

## 2 Begriffliche Grundlagen

### 2.1 Rolle der strategischen Planung und der Unternehmensumwelt

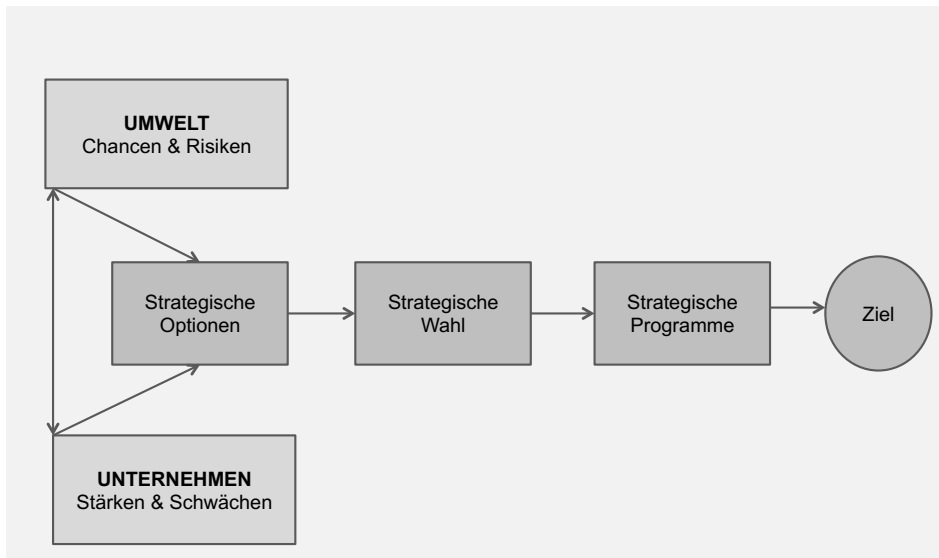
Diese Arbeit ist dem Forschungsfeld des strategischen Managements zuzuordnen. Bevor im Folgenden auf unterschiedliche Strategietypen und insbesondere auf die Nichtmarktstrategie näher eingegangen werden kann, ist es vorab notwendig, den Begriff und die Rolle des strategischen Managements einzuordnen, den strategischen Managementprozess vorzustellen und darauf aufbauend die **interne und externe Umweltanalyse** näher zu betrachten. Für die **Abgrenzung** einer Markt- von einer Nichtmarktstrategie ist insbesondere die differenzierte Betrachtung der externen Unternehmensumwelt und der dieser zuzurechnenden Akteure von Bedeutung, um die zielgerichtete Ansprache mit Hilfe unterschiedlicher Strategien durchführen zu können. Da die Umweltanalyse die informatorische Grundlage der Strategieentwicklung bildet, werden im Anschluss daran unterschiedliche Strategiearten vorgestellt.

Der Terminus des strategischen Managements bildete sich Anfang der 1970er Jahre in der Betriebswirtschaftslehre heraus und hat seitdem ein reges Forschungsinteresse mit zahlreichen Definitionen und Begriffsverständnissen zu verzeichnen. Ganz generell kann das strategische Management als eine Art der **strategischen Unternehmensführung** verstanden werden, die mit spezifischen Anforderungen konfrontiert ist (vgl. *Bamberger/Wrona* 2012, S. 33). In konkreteren Definitionen lassen sich darüber hinaus Aufgabenbeschreibungen, wie die interne und externe **Analyse der Unternehmensumwelt**, finden mit der Intention der generellen Zielerreichung oder der gezielten Ausrichtung auf die Herausbildung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Dabei zugrunde liegt meist ein **strategischer Plan**, welcher das Unternehmen langfristig in eine bestimmte Richtung steuert (vgl. *Bracker* 1980, S. 221; *Bowman et al.* 2002, S. 31 f.; *Bamberger/Wrona* 2012, S. 33). Das akademisch geteilte Grundverständnis des Begriffs „strategisches Management“ wird u.a. von Hungenberg (2012, S. 4 f.) in vier Hauptpunkten zusammengefasst:

- Das strategische Management gibt eine **Stoßrichtung der Unternehmensentwicklung** vor und bestimmt diese maßgeblich mit. Da die Herausbildung oder auch Kursänderung einer solchen Richtung ein langwieriger Prozess ist, muss diese einen langfristigen Charakter aufweisen.

- **Nachhaltige Wettbewerbsvorteile** sollen nicht nur aufgebaut, sondern auch gesichert werden. Strategische Entscheidungen des Managements sollen maßgeblich zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen. Das Unternehmen steht dabei in direkter Konkurrenz zu Wettbewerbern des gleichen Geschäftsfeldes. Entsprechend muss die Leistungserbringung so gestaltet werden, dass für Abnehmer ein Mehrwert gegenüber den Wettbewerbern besteht.
- Das strategische Management fokussiert nicht einzelne Handlungen, sondern eine prinzipielle **Ausrichtung des Gesamtunternehmens**. Handlungsmöglichkeiten sollen geschaffen und Erfolgspotenziale aufgebaut werden. Basis dafür ist die Einnahme einer übergeordneten Perspektive, die über alle Organisationseinheiten hinweg Entscheidungen trifft.
- Das strategische Management verantwortet die interne und externe Positionierung des Unternehmens. Eine Ausrichtung auf dem Markt und die Absicherung und Ausgestaltung der individuellen Ressourcen-Anforderungen sind von grundlegender Bedeutung für das Überleben und den Erfolg des Unternehmens. Dies stellt das Unternehmen vor die besondere Herausforderung der **Umweltdynamik**. Prozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens müssen kontinuierlich überwacht werden, um auf Veränderungen frühzeitig reagieren zu können. Dies erfordert eine kontinuierliche Flexibilität strategischer Planung.

Im Mittelpunkt des strategischen Managements steht der Prozess der Formulierung und gezielten Umsetzung strategischer Maßnahmen. Dieser beinhaltet vielfältige Aktivitäten, die jedoch nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können, sondern einer gewissen sachlogischen Reihenfolge unterliegen (vgl. *Welge/Al-Laham* 2011, S. 23). Generell beinhalten die Aktivitäten des strategischen Managements die Teilbereiche einer **strategischen Planung** (vgl. Abbildung 3). Das Flussdiagramm untergliedert die Aufgabenbereiche der strategischen Planung in die Teilbereiche der internen und externen Umweltanalyse sowie der Erstellung und Auswahl strategischer Optionen und Programme, die zur langfristigen Zielerreichung beitragen sollen. Ansoff (1991, S. 7) beschreibt die strategische Planung als einen Kernbestandteil des strategischen Managements. Diese unterliegt jedoch einer anhaltenden Dynamik und erfordert eine stete Achtsamkeit und Neuausrichtung. Die Kontrolle und Umsetzung der Planung obliegt sodann dem strategischen Management.



**Abbildung 3: Schrittfolge einer strategischen Planung**

Quelle: in Anlehnung an Steinmann et al. (2013, S. 163)

Grundpfeiler der strategischen Planung bilden die Analyse der externen Umwelt sowie die der internen Unternehmenssituation. Auf der Basis dieser Analysen werden strategische Optionen abgewägt, Strategien formuliert und strategische Programme zur Zielerreichung aufgestellt (vgl. Steinmann et al. 2013, S. 163). Da Nichtmarktstrategien stark kontextabhängig sind, ist – wie bereits eingangs angesprochen – die **Umweltanalyse** für den weiteren Verlauf dieser Arbeit von besonderer Bedeutung.

Die Umwelt<sup>1</sup> stellt in vielerlei Hinsicht eine entscheidende Determinante für den Erfolg oder Misserfolg organisationaler Tätigkeiten dar. Interne und externe Kontextfaktoren unterliegen einem ständigen Wandel, erfordern eine kontinuierliche Analyse und strategische Ausrichtung bzw. Anpassung und haben maßgeblich Einfluss auf den strategischen Entscheidungsprozess im Unternehmen (vgl. Eisenhardt/Zbaracki 1992; Papadakis et al. 1998; Elbanna/Child 2007). Die Planung jeder Strategie beruht auf der Analyse der unternehmensinternen Möglichkeiten und Begrenzungen sowie der Analyse der unternehmensexternen Umweltsituation und entsprechender Chancen und Risiken (vgl. Welge/Al-Laham 2011, S. 289; Steinmann et al. 2013,

<sup>1</sup> Neben einem ersten Überblick über interne wie externe Unternehmensumwelten wird Abschnitt 2.2.1 gezielt auf die sog. Nichtmarktumwelt und die dieser zugehörigen Akteure eingehen.

S. 163). Diese strategische Analyse ist Kernelement des strategischen Planungsprozesses, da hier der Grundstein, nämlich die informatorische Voraussetzung für die Strategieformulierung gelegt wird. Ohne diese informatorische Grundlage würden die strategischen Maßnahmen unsystematisch und planlos ihr Ziel verfehlen. Die externe Analyse der Umwelt wird oft der internen Analyse des Unternehmens gegenübergestellt, um Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen abzuleiten. Diese sog. **SWOT-Analyse** ermöglicht es, interne und externe Faktoren systematisch aufeinander zu beziehen und diese integrativ hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Strategiebildung zu untersuchen (vgl. *Bamberger/Wrona* 2012, S. 378).

Den ersten Teil der strategischen Analyse bildet die **interne Unternehmensanalyse**, welche auf die sog. „interne Umwelt“ und die unternehmenseigene Ressourcenausstattung gerichtet ist. Jedes Unternehmen verfügt über eine große Menge an spezifischen Einzelinformationen, welche es zu strukturieren gilt. Diese Einzelinformationen können quantitativer aber auch qualitativer Natur sein und müssen entsprechend Berücksichtigung finden. Die quantitativen Informationen bilden primär faktische Beurteilungen der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und insbesondere auch der finanziellen Situation, wie der Umsatz- und Kostenstruktur (vgl. *Hungenberg* 2012, S. 142 f.).

Da die entsprechenden Kennzahlen ausschließlich die Vergangenheit abbilden und Prognosemethoden oft keine ausreichende Entwicklungssicherheit bieten, werden mittlerweile vermehrt auch qualitative Daten zur internen Unternehmensanalyse herangezogen. Diese können sich bspw. auf das Leistungspotenzial oder die Qualität der angebotenen Marktleistungen beziehen. Neben den finanziellen Kennzahlen bilden diese den qualitativen Kern der internen Unternehmensanalyse (vgl. *Welge/Al-Laham* 2011, S. 353). Zusätzlich zur detaillierten Betrachtung des eigenen Unternehmens erfolgt sodann ein Vergleich mit den direkten Wettbewerbern des Unternehmens, um spezifische Stärken aber auch Schwächen zu identifizieren, die einen potenziellen Wettbewerbsvor- oder auch -nachteil begründen können. Dazu zählen u.a. entwickelte Kompetenzen, Fähigkeiten sowie unternehmens- oder marktspezifisches Wissen (vgl. *Steinmann et al.* 2013, S. 164).

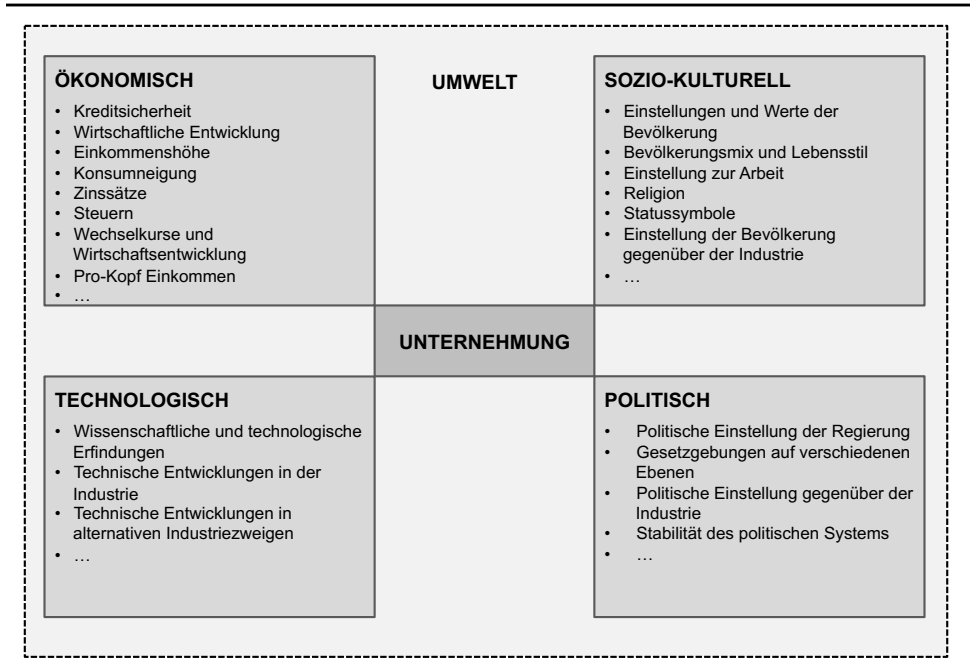
Den zweiten Teil der strategischen Analyse bildet die Untersuchung **der externen Unternehmensumwelt**. Ziel ist es hierbei, das externe Umfeld nach Anzeichen einer potenziellen Bedrohung der gegenwärtigen Operationen sowie der Ressourcen-Situation zu untersuchen. Hierbei sollen auch allgemeinere Trends oder Entwicklungen aufgezeichnet werden, welche für potenzielle Diskontinuitäten im Geschäftsumfeld verantwortlich sein können (vgl. *Welge/Al-Laham* 2011, S. 289; *Steinmann et al.* 2013, S. 167).

Die externe Umwelt ist durch eine Vielzahl von Faktoren und Entwicklungen ganz unterschiedlichen Ursprungs gekennzeichnet, die auf das Unternehmen einwirken. Dazu zählen bspw. technologische Entwicklungen, Wechselkursschwankungen oder gesetzliche Änderungen. Solche Veränderungen können dem Unternehmen Chancen eröffnen aber auch Risiken darstellen, die bestehende Wettbewerbsvorteile bedrohen können. Die externe Unternehmensumwelt zu analysieren und zu verstehen, ist aus diesen Gründen eine unabdingbare Voraussetzung für den Unternehmenserfolg (vgl. *Hungenberg* 2012, S. 89). Auch im Rahmen strategischer Planungsprozesse bildet neben der internen Analyse von Möglichkeiten und Begrenzungen die externe Analyse der Unternehmensumwelt die informatorische Grundlage der Strategieentwicklung (vgl. *Mintzberg* 1990).

