so geringer sind, je schneller (im Vergleich zu den Wettbewerbern) die Anpassungen durchgeführt werden* (vgl. Windsperger, 1991; Shay / Rothaermel, 1999). Dies lässt sich mit Hilfe eines einfachen ökonomischen Modells begründen. In diesem Modell wird ein Unternehmen unterstellt, das in seinem Businessplan für einen Geschäftsbereich und der darauf abgestimmten Budgetplanung ein Wachstumsziel für den Marktanteil (M^*) festgeschrieben hat und die dafür optimale Kreditaufnahme (K^*) bestimmen konnte². Bei einer unerwarteten Umweltveränderung braucht das Unternehmen zusätzliche Kredite (ΔK). Dadurch kommt es in einen Zielkonflikt, weil es nicht unbegrenzt neue Kredite aufnehmen kann. Deshalb kann es entweder der Umweltveränderung nicht ausreichend begegnen oder muss die für das geplante Wachstum des Marktanteils in dem betrachteten Geschäftsbereich vorgesehenen Kredite zumindest teilweise abziehen und damit ein geringeres Marktanteilswachstum in Kauf nehmen (ΔM). Die Abweichungen von der idealen Business- und Budget-Planung infolge des externen Schocks führen zu ökonomischen Verlusten (V), die sich in einer Verlustfunktion abbilden lassen (vgl. Sachs/ Larrain, 1995: 778)

$$V = (K^* - \Delta K)^2 + (M^* - \Delta M)^2.$$

In der Literatur ist eine quadratische Form der Verlustfunktion verbreitet (vgl. Griffiths/ Wall, 1991; Feichtinger et al., 2001). Sie führt zu elipsenförmigen Ineffizienzkurven um den Idealpunkt der vollkommenen Planerfüllung. Bei Interdependenz von Kreditbedarf und Wachstums-

² Dieses Modell kann beliebig erweitert und verfeinert werden, um mehr Einflussparameter einzubeziehen. Dies soll hier nicht mehr betrachtet werden, weil sich nur das Modell verkompliziert, die Grundaussagen aber gleich bleiben.

ziel für den Marktanteil infolge der Umweltveränderung (Interdependenzgerade $K = \alpha \cdot M$) lässt sich ein Verlustminimum mit neuen Zielvariablen K^{**} und M^{**} finden. Mathematisch ist dies der Tangentialpunkt der niedrigsten Ineffizienzkurve an die Interdependenzgerade zwischen K und M (vgl. Sachs/ Larrain, 1995: 778-779).

Ziel bei unerwarteten Umweltveränderungen muss es sein,

- | das Verlustminimum schnellstmöglich zu bestimmen und zu erreichen und
- | sehr schnell Maßnahmen zu ergreifen, die die Abweichung von dem Idealpunkt der Planerfüllung (ΔK und ΔM) beseitigen³.

Bei Entscheidung für eine schnelle Reaktion ist allerdings zu beachten, dass Strategien eine gewisse Starrheit aufweisen müssen, um Signale nach außen zu geben und die Koordinationskraft nach innen erhalten zu können (vgl. Rumelt, 1980; Oster, 1982; Hannan/ Freeman, 1984). Es muss deshalb speziell bei strukturellem Wandel und technologischen Schocks zunächst genau überlegt werden, ob eine Reaktion notwendig ist oder nicht. Hierbei helfen (im Vergleich zu den Wettbewerbern) größere *Erfahrung* mit diesen Veränderungen der Länderumwelt (vgl. ebenfalls Abb. 3).

Bei *externen Schocks wie Naturkatastrophen oder Wirtschaftskrisen* ist eine schnelle Reaktion unumgänglich, erfordert eine Anpassung und rechtfertigt Anpassungskosten. Bei dem sehr viel langsameren *strukturellen Wandel* und *technologischen Schocks* ist es wichtiger, Nutzen und Kosten einer Anpassung abzuwägen. Entsprechend Abb. 3 kann nämlich eine überhastete proaktive Reaktion auf die erwarteten Konsequenzen der Veränderung, wenn sie anschließend nicht eintreten, ebenfalls eine Abweichung vom Optimum $M^* K^*$ bedeuten und mit hohen Verlusten verbunden sein. Das Abwägen von Kosten und Nutzen einer Anpassung an Umweltveränderungen wird durch Erfahrungen mit einem solchen strukturellen Wandel und mit technologischen Schocks erleichtert. Ein hoher Wissensstand im Umgang mit diesen Umweltveränderungen ist Ergebnis eines kumulativen Lernprozesses und hängt von den Erfahrungen der Organisationsmitglieder ab (vgl. Parvitt, 1985; Cohen/ Levinthal, 1990). Er senkt die Anpassungskosten. Bei technologischen Schocks ist eine richtige Reaktion allerdings schwieriger zu bestimmen als beim strukturellen Wandel (cf., Christensen, 2000: 258). Dabei geht es hier nicht um "technological discontinuities" (Tushman/ Anderson, 1997) wie z.B. durch eine radikale Produktinnovation, auf die sich alle Unternehmen gleichermaßen einstellen müssen, sondern um "emerging technologies" (Adner/ Levinthal, 2002: 51). Dies sind neue Technologien, wie z.B. den Bildschirmtext, die in ihrer künftigen Bedeutung noch nicht klar und deshalb genau zu bewerten sind. Bei solchen technologischen Schocks ist es entscheidend, die Technologien bewerten zu können.

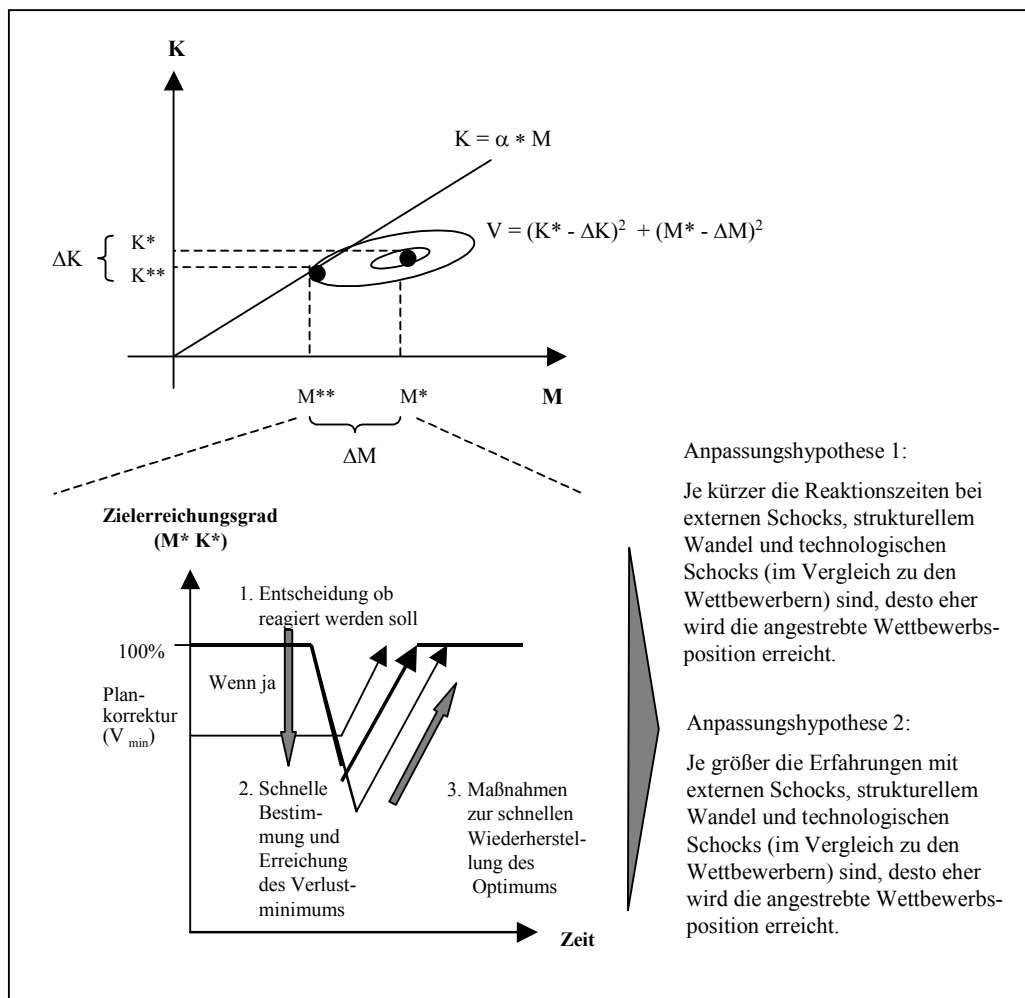
³ Wenn wie in Abb. 3 $\Delta M > \Delta K$ ist, müssen vor allem Maßnahmen zur Erreichung des angestrebten Wachstumsziels für den Marktanteil ergriffen werden.

Damit begründen die umweltbezogenen Erklärungen zwei Anpassungshypothesen, die die Erlangung einer angestrebten Wettbewerbsposition durch dynamische Strategien ergänzen:

AH 1: Je kürzer die Reaktionszeiten bei externen Schocks, strukturellem Wandel und technologischen Schocks (im Vergleich zu den Wettbewerbern) sind, desto eher wird die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht.

AH 2: Je größer die Erfahrungen im Umgang mit strukturellem Wandel und technologischen Schocks (im Vergleich zu den Wettbewerbern) sind, desto eher wird die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht.

Abb. 3: Modell der Anpassungskosten bei Veränderungen der Länderumwelt



2.2 Ableitung von Anpassungshypothesen aus wettbewerberorientierten Erklärungen

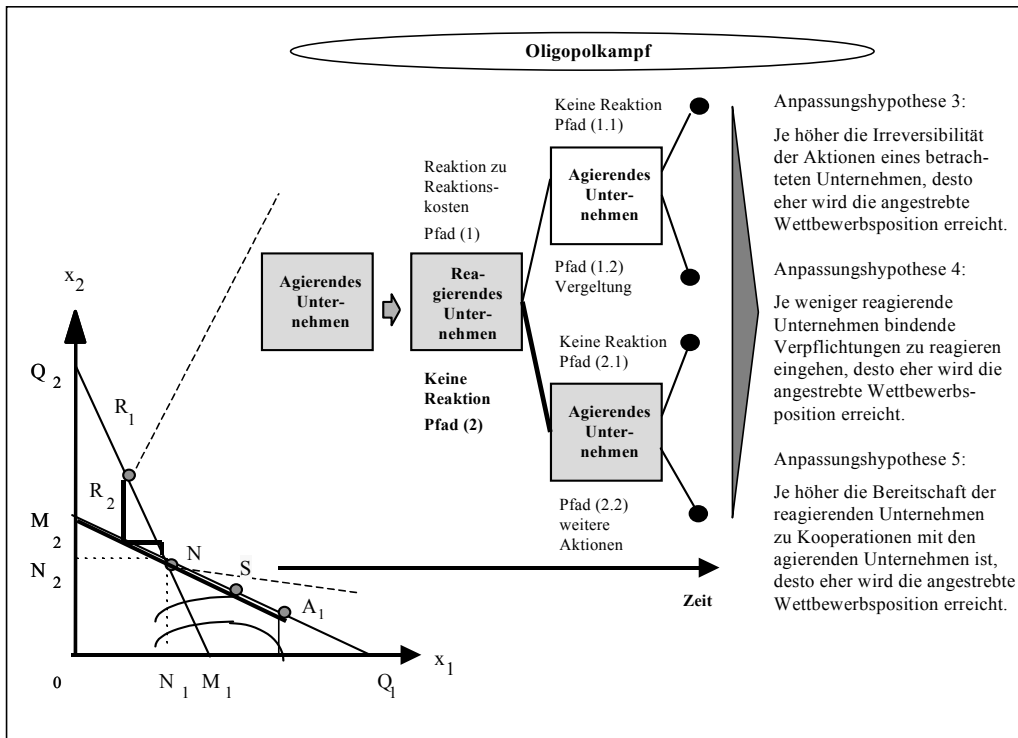
Während die Anpassungshypothesen aus umweltbezogenen Erklärung auf die Senkung unvermeidbarer Kosten abstellen, geht es bei den Anpassungshypothesen aus wettbewerberorientierten Erklärungen um die Aufteilung ökonomischer Gewinne im (Oligopol)kampf. Dies lässt sich ebenfalls mit einem ökonomischen Modell begründen.

Im Grundmodell des oligopolistischen Wettbewerbs bei Dixit (1979) ist U_1 das etablierte Unternehmen und U_2 der potentielle Konkurrent. Die Produktmengen sind x_1 (für U_1) und x_2 (für U_2), die entsprechenden Preise p_1 und p_2 . Dixit führt neben variablen auch fixe Kosten ein, die je nach Höhe das Gewinnniveau $\Pi_{1,2}$, nicht aber die Form der Isogewinnkurven beeinflussen (Abb. 4). Die Reaktionsfunktion R_2 des potentiellen Konkurrenten U_2 beginnt bei M_2 , dem Punkt wo sein Gewinn Π_2 maximal und $x_1 = 0$ ist, was einer Monopolmenge für U_2 entspricht. Diese Funktion trifft die x_1 -Achse bei Q_1 , wo sein Gewinn bei Verzicht auf ein Angebot im Markt $\Pi_2 = 0$ ist, wenn die Fixkosten = 0 sind. Ansonsten gilt $\Pi_2 = 0$ in Punkt A_1 , da eine Mindestmenge x_2 zur Deckung der Fixkosten im break-even-Punkt notwendig ist. Ähnlich haben wir für U_1 die Reaktionsfunktion R_1 von M_1 nach Q_2 . Der Schnittpunkt der beiden Reaktionsfunktionen ist das Cournot-Nash-Gleichgewicht N. Punkt S, wo eine Isogewinnkurve von U_1 die Reaktionsfunktion von U_2 tangiert, ist der von Stackelberg-Punkt, wobei U_1 (das etablierte Unternehmen) Führer und U_2 (der neue Wettbewerber) Folger ist. Abb. 4 zeigt die konventionellen Isogewinnkurven und die Reaktionsfunktionen der beiden Unternehmen im (x_1, x_2) -Raum.

In der neuen Industrial Organization im Rahmen der marktorientierten Sichtweise wird über dynamische Mehrperiodenspiele (vgl. Holler/ Illing, 1996; Tirole, 1995: 574) erklärt, dass das Erlangen der angestrebten Wettbewerbsposition davon abhängt, ob die Aktionen des Unternehmens gelingen. Dies ist dann anzunehmen, wenn keine Reaktion der Wettbewerber zu erwarten ist, d.h., wenn die reagierenden Unternehmen gegenüber dem Anfangszustand verlieren (vgl. Chen/ MacMillan, 1992; Chen/ Miller, 1994). Die Erlangung der angestrebten Wettbewerbsposition ist folglich nur dann positiv beeinflussbar, wenn auf die Aktionen des betrachteten Unternehmens von den Wettbewerbern aufgrund einer vorhandenen Beschränkung des Handlungsraumes keine Reaktionen erfolgen können. Im Extremfall haben die Wettbewerber überhaupt keine strategischen Alternativen (kein "strategy set") zur Verfügung (vgl. Weigelt/ MacMillan, 1988: 32).

Dynamische Mehrperiodenspiele sind infolge der vielfältigen Spielmöglichkeiten und der unvollkommenen Informationslage (vgl. z.B. Weigelt/ MacMillan, 1988: 27) sehr kompliziert und können nur im einfachsten Fall unter restriktiven Annahmen gelöst werden (vgl. Holler/ Illing, 1996). Deshalb ist es notwendig, den möglichen Strategieraum und damit den Handlungsraum der Wettbewerber einzugrenzen. Da die Spieltheorie sehr sensibel auf Veränderungen der Annahmen reagiert (vgl. Teece et al., 1997), sollen hier nur empirisch bereits überprüfte,

Abb. 4: Grundmodell der Wettbewerberreaktion



Quelle: Dixit (1979: 24)

robuste Anpassungshypothesen über die Entwicklung von Wettbewerbspositionen herangezogen werden (vgl. Chen/ MacMillan, 1992; Chen et al., 1992):

- | Chen & MacMillan (1992) zeigen, dass eine *hohe Irreversibilität* der Aktionen des agierenden Unternehmens durch Investitionen mit hohen sunk costs die Unsicherheit der reagierenden Unternehmen bezüglich der Ernsthaftigkeit der gewählten Aktionen vermindert. Die Selbstbindung der Aktionen des agierenden Unternehmens beschränkt die Handlungen der reagierenden Unternehmen.
- | Untersuchungen von Ghemawat (1991) oder Porter (1991a) belegen, dass eine Reaktion der Wettbewerber um so wahrscheinlicher ist, je stärker sie *bindende Verpflichtungen (zu reagieren)* eingegangen sind und je stärker sie damit im Ruf stehen, Vergeltung zu üben. Dies ist insbesondere dann zu erwarten, wenn der Markt für die angegriffenen Unternehmen von sehr hoher Bedeutung ist (vgl. Chen et al., 1992) und Rentenpotentiale verspricht. Bindende Verpflichtungen zu reagieren entstehen z.B. aufgrund von Investitionen, die in der Vorperiode getätigt wurden.

- | Weigelt / MacMillan (1988) zeigen, dass bei einer hohen Bereitschaft der reagierenden Unternehmen zur Kooperation mit den agierenden Unternehmen eine Reaktion unwahrscheinlich ist. Kooperationen mit den Wettbewerbern helfen damit dem betrachteten Unternehmen, die Ziele zu erreichen.

Damit begründen die wettbewerberorientierten Erklärungen weitere drei Anpassungshypothesen im Prozess der Erlangung einer angestrebten Wettbewerbsposition durch dynamische Strategien:

AH 3: Je höher die Irreversibilität der Aktionen eines betrachteten Unternehmen ist, desto eher wird die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht.

AH 4: Je weniger reagierende Unternehmen bindende Verpflichtungen zu reagieren eingehen, desto eher wird die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht.

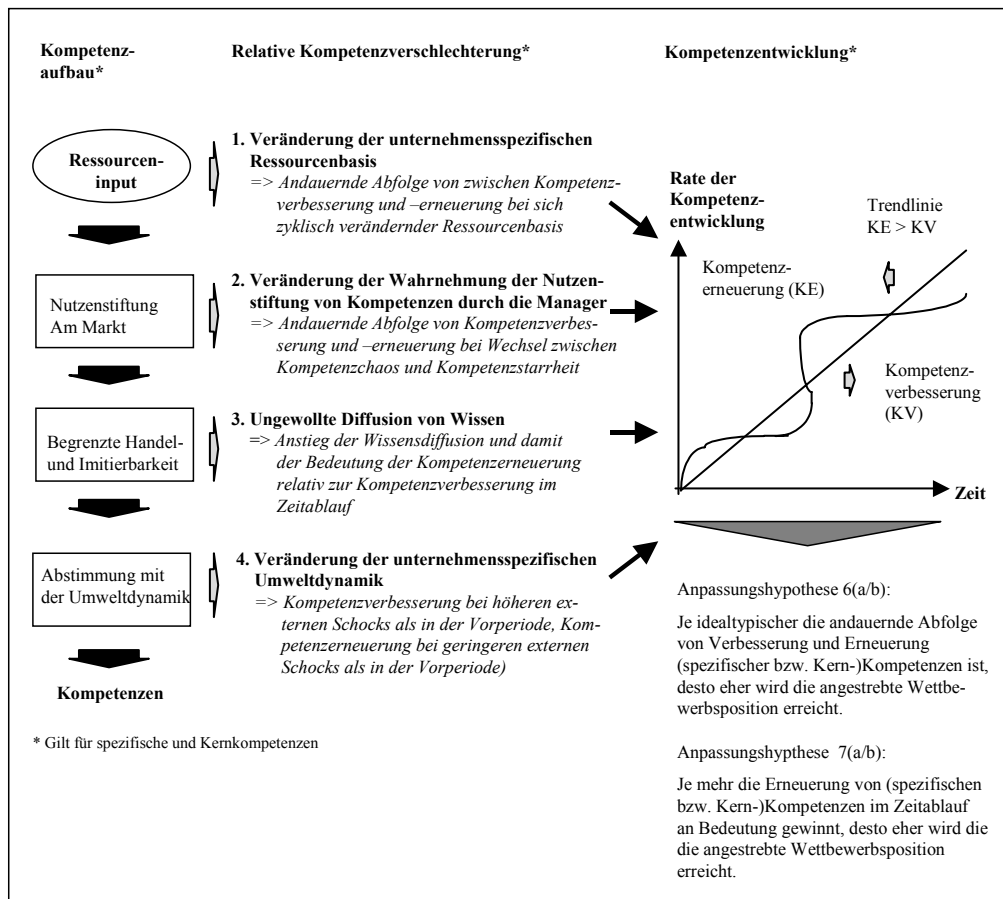
AH 5: Je höher die Bereitschaft der reagierenden Unternehmen zu Kooperation mit den agierenden Unternehmen ist, desto eher wird die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht.