In Anlehnung an Welge/Al-Laham (2011, S. 290 f.) gehören zu den Kernelementen der Umweltanalyse u.a.:

- **Die Identifizierung vorherrschender Trends in der globalen Umwelt.** Veränderungen müssen frühzeitig identifiziert werden, um entscheiden zu können, ob hierdurch eine Chance oder Gefahr für das Unternehmen besteht.
- **Die Analyse der Wettbewerbsstruktur.** Die Branche, in der das Unternehmen operiert, muss auf strukturelle Merkmale untersucht werden. Auch die **Dynamik** des Wettbewerbs spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Wettbewerbsprozesse und deren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen müssen kontinuierlich überwacht werden.
- **Die Beobachtung der Position relevanter Wettbewerber und möglicher Herausforderungen strategischer Gruppen.** Auch ein Stärken/Schwächen-Profil der Hauptkonkurrenten sollte Teil einer Umweltanalyse sein, um die eigene Position zu festigen und strategisch auszubauen.

Eine systematische Analyse der Unternehmensumwelt macht schnell deutlich, wie komplex und divers Akteure und situative Gegebenheiten einer Region, in der ein Unternehmen operiert oder zukünftig plant zu operieren, ausfallen können. Zur Kategorisierung der Umweltanalyse wird deswegen zunächst oft zwischen der globalen und der Wettbewerbsumwelt unterschieden. Die Wettbewerbsumwelt, oder auch **Mikroumwelt**, umfasst die Konkurrenzsituation oder Nachfragemerkmale, während sich die globale, oder auch **Makroumwelt**, den ökonomischen, politisch-rechtlichen, sozio-kulturellen oder technologischen Gegebenheiten des Geschäftsumfeldes widmet, wie zusammenfassend in Abbildung 4 dargestellt:



**Abbildung 4: Teilbereiche der globalen Umwelt**

Quelle: in Anlehnung an Welge/Al-Laham (2011, S. 293)

Für einen bestimmten geografischen Raum bilden die Merkmale der globalen Umwelt den Handlungsspielraum des Unternehmens ab. Es kann davon ausgegangen werden, dass im Gegensatz zur Mikroumwelt die Makroumwelt nur eingeschränkt kontrolliert und beeinflusst werden kann: „[...] sie fungiert daher als Datenrahmen, an den das Unternehmen sich anzupassen hat“ (Welge/Al-Laham 2011, S. 292). In der aktuellen Forschungsliteratur wird diese Annahme vermehrt hinterfragt und der aufblühende Forschungsstrang zu sozialen, politischen und rechtlichen Strategien zeichnet ein anderes, proaktiveres Bild des Unternehmens, wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit eingehend thematisiert werden soll.

Aktuell wird im Schrifttum neben der Differenzierung zwischen Mikro- und Makroumwelt auch zwischen einer sogenannten Markt- und einer Nichtmarktumwelt unterschieden (vgl. Baron/Diermeier 2007a; Doh et al. 2012; Holburn/Vanden Bergh 2014). Einer Definition nach Baron (1995, S. 47) folgend, umfasst die **Marktumwelt** Interaktionen, die zwischen Unternehmen, Abnehmern und Zulieferern stattfinden und dabei entweder durch den Markt oder durch private Übereinkünfte, wie bspw. Verträge, geregelt werden.

Die **Nichtmarktumwelt** umfasst dagegen Interaktionen, die in einem sozialen, legalen oder politischen Unternehmenskontext, d.h. zwischen Unternehmen und der Öffentlichkeit, der Regierung, den Medien und öffentlichen Institutionen erfolgen. Die Nichtmarktumwelt umfasst damit den sozialen, politischen und rechtlichen Unternehmenskontext, in welchen diese eingebettet ist. Baron beschreibt als ein weiteres Charakteristikum regional unterschiedliche Ausprägungsmerkmale, wie bspw. die Rechtsstaatlichkeit oder den Arbeitskampf. Auf diese Unterscheidung sowie auf die dieser zugrundeliegenden Besonderheiten der Markt- und Nichtmarktstrategie soll in Abschnitt 2.2.1 detaillierter eingegangen werden.

Die Befunde der internen Unternehmens- und der externen Umweltanalyse bilden das Grundgerüst der Strategieentwicklung. Strategien können dabei auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens entwickelt und umgesetzt werden. Die folgenden Ausführungen sollen daher den Begriff der Strategie einordnen und unterschiedliche Strategiearten voneinander abgrenzen, um den thematischen Schwerpunkt dieser Arbeit, die Nichtmarktstrategie, adäquat hervorheben zu können.

## 2.2 Nichtmarktstrategien im Kontext des strategischen Managements

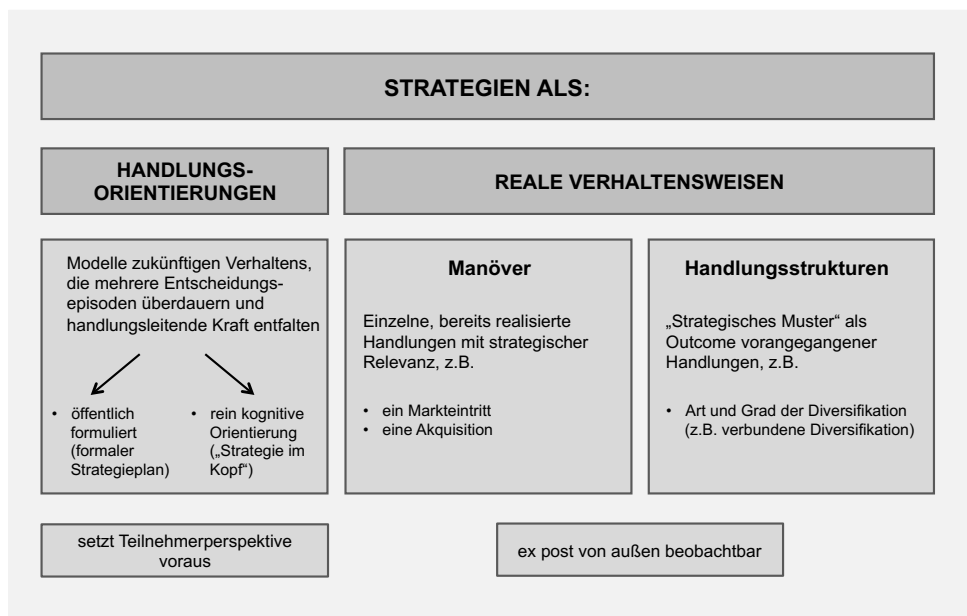
Das Begriffsverständnis einer Strategie wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis recht unterschiedlich ausgelegt. So findet sich ein breites Spektrum an Betrachtungsweisen und Definitionen, welche zusätzlich durch unterschiedliche Perspektiven gekennzeichnet sind (vgl. *Lechner/Müller-Stewens* 2000, S. 1868). Dies unterstreicht die Vielschichtigkeit und Wandlungsfähigkeit des Strategiebegriffs und verdeutlicht die Notwendigkeit einer systematischen Begriffsannäherung, die in diesem Abschnitt vorgenommen werden soll. Diese Systematisierung berücksichtigt dabei insbesondere die Ansätze nach Kirsch sowie Mintzberg et al.

Allgemein anerkannt umfasst der Begriff der Unternehmensstrategie bzw. der strategischen Entscheidung nach Schreyögg (1984, S. 5 f.) langfristig orientierte Entscheidungen darüber,

- in welchen Industrien ein Unternehmen aktiv werden soll,
- in welchen Märkten ein Unternehmen aktiv werden soll und
- welche Ressourcen und Handlungsalternativen ausgewählt werden,
- um eine vorteilsversprechende Wettbewerbsposition zu erzielen.

Über dieses grundsätzliche Verständnis hinaus kann zudem zwischen Strategien als Handlungsorientierungen und Strategien als reale Verhaltensweisen unterschieden werden. Diese Unterscheidung kann wiederum aus inhaltlicher Perspektive betrachtet in weite oder enge Strategiedefinitionen untergliedert werden. Dies impliziert,

dass der Strategiebegriff sowohl intendierte als auch bereits umgesetzte Elemente beinhalten kann (vgl. *Kirsch* 1997, S. 25 ff.; *Kirsch et al.* 2009, S. 230 f.; *Bamberger/Wrona* 2012, S. 101). Der Strategie als Plan, die als vorausschauende Handlungsorientierung von der Unternehmensführung entworfen wird, steht demnach die Strategie als Muster gegenüber, welche einen Rückblick auf bereits Realisiertes darstellt. Abbildung 5 fasst diese Unterscheidung grafisch zusammen, gefolgt von weiteren erklärenden Ausführungen.



**Abbildung 5: Strategien als Handlungsorientierungen oder reale Verhaltensweisen**  
 Quelle: *Bamberger/Wrona* (2012, S. 102)

Die Unterscheidung zwischen Handlungsorientierungen und Mustern, sog. realen Verhaltensweisen, ist primär an der Blickrichtung der Strategie festzumachen. **Handlungsorientierungen** richten den Blick in die Zukunft. Ex-ante-Aktivitäten, d.h. intendierte Verhaltensweisen und Absichten sollen zukünftige Handlungen oder Entscheidungen steuern. Dabei werden Strategien als beabsichtigtes, in die Zukunft gerichtetes Verhalten definiert (vgl. *Kirsch* 1997, S. 161; *Bamberger/Wrona* 2012, S. 102). Strategische Handlungsorientierungen haben zwingend einen langfristigen Charakter und sind darauf ausgerichtet, ihre Wirkung über mehrere Entscheidungsperioden zu entfalten.



Handlungsorientierungen müssen im Zeitablauf veränderbar sein, um Erfolgspotenziale zu entwickeln. Sie können dabei entweder als formaler Strategieplan öffentlich ausformuliert sein oder als kognitive Handlungsorientierung entstehen. Erstere entsprechen dem Bild traditioneller, autorisierter Strategieplanungsprozesse (vgl. *Bamberger/Wrona* 2012, S. 13). Die kognitive Handlungsorientierung dagegen bezieht sich auf Ideen und Vorstellungen, die sich in den Köpfen der handelnden Akteure vollziehen. Auch so können das Unternehmen und sein zukünftiges strategisches Verhalten beeinflusst und gesteuert werden. Grundlage ist dann kein autorisierter und formalisierter strategischer Plan, sondern eine kognitive, formierte strategische Orientierung (vgl. *Neisser* 1979, S. 26; *Broich* 1994, 13; *Kirsch* 1997, S. 406 f.; *Wrona et al.* 2013, S. 700).

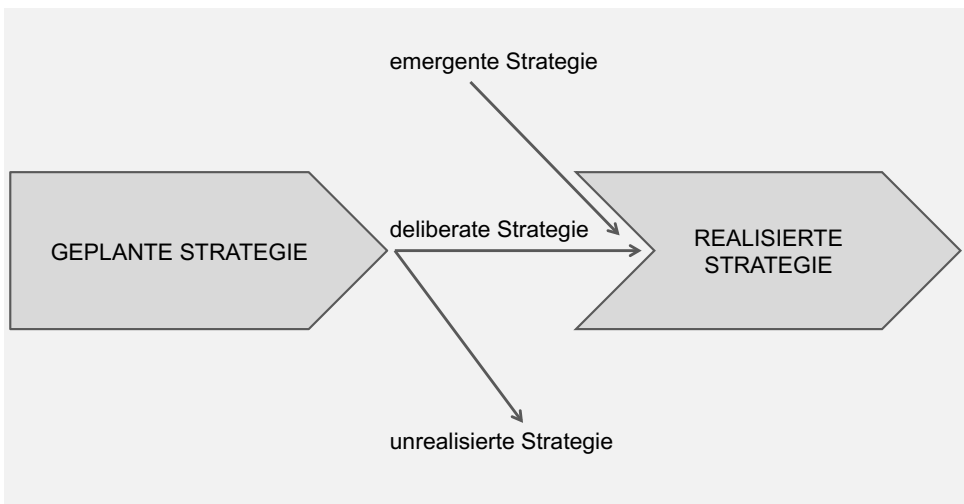
Während formalisierte Strategieoptionen als Handlungsorientierungen von außen beobachtet werden können, setzt die Analyse der Strategie als Handlungsorientierung im Sinne kognitiver Orientierungen zwingend eine Teilnehmerperspektive voraus. Der externe Blick auf das Unternehmen kann keinen Einblick in formierte Strategieoptionen vermitteln.

Der Strategie als Handlungsorientierung steht die Strategie als **reale Verhaltensweise** gegenüber. Während bei Ersterer von Ex-ante-Modellen ausgegangen wird, bilden bei Letzterer Ex-post-Betrachtungen die Definitionsgrundlage. Der Blick ist somit in die Vergangenheit gerichtet. Dadurch, dass Strategien diesem Verständnis nach bereits realisiert wurden, sind sie grundsätzlich von außen beobachtbar. Die Strategie als reale Verhaltensweise wird in der Literatur zur Strategiedefinition als wichtige Ergänzung insbesondere zu öffentlich formulierten Strategieplänen gesehen, die eine eher normative Perspektive einnehmen (vgl. *Mintzberg* 1972, S. 90). Mintzberg betont dabei explizit die Bedeutung der Untersuchung zurückliegender Verhaltensweisen des Unternehmens, da im Vorfeld festgelegte strategische Pläne oft zahlreichen Abweichungen unterliegen und reale strategische Handlungen folglich nur rückwirkend betrachtet und analysiert werden können.

Grundsätzlich lassen sich zwei Varianten der strategischen Ex-post-Betrachtungen unterscheiden: Eine erste Begriffsdefinition bezieht sich auf sog. **strategische Manöver**. Diese umfassen einzelne strategisch bedeutsame Entscheidungen und Handlungen und sind das Produkt einer externen Beobachtung (vgl. *Bamberger/Wrona* 2012, S. 103). Eine zweite Begriffsdefinition bezieht sich dagegen auf **reale Handlungsmuster**, die Ergebnis des *Ongoing Process* des Unternehmens darstellen. Das strategische Verhalten wird dafür zu einem bestimmten Zeitpunkt von außen reflektiert, um Muster im Handlungsablauf offenzulegen und eine strategische Handlungsstruktur zu identifizieren. Im Gegensatz zum strategischen Manöver, welches sich auf eine einzelne Entscheidung bezieht, bilden sich Handlungsstrukturen aus einer

Vielzahl an Entscheidungen, die zusammen ein sog. Muster im Handlungsablauf ergeben (vgl. *Mintzberg* 1972, S. 90; *Bamberger/Wrona* 2012, S. 103).<sup>2</sup>

Reale Verhaltensweisen und Handlungsorientierungen sind jedoch nicht losgelöst voneinander zu betrachten. Ex-post-Entscheidungen können durch Reflexion und Bewertung in Ex-ante-Modelle zukünftiger Handlungsorientierungen einfließen (vgl. *Bamberger/Wrona* 2012, S. 438). Damit sind die beiden Strategieverständnisse als eine Symbiose zweier Teilbereiche zu betrachten, die den Strategiebegriff aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten. *Mintzberg/Waters* (1985, S. 258) erweitern diesen Denkansatz und sprechen von einer geplanten, einer deliberaten, einer emergenten und einer realisierten Strategie. Diese stellen keine Gegenpole da, sondern sind vielmehr als Abfolge oder Kontinuum zu verstehen. Auch wenn *Mintzberg* nicht explizit eine Perspektivendifferenzierung ausweist, legen seine Ausführungen nahe, dass seine Beobachtungen zum Strategiebildungsprozess auf einer Binnenperspektive beruhen, die von einer Außenperspektive klar abzugrenzen ist (vgl. *Broich* 1994, S. 44). Abbildung 6 vermittelt einen Überblick über die unterschiedlichen Strategietypen nach *Mintzberg*, auf die in den nächsten Absätzen noch näher eingegangen werden soll.