2.3 Ableitung von Anpassungshypothesen aus kompetenzorientierten Erklärungen

Ausgangspunkt für kompetenzorientierte Erklärungen ist der Kompetenzaufbau, d.h. die Veredelung von Inputressourcen zu Kompetenzen. Dieser Kompetenzaufbau muss in einem Geschäftsbereich drei Hauptanforderungen erfüllen: 1. Nutzenstiftung am Markt, 2. begrenzte Handel- und Imitierbarkeit und 3. Abstimmung von Wettbewerbsvorteilen und Dynamik der Wettbewerberumwelt im Geschäftsbereich (vgl. z.B. Reed/ de Fillippi, 1990; Barney, 1991; Proff, 2004).

Kompetenzen können allerdings wie alle ökonomischen Güter im Wettbewerb an Bedeutung verlieren (vgl. z.B. Rumelt, 1984; McGrath et al., 1995). Eine nachlassende Nutzenstiftung, Handel- und Imitierbarkeit sowie Umweltabstimmung ergibt sich angesichts von kompetenzbeeinflussenden Veränderungen in der (in- und externen) Umwelt eines Unternehmens (1. Veränderungen der unternehmensspezifischen Ressourcenbasis, 2. Veränderung der Wahrnehmung der Nutzenstiftung von Kompetenzen durch die Manager, 3. ungewollte Diffusion von Wissen und 4. Veränderungen der unternehmensspezifischen Umweltdynamik, (vgl. Tripsas/ Gavetti, 2000; Eisenhardt, 2001; Proff, 2004 und Abb. 5).

Abb. 5: Grundzüge der Theorie der Kompetenzentwicklung



Quelle: nach Proff (2004)

Die *unternehmensspezifische Ressourcenbasis* verändert sich zyklisch in Abhängigkeit von der Konjunktur und damit von der Erlössituation eines Unternehmens (vgl. Jensen, 1989). Bei grundsätzlich steigender Ressourcenbasis erfordert sie eine dauernde Abfolge von Kompetenzverbesserung (in Zeiten einer Verschlechterung der unternehmensspezifischen Ressourcenbasis) und Kompetenzerneuerung (in Zeiten einer verbesserten Ressourcenbasis, vgl. Volberda/Baden-Fuller, 1998).

Die *veränderte Wahrnehmung der Nutzenstiftung von Kompetenzen durch die Manager* führt zu einem Handlungsdruck (vgl. Huff et al., 1992; 1994) und bewirkt eine dauernde Abfolge von Kompetenzverbesserung bei Kompetenzchaos und Kompetenzerneuerung bei Kompetenzstarrheit. Bei *geringer Diffusion von Wissen* reicht eine Kompetenzverbesserung, bei starker Diffusion von Wissen ist dagegen eine Kompetenzerneuerung erforderlich (vgl. Parvitt, 1985; Langlois/Robertson, 1995). Weil im Zeitablauf die Diffusion von Wissen zunimmt, steigt auch die Bedeutung der Kompetenzerneuerung relativ zur Kompetenzverbesserung. Bei höheren

externen Schocks als in der Vorperiode wird eine Kompetenzverbesserung erforderlich, weil ein Unternehmen dann weniger bereit ist, finanzielle Mittel in den Aufbau von neuen Kompetenzen zu investieren, da die Erwartungen zukünftiger Erlöse unsicherer geworden sind. Bei geringeren externen Schocks als in der Vorperiode werden dagegen hohe Erlöse erwartet. Deshalb ist eine Kompetenzerneuerung möglich und wahrscheinlich (vgl. Schneeweiß/ Kühn, 1990).

Diese Veränderungen in der in- und externen Umwelt eines Unternehmens können eine relative Verschlechterung der Kompetenzen bewirken und eine Kompetenzentwicklung erfordern (vgl. Rumelt, 1984; McGrath et al., 1995). Dann müssen Kompetenzen sowohl verbessert werden, um sie im Zeitablauf zu sichern, als auch erneuert werden, um noch nicht im Unternehmen verfügbare Ressourcen aufzubauen. Dabei ist das Verhältnis von Kompetenzverbesserung und –erneuerung bedeutsam. Gemäß den Auswirkungen der in- und externen Veränderungen auf die Kompetenzentwicklung ist gemäß den Veränderungen 1 und 2 idealtypisch eine andauernde Abfolge von Kompetenzverbesserung und –erneuerung erforderlich, wobei gemäß Veränderung 3 die Kompetenzerneuerung gegenüber der Kompetenzverbesserung im Zeitablauf an Bedeutung gewinnt (vgl. z.B. Baden-Fuller/ Volberda, 1997; Volberda/ Baden-Fuller, 1998). Deshalb begründen die kompetenzorientierten Erklärungen dynamischer Strategien zwei weitere Anpassungshypothesen im Prozess der Erlangung einer angestrebten Wettbewerbsposition. Zur Abstimmung mit der Dynamik der Wettbewerberumwelt als einer Anforderung an Kompetenzen muss dabei die bereits bei der Darstellung der bisherigen Forschungsarbeiten getroffene Unterscheidung zwischen spezifischen Kompetenzen in einer weitgehend stabilen Umwelt und Kernkompetenzen in einer dynamischen Umwelt erfolgen. Deshalb lassen sich die beiden Anpassungshypothesen nochmals unterscheiden in:

- AH 6a: Je idealtypischer die andauernde Abfolge von Verbesserung und Erneuerung spezifischer Kompetenzen ist, desto eher wird die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht.
- AH 7a: Je mehr die Erneuerung von spezifischen Kompetenzen im Zeitablauf gegenüber der Verbesserung an Bedeutung gewinnt, desto eher wird die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht.
- AH 6b: Je idealtypischer die andauernde Abfolge von Verbesserung und Erneuerung der Kernkompetenzen ist, desto eher wird die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht.
- AH 7b: Je mehr die Erneuerung von Kernkompetenzen im Zeitablauf gegenüber der Verbesserung an Bedeutung gewinnt, desto eher wird die angestrebte Wettbewerbsposition erreicht.

Damit können insgesamt neun Anpassungshypothesen aus den drei Erklärungsansätzen abgeleitet werden. Sie sind nicht völlig unabhängig von einander. Ein externer Schock kann die

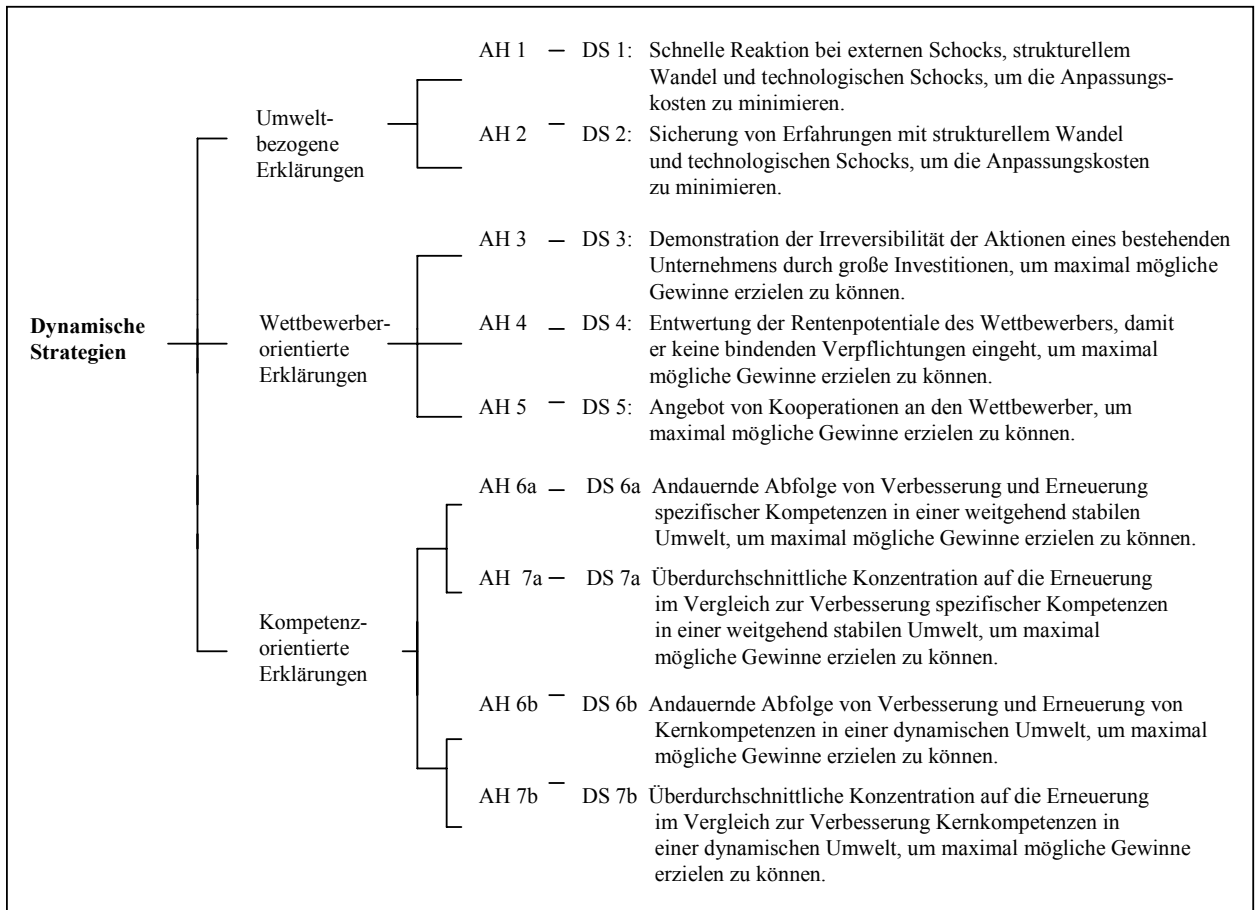
Kompetenzentwicklung beeinflussen und die ungewollte Wissensdiffusion kann zu Nachteilen bei der Wettbewerberinteraktion führen. Allerdings sind diese Interdependenzen nachrangige "second order effects", deren Bedeutung gegenüber den "first order effects" in den Anpassungshypothesen zurücktritt.