**Abbildung 6: Strategietypen nach Mintzberg**  
Quelle: in Anlehnung an *Mintzberg/Waters* (1985, S. 258)

<sup>2</sup> Für detaillierte Informationen zur komplexen Beziehung zwischen strategischen Manövern und Handlungsorientierungen sei an dieser Stelle auf *Habel* 1992, S. 152 ff. verwiesen.

Der Denkschule Mintzbergs' folgend können intendierte Strategien im Zeitablauf zu realisierten Strategien werden, wobei die Option besteht, dass sie vom Unternehmen verworfen und entsprechend nicht realisiert werden. Neben den **deliberaten Strategien** können auch emergente Strategien zu realisierten Strategien werden. Folglich muss davon ausgegangen werden, dass von außen beobachtetes strategisches Verhalten eines Unternehmens (realisierte Strategie) nie als gänzlich deliberat oder emergent anzusehen ist, sondern vielmehr als ein oszillierendes Kontinuum (vgl. *Mintzberg/Waters* 1982, S. 498).

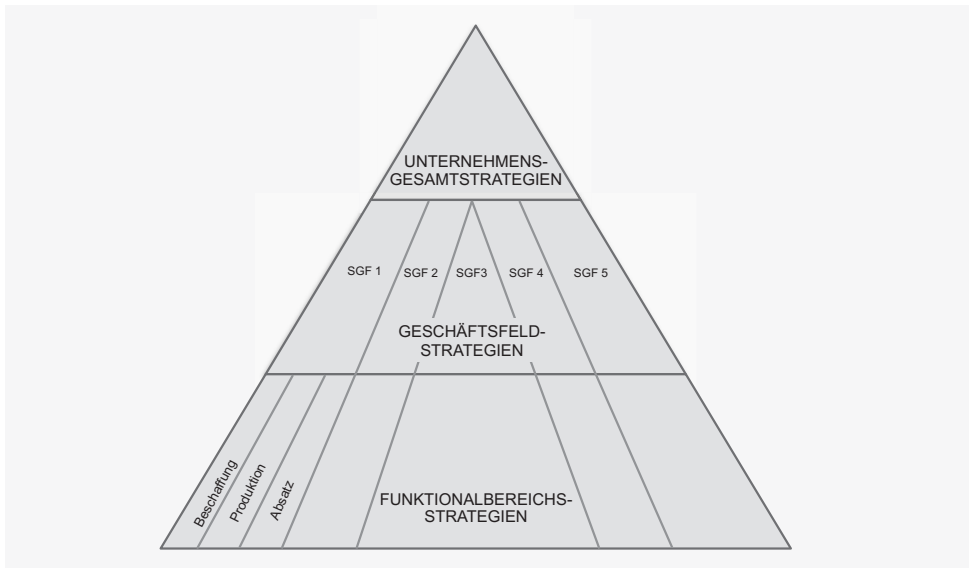
Unter dem Begriff der **emergenten Strategie** sind alle Strategien zu verstehen, die nicht bewusst oder geplant ausformuliert werden, sondern unbewusst – bspw. durch kognitive Prozesse und soziale Machtgefüge innerhalb der Organisation – entstehen. Auch Burgelman (1988, S. 78) betont die Bedeutung des Einflusses kognitiver Prozesse auf die emergente Strategieentwicklung und spricht dabei von einem sozialen Lernprozess. Hierdurch lenkt er den Betrachtungsfokus auf Managementstrukturen und intraorganisationale Lernprozesse und betont damit die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens.

In der vorliegenden Forschungsarbeit sollen sowohl geplante als auch realisierte Strategien untersucht werden, um Komplexität und Vielfalt des Begriffs zu unterstreichen und ein möglichst ganzheitliches Strategiebild zu zeichnen (vgl. *Mintzberg/Waters* 1985, S. 258). Im Rahmen der empirischen Untersuchung der Nichtmarktstrategie wird dabei insbesondere die Betrachtung einzelner strategischer Manöver im Fokus stehen, die Teil einer übergeordneten Nichtmarktstrategie sein können. Der Argumentation von Kirsch (1997, S. 161) und Bamberger/Wrona (2012, S. 06) folgend sollen Strategien dabei als Beschreibung **globaler Aktivitätsstrukturen zur Erreichung von Unternehmenszielen** verstanden werden. Aktivitätsstrukturen beinhalten in diesem Sinne eine geordnete Anzahl von Aktivitäten, Maßnahmen oder Prozessen. Globale Aktivitätsstrukturen können nicht unmittelbar ausgeführt, sondern müssen zunächst in konkrete Aktivitäten überführt werden. Dabei soll die Strategie stets das Mittel zur Zielerreichung sein, d.h., sie übernimmt eine instrumentalisierte Funktion. Die Erreichung von Zielen erfolgt dabei mit Hilfe einer Zielplanung, die sich der Frage widmet, welche internen und externen Anforderungen erfüllt werden müssen, um das Überleben der Organisation zu gewährleisten und eine langfristig erfolgreiche Positionierung am Markt zu sichern (vgl. *Kirsch* 1997, S. 278).

Aus organisationaler Perspektive lässt sich eine Vielzahl von Strategietypen und Strategieebenen identifizieren. Eine differenzierte Betrachtung des Strategiebezugs

kann demnach organisationale Ebenen, organisationale Entwicklungsrichtungen und auch organisationale Grenzen umfassen.<sup>3</sup>

Für die in dieser Forschungsarbeit interessierende Untersuchung von Markt- und Nichtmarktstrategien wird der Betrachtungsfokus im Folgenden auf Strategien der organisationalen Ebene gerichtet. Auf organisationaler Ebene wird dabei generell zwischen Unternehmensgesamtstrategien, Geschäftsfeldstrategien und Funktionalbereichsstrategien differenziert, wie in Abbildung 7 dargestellt (vgl. etwa *Kreikebaum et al.* 2011, S. 137; *Welge/Al-Laham* 2011, S. 457; *Bamberger/Wrona* 2012, S. 106).



**Abbildung 7: Strategieebenen**  
**Quelle: in Anlehnung an Welge/Al-Laham (2011, S. 459)**

Die Unterteilung zwischen **Markt- und Nichtmarktstrategie** lässt sich jedoch nicht auf einer der vorgestellten organisationalen Strategieebenen vollziehen. Vielmehr muss das Konzept als eine unscharfe Trennlinie verstanden werden, die sich auf allen Ebenen beobachten lässt und im Unternehmen in unterschiedlicher Intensität anzutreffen ist. Das bedeutet ganz konkret, dass Markt- und Nichtmarktstrategien sowohl auf Unternehmensgesamtebene, Geschäftsfeldebene als auch auf Funktionalbereichsebene entwickelt und implementiert werden können. Wie in Abschnitt

<sup>3</sup> Für eine ausführliche Darstellung der unterschiedlichen Ebenen, insbesondere für die organisationale Entwicklungsrichtung und organisationale Grenzen siehe *Welge/Al-Laham* 2011, S. 456 ff.

2.2.2 zu den unterschiedlichen nichtmarktstrategischen Aktivitäten noch näher erläutert wird, umfassen diese verschiedene Taktiken und Vorgehensweisen, die umfassend oder spezifisch Anwendung finden können.

Die Trennlinie zwischen Markt- und Nichtmarktstrategie wird deswegen als unscharf hervorgehoben, weil nicht immer eine klare Abgrenzung der Zugehörigkeit der angesprochenen Akteure und der aus einzelnen Maßnahmen resultierenden Konsequenzen erfolgen kann. Dennoch lässt sich eine grobe Unterteilung in Markt- und Nichtmarktakteure vornehmen, die mit unterschiedlichen Aktivitäten angesprochen werden können, um Unternehmensziele zu erreichen. Wie hierbei das Zusammenspiel zwischen Markt- und Nichtmarktstrategie aussieht, stellt eine der Forschungsfragen dieser Arbeit dar und soll tiefergehend in den Abschnitten zur Literaturanalyse und im Rahmen der empirischen Analyse beleuchtet werden.

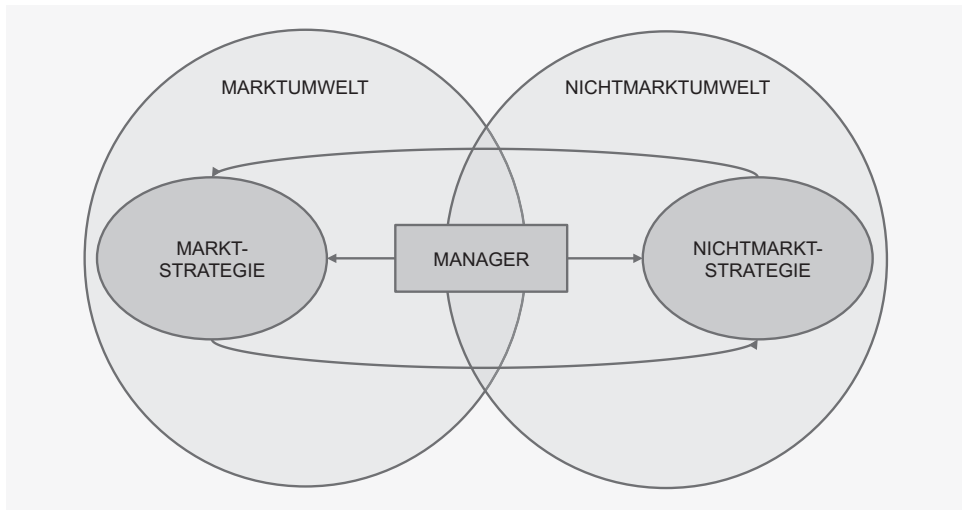
Um das Konzept der Nichtmarktstrategie grundlegend einordnen zu können, sollen im nächsten Abschnitt zunächst verschiedene Definitionen und Begriffsverständnisse der Nichtmarktumwelt sowie der Nichtmarktstrategie vorgestellt werden. Gleichzeitig soll eine Abgrenzung gegenüber dem Begriff der Marktstrategie hergeleitet werden. Darauf aufbauend werden im anschließenden Abschnitt unterschiedliche Nichtmarktstrategie-Typologien aus der aktuellen Forschungsliteratur vorgestellt und diskutiert.

### **2.2.1 Verständnis und Abgrenzung einer Nichtmarktstrategie**

Mit Hilfe von Markt- sowie Nichtmarktstrategien kann das Unternehmen externe Akteure ansprechen, Beziehungen aufbauen und Rahmenbedingungen gestalten. Generell kann davon ausgegangen werden, dass externe Akteure sich einer Markt- oder Nichtmarktumwelt zuordnen lassen, wie bereits in Abschnitt 2.1 erläutert. Diese unterliegen dabei jedoch keiner starren Dichotomie, sondern vielmehr einer hohen Verflechtung und Interdependenz. Als Konsequenz sind Akteure sowie Aktivitäten oft nicht eindeutig der einen oder anderen Umwelt zuzuordnen. Darüber hinaus können unternehmerische Aktivitäten in der Marktumwelt Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Nichtmarktumwelt nehmen und vice versa. So können bspw. Reaktionen ausgelöst und hierdurch Veränderungen der Ausgangssituation herbeigeführt werden (vgl. *Baron* 2013, S. 3). Aufgrund dieser starken Interdependenz sind Unternehmen gezwungen, eine systematische Beobachtung sowohl der Markt- als auch der Nichtmarktumwelt durchzuführen und ihre strategischen Aktivitäten darauf abzustimmen.

Die Observation von Markt- und Nichtmarktumwelt sowie die entsprechende Strategieentwicklung obliegen *Baron* (2013, S. 3) zufolge dem Management des Unternehmens, wie in Abbildung 8 dargestellt. Die Abstimmung durch das Management, welches in der Abbildung eine zentrale Schnittstellenposition einnimmt, wird in Abschnitt 2.3 dieser Forschungsarbeit explizit und umfassend erläutert. An dieser Stelle

soll lediglich kurz erwähnt werden, dass der Integrationsprozess von Markt- und Nichtmarktstrategie ein vielschichtiges Phänomen darstellt und unterschiedliche Integrationsmechanismen umfassen kann, die weit über die Implementierung einer zentralen Schnittstellenposition des Managements hinausgehen.



**Abbildung 8: Interdependenz von Markt- und Nichtmarktumwelt**  
 Quelle: Baron (2013, S. 3)

Unternehmerische Austauschbeziehungen mit der externen Umwelt einzugehen und über diese benötigte Ressourcen zu beschaffen, stellen Kernaufgaben eines jeden Unternehmens dar. An dieser Stelle kann auch von einem strategischen Problem gesprochen werden, welches darin besteht, die Verbindung zur Umwelt zu strukturieren und so den Fortbestand des Unternehmens zu sichern (vgl. hierzu u.a. *Jemison* 1981). Die Unternehmensumwelt wird aus dieser Perspektive daher oft als Einschränkung unternehmerischen Handelns wahrgenommen. Die unternehmerische Anpassung an die externe Umwelt und ihre sich stetig wandelnden Ausprägungen ist eine überlebenswichtige Aufgabe der strategischen Unternehmensführung.

Dennoch kann es gerade als Wesensmerkmal des Begriffs „Strategie“ verstanden werden, die Umwelt in einem gewissen Ausmaß selbst beeinflussen zu wollen (vgl. *Bamberger/Wrona* 2012, S. 15; *Wrona/Sinzig* 2015, S. 64). Dies ist mit Hilfe unterschiedlicher **Marktstrategien** möglich, wie bspw. der vertikalen Integration, um Abhängigkeiten gegenüber Marktakteuren oder der Marktumwelt generell zu reduzieren. Marktstrategien können dabei auf allen drei Ebenen der organisationalen

Strategiepyramide entwickelt werden. Unternehmen sind neben der Marktumwelt aber auch von der Nichtmarktumwelt abhängig, die jedoch generell eher als exogen angesehen werden kann. Nichtmarktakteure können dabei dem privaten oder öffentlichen Sektor angehören. Hierzu zählen bspw. die Regierung, Regierungsvertreter, Verbände, Gerichte, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen, aktivistische Gruppierungen oder die Medien (vgl. *Baron/Diermeier* 2007a, S. 539). Die gezielte Beeinflussung der Nichtmarktumwelt kann mit Hilfe sog. **Nichtmarktstrategien** erfolgen.

Interaktionen in der Nichtmarktumwelt können als freiwillig oder unfreiwillig bzw. passiv oder aktiv klassifiziert werden. Baron (1995, S. 47 f.) spricht von einer freiwilligen Interaktion, wenn Unternehmen bspw. Beziehungen zu Regierungsvertretern oder NGOs unterhalten, und von einer unfreiwilligen, wenn von der Regierung neue Gesetze erlassen werden oder aktivistische Gruppierungen durch einen Boykott das Unternehmen unter Druck setzen und eine Reaktion forcieren. Druck kann dabei jedoch nicht nur über Boykotte, sondern auch über öffentliche Kritik in Print- oder Digitalmedien, wie sozialen Netzwerken, ausgeübt werden (vgl. *Breitinger/Bonardi* 2015, S. 2). Mit verschiedenen sozio-politischen Aktivitäten können Unternehmen passiv auf öffentlichen oder politisch-rechtlichen Druck reagieren oder aktiv auf die Gestaltung der Nichtmarktumwelt Einfluss nehmen. Hieraus abgeleitet wird unter dem Begriff der Nichtmarktstrategie eine aufeinander abgestimmte, in der Nichtmarktumwelt durchgeführte wertschöpfende Folge von Aktivitäten verstanden, deren Ziel in der Steigerung der Gesamtpformance des Unternehmens besteht (vgl. *Baron* 1995, S. 47 f.).

In der aktuellen Forschungsliteratur wird zur Erklärung der Begriffe Markt- und Nichtmarktstrategie vermehrt auf diese Definition zurückgegriffen. Interessant ist, dass nicht nur diejenigen Autoren, die sich explizit mit dem Thema der Nichtmarktstrategie auseinandersetzen, auf Barons Grundlagenartikel verweisen, sondern auch Autoren, die sich schwerpunktmäßig mit politischen oder sozialen Strategien befassen.<sup>4</sup> Vereinzelt finden sich aber auch Beiträge, welche das Verständnis nach Baron (1995) bewusst modifizieren bzw. erweitern. So erläutern einige Wissenschaftler, dass eine Nichtmarktstrategie neben Aktivitäten der Nichtmarktumwelt auch Aktivitäten der Marktumwelt umfassen kann (vgl. *Holburn/Vanden Bergh* 2002, S. 35 f.; *Funk/Hirschman* 2016, S. 34 f.). Damit wird von der Ursprungsdefinition abgewichen, welche lediglich Aktivitäten innerhalb der Nichtmarktumwelt als Bestandteil der Nichtmarktstrategie ansieht. Die Autoren argumentieren, dass das Ziel und nicht das angewendete Mittel im Fokus der Nichtmarktstrategie stehen sollte. Zur Beeinflussung von Politikern bspw. können deswegen nicht nur Nichtmarktaktivitäten, wie

<sup>4</sup> Vgl. hierzu aktuelle Forschungsbeiträge u.a. von *Insead/Chatain* 2008, S. 100 oder *Hillman/Keim/Schuler* 2004, S. 846 zu politischen Strategien oder *Okereke/McDaniels* 2012, 208 oder von *Vachani/Doh/Teegan* 2009, S. 448 zu sozialen Strategien.

Parteispenden, von Bedeutung sein, sondern auch Aktivitäten in der Marktumwelt, die dem Politiker zu Wählerstimmen verhelfen könnten, wie die Schaffung von Arbeitsplätzen oder die Standortwahl einer Fabrikanlage.

Aufbauend auf den vorgestellten Definitionen soll für diese Forschungsarbeit die folgende **Arbeitsdefinition** bestimmt werden: Hierdurch wird die Nichtmarktstrategie als gezielt aufeinander abgestimmte Ausführung globaler Aktivitäten zur Beeinflussung des sozialen, politischen und rechtlichen Kontexts zur Erreichung von Unternehmenszielen definiert werden (vgl. *Wrona/Sinzig* 2015, S. 64). Die Nichtmarktstrategie kann dabei soziale und politisch/rechtliche (aber auch marktliche) Komponenten beinhalten und durch entsprechende Aktivitäten unterstützt werden. Bestandteile einer sozialen Strategie können bspw. Kooperationen mit aktivistischen Gruppierung oder Nichtregierungsorganisationen umfassen, Investitionen in soziale Programme oder auch strategische corporate social responsibility (vgl. *Husted/Allen* 2007, S. 346). Ein neueres Phänomen sozialer Strategien ist die finanzielle Unterstützung von Boykotten sozialer Gruppierungen, die Praktiken relevanter Wettbewerber angreifen (vgl. *McDonnell* 2016, S. 2). Politische Strategien können Aktivitäten, wie Lobbyarbeit, Kampagnenfinanzierung oder die Mitarbeit ehemaliger Regierungsvertreter in Firmenvorständen, umfassen (vgl. *Hillman et al.* 1999, S. 835). Soziale und politische Strategien werden im Rahmen dieser Forschungsarbeit und im Sinne des allgemeingültigen Verständnisses unter dem Dachbegriff der Nichtmarktstrategie zusammengefasst. Auf weitere Maßnahmen im Rahmen einer Nichtmarktstrategie soll im nächsten Abschnitt näher eingegangen werden.

### 2.2.2 Nichtmarktstrategie-Typologien

Neben der begrifflichen Abgrenzung des Konzepts der Nichtmarktstrategie finden sich in aktuellen Forschungsbeiträgen verschiedene Klassifikationen unterschiedlicher Arten von Nichtmarktstrategie-Typen. Die dominantesten Konzepte sollen in den folgenden Abschnitten vorgestellt und diskutiert werden. Eine ausdifferenzierte Betrachtung verschiedener Klassifikationen ist insbesondere in Anbetracht der ersten Forschungsfrage von Bedeutung, die nach der Anwendbarkeit unterschiedlicher Arten von Nichtmarktstrategien in divergierenden Kontextsituationen fragt. Aufbauend auf der Typologie nach Hillman/Hitt (1999) und Puck et al. (2013) soll dieser Abschnitt mit **einer eigenen Systematisierung** unterschiedlicher Arten von Nichtmarktstrategien schließen, um so den Grundstein für deren Analyse in divergierenden Kontextsituationen zu legen.

Wie bereits erläutert, unterscheidet Baron in seinem Grundlagenartikel zwischen freiwilligen und unfreiwilligen Interaktionen in der Nichtmarktumwelt und legt damit den Grundstein der **Nichtmarktstrategie-Klassifikation** (vgl. *Baron* 1995, S. 47 f.). Diese Unterscheidung wird in späteren Forschungsarbeiten des Autors weiter ausdif-



ferenziert. So stellen Baron/Diermeier (2007b, S. 602) fest, dass in einer Unternehmensumwelt, die durch eine Vielzahl von Aktivisten gekennzeichnet ist, drei unterschiedliche Nichtmarktstrategie-Typen benötigt werden.

Beim ersten Typ handelt es sich um eine vorausschauende proaktive Strategie, welche aktiv potenzielle Bedrohungen, wie die Wahrscheinlichkeit einer aktivistischen Kampagne, eindämmen soll. Für den Fall, dass Unternehmen bereits mit einer solchen Kampagne konfrontiert werden, umfasst der zweite Strategietyp Aktivitäten, die zum Umgang mit dieser Bedrohung eingesetzt werden können. Der dritte Nichtmarktstrategie-Typ dient dazu, die Wurzeln aktivistischer Gruppierungen anzugreifen, indem diesen die Unterstützung der Öffentlichkeit entzogen wird oder die Kosten für Kampagnen oder Boykotte in die Höhe getrieben werden. Die Nichtmarktstrategien umfassen somit zum einen aktive Elemente, welche Gruppierungen angreifen und Maßnahmen unterbinden, und zum anderen passive Elemente, welche Reaktionen auf ein bestehendes Gefahrenpotenzial darstellen. Zu betonen ist jedoch, dass bei der vorstehend erläuterten Strategieklassifikation lediglich aktivistische Gruppierungen Berücksichtigung finden und bspw. rechtliche oder politische Akteure unbeachtet bleiben.

Politische und rechtliche Akteure werden bspw. in einer Strategieklassifikation nach Oliver/Holzinger (2008, S. 505 f.) angesprochen, die zwischen vier unterschiedlichen Strategietypen differenziert, welche darauf abzielen, die Unternehmensperformance aufrechtzuerhalten oder zu steigern. Die Autoren unterscheiden dabei zwischen einer reaktiven, einer antizipativen, einer defensiven und einer proaktiven Strategie. Die **reaktive Strategie** zielt auf eine kontinuierliche Beobachtung der politischen Umwelt ab, um Änderungen zu erkennen und interne Prozesse zielgerichtet auf diese ausrichten zu können. Eine Anpassung bspw. an Gesetzesänderungen soll Konformität schaffen und die Profitabilität des Unternehmens steigern.

Auch die **antizipative Strategie** basiert auf der Anpassung an politische Änderungen in der Unternehmensumwelt. Anders als die reaktive Strategie ist die antizipative Strategie jedoch gleichzeitig nach innen und außen gerichtet. Ressourcen und Prozesse des Unternehmens sollen dadurch so ausgerichtet werden, dass auf künftige Änderungen in der Unternehmensumwelt rechtzeitig reagiert werden kann, um **First-Mover-Advantages** zu erzielen und so die Profitabilität zu steigern und Wettbewerbsvorteile zu generieren (vgl. Oliver/Holzinger 2008, S. 508 f.).

Im Gegensatz zu den ersten beiden Strategietypen ist es Kerngedanke der **defensiven Strategie**, politischen Änderungen nicht mit Anpassung zu begegnen, sondern vielmehr diesen entgegenzuwirken. Eine aktive politische Einflussnahme soll den gegenwärtigen Handlungsspielraum des Unternehmens aufrechterhalten. Dieser Strategietyp findet Anwendung, wenn eine Anpassung an Änderungen innerhalb der

politischen Umwelt zu einem Abfall der Unternehmensprofitabilität führen könnte. Politische Einflussnahme kann dabei bspw. in Form des Aufbaus von Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern oder von politischen Netzwerken erfolgen.

Die genannten Elemente sind auch Bestandteil des vierten von Oliver und Holzinger beschriebenen Strategietyps, der **proaktiven Strategie**. In Anlehnung an den Neoinstitutionalismus soll Legitimität im organisationalen Feld durch einzelne proaktiv ausgerichtete Unternehmen neu definiert oder gestaltet werden. Imitation durch Wettbewerber soll zu einer Umformulierung der gesellschaftlichen Erwartungshaltung führen, um politischen Entscheidungen langfristig entgegenwirken zu können (vgl. *Oliver/Holzinger* 2008, S. 511).

Schuler et al. (2002a, S. 659 f.) bauen den Gedanken einer **proaktiven politischen Strategie** weiter aus und identifizieren verschiedene Aktivitäten, die hierbei verfolgt werden können. Ziel der von den Autoren beschriebenen proaktiven Strategie ist es, Zugang zu politischen Entscheidungsträgern zu finden und diesen langfristig für das Unternehmen nutzbar zu machen. Die Vernetzung mit politischen Entscheidungsträgern gewährt darüber hinaus den Zugang zu erfolgskritischen Informationen, wie bspw. zu anstehenden politischen Entscheidungen oder Veränderungen.

Ein proaktiver Aufbau politischer Bindungen kann folglich Unsicherheiten in der Unternehmensumwelt minimieren, die Profitabilität steigern und das Überleben des Unternehmens sichern. Voraussetzung dafür ist den Autoren zufolge die Entwicklung einer proaktiven Strategie, welche den Aufbau politischer Netzwerke gezielt anstrebt. Eine solche Strategie kann Aktivitäten, wie Parteispenden, die Unterstützung von Kampagnen oder Lobbyarbeit, umfassen und strebt eine gezielte Beeinflussung der rechtlichen und politischen Unternehmensumwelt an. Dabei steht das Unternehmen in steter Konkurrenz zu seinen Wettbewerbern, die ebenfalls einen proaktiven politischen Netzwerkaufbau betreiben (vgl. *Schuler et al.* 2002a, S. 661). Eine solche Konkurrenz kann zu Konflikten führen, besteht jedoch i.d.R. nicht nur zwischen Wettbewerbern, sondern auch zwischen dem Unternehmen und anderen externen Nichtmarktakteuren.

Diese Art von Konflikten wird von Lawrence (2010, S. 95 f.) in einer Fallstudie untersucht, welche die Grundlage einer **Nichtmarktstrategie-Typologie** bildet. Die von der Autorin identifizierten Strategietypen stellen dabei potenzielle Antworten auf mögliche Interessenkonflikte zwischen Unternehmen und Nichtmarktakteuren dar. Der erste Strategietyp ist die **Kampf-Strategie („Wage a Fight“)**. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen den Nichtmarkt-Stakeholdern und deren Forderungen feindlich gegenüberstehen. Unternehmen legen es mit Hilfe von Aktivitäten, wie der Suche nach Verbündeten, dem Durchführen oder Androhen von Klagen, der

physischen Einschüchterung oder der Beeinflussung und Mobilisierung der Öffentlichkeit, aktiv auf einen „Kampf“ an (vgl. *Lawrence* 2010, S. 95).

Diesem aktiven Strategietyp steht die passive **Rückzugsstrategie („Withdraw“)** gegenüber. Diese ist durch einen Rückzug des Unternehmens aus aktuellen Konfliktgebieten gekennzeichnet, wobei das Unternehmen es vorzieht, seinen Zielen in anderen Geschäftsfeldern oder Märkten nachzugehen, in welchen weniger Opposition droht. Neben einer Richtungsänderung ist aber auch die Kapitulation eine mögliche Taktik der Rückzugsstrategie.

Bei einem weiteren Strategietyp, der **abwartenden Strategie („Wait“)**, wartet das Unternehmen der Autorin zufolge ab, bis sich die Rahmenbedingungen des Interessenkonfliktes zu Gunsten des Unternehmens ändern. Dabei handelt es sich um ein bewusstes, passives Warten. Sollte dieses jedoch erfolglos verlaufen, bietet der vierte Strategietyp, die **Problemlösungsstrategie („Work it out“)** eine Möglichkeit, Interessenkonflikte mit Nichtmarkt-Stakeholdern zu schlichten. Dabei wird ein aktiver Dialog mit involvierten Nichtmarkt-Stakeholdern angestrebt, um den Konflikt zu entschärfen und Kompromisse zu erarbeiten (vgl. *Lawrence* 2010, S. 100 f.).