2.4 Umsetzung der Anpassungshypothesen in dynamische Strategien

Die neun Anpassungshypothesen müssen von Unternehmen in Handlungen bzw. in dynamische Strategien (DS) zur Ergänzung statischer Strategien, die Veränderungen in der Länderumwelt, Wettbewerberreaktionen und eine mögliche Verschlechterung der relativen Kompetenzen eines Unternehmens bewältigen. Abb. 6 zeigt das Strategiespektrum.

Die neun dynamischen Strategien müssen sich gemäß Porter (1991a: 96) in den Gewinnen eines Unternehmens niederschlagen. Deshalb stellt sich die Frage, ob sie alle zusammenpassen und keine Widersprüche aufweisen, d.h. ob sie konsistent sind. Dann wäre der Gewinn bei einer additiven Zusammenführung aller dynamischen Strategien am größten. Wenn sie sich dagegen teilweise widersprechen, dürfen nur einzelne Strategien zusammengeführt werden. Die Beantwortung dieser Frage muss bei den theoretischen Wurzeln der einzelnen dynamischen Strategien und den dabei getroffenen Grundannahmen ansetzen.

Abb. 6: Spektrum dynamischer Strategien



D Erklärung der Zusammenführung dynamischer Strategien zu konsistenten Strategiebündeln

Das klassische Strategieverständnis der marktorientierten Sichtweise geht von einer konsequenten Planungsrationaliät aus, der zufolge, Strategien als rational geplante Maßnahmenbündel begriffen werden ("think and then do", de Wit/ Meyer, 1994: 37). Der marktorientierte Planungsansatz ist sehr mechanistisch (vgl. z.B. Miles/ Snow, 1986) und selbst bei der Möglichkeit einer Rückkoppelung im wesentlichen *linear strukturiert* (vgl. Chaffee, 1985). Es werden als Grundannahmen unterstellt: 1. eine vollständige Rationalität des Entscheidungsträgers und 2. eine völlig stabile oder zumindest vorhersehbare Umwelt, in dem sich ein Unternehmen positionieren muss. Der *ressourcenorientierten Sichtweise* im strategischen Management und dem daraus entwickelten Kompetenzansatz liegt dagegen ein inkrementales Strategieverständnis zugrunde. In einer dynamischen Betrachtungsperspektive werden Strategien als "Muster im Strom von Handlungen" gesehen (vgl. de Witt/ Meyer, 1994: 37), d.h. es wird von einer Strategie gesprochen, sobald sich in den Entscheidungen oder Aktivitäten des Unternehmens ein konsistentes Bild oder Muster abzeichnet (vgl. Mintzberg, 1978). Formale Planung wird nicht völlig abgelehnt, aber nur als ein Baustein der Strategieveränderung angesehen. Strategien werden vor der Umsetzung getestet und angepasst, durch rationales wie nicht-rationales Verhalten beeinflusst und kontinuierlich in kleinen Schritten verändert. Er wird im Unterschied zum Planungsansatz nicht mechanistisch, sondern organisch entwickelt ("think-convince-try-learn-think-etc.", de Wit/ Meyer, 1994: 37). Zwischen Strategieformulierung und -umsetzung wird nicht deutlich getrennt. Die ressourcenorientierte Sichtweise trifft ebenfalls Annahmen zur Rationalität der Entscheidungsträger und zur Unternehmensumwelt: 1. eine begrenzte Rationalität und 2. eine veränderliche Umwelt, an das sich ein Unternehmen anpassen muss.

Auch wenn die Grundannahmen der beiden Forschungsrichtungen keine extremen Gegenpositionen darstellen, ergänzen sich ihre mikroökonomischen Erklärungen von statischen und dynamischen Strategien nur bedingt. Aus beiden Forschungsrichtungen können widersprüchliche Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Damit lässt sich ein nicht konkurrenzfreier theoretischer Pluralismus, d.h. ein Konfliktzustand zwischen widersprüchlichen Handlungsperspektiven belegen, der auch als "Inkommensurabilität" bezeichnet wird. Er ist dann problemlos, wenn konkurrierende Theorien unterschiedliche Antworten zu unterschiedlichen Problemen geben (vgl. z.B. Scherer, 1999). Im strategischen Management geht es aber immer um ein Problem der Unternehmensführung bzw. der Unternehmensstrategien, für das die Theorien zum Teil widersprüchliche Antworten geben.

Das Problem der "Inkommensurabilität" wird im strategischen Management häufig verkannt. So z.B. von Peteraf / Barney (2003: 320-321) wenn sie schreiben, dass die ressourcenorien-

tierte Sichtweise bzw. der Kompetenzansatz "is not meant to substitute for 5-forces analysis, strategic group theory, game theory [the market-based view], or any other tools employing different levels of analysis. It is complementary to these theories, each of which provides a different lens for understanding firm behavior and performance outcomes" (vgl. ähnlich Teece et al., 1997: 511). Gleiches gilt für das Verständnis des Kompetenzansatzes als "integrierende Theorie" (Sanchez/ Heene, 2004: 27). Dabei besteht die Herausforderung im strategischen Management z.B. gemäß Pole & van den Ven (1989: 563) darin "to look for theoretical tensions or opportunities and use them to stimulate the development of more encompassing theories". Dazu gibt es in der Literatur verschiedene Vorschläge (vgl. den Überblicksartikel von Lewis/ Grimes, 1999; Schultz/ Hatch, 1996 oder Scherer, 1998). Diese Untersuchungen plädieren meist für "interplay techniques" (Lewis/ Grimes, 1999: 676), die Widersprüche und Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Theorien aufzeigen⁴. Allerdings beschränken sich die Analysen häufig auf räumlich und zeitlich separierbare Fragestellungen (vgl. ebd.: 683) oder zeigen lediglich Ansatzpunkte für integrative Theorien auf (vgl. Foss, 1999).

Daher wird hier ein Vorschlag von Winter (1987) aufgegriffen und weiterentwickelt. Winter empfiehlt, die Widersprüche bzw. *Konflikte zwischen den Antworten auf ein Managementproblem offen zulegen* (1987: 162). Es gilt zwischen Handlungsspielräumen und Handlungsbegrenzungen klar zu trennen, um deutlich zu machen, welche Handlungen unterbleiben müssen. Dazu wird das Konzept der Konsistenz eingeführt. Die im voranstehenden Abschnitt begründeten dynamischen Strategien werden nun daraufhin geprüft, inwieweit sie im Sinne Winters widersprüchliche (inkonsistente) oder miteinander vereinbare (konsistente) Antworten auf das Managementproblem der Ergänzung von statischen Strategien im Zeitablauf sind.

1 Begriff und theoretisches Konzept der Konsistenz

Im strategischen Management bezeichnet Konsistenz die Vermeidung von Widersprüchen zwischen den angestrebten statischen und dynamischen Strategien (vgl. Johnson/ Scholes, 1993; Proff, 2002). Konsistenz stellt die Eignung einer Strategie für die Erreichung einer maximalen ökonomischen Rente sicher. Damit wird unterstellt, dass dynamische Strategien umso erfolgreicher sind, desto konsistenter sie sind. Diese Annahme wurde für statische Wettbewerbsstrategien bereits empirisch bestätigt (vgl. Proff, 2002).

⁴ Einige Untersuchungen verwenden auch die Technik der Metatheorie. Darauf wird in diesem Beitrag jedoch nicht eingegangen, da sie der Unternehmensführung aufgrund ihres höheren Abstraktionsgrades kaum handhabbare Ergebnisse bringt. Metatheoretische Analysen sind folgerichtig auch vor allem in wissenschaftstheoretischen Diskursen von großer Bedeutung (vgl. Scherer, 1999).

In der Literatur wird zwischen interner und externer Konsistenz unterschieden (vgl. z.B. Tilles, 1963) bzw. zwischen "consistency" und "consonance" (Rumelt, 1980). *Interne Konsistenz* oder auch Komplementarität ist erreicht, *wenn das Bemühen um eine (dynamische) Strategie den Erfolg aller anderen (dynamischen) Strategien erhöht oder zumindest nicht vermindert* (vgl. Milgrom/ Roberts, 1990: 513-515). Interne Konsistenz wird meist statisch als die formale Lösung eines Optimierungsproblems gesehen. So argumentieren Milgrom & Roberts (1990 und 1992) mit Hilfe einer supermodularen Optimierung (vgl. auch Cooper, 1994: 1107 oder Topkis, 1998, Kap. 2) für komplexe Entscheidungsprobleme mit multiplen Lösungen. Sie zeigen, dass Unternehmen dann maximale ökonomische Renten erzielen, wenn das Streben nach einem Unternehmensvorteil oder eine statische Strategie i keine negativen Rückwirkungen auf einen Unternehmensvorteil oder eine statische Strategie j aufweist (Milgrom/ Roberts, 1990: 525). Das Optimierungsmodell ist aber auch bei einer dynamischen Betrachtung anwendbar (vgl. auch Foss, 1999: 744). Die Gewährleistung einer internen Konsistenz dynamischer Strategien im Zeitablauf bietet zudem eine Möglichkeit, mit unvollkommenen Informationen in der Organisation umzugehen und Mehrfachzielsetzungen, die zu ineffizienten Interpretationsspielräumen führen, zu vermeiden (vgl. Holmström/ Milgrom, 1991). Konsistenz von dynamischen Strategien ist damit auch ein Lösungskonzept zur Vermeidung von multi-principal-agent-Problemen, die in der Praxis häufig vorkommen. So betont Rumelt (1980: 360), dass "inconsistency in strategy is not simply a flaw in logic. A key function of strategy is to provide coherence to organizational action. A clear and explicit concept in strategy can foster a climate of tacit coordination that is more efficient than most administrative mechanisms". Interne Konsistenz bedeutet damit die Vermeidung von Konflikten zwischen dynamischen Strategien zur Unterstützung der statischen Strategie in einem Geschäftsbereich.

Externe Konsistenz ist erreicht, *wenn das Bemühen um eine dynamische Strategie minimale Kosten ihrer externen Abstimmung mit den in der Umwelt der Geschäftsbereiche erforderlichen Steuerungsprinzipien (Zentralisierung oder Dezentralisierung, vgl. Rumelt, 1980: 360) verursacht*. Mit steigender Dynamik der Wettbewerberumwelt steigen grundsätzlich die Kosten der externen Abstimmung der dynamischen Strategie, weil zunehmend aufwendigere Koordinationsmechanismen, z.B. Selbstabstimmung statt Hierarchie notwendig werden (vgl. Lawrence/ Lorsch, 1967; Frese, 2000) und weil "slack"-Potentiale aufgrund der Ungewissheit der Unternehmensentwicklung erforderlich sind (vgl. z.B. Cyert/ March, 1963). Die Kosten der externen Abstimmung einer dynamischen Strategie mit der Umwelt eines Geschäftsbereichs lassen sich jedoch senken, wenn die Strategien zu den in der Umwelt erforderlichen Steuerungsprinzipien passen.