Eine weitere in der Literatur oft zitierte Typologie geht ursprünglich auf Fennell/Alexander (1987) zurück, die Maßnahmen politischer Strategien nach „Buffer- and Bridge“-Aktivitäten unterteilen. Meznar/Nigh (1995, S. 976 ff.) greifen dieses Konzept auf, indem sie übergreifende Aktivitäten zwischen Unternehmen und Umwelt untersuchen. Unter dem Begriff des **„Buffering“** verstehen die Autoren den unternehmerischen Widerstand gegen externe Umweltveränderungen oder den Versuch, diese zu kontrollieren. Damit kann sowohl der Schutz des Unternehmens vor der externen Umwelt als auch eine entsprechende Beeinflussung angestrebt werden. „Buffering“-Aktivitäten können bspw. auf eine politische Interessenvertretung oder einen Netzwerkaufbau ausgerichtet sein.

Das **„Bridging“** dagegen wird sinngemäß eher als ein Brückenbau zwischen dem Unternehmen und der externen Umwelt definiert. Unternehmerische Aktivitäten sollen dabei externen Anforderungen, sozialen Erwartungshaltungen und branchen-internen Regulierungen angepasst werden. Darüber hinaus sollen anstehende Änderungen schnellstmöglich identifiziert werden, um auf diese entsprechend reagieren zu können. Die Autoren betonen in ihrer Arbeit, dass „Buffer- and Bridge“-Strategien sich nicht ausschließen, also simultan Anwendung finden können (vgl. Meznar/Nigh 1995, S. 977).

Das Konzept der „Buffer- and Bridge“-Strategien wird in der aktuellen Forschungsliteratur vermehrt aufgegriffen (vgl. etwa *Blumentritt* 2003, S. 206 ff.; *Dieleman/Boddewyn* 2012, S. 73 ff.). Erweiterung findet die Typologie bspw. in ei-

nem Papier von Johnson et al. (2012, S. 90 ff.), die das ursprünglich innerhalb der politischen Forschungsdiskussion angesiedelte Konzept auf die Nichtmarktstrategieforschung übertragen und im Rahmen ihrer quantitativen Analyse zwischen **politischen und sozialen „Buffer- and Bridge“-Strategien** unterscheiden.

Allen vorstehenden Typologien gemeinsam ist, dass sie zwischen verschiedenen Abstufungen bzw. Ausprägungsformen der aktiven und der passiven Einflussnahme unterscheiden. Über diese Unterscheidung hinaus geht die Typologie nach Hillman/Hitt (1999, S. 834 f.), die zwischen drei politischen Strategietypen unterscheidet. Im Gegensatz zu den Vorgenannten ist diese Typologie nicht durch eine Abstufung aktiver und passiver Aktivitäten gekennzeichnet, sondern durch eine Ausdifferenzierung unterschiedlicher Charakteristika und Ausgestaltungsformen politischer Strategien. Die Autoren differenzieren dabei zwischen einer Informationsstrategie, einer finanziellen Anreizstrategie und einer Wahlkreisstrategie, wie die Tabelle 1 zusammenfasst:

**Tabelle 1: Drei politische Strategietypen nach Hillman/Hitt (1999)**

Strategietyp	Charakteristika	Vorgehen
Informationsstrategie	Beeinflussung politischer Entscheidungsträger durch das Bereitstellen von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobbyarbeit</li> <li>• Berichterstattung von Umfrage- oder Untersuchungsergebnissen</li> <li>• Bereitstellung von technischen Berichten oder Positions-papieren</li> </ul>
Finanzielle Anreizstrategie	Beeinflussung politischer Entscheidungsträger durch finanzielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampagnenunterstützung</li> <li>• Parteispenden</li> <li>• Einstellung von Personal mit politischem Hintergrund oder Verwandten/Freunden politischer Entscheidungsträger</li> </ul>
Wahlkreisstrategie	Indirekte Beeinflussung politischer Entscheidungsträger durch Unterstützung des Wahlkreises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressekonferenzen</li> <li>• Aktivierung von Arbeitnehmern, Zulieferern, Kunden, etc.</li> <li>• Public Relations</li> </ul>

Quelle: Hillmann/Hitt (1999, S. 834)

Die **Informationsstrategie** hat die Beeinflussung politischer Entscheidungsfindung durch die gezielte Informationsweitergabe an ausgewählte politische Entscheidungsträger zum Ziel. Diese Informationen können Bestandteile aktueller politischer Fragestellungen betreffen und dabei aus einer Unternehmensperspektive aber auch aus einer wirtschaftlichen oder gesamtgesellschaftlichen Perspektive Konsequenzen oder Kosten aufzeigen, die aus anstehenden Entscheidungen resultieren können. Ziel ist es dabei, nicht nur zu informieren und aufzuklären, sondern zugleich eine

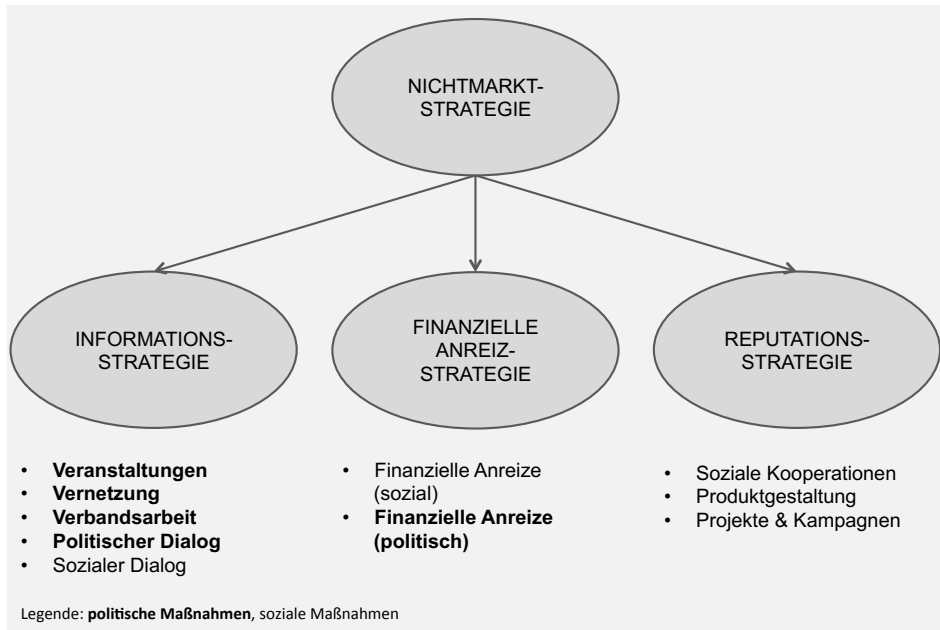
direkte Beeinflussung politischer Entscheidungsfindung zu Gunsten der unternehmensinternen Interessen zu bewirken. Aktivitäten im Rahmen einer Informationsstrategie können dabei bspw. die Berichterstattung von Umfrage- oder Forschungsergebnissen, interne und externe Lobbyarbeit oder die Initiierung von Think-Tank-Projekten umfassen.

Der zweite von Hillman/Hitt (1999, S. 834) spezifizierte Strategietyp ist die **finanzielle Anreizstrategie**. Auch dieser Strategietyp ist durch eine direkte Beeinflussung politischer Entscheidungsträger gekennzeichnet, die in diesem Fall durch monetäre Anreize erzielt werden soll. Aktivitäten im Rahmen einer finanziellen Anreizstrategie können bspw. die Bereitstellung von Spenden an politische Parteien oder Entscheidungsträger umfassen, die Bereitstellung von Honoraren für Vorträge oder die Finanzierung von Karriereentwicklungen. Auch die Einstellung von Mitarbeitern mit politischem Hintergrund oder von Freunden oder Verwandten politischer Entscheidungsträger sind mögliche Handlungsoptionen.

Im Gegensatz zu den ersten beiden Strategietypen ist die **Wahlkreisstrategie** durch eine indirekte Vorgehensweise gekennzeichnet, welche politische Entscheidungsträger über ihren Wahlkreis zu beeinflussen versucht. Dabei kommuniziert das Unternehmen mit sozialen Akteuren, wie der Öffentlichkeit und dem Wahlkreis der zu beeinflussenden politischen Entscheidungsträger. Präferenzen des Unternehmens hinsichtlich anstehender politischer Entscheidungen werden im Rahmen der Wahlkreisstrategie an die Wähler kommuniziert. Dies kann bspw. durch direkte Ansprache, Pressekonferenzen oder die Mobilisierung der Kundenbasis erfolgen. Dieser Meinungsbildungsprozess soll Wähler überzeugen, Ansichten des Unternehmens zu übernehmen und bspw. im Rahmen anstehender Wahlen zum Ausdruck zu bringen. Durch diese Beeinflussung der öffentlichen Meinung kann Druck auf politische Akteure ausgeübt werden.

Das Konzept der drei generischen politischen Strategietypen nach Hillmann et al. findet sich in der aktuellen Forschungsliteratur zu politischen aber auch zu Nichtmarktstrategien wieder (vgl. etwa *Blumentritt/Nigh* 2002, S. 60; *Hillman/Wan* 2005, S. 323; *Vázquez-Maguirre/Hartmann* 2013, S. 1744). Diese Übertragung der Taxonomie auf das übergeordnete Forschungsfeld der Nichtmarktstrategie zeigt, dass die Anwendung nicht auf die politische Strategieforschung limitiert ist. Bestätigt wird dies in einer Studie von (vgl. *Puck et al.* 2013, S. 1023 f.), welche die Taxonomie erweitern, um soziale Akteure stärker in das Konzept zu integrieren. Die Autoren nehmen dabei eine Adaption der Wahlkreisstrategie vor, die damit zu einer **Reputationsstrategie** wird, welche die gezielte Beeinflussung sozio-politischer Akteure in der Unternehmensumwelt betrifft.

Diese weiterentwickelte Taxonomie soll im Folgenden genutzt werden, um eine **eigenständige Ausdifferenzierung politischer und sozialer Maßnahmen** vorzunehmen, deren Ergebnis in Abbildung 9 dargestellt wird. Diese Ausdifferenzierung geht über die vorstehend beschriebenen Konzepte hinaus, indem konkrete Maßnahmen identifiziert werden, die innerhalb der jeweiligen Strategien umgesetzt werden können.<sup>5</sup>



**Abbildung 9: Nichtmarktstrategie-Klassifikation**  
 Quelle: in Anlehnung an Hillmann/Hitt (1999) sowie Puck et al. (2013).

### Informationsstrategie

Die Informationsstrategie kann politische sowie soziale Aktivitäten umfassen. Die Durchführung von **Veranstaltungen** findet primär in einem politischen Rahmen statt. Dazu lädt das Unternehmen politische Akteure zu ausgewählten Anlässen ein, um eigene Themen zu präsentieren aber auch, um in einen informellen Dialog mit den politischen Akteuren zu treten. Dies steht in einem engen Zusammenhang mit der

<sup>5</sup>

Diese Ausdifferenzierung wurde anhand der gesichteten Literatur abgeleitet und weiterentwickelt. Sie besitzt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern vielmehr den eines Überblicks über relevante nichtmarktstrategische Maßnahmen im Unternehmenskontext.

politischen **Vernetzung**. Diese ist jedoch losgelöst von einem spezifischen Rahmen (wie bspw. der Veranstaltung) zu sehen und bezieht sich auf die gezielte Vernetzung mit relevanten politischen Akteuren zum Aufbau eines langfristigen Netzwerks. Auch die absichtsvolle Besetzung von Schlüsselpositionen in Ausschüssen oder Gremien kann hier Erwähnung finden.

Die **Verbandsarbeit** findet über sog. Interessenverbände statt. Diese sind in Anlehnung an Sahner (1993, S. 26) und Willems/Winter (2007, S. 24) gekennzeichnet durch:

- den freiwilligen oder in einigen Fällen auch erzwungenen Zusammenschluss von natürlichen oder auch juristischen Personen
- mit dem Ziel, die Interessen ihrer Mitglieder entweder selbstständig zu verwirklichen oder durch aktive Einwirkung auf politische Gemeinschaftsentscheidungen durchzusetzen
- bei gleichzeitiger Distanz von der Übernahme eigener politischer Verantwortung auf jedweder Ebene.

Der Verband hat dabei die Hauptfunktion der Organisation und Vermittlung von Interessen und befindet sich somit einer pluralistischen Perspektive folgend auf der Input-Seite des politischen Systems (vgl. Kleinfeld 2007, S. 51; Reutter/Rütters 2007, S. 119 ff.; Willems/Winter 2007, S. 24 f.).

Davon abzugrenzen ist der **direkte politische Dialog**, der das Unternehmen als direkten Akteur einbezieht. Neben der Interessenvertretung über einen Verband können Unternehmen auch die eigenen Mitarbeiter oder Abteilungen als politische Interessenvertretung aufbauen, um so direkt Einfluss nehmen zu können (vgl. Speth 2006, S. 45). Gleiches gilt für den **direkten sozialen Dialog**, der sich auf eine gezielte unternehmerische Beeinflussung sozialer Akteure bezieht.

### **Finanzielle Anreizstrategie**

Wie von Hillman/Hitt (1999, S. 834) ausgeführt, steht im Fokus der finanziellen Anreizstrategie eine monetäre Beeinflussung ausgewählter Akteure. Diese Strategie soll in der hergeleiteten Ausdifferenzierung die **politische aber auch soziale finanzielle Anreizsetzung** umfassen, die sich lediglich im Ansprechpartner unterscheidet, sonst aber ähnliche Ausgestaltungsformen annehmen kann. Hierbei können Spenden oder Honorare vom Unternehmen gezielt eingesetzt werden, um politische oder soziale Entscheidungsträger zu beeinflussen. Die finanzielle Anreizsetzung kann allerdings auch illegale Formen im Sinne von **Korruption** annehmen. Dieser Begriff umschreibt den informellen Transfer von Finanz- oder Sachleistungen mit dem Ziel der Besserstellung oder der Umgehung bestimmter Regeln (vgl. etwa Nell 2003,

S. 31). Auch diese illegale Anreizsetzung soll akteursunspezifisch in die Strategie inkludiert werden und kann entsprechend soziale oder politische Adressaten umfassen.