2 Erklärung der Zusammenführung und Auswahl dynamischer Strategien

Auf den ersten Blick bestehen zwischen (dynamischen) Strategien keine Konflikte, weil sie alle ökonomische Renten schaffen. Sie erfordern allerdings alle entweder eine Effizienz- oder eine Flexibilitätsorientierung und diese Nebenwirkungen dynamischer Strategien können in einem Konflikt stehen (vgl. z.B. Wolfensteiner, 1995), weil sich Effizienz und Flexibilität nicht gleichzeitig maximieren lassen (vgl. Mette, 1999). Dieser Konflikt lässt sich anhand von Opportunitätskosten begründen. Flexibilität verursacht Kosten z.B. durch quantitative und qualitative Kapazitätsreserven oder durch die Planung und Überwachung von Anpassungsprozessen (vgl. ebd.). Solche Ereignispuffer bzw. "organizational slacks" (vgl. z.B. Cyert / March, 1963; Kunz, 2003) verhindern eine Produktion entsprechend der Minimalkostenkombination. Gemäß der mikroökonomischen Theorie ist die Minimalkostenkombination der Punkt, in dem "slack is zero" (Cyert/ March, 1963: 37). Daraus ergibt sich zwangsläufig ein Effizienzverlust, wenn nicht in diesem Punkt produziert wird.

Nicht alle dynamischen Strategien erfordern eine extreme Effizienz- oder Flexibilitätsorientierung, die die jeweils andere strategische Orientierung ausschließt. Das theoretische Konzept zur Beurteilung der Konsistenz von dynamischen Strategien in Anlehnung an Milgrom / Roberts (1992) muss auch die Möglichkeiten einer Verbindung der beiden strategischen Orientierungen berücksichtigen, wenn sie nicht extrem ausgeprägt sind (vgl. Pole/ Van de Ven, 1989; Volberda/ Baden-Fuller, 1998)⁵.

Eine *extreme Effizienzorientierung* erfordern die wettbewerberorientiert erklärten Strategien DS 3 bis DS 5 (Demonstration der Irreversibilität der Aktionen eines betrachteten Unternehmens; Aktionen, die die Rentenpotentiale eines Wettbewerbers entwerten, so dass er keine bindenden Verpflichtungen eingeht und das Angebot von Kooperationen an reagierende Unternehmen). Diese Strategien benötigen eine Produktion in der Minimalkombination, da nur ein kostenminimaler Produktionspunkt Handlungsspielräume gegenüber den Aktionen von Wettbewerbern auf dem Markt bietet. Die Effizienzbedingung in der Produktion schafft Überschussreserven, die es im Aktions-Reaktions-Prozess einzusetzen gilt.

⁵ Evans & Doz (1989: 221), Pascale (1990: 87) und Stacey (1993: 104) vertreten sogar die Auffassung, dass ein bewusstes Streben nach Unternehmensvorteilen, deren Verfolgung widersprüchliche Nebenwirkungen hervorruft, erfolgreich sein kann. Der Erfolg resultiert aber eher aus der Differenz zwischen einem erreichten Zustand (z.B. beim Ressourcenbestand oder der Marktposition) und dem gewünschten Zustand (vgl. Hamel/ Prahalad, 1993: 77) und nicht aus widersprüchlichen Handlungsvorgaben. Widersprüchliche Handlungsvorgaben interdependenter Aktivitäten mindern nämlich selbst bei intelligenter Verbindung die ökonomischen Renten. Deshalb wird in diesem Beitrag der Argumentation von Prahalad/ Bettis (1986), Milgrom/ Roberts (1992); Miller (1993) sowie Roth/ Ricks (1994) gefolgt. Diese Autoren betonen, dass die Formulierung einer Unternehmensstrategie konsistente Ziele haben sollte, um eine Steuerung mit dem Ziel der Rentenmaximierung zu ermöglichen.

Eine *extreme Flexibilitätsorientierung* wird dagegen bei Verfolgung der kernkompetenzorientiert begründeten Strategien DS 6b und DS 7b (andauernde Abfolge von Verbesserung und Erneuerung von Kernkompetenzen und überdurchschnittliche Konzentration auf die Erneuerung im Vergleich zur Verbesserung von Kernkompetenzen) notwendig. Anders als bei der extremen Effizienzorientierung wird hier am Markt keine ökonomische Rente eingesetzt. Im Gegenteil ist die am Markt erzielbare Rente fixiert und es bedarf unternehmensinterner Anstrengungen, um die dazu notwendige Ressourcenallokation zu jedem Zeitpunkt zu minimieren.

Mit spezifischen Kompetenzen begründete dynamische Strategien DS 6a und DS 7a (andauernde Abfolge von Verbesserung und Erneuerung spezifischer Kompetenzen und überdurchschnittliche Konzentration auf die Erneuerung im Vergleich zur Verbesserung von spezifischen Kompetenzen) erfordern keine so extreme Flexibilitätsorientierung. Sie sollen die extrem effizienzorientierten dynamischen Strategien stützen. Auch Porter (1980) betont z.B., dass effizienzsteigernde spezifische Kompetenzen, die im Zeitablauf weiterzuentwickeln sind, hinter den extrem effizienzorientierten dynamischen Strategien stehen. Auch die umweltbezogen erklärten dynamischen Strategien DS 1 und DS 2 (schnelle Reaktion bei externen Schocks, strukturellem Wandel und technologischen Schocks sowie Sicherung von Erfahrungen mit strukturellem Wandel und technologischen Schocks) sind unabhängig von der Effizienz- oder Flexibilitätsorientierung. Effizienz- und Flexibilitätsorientierung sind unternehmensinterne Entscheidungen. Umweltveränderungen kommen dagegen von außen und alle Unternehmen müssen sich daran anpassen.

Interne Inkonsistenzen zwischen einer Effizienzorientierung und einer Flexibilitätsorientierung bestehen damit zwischen den mit einer Orientierung an Wettbewerbern und an spezifischen Kompetenzen begründeten dynamischen Strategien, die eine extreme Effizienzorientierung erfordern (DS 3 bis DS 5, DS 6a und DS 7a) und den kernkompetenzorientiert begründeten dynamischen Strategien, die eine extreme Flexibilitätsorientierung erfordern (DS 6b und DS 7b, vgl. Abb. 7).

Umweltbezogen erklärte dynamische Strategien (DS 1 und DS 2) sind dagegen mit allen anderen dynamischen Strategien vereinbar. Damit lassen sich die neun dynamischen Strategien zu zwei intern konsistenten Strategiebündeln zusammenfassen:

1. effizienzorientiertes Strategiebündel (DS 1 - 5 und DS 6a + 7a)
2. flexibilitätsorientiertes Strategiebündel (DS 1 + 2 und DS 6b + 7b).

Wenn maximale ökonomische Renten erzielt werden sollen, darf die Entscheidung für eines der beiden intern konsistenten Bündel dynamischer Strategien nicht im Widerspruch zum Steuerungsprinzip (Zentralisierung oder Dezentralisierung) stehen, das bei der im Geschäftsbereich herrschenden Umweltdynamik erforderlich ist (vgl. auch Mc Kee, 1989; Ghoshal/ Nohria, 1993).

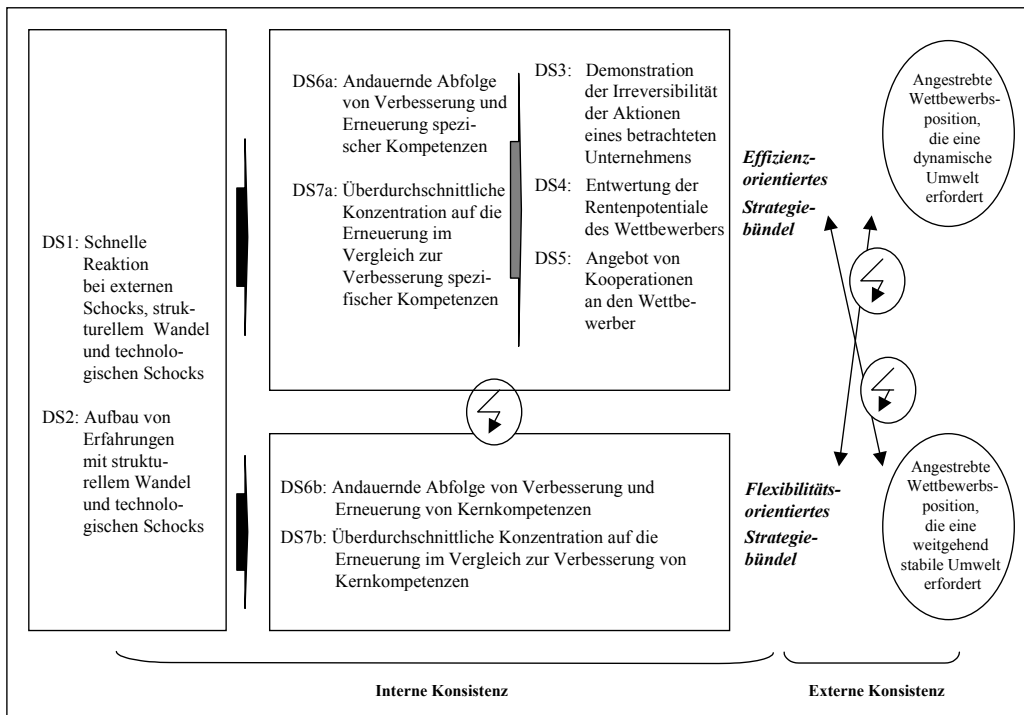


Abb. 7: In- und extern konsistente Bündel dynamischer Strategien

Das Konzept der externen Konsistenz begründet, dass mit steigender Umweltdynamik aufwendigere Koordinationsmechanismen notwendig werden und deshalb die Kosten der externen Abstimmung steigen. In einer weitgehend stabilen Umwelt können hauptsächlich hierarchische und standardisierte Koordinationsmechanismen verwendet werden (vgl. Lawrence/Lorsch, 1967b: 138). Weil die Informationsbeschaffung und -verarbeitung im Rahmen eines solchen Koordinationsmechanismus einfach ist (vgl. Laux/Liermann, 1997: 100), ist eine zentrale Steuerung möglich. Dagegen sind in einer dynamischen Umwelt der Geschäftsbereiche vorwiegend flexible Koordinationsmechanismen erforderlich (vgl. Lawrence/Lorsch, 1967b: 138). Flexible Koordinationsmechanismen lassen sich nur dezentral steuern (vgl. Vahs, 2001), weil die Informationsbeschaffung und -verarbeitung schwieriger ist. In einer weitgehend stabilen Umwelt ist deshalb eine zentrale Steuerung möglich und notwendig. Das behindert die langfristige Optimierung der effizienzorientierten dynamischen Strategien (vgl. Lawrence/Lorsch, 1967a oder Jones/Hill, 1988). Flexibilitätsorientierte dynamische Strategien schaffen in dieser Umwelt keine maximalen ökonomischen Renten. In einer dynamischen Umwelt ist eine dezentrale Steuerung nötig (vgl. auch Thompson, 1967; Jones/Hill, 1988). Entsprechend ist externe Konsistenz gegeben, wenn in einer weitgehend stabilen Umwelt die extrem effizienzorientierten dynamischen Strategien (DS 3 – 5, 6a und 7a) und in einer dynamischen Umwelt die extrem flexibilitätsorientierten dynamischen Strategien (DS 6b und 7b) angestrebt werden (vgl. ebenfalls Abb. 7).