### Reputationsstrategie

Die Reputationsstrategie beinhaltet soziale Aktivitäten, die klassisch dem strategischen corporate social responsibility (CSR) zugeordnet werden. Diese Strategie kann ein breites Spektrum von Aktivitäten umfassen, welche die strategische Ausrichtung einer unternehmensethischen oder moralischen Positionierung im Sinne einer Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung umfassen (vgl. *Bassen et al.* 2005; *Beddewela/Fairbrass* 2015). So können bspw. **Kooperationen** mit ausgewählten NGOs, Verbänden o.Ä. eingegangen werden, um gemeinsam Projekte mit gesellschaftsrelevanten Zielen zu verfolgen. Strategische Intention ist dabei meist eine öffentlichkeits- und medienwirksame soziale Positionierung oder Reputationssteigerung. **Projekte und Kampagnen** sind im Rahmen dieser Forschungsarbeit insofern von den Kooperationen abzugrenzen, als hierbei gesellschaftsrelevante Ziele ohne einen strategischen Partner der sozialen Unternehmensumwelt angesteuert werden. Darüber hinaus kann auch die **Produktgestaltung** – bspw. durch ökologische Produktionsverfahren oder eine Auszeichnung durch Güte- oder Prüfsiegel – Teil einer Reputationsstrategie sein.

### 2.3 Koordination und Integration von Strategien

Nachdem vorstehend unterschiedliche Strategietypen sowie eine eigene Maßnahmensystematisierung vorgestellt wurden, soll im Folgenden diskutiert werden, inwieweit eine Koordination bzw. Integration der unterschiedlichen Arten von Strategien möglich ist. Diese Integration scheint in Anbetracht der in dieser Forschungsarbeit vorgenommenen Unterscheidung zwischen Markt- und Nichtmarktstrategien besonders wichtig. Baron (1995, S. 49) stellt hierzu fest, dass die Nichtmarktstrategie die Marktstrategie unterstützen sollte, um durch eine Endogenisierung vorhandener Beschränkungen innerhalb der Nichtmarktumwelt zusätzliche Freiheitsgrade für die Marktstrategie zu generieren. An dieser Stelle ist von einer sog. integrierten Strategie die Rede, die aus Komponenten der Markt- und Nichtmarktstrategie besteht. Diese Komponenten müssen jedoch wie Puzzleteile zusammenpassen, um ein einheitliches strategisches Gesamtbild zu ergeben. Für die Erschaffung eines solchen Gesamtbildes müssen die Komponenten koordiniert und aufeinander abgestimmt werden. Dies kann bspw. durch eine gemeinsame Strategieentwicklung durch das Management gewährleistet werden. Baron (2013, S. 37) schlägt drei unterschiedliche Möglichkeiten mit dem Umgang einer Strategieintegration vor:



1. **Die Formulierung der Nichtmarktstrategie kann in den Prozess der Marktstrategieentwicklung integriert werden.** Ein Nachteil dieser Option besteht darin, dass sich Umweltanalysen auf unterschiedlichen Ebenen bewegen und somit wichtige Aspekte der Nichtmarktumwelt und potenzielle Gefahren vernachlässigt werden könnten, da der Fokus zu gezielt auf die Entwicklung der Marktstrategie gerichtet ist.
2. **Markt- und Nichtmarktstrategie können als unabhängige Strategieeinheiten entwickelt und umgesetzt werden.** Ein Nachteil dieser Option besteht in der potenziellen Vernachlässigung von Interrelationen. Ein abgestimmtes Zusammenspiel ist bei dieser Variante demnach nur schwer umsetzbar, weshalb nicht von einer Strategieintegration gesprochen werden kann.
3. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, beide Komponenten in den Strategieentwicklungsprozess zu integrieren. **Markt- und Nichtmarktstrategie werden hierbei gemeinsam und aufeinander ausgerichtet festgelegt aber unabhängig voneinander in den jeweiligen Unternehmensbereichen umgesetzt.**

Die vorgenannten Optionen differenzieren lediglich zwischen dem Ort der Strategieentwicklung und -umsetzung sowie dem Einfluss des Managements. Wie genau eine Integration oder auch Koordination von Strategien in den Teilbereichen des Unternehmens ausgestaltet sein kann, bleibt nicht nur hier, sondern auch in der aktuellen Forschungsliteratur unbeantwortet, wie die systematische Literaturanalyse in Kapitel 3 noch detailliert aufzeigen wird. So kann an dieser Stelle kaum beantwortet werden, wie bspw. formale oder informelle Mechanismen eingesetzt werden könnten, um Markt- und Nichtmarktstrategie aufeinander auszurichten.

Da die Nichtmarktstrategieforschung keine Antworten auf diese Fragen liefert, soll versucht werden, aus der Literatur zur **Organisationsforschung** Rückschlüsse für die Strategiekoordination zu ziehen. Die Organisationsforschung thematisiert u.a. die generelle unternehmerischen Planung. Diese ist durch politische Entscheidungsprobleme und entsprechend durch eine schlechte Strukturiertheit sowie eine hohe Komplexität gekennzeichnet (vgl. etwa *Kirsch/Bamberger* 1976, S. 343). Die komplexen Herausforderungen politischer Entscheidungsprobleme seien an dieser Stelle nur am Rande erwähnt. In den nachfolgenden Abschnitten sollen primär Interdependenzen im Rahmen der organisationalen Planung sowie potenzielle Koordinationsmöglichkeiten thematisiert werden.

### 2.3.1 Organisationale Interdependenzen

Zwischen unterschiedlichen Arten von Plänen bzw. Strategien bestehen reziproke Abhängigkeiten, Verflochtenheit oder auch Querverbindungen, die wechselseitig aufeinander Einfluss nehmen können. Innerhalb der Literatur zur Organisationsforschung werden solche wechselseitigen Abhängigkeiten verschiedener Teilbereiche allgemein als **Interdependenzen** bezeichnet. Interdependenzen organisationaler Teilbereiche können dabei ganz unterschiedlichen Ursprungs sein und vielfältig auf die betroffenen Teilbereiche und Planungseinheiten wirken. Frese (1989, S. 915) zufolge lassen sich drei Typen von Interdependenzen unterscheiden:

Die erste, die sog. **Ressourcen-Interdependenz**, entsteht immer dann, wenn mehrere Teilbereiche eines Unternehmens eine gemeinsame Ressource nutzen, die dem Unternehmen nicht unbegrenzt zur Verfügung steht. Knappe Ressourcen können dabei bspw. Arbeitskräfte, finanzielle Mittel oder Rohstoffe umfassen (vgl. *Albach* 1981, S. 294). Eine weitere mögliche Interdependenz betrifft die **innerbetriebliche Leistungsverflechtung**. Diese liegt immer dann vor, wenn Teilprodukte eines Bereichs für den Arbeitsprozess eines anderen Bereichs von Bedeutung sind. Diese Abhängigkeit unterschiedlicher Teilbereiche des Unternehmens resultiert in einer Interdependenz, die koordiniert werden muss. Eine dritte von Frese beschriebene Interdependenz ist die sog. **Marktinterdependenz**. Diese entsteht, wenn Aktivitäten unterschiedlicher Unternehmensbereiche auf ein und denselben Marktsektor ausgerichtet sind. Dies kann zu folgenden Konsequenzen führen: Zum einen kann hierdurch eine Substitutionskonkurrenz entstehen, zum anderen kann aber auch ein Synergieeffekt dadurch entstehen, dass sich die Unternehmensbereiche im Rahmen ihrer Aktivitäten auf den gleichen Märkten gegenseitig unterstützen oder ergänzen (vgl. *Frese* 1989, S. 916).

Thompson (1967, S. 54 f.) unterscheidet zudem eine weitere Interdependenz. Neben der **gepoolten** und **sequenziellen** – die mit der Ressourcen-Interdependenz und innerbetrieblichen Leistungsverflechtung inhaltlich übereinstimmen – benennt er zudem die sog. **reziproke Interdependenz**. Diese kann bspw. dann entstehen, wenn Arbeitsprozesse sich gegenseitig bedingen. Teilprodukte von Unternehmenseinheiten sind dabei Input für die jeweils andere.

Bei Vorliegen einer Interdependenz ist es erforderlich, dass Maßnahmen und Variablen nicht isoliert voneinander betrachtet, sondern dass sie vielmehr bei ihrer Entwicklung aufeinander bezogen und abgestimmt werden. Diese Abstimmung von

wechselseitigen Interdependenzen wird auch als **Koordination**<sup>6</sup> bezeichnet (vgl. *Mag* 1995, S. 130).

Die Notwendigkeit einer Koordination entsteht immer dann, wenn Teilaktivitäten von spezialisierten Organisationsmitgliedern erbracht werden. Diese Teilaktivitäten müssen entsprechend auf die Ziele der Organisation ausgerichtet werden (vgl. *Kieser/Walgenbach* 2010, S.94). Die Organisationsforschung nutzt unterschiedliche Instrumente, um bspw. knappe Ressourcen bei einer Ressourcen-Interdependenz nach einer Rangordnung auf verschiedene Teilbereiche zu verteilen, die Teilbereiche auf das Gesamtunternehmensziel auszurichten sowie vorhandene Interdependenzen zu erfassen und zu bewerten (vgl. *Albach* 1981, S. 294; *Frese* 1989, S. 916 f.). Ohne die Planung knapper Ressourcen können **Interdependenz- oder Koordinationsprobleme** zwischen Teilbereichen entstehen, die oft komplexe Lösungsprozesse erfordern. Diese Probleme hängen allerdings oft auch sehr eng mit Denkansätzen, Einstellungen und Verhaltensmustern des Managements zusammen (vgl. *Lawrence/Lorsch* 1986, S. 80 f.).

Der Entstehung so genannter Interdependenz- oder Koordinationsprobleme wirkt die strategische Unternehmensplanung entgegen. Hierbei wird stets das Gesamtunternehmen betrachtet, mit allen zugrunde liegenden Teilbereichen und Funktionen. Die strategische Planung reicht dabei so weit wie möglich in die Zukunft und gibt die Richtung aller weiteren organisationalen Planungen vor (vgl. *Gälweiler* 1981, S. 84). In der Organisationsliteratur werden Koordinationsinstrumente zur kurzfristigen und langfristigen Planung auf horizontaler und vertikaler Ebene unterschieden. **Horizontale Interdependenzen** betreffen gleichrangige Teilplanungen, während **vertikale Interdependenzen** über- bzw. untergeordnete Teilplanungen betreffen (vgl. *Mag* 1995, S. 130 f.).<sup>7</sup>

### 2.3.2 Organisationale Koordination

Grundvoraussetzung für eine wie auch immer geartete Koordination ist es, in einem ersten Schritt **inhaltliche Zusammenhänge** zu erfassen und eine Übersicht über diese zu erstellen. Verbundketten können dabei individuell erstellt werden, um Zusammenhänge und Einflussrichtungen der Planungsvariablen innerhalb der Organisationsstruktur aufzuzeigen (vgl. *Mag* 1995, S. 131 f.). Der so erstellte Plan bildet das Grundgerüst der darauf aufbauenden Erfassung notwendiger Koordinationsvariablen und der Auswahl geeigneter Koordinationsinstrumente.

---

<sup>6</sup> Die Begriffe Koordination und Integration werden im Rahmen dieser Arbeit sinngleich verwendet.

<sup>7</sup> Für weitere Informationen zur vertikalen und horizontalen Interdependenz von Teilplanungen und entsprechenden Koordinationsmechanismen sei an dieser Stelle verwiesen auf *Welge/Al-Laham* 2011, S. 456 ff.

Die **Koordinationsvariablen** umfassen im einzelnen (1) den Umfang der Koordination, (2) deren Intensität und (3) deren Vollzug. Bezüglich des **Umfangs der Koordination** lässt sich zwischen einer Teilintegration und einer Vollintegration unterscheiden. Bei Ersterer ist die Koordination nur auf relevante Teilbereiche ausgerichtet, während bei einer Vollintegration alle unternehmerischen Teilbereiche in den Prozess einbezogen werden. Die **Koordinationsintensität** bezieht sich darauf, wie detailliert einzelne Teilplanungen aufeinander abgestimmt werden. Hier wird wiederum zwischen einer Fein- und einer Grobkoordination unterschieden. Evaluiert werden kann die Koordinationsdichte bspw. anhand der Anzahl von Einzelabstimmungen und Planungshandlungen, die das unternehmerische Handeln kennzeichnen. Die dritte Koordinationsvariable, der **Koordinationsvollzug** beschreibt, ob dieser simultan oder sukzessive verläuft. Generell steht hier der zeitliche Ablauf der Koordination unterschiedlicher Teilplanungen im Fokus. Dieser kann entweder gleichzeitig (Aufbaustruktur) oder nacheinander (Ablaufstruktur) erfolgen (vgl. Mag 1995, S. 133).

**Koordinations- oder Integrationsinstrumente** können bei der Umsetzung der Koordination helfen. Verschiedene Systematisierungen zeigen dabei unterschiedliche Aspekte und Bedeutungen auf. Im Folgenden sollen prominente Ansätze vorgestellt und diskutiert werden, die allerdings nicht als gegensätzlich, sondern vielmehr als ergänzend angesehen werden sollten.

### 2.3.2.1 Koordinationsinstrumente der lang- und kurzfristigen Planung

Nachdem vorstehend die inhaltlichen Zusammenhänge der unterschiedlichen Koordinationsvariablen erläutert wurden, sollen nachfolgend geeignete **Koordinationsinstrumente** diskutiert werden. Koordinationsinstrumente können dabei als Hilfsmittel betrachtet werden, welche die Ausrichtung verschiedener Teilplanungen einleiten und umsetzen (vgl. Frese 1989, S. 915; Mag 1995, S. 133).

Die Organisationsliteratur bezieht sich auf die unterschiedlichsten Koordinationsinstrumente. Vermehrt Bezug genommen wird dabei auf eine Klassifikation nach Albach (1981, S. 297 ff.), der zwischen der Koordination der langfristigen und einer Koordination der kurzfristigen Planung unterscheidet. Die **Koordination der langfristigen Planung** kann bspw. mit Hilfe einer Strategie- und Zielfestsetzung erfolgen. Wie bereits erläutert, zeichnen sich Strategien durch einen langfristigen Charakter aus. Sie dienen dazu, Unternehmensziele zu verwirklichen. Folglich muss die Planung und Koordination des Gesamtunternehmens mit Hilfe von Strategien langfristig ausgerichtet werden. Vor der Planung der Strategien müssen die Unternehmensziele festgelegt werden. Sie geben dem Unternehmen eine Richtung vor und grenzen die Zahl zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten ein.

Zur Verwirklichung der Unternehmensziele müssen Strategien formuliert werden, die auf diesen Zielen aufbauen. Strategien geben dem Management Methoden und Instrumente an die Hand, die zur Zielerreichung notwendig erscheinen (vgl. *Albach* 1981, S. 295). Unternehmensziele und Strategien stellen somit eine Möglichkeit dar, langfristige Planungsmodelle zu koordinieren. Dafür muss stets die Gesamtlage des Unternehmens abgebildet werden, ohne die eine langfristige Koordination nicht umgesetzt werden kann. Neben der Koordination durch Unternehmensziele und Strategien werden noch zwei weitere Instrumente zur langfristigen Planung unterschieden: Bilanzmodelle und integrierte Kennzahlmodelle, die an dieser Stelle jedoch lediglich erwähnt werden sollen (vgl. *Albach* 1981, S. 298; *Mag* 1995, S. 151 ff.).