E Managementempfehlung

In diesem Beitrag wurden neun dynamische Strategien abgeleitet, die sich in Abhängigkeit von ihrer Effizienz- und Flexibilitätsorientierung und der Dynamik der Wettbewerberumwelt zu zwei konsistenten Strategiebündeln zusammenordnen lassen: 1. zu einem effizienzorientierten dynamischen Strategiebündel in einer weitgehend stabilen Umwelt und 2. zu einem flexibilitätsorientierten Strategiebündel in einer dynamischen Umwelt. Diese Bündel dynamischer Strategien sollen statische Strategien, d.h. Handlungen zur Erlangung einer angestrebten Wettbewerbsposition bei Veränderungen der Länderumwelt, Wettbewerberreaktionen und einer Verschlechterung der Kompetenzen eines Unternehmens im Zeitablauf ergänzen. Sie lassen sich den statischen Strategien zuordnen. Die Wahl einer statischen Strategie im Geschäftsbereich, d.h. die Wahl zwischen den Strategiealternativen Kostenführerschaft oder/und Differenzierung sowie Produktinnovation, ist nämlich ebenfalls durch die Dynamik der Wettbewerberumwelt im Geschäftsbereich beeinflusst. Proff (2002) konnte empirisch zeigen, dass die Strategien der Kostenführerschaft oder/und der Differenzierung effizienzorientiert und damit nur in einer weitgehend stabilen Umwelt gewinnoptimal sind, die Produktinnovationsstrategie dagegen flexibilitätsorientiert und nur in einer dynamischen Umwelt gewinnmaximal ist. Statische Strategien der Kostenführerschaft oder/und der Differenzierung (DS 1 bis 5, 6a und 7a) müssen deshalb durch effizienzorientierte dynamische Strategien in einer weitgehend stabilen Umwelt gestützt werden, eine Produktinnovationsstrategie dagegen durch die Strategien im flexibilitätsorientierten dynamischen Strategiebündel (DS 1 und 2, 6b und 7b, vgl. Abb. 8) .

Abb. 8: Ergänzung statischer durch dynamische Strategien

Statische Strategien \ Dynamische Strategien	DS 1 DS 2		DS 3 DS 4 DS 5 DS 6a DS 7a					DS 6b DS 7b			
	Kostenführerschaft	x	x	x	x	x	x	x			
Kostenminimale Differenzierung	x	x	x	x	x	x	x				
Differenzierung	x	x	x	x	x	x	x				
Produktinnovationsstrategie	x	x							x	x	Dynamische Umwelt
			Weitgehend stabile Umwelt					Dynamische Umwelt			

Bei der praktischen Implementierung der statischen und dynamischen Strategien müssen dynamische Strategien zu einem Zeitpunkt t_0 für einen Anpassungszeitraum bis zu ihrer Umsetzung

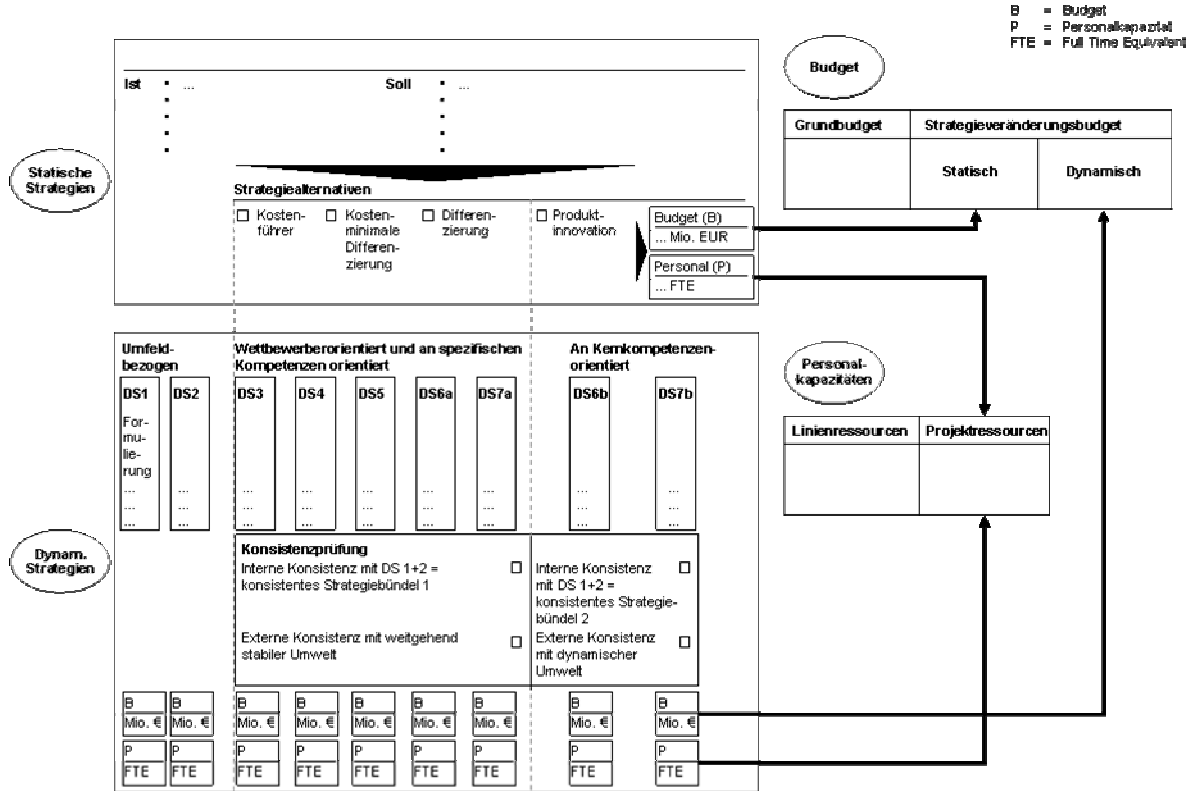
in t_1 abgeschätzt werden und sind in der Budget- und Personalplanung zu berücksichtigen. Damit muss neben dem Grundbudget für das Tagesgeschäft ein Strategieänderungsbudget für die statischen aber auch für eventuell notwendigen dynamischen Strategien veranschlagt werden (vgl. Welge/ Al-Laham, 1999: 563; Wheelen/ Hunger, 2002: 194; Kaplan/ Norton, 2004: 53).

Die Erkenntnisse dieses Beitrags lassen sich in der in Abb. 9 gezeigten Strategieschablone verdichten (vgl. zur Anwendung von Strategieschablonen oder "templates" auch Kaplan/ Norton, 2004). Diese Strategieschablone bietet eine theoriegeleitete Strukturierung der Ergänzung statischer durch dynamische Strategien und ermöglicht eine Konzentration auf die wesentlichen Steuerungsgrößen des Managements:

- | Das Top-Management kann mit Hilfe einer Strategieschablone die Klarheit der angestrebten statischen Strategien überprüfen und mögliche dynamischen Strategien zu ihrer Unterstützung schon ex ante ausmachen, einem Konsistenztest unterziehen und das ausgewählte konsistente Bündel dynamischer Strategien in der Budgetplanung berücksichtigen. Dies minimiert ihre Transaktionskosten und hilft, unwirtschaftliche Wettbewerbspositionen zu erkennen.
- | Die Shareholder bekommen durch diese Schablone strukturierte und durchsichtige Zukunftspläne, die ihre Investitionsentscheidungen erleichtern.
- | Wirtschaftsprüfer können besser erkennen, wie Unternehmen ihre ökonomische Renten aus bilanzierten Aktiva halten und verbessern wollen und können damit besser auf die verschärften Rechnungslegungsstandards reagieren.
- | Für Investmentbanken bietet die Strategieschablone die Möglichkeit, die in den Business Plänen getroffenen Annahmen zu verifizieren, um z.B. beim Verkauf von einzelnen Geschäftsfeldern realistische Preise bestimmen zu können.
- | Unternehmensgründer können mit Hilfe der Strategieschablone kritischen Kapitalgebern die künftige Entwicklung ihrer Wettbewerbsposition, die mögliche Ergänzung durch dynamischen Strategien, und den dazu benötigten Finanz- und Personaleinsatz verdeutlichen.

Die vorgeschlagene Strategieschablone setzt auf die Kraft der Strukturierung und Verdichtung, die gerade im Bereich des praktischen strategischen Managements mit seiner Komplexität besonders bedeutsam ist. Anders als viele insbesondere von Unternehmensberatern angebotene Strategiemasken ist diese Strategieschablone theoriebasiert und berücksichtigt die Widersprüche zwischen den dynamischen Strategien. Sie kann von Unternehmen in allen Branchen und damit Umwelten angewendet werden.