Der langfristigen Koordination gegenüber steht die **kurzfristige Koordination**. Hier wird generell zwischen einer Koordination im zentralen und im dezentralen Entscheidungssystem unterschieden. Von einem zentralen Entscheidungssystem wird immer dann gesprochen, wenn eine Zusammenfassung der kurzfristigen Planung in einem Gesamtplan über eine direkte Koordination erfolgt. Wenn ein Gesamtplan nicht vorliegt oder nicht erforderlich ist, liegt ein dezentrales Entscheidungssystem vor. Hier kann die Koordination bspw. durch Informationen erfolgen (vgl. *Albach* 1981, S. 299). Während die Koordination im zentralen Entscheidungssystem u.a. durch Finanzpläne, Budgets und Kennziffern bestimmt wird, spielen bei der Koordination im dezentralen Entscheidungssystem insbesondere Entscheidungs-, Kommunikations- und Informationsregeln eine Rolle (vgl. *Mag* 1995, S. 134). Diese Regeln sollen Abteilungen und Funktionalbereichen dabei helfen, Entscheidungen im Sinne des Gesamtunternehmens zu treffen. In der Unternehmenspraxis sind solche Regeln unterschiedlich stark ausgeprägt (vgl. *Albach* 1981, S. 303 f.). Zu beachten ist ferner, ob Regeln formal ausformuliert sind, informell weitergegeben werden oder keine festen Regeln vorliegen, sondern von Fall zu Fall situativ entschieden wird. Formale und informelle Koordinationsinstrumente sollen in den folgenden Abschnitten detaillierter betrachtet werden.

### 2.3.2.2 Formale und informelle Koordinationsinstrumente

Ein wichtiges Unterscheidungskriterium von Koordinationsmechanismen ist ihre formale bzw. informelle Natur. So können Mechanismen der Strategieintegration einerseits einen strukturierten, formal festgelegten, andererseits aber auch einen informellen, subtileren Charakter aufweisen (vgl. *Martinez/Jarillo* 1989, S. 490 ff.). Die sich daraus ergebenden unterschiedlichen Koordinationsmechanismen sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Zur formalen Koordination der arbeitsteiligen Aktivitäten erfolgt meist eine **Abteilungsbildung**. Die Definition unterschiedlicher Abteilungen und der diesen zugehörigen Aufgabenbereiche bildet die Grundlage formaler Strukturen und kann

**hierarchisch strukturiert** werden. Für Abteilungen können Abteilungsleiter eingesetzt werden, um Abstimmungsprobleme zu bündeln und auf einen höheren Verantwortungsbereich zu übertragen (vgl. *Lawrence/Lorsch* 1967, S. 12; *Child* 1972, S. 164; *Kieser/Walgenbach* 2010, S. 94). Bei der **Formalisierung und Standardisierung** geht es um die Frage, in welchem Ausmaß Regeln, Richtlinien oder sonstige Beschreibungen formal festgehalten und für die Mitarbeiter verbindlich gemacht werden. Mit Hilfe (4) **strategischer Pläne** können darüber hinaus Budgets, Abläufe und Ziele formal festgelegt werden. Zur Überprüfung kann entweder (5) die **Ergebniskontrolle** durch die Beurteilung von Dokumenten, Berichten oder Zwischenergebnissen von Organisationseinheiten oder die **Verhaltenskontrolle** durch eine direkte, persönliche Überwachung als formaler Integrationsmechanismus Anwendung finden (vgl. *Child* 1972, S. 164; *Martinez/Jarillo* 1989, S. 491).

**Tabelle 2: Formale und informelle Koordinationsmechanismen**

Formale Koordinationsmechanismen	
1	<b>Abteilungsbildung</b> oder Gruppierung von Organisationseinheiten zur Bildung formaler Strukturen
2	<b>Zentralisation oder Dezentralisation</b> der Entscheidungsfindung durch Hierarchien
3	<b>Formalisierungen</b> und Standardisierungen z.B. mit Hilfe von Regeln, Richtlinien, Jobbeschreibungen, Standardabläufe durch Instrumente, wie Handbücher, Tabellen oder Abbildungen
4	<b>Strategische Planung</b> , Budgetierung, Ablaufkoordination usw.
5	<b>Ergebnis- und Verhaltenskontrolle</b> durch Überprüfung der finanziellen Performance, technische Berichten usw.
Informelle Koordinationsmechanismen	
6	<b>Laterale, abteilungsübergreifende Beziehungen</b> durch direkten Kontakt des Managements, zeitlich begrenzte oder permanente Teams, integrative Abteilungen oder Integratoren
7	<b>Informelle Kommunikation</b> durch persönlichen Kontakt der Manager während Meetings, Ausflügen, Konferenzen usw.
8	<b>Sozialisation</b> im Sinne der Bildung einer Organisationskultur mit bekannten und geteilten strategischen Zielen und Werten. Erreichbar durch Karrierewege oder Anreizsysteme

Quelle: in Anlehnung an *Martinez/Jarillo* (1989, S. 491)

Die informellen Koordinationsmechanismen bauen zum Teil auf den formalen auf. So ergänzen bspw. (6) **laterale Beziehungen** die formale Abteilungsbildung durch direkte Kontakte des Managements unterschiedlicher Abteilungen oder durch die Bildung integrierter Abteilungen oder Teams. (7) **Informelle Kommunikation** und persönlicher Kontakt zwischen den Mitarbeitern während Meetings, Ausflügen oder Konferenzteilnahmen kann die formale Koordination ergänzen (vgl. *Lawrence/Lorsch* 1967, S. 162). Durch persönlichen Kontakt soll informell auch das Wissen über Abläufe, Prozesse und Vorgehensweisen anderer Abteilungen untereinander kommuni-

ziert werden und so Grundlage eines übergreifenden organisationalen Verständnisses bilden. Auch eine (8) **Sozialisation** im Sinne der Bildung einer Unternehmenskultur kann als informeller Integrationsmechanismus angesehen werden. Hierbei können Werte und Normen durch die Anpassung der Führungsstile oder die Implementierung von Anreizsystemen in den Unternehmen internalisiert und institutionalisiert werden (vgl. *Martinez/Jarillo* 1989, S. 492). Regelmäßige informelle Zusammenkünfte sind dabei ein geeignetes Mittel, den Zusammenhalt zu stärken und Wertvorstellungen abteilungsübergreifend zu transportieren (vgl. *Peters/Waterman* 2004, S. 333).

### 2.3.2.3 Systematisierung von Koordinationsinstrumenten nach eingesetzten Medien

Neben der Unterscheidung zwischen formellen und informellen Koordinationsmechanismen können diese auch im Hinblick auf die hierbei eingesetzten Medien systematisiert werden. Die von Koordinationsentscheidungen betroffenen Mitarbeiter der Organisation können unterschiedliche Medien nutzen, die sich dabei in der Organisation langfristig institutionalisieren. In Anlehnung an *Kieser/Walgenbach* (2010, S. 100 ff.) lässt sich in diesem Zusammenhang differenzieren zwischen:

- **Koordination durch persönliche Weisung:** Dieser Mechanismus erfordert eine Hierarchie der Personalstruktur und zeichnet sich durch eine vertikale Kommunikation aus. Persönliche Weisungen sind das Medium der Koordination. Dafür müssen zunächst Weisungsbefugnisse im Zuge der Abteilungsbildung geschaffen werden. Diese bilden den Rahmen, dessen Koordinationsfunktion durch die einzelnen Stelleninhaber ausgefüllt werden muss.
- **Koordination durch Selbstabstimmung:** Stellen innerhalb der Organisation, die aufeinander angewiesen sind, können sich auch selbstbestimmend koordinieren. Koordinationsentscheidungen werden in diesem Fall als Gruppenentscheidungen getroffen, die Kommunikation verläuft horizontal. Ein reines Modell der Selbstbestimmung, in dem alle Organisationsmitglieder de facto die Unternehmensführung bilden, scheitert in der Realität an der Summe der zu treffenden Entscheidungen. In abgeschwächter Form kann die Selbstkoordination durch formale Strukturen und Regeln unterstützt werden.
- **Koordination durch Programme:** Programme wirken als festgelegte Verfahrensrichtlinien durch mündliche oder schriftliche Weitergabe als Integrationsmechanismus. Sie sind das Ergebnis von Lernprozessen und können sich in Ihrer Detailtiefe unterscheiden. Programme können verbindlich vorgegeben werden durch mündliche Absprachen oder in Form von Handbüchern oder

Verfahrensrichtlinien. Änderungen im Zeitablauf – bspw. durch Umweltdynamiken – bleiben dabei jedoch meist unberücksichtigt.

- **Koordination durch Pläne:** Der Begriff der Planung wird an dieser Stelle eng definiert und bezieht sich auf periodisch festgelegte Vorgaben, welche die Aktivitäten ausführender Stellen koordinieren. Der Prozess der Planung funktioniert dabei nach festgelegten Regeln und Verfahrensmustern, die im Unternehmen institutionalisiert sind. Im Gegensatz zu Programmen sind Pläne nicht auf Dauer fixiert, sondern auf eine bestimmte Periode ausgerichtet. Hierbei können Umweltdynamiken durch die Anpassung der nachfolgenden Teilplanung Berücksichtigung finden. Ferner enthalten Pläne neben Verfahrensrichtlinien auch Zielangaben.
- **Koordination durch organisationsinterne Märkte:** Bei der Installation organisationsinterner Märkte werden die Koordinationseffekte und Anreizwirkungen des externen Marktes auf die Organisation übertragen. Das Unternehmen kann dabei reale und fiktive interne Märkte schaffen. Die wichtigsten Elemente interner Märkte sind Profit-Center und Verrechnungspreise. Teilbereiche müssen dabei gesondert Erfolge ausweisen und Lieferungen oder Leistungen zwischen Teilbereichen der Organisation monetär bewerten.
- **Koordination durch Organisationskultur:** Wenn die Mitarbeiter gemeinsame Werte und Normen der Organisation verinnerlicht haben, ist es möglich, Aktivitäten ohne strukturelle Mechanismen abzustimmen. Die Manager teilen grundlegende Stoßrichtungen und stimmen Entscheidungen und Regeln untereinander ab. Dadurch kann ein Konsens bezüglich genereller Werte und Ziele des Unternehmens entstehen. Mechanismen, die eine Integration durch Kultur fördern, sind solche, die bewirken, dass Mitglieder der Organisation die gewünschten Ziele und Werte verinnerlichen. Dies kann bspw. durch Unternehmensphilosophien, Führungsgrundsätze oder Unternehmensleitlinien geschehen. Auch Rituale, Symbole und Mythen tragen zur Herausbildung und Stabilisierung einer Unternehmenskultur bei.

Aus den vorgestellten Systematisierungen nach Grad der Formalisierung und eingesetzten Medien wird ersichtlich, dass diese zwar inhaltliche Überschneidungen aufweisen, doch aufgrund des gewählten Blickwinkels eher Ergänzungen darstellen. Die meisten Organisationen greifen zudem auf mehrere Koordinationsmechanismen zurück, ohne einen exklusiven Fokus zu setzen.



### 2.3.2.4 Koordinationsinstrumente multinationaler Unternehmen

Die bisher vorgestellten Koordinationsinstrumente sind in ähnlicher Form auch für multinationale Unternehmen gültig, ihre Umsetzung gestaltet sich jedoch wesentlich komplexer (vgl. *Martinez/Jarillo* 1989, S. 490; 1991, S. 429). So argumentieren bspw. *Martinez/Jarillo* (1989, S. 492), dass für multinationale Unternehmen vor allem die in Tabelle 2 aufgelisteten informellen Koordinationsmechanismen von Bedeutung sind. Darüber hinaus stellt sich die Frage einer **zentralen oder dezentralen Koordination** zwischen Hauptsitz und Auslandsniederlassungen. Ob die Planung vom Mutterunternehmen zentral gesteuert oder dezentral von den Tochterunternehmen durchgeführt wird, gilt es für die Koordination festzulegen. Koordinationsmechanismen, die einen zentralen Charakter aufweisen, umfassen *Bamberger/Wrona* (2003, S. 91) zufolge bspw.:

- die **Standardisierung** der Planung durch sog. Planungsprozeduren. Diese beinhalten Verhaltens- und Abstimmungsregeln, die auf eine festgesetzte Dauer angelegt sind. Für bestimmte wiederkehrende Probleme werden Lösungen ex ante formuliert und können entsprechend routinemäßig Anwendung finden. Damit tragen sie zur Unsicherheitsreduktion bei und verringern den Kommunikationsbedarf zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften.
- Außerdem können **Ablaufregeln der Planerstellung** als zentraler Koordinationsmechanismus gesehen werden. Entscheidend hierbei ist die Ableitungsrichtung von Plänen (wie bspw. top-down oder bottom-up).
- Ferner können Planungssysteme durch eine zentrale Festlegung von **Planungsprämissen** koordiniert werden. Diese bilden generelle Ausgangsannahmen, die für die Planung von Bedeutung sind, wie bspw. länderspezifische Marktvolumina, Kaufkraftentwicklung, Transferpreisentwicklung oder Inflationsraten. Es wird insofern koordiniert, als vereinheitlichte Ausgangsdaten die Basis der strategischen Planung bilden.

Neben diesen zentralen Mechanismen bilden **dezentrale Koordinationsmechanismen** ebenfalls eine Möglichkeit der Koordination von Plänen (vgl. *Bamberger/Wrona* 2003, S. 91). Diese gewinnen immer dann an Bedeutung, wenn unterschiedliche Länderperspektiven im Planungsprozess Berücksichtigung finden müssen, die eine starke Varianz marktlicher Ausgangssituationen aufweisen. Koordinationsmechanismen, die unterschiedliche Länderperspektiven berücksichtigen, können bspw. durch die gezielte Einrichtung von Bereichen der Selbstbestimmung realisiert werden, wie z.B. durch international besetzte Projektgruppen oder Planungskollegien.

Inwieweit Koordinationsmechanismen zur Integration markt- und nichtmarktstrategischer Aktivitäten multinationaler Unternehmen zum Einsatz kommen, soll im Rahmen der systematischen Literaturanalyse in Kapitel 3 und im Rahmen der empirischen Untersuchung in Kapitel 5 eingehend betrachtet werden. Die Besonderheiten und Merkmale eines multinationalen Unternehmens werden im nachfolgenden Abschnitt diskutiert.