Abb. 9: Schablone für die Unterstützung statischer durch dynamische Strategien



F Ausblick

Dieser Beitrag versucht eine umfassende Erklärung dynamischer Strategien. Dazu werden aus drei Erklärungsansätzen neun dynamische Strategien abgeleitet und zwei (in- und extern) konsistenten Strategiebündeln zugeordnet. Sie werden bei Störungen der Strategieumsetzung durch Veränderungen der Länderumwelt, Wettbewerberreaktionen oder/und eine Verschlechterung der Kompetenzen eines Unternehmens notwendig, um die statischen Strategien gewinnmaximal ergänzen. Für Manager wird aus diesen Erklärungen eine Strategieschablone entwickelt, mit denen sie das konsistente dynamische Strategiebündel bestimmen können, das bei der Umsetzung ihrer statischen Strategien und bei der Dynamik der Wettbewerberumwelt in ihrem Geschäftsbereich notwendig werden kann. Diese Schablone ermöglicht es auch, den statischen und dynamischen Strategien ein Personal- und Finanzbudget zurechnen und daraus ein maximales Strategieveränderungsbudget und maximale Personalressourcen bestimmen. Damit bleibt die Gewinnsituation von Unternehmen auch in schwierigen Zeiten für unternehmensin- und externe Stakeholder berechenbar.

Über die in diesem Beitrag angebotenen Erklärungen dynamischer Strategien hinaus besteht noch weiterer Forschungsbedarf. So ist z.B. die Annahme, dass mit steigender Konsistenz der Erfolg einer Strategie steigt, für statische Strategien bereits belegt worden (vgl. Proff, 2002). Für dynamische Strategien steht diese empirische Prüfung aber noch aus. Zudem wäre weitere Forschung wünschenswert,

- | um die vorgeschlagene Strukturierung dynamischer Strategien zu verfeinern und z.B. die Zwischenschritte im Zeitraum der Umsetzung statischer Strategien analysieren zu können,
- | um die Anpassungshypothesen und damit die dynamischen Strategien auszudifferenzieren. Bei den umweltbezogen begründeten Anpassungshypothesen wäre dies durch stärkere Berücksichtigung der Erkenntnisse des Technologiemanagement, insbesondere der Technologiefolgenabschätzung möglich, bei den wettbewerberorientiert begründeten Anpassungshypothesen durch eine vertiefte Modellierung des Investitionsverhaltens und bei den kompetenzorientiert begründeten Anpassungshypothesen durch verstärkte Berücksichtigung von Erklärungen des Wissensmanagements und von Lerntheorien.
- | um die möglichen Widersprüche zwischen den markt- und ressourcenorientierten Handlungsempfehlungen genauer zu erfassen. Dazu müssten zunächst die Grundannahmen der beiden Forschungsrichtungen und der ihnen zugrunde liegenden mikroökonomischen Theorien genauer analysiert werden und z.B. externe Effekte des Handelns berücksichtigt werden. Darauf aufbauend ließe sich dann das

Konzept der Konsistenz und deren Grenzen (d.h. die Möglichkeit einer Verbindung einzelner dynamischen Strategie) ausdifferenzieren.

| um die Managementempfehlungen zu konkretisieren. Denkbar wäre z.B. die Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der einzelnen Störungen bei der Strategieumsetzung und damit der Wahrscheinlichkeiten der einzelnen dynamischen Strategien in der Strategieschablone. Eine andere Ausdifferenzierung böte eine genauere Betrachtung der Interdependenzen zwischen statischen und dynamischen Strategien durch Berücksichtigung der einzelnen Wettbewerbsvorteile hinter den statischen Strategien (z.B. Werbung, Firmen.- und Markenimage sowie überlegene Produktgestaltung hinter der Differenzierungsstrategie).

G Literatur

- Argyris C./ Schön, D.A. (1978): Organizational learning. A theory of action perspective. Reading/Mass.
- Adner, R. (2002): When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. In: Strategic Management Journal, Vol. 23, S. 667-688.
- Adner, R./ Levinthal, D.A.(2002): The emergence of emerging techniques. In: California Management Review, Vol. 45, S. 50-66.
- Adner, R./ Zemsky, P. (2003): Strategy dynamics through a demand-based lens: The evolution of market boundaries, resource rents, and competitive positions.
- Baden-Fuller, C./ Volberda, H.W. (1997): Strategic renewal in large complex organization. A Competence-based view. In: Heene, A., Sanchez, R. (Hrsg.): Competence-based strategic management, Chichester, S. 89-110.
- Bain, J.S. (1956): Barriers to new competition. Their character and consequences in manufacturing Industries. Cambridge/Mass.
- Barnett, W.P. (1997): The dynamics of competitive intensity. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 42, S. 128-160.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, Vol. 17, S. 99-120.
- Basil, D.C./, Cook, C.W. (1974): The management of change, London.
- Bogner, W.C./ Thomas, H./ McGee, J. (1996): A longitudinal study of the competitive position and the entry paths of European firms in the U.S. pharmaceutical market. In: Strategic Management Journal, Vol. 17, S. 85-107.
- Brown, S.L./ Eisenhardt, K.M. (1997): The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 42, S. 1-34.
- Caves .R. E. (1980): Industrial organization, corporate strategy and structure. In: Journal of Economic Literature, Vol. 18, S. 64-72.
- Caves, R.E./ Porter, M.E. (1977): From entry barriers to mobility barriers. Conjectural decision and contrived deterrence to new competition. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 91, S. 241-261.
- Chaffee, E.E. (1985): Three models of strategy. In: Academy of Management Review, Vol. 10, S. 89-98.
- Chen, M.-J./ MacMillan, I.C. (1992): Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. In: Academy of Management Journal, 35. Jg., S. 539-570.
- Chen, M.-J./ Miller, D. (1994): Competitive attack, retaliation and performance. An expectancy-valence framework. In: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 85-102.

- Chen, M.-J./ Smith, K.G./ Grimm, C.M. (1992): Action characteristics as predictors of competitive response. In: *Management Science*. Vol 38, S. 439-455.
- Cohen, W.M./ Levinthal, D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and in Novation. In: *Administrative Science Quarterly*, 35. Jg., S. 128-152.
- Cooper, R. (1994): Equilibrium selection in imperfectly competitive economies with multiple equilibria. In: *The Economic Journal*, Vol. 104, S. 1106-1122.
- Crossan, M.M./ Berdrow, I. (2003): Organizational learning and strategic renewal. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, S. 1087-1105.
- Cyert, R.M./ March, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs.
- Day, G.S./ Reibstein, D.J. (1998): Einführung. Die dynamischen Herausforderungen für Theorie und Praxis. In: Day, G.S., Reibstein, D.J. (Hrsg.): *Wharton zur dynamischen Wettbewerbsstrategie*, Düsseldorf, S. 15-34.
- De Wit, B./ Meyer, R. (1994): *Strategy – process – content. An international perspective*. St. Paul.
- Dixit, A. (1979): A model of duopoly suggesting a theory of entry barriers. In: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 10, S. 20-32.
- Dosi, G./ Nelson, R.R./ Winter, S.G. (2000) (Hrsg.): *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford, Oxford University Press.
- Eisenhardt, K.M. (2001): Strategy as strategic decision making. In: Cusumono, M.A., Marcides, C.C. (Hrsg.): *Strategic Thinking for the next economy*. San Francisco, S. 85-102
- Eisenhardt, K.M./, Martin, J.A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, S. 1105-1121.
- Evans, P./ Doz, Y. (et al.1989): The dualistic organization. In: Evans, P., Doz, Y., Laurent, A. (Hrsg.): *Human resource management in international firms. Change, globalization, innovation*. Houndsmill, S. 219-242.
- Feichtiger, G./, Kort, P.M./, Hartl, R.F./ Wirl, F. (2000): The dynamics of a simple relative adjustment cost framework. In: *German Economic Review*, Vol. 2, pp. 255-268.
- Feurer, R./, Chaharbaghi, K.(1995): Dynamic strategy formulation and alignment. In: *Journal of General management*, Vol. 20.
- Foss, N.J. (1999): Research in the strategic theory of the firm: "isolationism" and "integrationism". In: *Journal of Management Studies*. Vol. 36, S. 725-755.
- Franke, J. (1985): *Grundzüge der Mikroökonomie*. 2. Aufl., München.
- Frese, E. (2000): *Grundlagen der Organisation*, München.
- Ghemawat, P. (1991): *Commitment. The dynamics of strategy*, Toronto.
- Ghoshal, S./ Nohria, N. (1993): Horses for courses. Organizational forms for multinational corporations. In: *Sloan Management Review*, Vol. 34, S. 23-35.
- Glake, C./ Fred, R./ Lec./ Dwight, R. (1981): *Microeconomics*, New York.
- Griffiths, A./ Wall, S. (1991): *Applied Economics*, London.
- Hamel, G. (2001): Strategy innovation and the quest for value. In: Cusumono, M.A., Marcides, C.C.

- (Hrsg.): Strategic Thinking for the next economy. San Francisco, S. 181-195.
- Hamel, G./ Prahalad, C.K. (1993): Strategy as a stretch and leverage. In: Harvard Business Review, Vol. 71, S. 75-84.
- Hannan, M.T./ Freeman, J. (1993): Organizational ecology, Cambridge/Mass.
- Hax, A.C./ Wilde, D.L. II (2001): The delta model. Adaptive management for a changing world. In: Cusumono, M.A., Marcides, C.C. (Hrsg.): Strategic Thinking for the next economy. San Francisco, S. 57-83.
- Hayes, R.H./ Pisano, G.P. (1994): Beyond world-class. The new manufacturing strategy. In: Harvard Business Review, Vol. 72, S. 77-86.
- Helmstädter, E. (1995): Zeit in der Ökonomie und wie geht die Ökonomie damit um? In: Biervert, B., Held, M. (Hrsg.): Zeit in der Ökonomie, Frankfurt/M., New York, S. 33-47.
- Holler, M.J./ Illing, G. (1996): Einführung in die Spieltheorie, 3. verb. und erw. Aufl., Heidelberg.
- Holmström, B./ Milgrom, P. (1991): Multitask principal-agent analysis. Incentive contracts, asset ownership, and job design. In: Journal of Law, Economics & Organization., Vol. 7, S. 24-52.
- Huff, J.O./ Huff, A.S./ Thomas, H. (1992): Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. In: Strategic Management Journal, 13. Jg., S. 55-75.
- Huff, J.O./ Huff, A.S./ Thomas, H. (1994): The dynamics of strategic change. In: Daems, H., Thomas, H. (Hrsg.): Strategic groups, strategic moves and performance, Oxford, S. 31- 62.
- Jensen, M.C. (1989): Eclipse of the public corporation. In: Harvard Business Review, Vol. 67, S. 61-75.
- Johnson, G./ Scholes, K. (1993): Exploring corporate strategy. Text and cases. 3. Aufl., New York u.a.
- Jones, G.R./ Hill, C.W.L. (1988): Transaction cost analysis and strategy-structure choice. In: Strategic Management Journal. Vol. 9, S. 159-172.
- Joseph, G. (1980): The many sciences and the one world. In: Journal of Philosophy, Vol. 77, S. 773-791.
- Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (2004): Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston.
- Kunz, A.H. (2003): Strategic budgeting and slack in the context of product and capital market competition. In: Die Unternehmung, 57. Jg., pp. 331-248.
- Langlois, R.N./ Robertson, P.L. (1995): Firms, markets and economic change, London.
- Laux, H./ Liermann, F. (1997): Grundlagen der Organisation. 4. vollständig überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Lawrence, P.R./ Lorsch, J.W. (1967): Organization and environment. Managing differentiation and integration. Homewood/Ill.
- Levis, M.W./ Grimes, A.J. (1999): Metatriangulation: Theory building from multiple paradigms. In: Academy of Management Review, Vol. 24, S. 672-690.

- Luo, P. (2000): Dynamic Capabilities in foreign market entries. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, S. 23-38.
- MacMillan, I.C./ Putten, A.B./ van, McGrath, R.G. (2003): Global gamesmanship. In: *Harvard Business Review*, S. 62-71.
- Markides, C.C. (2001): A dynamic view of strategy. In: Cusumono, M.A., Marcides, C.C. (Hrsg.): *Strategic Thinking for the next economy*. San Francisco, S. 229-248.
- McGahan, A.M. (2000): How industries evolve? In: *Business Strategy Review*, Vol. 11, S. 1-16.
- McGahan, A.M./ Porter, M.E. (1999): The persistence of shocks to profitability. In: *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 81, S. 143-153.
- McGahan, A.M./ Porter, M.E. (2002): What do we know about variance in accounting profitability? In: *Management Science*, Vol. 48, S. 834-851.
- McGrath, R.G./ MacMillan, I.C./ Venkatraman, S. (1995): Defining and developing competence. A strategic process paradigm. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, S.251-275.
- McKnee, D.O./ Varadarajan, P.R./ Pride, W.M. (1989): Strategic adaptability and firm performance. A market-contingent perspective. In: *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 21-35.
- Mette, M. (1999): *Strategisches Management im Konjunkturzyklus*. Wiesbaden.
- Miles, R.E./ Snow. (1986): *Unternehmensstrategien*. Hamburg (= *Organizational strategy, structure and process*).
- Miller, A./ Dess, G.G. (1993): Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 30, S. 553-585.
- Milgrom, P./ Roberts, J. (1990): The economics of modern manufacturing. Technology, strategy, and organization. In: *The American Economic Review*, Vol. 80, S. 511-528.
- Milgrom, P./ Roberts, J. (1992): *Economics, organization and management*. New York.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formulation. In: *Management Science*, Vol. 24, S. 934-948.
- North, D.C. (1994): Economic performance through time. In: *The American Economic Review*, Vol. 84, S. 359-367.
- Oster, S. (1982): Strategic Investment. In: *Review of Economics and Statistics*, Vol. 64, pp. 168-183.
- Oster, S. (1994): *Modern Competitive analysis*, Cambridge.
- Parvitt, K. (1985): Technology transfer among multinationally diversified advanced countries. An overview. In: Rosenberg, N., Frischtak, C. (Hrsg.): *International technology transfer*. New York, S. 3-5.
- Pascale, R.T. (1990): *Managing on the edge. How successful companies use conflict to stay ahead*. London.
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford.
- Peteraf, M.A. (1993): The cornerstones of competitive advantage. A resource-based-view. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.

- Peteraf, M.A./ Barney, J.B. (2003): Unraveling the resource-based triangle. In: *Managerial and Decision Economics*, 24, S. 309-332.
- Poole, M.S./ van de Ven, A.H. (1989): Using paradox to build management and organization theories. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 14, S. 562-578.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors.* New York.
- Porter, M.E. (1985): *Corporate advantage. Creating and sustaining superior performance.* New York.
- Porter, M.E. (1991a): Towards a dynamic theory of strategy. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, S. 95-117.
- Porter, M.E. (1991b): *Nationale Wettbewerbsvorteile*, Düsseldorf.
- Porter, M.E. (1996): What is strategy? In: *Harvard Business Review*, Vol. 74, S. 61-78.
- Prahalad, C.K./ Bettis, R.A. (1986): The dominant logic. A new linkage between diversity and performance. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 7, S. 485-501.
- Proff, H. (2000): Hybrid strategies as strategic challenge. The case of the German automotive industry. In: *Omega. The International Journal of Management Science*. Vol. 28, S. 514-553.
- Proff, H. (2002): *Konsistente Gesamtunternehmensstrategien*. Wiesbaden.
- Proff, H. (2004): Outline of a theory of competence development. Erscheint in: Sanchez, R., Heene, A. (Hrsg.): *Advances in Applied Business Studies*. Elsevier Publishers.
- Raff, D.M. (2000): Superstores and the evolution of firm capabilities in American bookselling. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, S. 1043-1059
- Rajagopalan, N./ Schweitzer, G.M. (1996): Towards a theory of strategic change: A multilens perspective and integrative framework. In: *Academy of Management Review*, Vol. 22, S. 48-79.
- Reed, R./ DeFillippi, R. (1990): Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. In: *Academy of Management Review*, Vol. 15, S. 88-102.
- Rumelt, P.R. (1980): The evaluation of business strategy. In Glueck, W. (Hrsg.): *Business policy and strategic management*. New York, S. 359-367.
- Rumelt, R.P. (1984): Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R.B. (Hrsg.): *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, S. 556-570.
- Sachs, J.D. Lorrain, F. (1995): *Macroeconomics*, München.
- Sanchez, R., Heene, A. (2004): *The new strategic management. Organization, competition and competence*. New York.
- Sanchez, R. (1997): Managing articulated knowledge in competence-based competition. In Sanchez, R., Heene, A. (Hrsg.): *Strategic learning and knowledge management*. Chichester, S. 163-187.
- Scherer, A.G. (1997): Zum Theoriepluralismus im Strategischen Management. Das Inkommensurabilitätsproblem und Perspektiven zu seiner Überwindung. In: Kahle, E. (Hrsg.): *Betriebswirt*

- schaftslehre und Management. Selbstverständnis - Herausforderungen - Konsequenzen. Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden, S. 55-97.
- Scherer, A.G. (1998): Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: A problem in search of a solution. In: *Organization*, Vol. 5 S. 147-168.
- Scherer, A.G. (1999): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, S. 1-37.
- Schneeweiß, C./ Kuhn, M. (1990): Zur Definition und gegenseitigen Abgrenzung der Begriffe Flexibilität, Elastizität und Robustheit. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 42. Jg., S. 378-395.
- Schultz, M./ Hatch, M.J. (1996): Living within multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. In: *Academy of Management Review*, Vol. 21, S. 529-557.
- Shay, J.P./ Rothaermel, F.T. (1999): Dynamic competitive strategy. Towards a multi-perspective conceptual framework. In: *Long Range Planning*, Vol. 32, S. 559-572.
- Schendel, D. (1991a): Introduction to the special issue on global strategy. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, special issue summer, S. 1-3.
- Schendel, D. (1991b): Editor's comment on the winter special issue. In: *Strategic Management Journal*, Vol 12, special issue winter, S. 1-3.
- Stacey, R.D. (1993): *Strategic Management and organizational dynamics*, London.
- Teece, D.J. (1982): Towards an economic theory of the multiproduct firm. In: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 3, S. 39-63.
- Teece, D.J./ Pisano, G./ Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, S. 509-533.
- Thomas, H. (2001): The state of art of the dynamic capability school. Commentary. In: Volberda, H.W., Elfring, T. (Hrsg.): *Rethinking strategy*. London, S. 191-197.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*. New York.
- Tilles, S. (1963): How to evaluate corporate strategy. In: *Harvard Business Review*, Vol. 41, S. 111-121.
- Tirole, J. (1995): *Industrieökonomik*. München: R. Oldenbourg Verlag. (= *The theory of Industrial Organization* 1988).
- Topkis, D.M. (1998): *Supermodularity and complementarity*. Princeton.
- Tripsas, M./ Gavetti, G. (2000): Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, S. 1147-1161.
- Tushman, M.L./ Anderson, P. (1987): Technological discontinuities and organization environments, in: Pettigrew, A. (Ed.): *The Management of strategic change*, Oxford, S. 89-122.
- Volberda, H.W./ Baden-Fuller, C. (1998): Strategic renewal and competence building: Four dynamic mechanisms. In: Hamel, G., Prahalad, C.K., Thomas, H., O'Neil, D. (Hrsg.): *Strategic Flexi-*

- bility. Managing in a turbulent environment. Chichester u.a: John Wiley & Sons, S. 371-389.
- Volberda, H.W./ Elfring, T. (Hrsg.) (2001): Rethinking strategy. London.
- Volberda, H.W./ Baden-Fuller, C./ van den Bosch, F.A.J.,. (2001a): Mastering strategic renewal. Mobilizing renewal journeys in multiunit firms. In: Long Range Planning, Vol. 34, S. 159-178.
- Volberda, H.W./ van den Bosch, F.A.J./ Flier, B./ Gedajlovic, E.R. (2001b): Following the herd or not? Patterns of renewal in the Netherlands and the UK. In: Long Range Planning, Vol. 34, S. 209-229.
- Warren, K. (1999): The dynamics of strategy. In: Business Strategy Review, Vol. 10, S. 1-16.
- Weigelt, K./ MacMillan, I.C. (1988): An interactive strategic analysis framework. In: Strategic Management Journal, Vol. 9, special issue, S. 27-40.
- Welge, M.K./ Al-Laham, A. (1999): Strategic Management and organizational dynamics, Wiesbaden.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, S. 795-815.
- Wheelen, T.L./ Hunger, J.D. (2002): Strategic Management and Business Policy, Upper Saddle River.
- Windsperger, J. (1991): The meaning of adjustment costs in the theory of firm. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Vol. 111, S. 425-435.
- Winter, S.G. (1987): Knowledge and competence as strategic assets. In: Teece, D.J. (Hrsg.): The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal, Cambridge/Mass. S. 159-184.
- Wolfensteiner, W.D. (1995): Das Management von Kernfähigkeiten. Ein ressourcenorientierter Strategie- und Strukturansatz. Hallstadt.
- Zollo, M./ Winter, S.G. (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. In: Organizational Science, Vol. 13, S. 339-351.
- Zott, C. (2003): Dynamic capabilities and the emergence of interindustry differential firm performance: insights from a simulation study. In: Strategic Management Journal, Vol. 24, S. 97-125.