## 2.4 Charakteristika und Besonderheiten multinationaler Unternehmen

Was ein multinationales Unternehmen (MNU) kennzeichnet und es von anderen internationalen Unternehmen abgrenzt, wird in der Literatur viel diskutiert und ganz unterschiedlich ausgelegt. Die Anzahl der Tochterfirmen oder Länder, in denen das Unternehmen aktiv ist sowie Organisationsstrukturen und externe, quantifizierbare Indizes werden oft herangezogen, reichen aber nicht aus, um ein umfassendes Bild eines multinationalen Unternehmens zu zeichnen. Vor allem die Einstellungen und Verhaltensweisen des Managements prägen das Erscheinungsbild eines MNU (vgl. *Heenan/Perlmutter* 1979, S. 17). Im Folgenden soll das multinationale Unternehmen als ein internationaler Zusammenschluss von Kapitalgesellschaften verstanden werden, der gekennzeichnet ist durch (vgl. *Holtbrügge/Welge* 2010, S. 40 f.):

- strukturelle Eigenschaften,
- Leistungseigenschaften,
- Verhaltenseigenschaften,
- dynamische Eigenschaften

Aus **struktureller Perspektive** ist das MNU durch das Vorhandensein ausländischer Direkt-investitionen in Form von Tochtergesellschaften charakterisiert (vgl. *Ghoshal/Bartlett* 1990, S. 603). Eine Tätigkeit in mehreren Ländern ist dabei definitiv verankert, wodurch eine Streuung des Aktienkapitals entsteht. Die ausländischen Direktinvestitionen machen einen bestimmenden Teil der unternehmerischen Tätigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette aus (**Leistungseigenschaft**). Aus **verhaltensorientierter Perspektive** ist vor allem die Denkweise des Managements von Bedeutung. Der Einfluss der Unternehmensführung und deren Führungskonzepte können dabei ganz unterschiedliche Züge annehmen, wie im nachfolgenden Abschnitt gezeigt werden soll. Dies verdeutlicht auch, dass es nicht nur eine Art von multinationalen Unternehmen gibt, sondern dass diese unterschiedliche Formen annehmen kann. Auch die Organisations- sowie die Führungsstruktur können Merkmale eines MNU sein. Hierbei kann bspw. die Anzahl der Führungskräfte mit Auslandserfahrung oder ausländischer Nationalität als Indikator herangezogen werden.

Ein weiteres Charakteristikum eines MNU ist dessen strategische Ausrichtung. Die Unternehmensstrategie eines MNU wird unter Berücksichtigung globaler Aspekte konzipiert, was zu Interdependenzen von Mutter- und Tochtergesellschaften führt. Meist ist jedoch die Muttergesellschaft die oberste Entscheidungsinstanz, der sich die Tochtergesellschaften im Rahmen bestimmter Richtlinien unterordnen.

#### 2.4.1 Internationale Führung und Strategie

Multinationale Unternehmen sind – wie einleitend hervorgehoben – durch mehrere Eigenschaften gekennzeichnet, die ihren multinationalen Status determinieren. Zwar können quantitative Kennzahlen die Internationalität messbar machen, doch können die betrachteten Unternehmen dabei ganz unterschiedliche Führungskonzepte und Strategien aufweisen. Führungskonzepte beschreiben die Art und Weise, wie Tochterfirmen in den Gesamtkonzern integriert sind und inwieweit sie sich dabei an lokale Gegebenheiten und Strukturen der Gastländer anpassen. Diese Unterschiede in den Führungskonzepten geben ebenfalls Einblicke in die Internationalität und die generelle Ausrichtung multinationaler Unternehmen. Vertiefend untersucht werden kann dies mit einem Blick auf die strategische Ausrichtung. Eine Führungskonzeption sowie ein Strategiespektrum des internationalen Unternehmens sollen im Folgenden vorgestellt und diskutiert werden.

##### 2.4.1.1 EPRG-Modell nach Perlmutter

Eine Klassifizierung multinationaler Unternehmen wurde von Perlmutter (1969) entwickelt. Diese differenziert zwischen einem ethnozentrischen, einem polyzentrischen und einem geozentrischen Führungskonzept. Die **ethnozentrische Perspektive** wird dabei auch als heimatorientiertes Führungskonzept bezeichnet. Managementtechniken werden ins Ausland transferiert und Entscheidungen werden vom Hauptsitz aus getroffen. Die Tochterfirmen haben folglich wenig eigenen Entscheidungsspielraum und werden zentral vom Mutterkonzern geführt. Auch Führungstechniken, Strukturen sowie Manager werden aus dem Heimatland mitgebracht. Die primären wertschöpfenden Aktivitäten der Organisation werden im Heimatland durchgeführt und lediglich einfachere, kleinere Produkte im Ausland gefertigt. Hierbei spielen fehlendes Vertrauen und die daraus resultierende Geheimhaltung wichtiger Informationen eine entscheidende Rolle (vgl. *Perlmutter* 1969, S. 11 f.).

Das **polyzentrische Führungskonzept** geht dagegen von der Annahme aus, dass kulturelle Bedingungen zwischen Ländern zu stark variieren, um eine erfolgreiche Übertragung von Managementtechniken zu ermöglichen. Ziel ist es hierbei also, sich an die Gegebenheiten des Gastlandes anzupassen und dezentrale Entscheidungen durch Mitarbeiter aus dem Gastland treffen zu lassen. Diese Perspektive wird auch als Gastland-Perspektive bezeichnet. Tochterfirmen sollen so lokal wie möglich aus-

gerichtet sein und es besteht lediglich eine lose Verbindung zwischen Mutter und Töchtern. Da man lokalen Gegebenheiten ein starkes Gewicht beimisst, wird angenommen, dass Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern entsprechend unterschiedliche Schulungen, Anreizsysteme und Kommunikationsmethoden benötigen. Dieses Führungskonzept steht im absoluten Kontrast zur ethnozentrischen Perspektive: Während bei der einen Methode zentral und einheitlich vorgegangen wird, setzt die andere auf Dezentralisierung und regionale Anpassung (vgl. *Perlmutter* 1969, S. 12 f.).

Ganz anders als diese beiden Führungskonzepte ist die **geozentrische Ausrichtung**. Hier stehen keine bestimmten länderspezifischen Führungstechniken im Fokus, d.h., das Konzept ist weder heimat- noch gastlandorientiert. Dieser Ansatz wird auch die Welt-Perspektive genannt. Manager, Führungsansätze und Lösungen werden ursprungsunabhängig implementiert. An Tochterfirmen wird der Anspruch gestellt, zu einem steigenden Gesamtumsatz beizutragen, neue Fertigkeiten und Wissen in das Unternehmen zu bringen und Technologien weiterzuentwickeln. Im Fokus stehen dabei weltweite aber auch lokale Ziele. Die Kommunikation unter den einzelnen Tochterfirmen wird stark gefördert, um einen globalen Austausch- und Problemlösungsprozess zu initiieren (vgl. *Perlmutter* 1969, S. 13 f.).

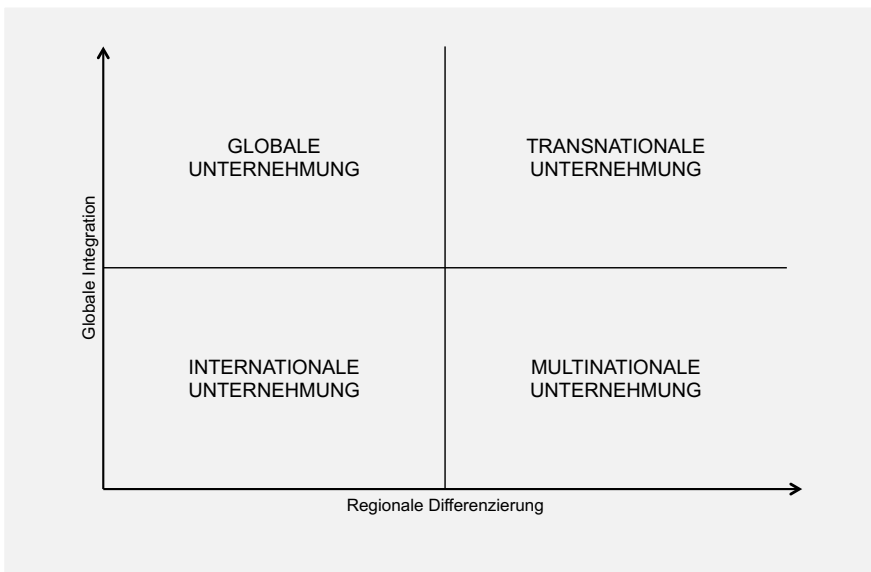
In der Folge wurde das Modell von Perlmutter um ein weiteres Führungskonzept ergänzt: die **regiozentrische Perspektive**. Hierbei sollen die Vorteile einer globalen Integration mit denen einer regionalen Adaption verknüpft werden, indem Wirtschaftsräume in Regionen eingeteilt werden, die als homogene Märkte gelten. Beispiele hierfür sind Wirtschaftsräume, wie das Nordamerikanische Freihandelsabkommen (NAFTA) oder die Europäische Union (EU). Doch auch geografisch oder kontinental aufeinander ausgerichtete Regionen, wie etwa Südostasien oder Latein-Amerika, können bei dieser Führungskonzeption zu Regionen zusammengefasst werden, die sodann mit einheitlichen Führungstechniken organisiert werden. Manager werden aus der jeweiligen Region rekrutiert und die Niederlassungen haben den Anspruch, als regionales Unternehmen wahrgenommen zu werden. Die Steuerung erfolgt ebenfalls auf regionaler Ebene, indem regionale Hierarchien aufgebaut werden und ein starker Austausch zwischen den zusammengefassten Tochterfirmen stattfindet (vgl. *Heenan/Perlmutter* 1979, S. 18 f.).

Hierzu ist anzumerken, dass der Grad der multinationalen Ausrichtung eines Unternehmens durch viele weitere Faktoren beeinflusst wird, wie bspw. durch ihre Geschichte oder den Hintergrund und die Erfahrungen des Firmenvorstands. Zwar lassen sich die vier vorgestellten Grundtypen in der Praxis beobachten, oft ist jedoch eher ein Mix der verschiedenen Typen anzutreffen. Auch kann sich die Ausrichtung der Führungskonzeption über die Zeit verändern und ist demnach nicht als starres Konstrukt anzusehen (vgl. *Heenan/Perlmutter* 1979, S. 21).

### 2.4.1.2 IR-Grid nach Bartlett/Ghoshal

Das Konzept von Perlmutter gilt als fundamentale Grundlage der internationalen Führung, hat jedoch auch viel Kritik und Weiterentwicklung erfahren, Kritik u.a. wegen mangelnder empirischer Operationalisierbarkeit und der Vernachlässigung organisationaler Teilbereiche (vgl. *Holtbrügge/Welge* 2010, S. 46). Eine wichtige Weiterentwicklung des Ansatzes stellen die vier idealtypischen Unternehmensstrategien nach Bartlett/Ghoshal (1990) dar, die wichtige Elemente internationaler Führung beinhalten, jedoch in ihrer Aussagekraft über eine reine Führungskonzeption hinausgehen. So enthält das Strategiespektrum generelle Aussagen zu strategischen Positionierungsmöglichkeiten in einer internationalen Arena. Für die vorliegende Forschungsarbeit soll die Typologie jedoch insbesondere im Hinblick auf ihre Konsequenzen für die internationale Führung Beachtung finden.

Die Autoren unterscheiden in ihrer empirischen Studie entsprechend der globalen Integration und regionalen Anpassung zwischen internationalen, multinationalen, globalen und transnationalen Strategien, wie dargestellt in Abbildung 10:



**Abbildung 10: Vier Strategietypen internationaler Unternehmenstätigkeit**  
Quelle: in Anlehnung an Bartlett/Ghoshal (1986, S. 377)

Während bei Perlmutter lediglich Einstellungen des Managements, wie Erlebnisse, Werte oder Erfahrungen, als Klassifikationskriterien dienen, stehen bei Bartlett/Ghoshal die strategische Ausrichtung, organisatorische Charakteristika sowie Einstellungen des Managements im Fokus. Der Grad der Integration bezieht sich dabei auch auf Produkte, Programme und Dienstleistungen (vgl. *Kutschker/Schmid* 2011, S. 325).

**Internationale Unternehmen** decken sich dabei weitestgehend mit der ethnozentrischen Perspektive: Managementtechniken werden von der Muttergesellschaft auf die Tochtergesellschaften übertragen, Entscheidungen zentral getroffen und ein Führungsstil propagiert, der durch Kontrolle und Koordination gekennzeichnet ist. Vom Hauptsitz entwickelte Ideen und Produkte erfahren lediglich eine Anpassung an nationale Besonderheiten. Die Niederlassungen sind bei weitem nicht so frei und unabhängig in ihren Entscheidungen wie die von Unternehmen, die eine multinationale Strategie verfolgen (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1990, S. 32).

**Multinationale Unternehmen** sind durch eine Portfolio-Sichtweise gekennzeichnet. Tochtergesellschaften agieren relativ autonom und Kernanliegen ist es, Produkte in wichtigen Märkten zu etablieren. Niederlassungen im Ausland werden bei diesem Ansatz im Laufe der Zeit als nationale Unternehmen angesehen. Bei **globalen Unternehmen** steht die Standardisierung von Produkten und Prozessen im Vordergrund mit dem Ziel, Kostenvorteile zu generieren. Hier stehen weder Heimat- noch Gastland im Fokus, vielmehr geht es um einen einheitlichen Weltmarkt, dessen globale Konsumentenwünsche es zu befriedigen gilt. Wissen, Güter und Mitarbeiter werden von der Mutter- an die Tochtergesellschaft transferiert und auch Strategien und Entscheidungen sind stark zentralisiert (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1990, S. 31).

Der vierte Typ, das **transnationale Unternehmen**, wird von den Autoren als überlegen bezeichnet. Diese Meinung wird bis heute in der aktuellen Forschungsliteratur anerkannt und so stellt die Analyse dieses Unternehmenstypus einen zentralen Schwerpunkt innerhalb der internationalen Managementforschung dar (vgl. *Holtbrügge/Welge* 2010, S. 48). Die Überlegenheit dieser Strategie wird primär mit der gleichzeitigen Nutzung von Differenzierungs- und Standardisierungsvorteilen begründet.

Auch Bartlett/Ghoshal beschreiben die transnationale Strategie als eine Mischform, welche die Vorteile der multinationalen und der globalen Strategie kombiniert (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1990, S. 33). Hierarchien zwischen Mutter und Tochtergesellschaften werden durch intraorganisationale Netzwerke abgelöst. Die Autoren sprechen von einem integrierten Netzwerk, welches dazu dienen soll, weltweite Wettbewerbsvorteile durch die Optimierung der Kosten-/Nutzen-Relation zu erzielen. Wichtige Ressourcen werden an den Standorten konzentriert, die dafür am geeignetsten

erscheinen. Gleiches gilt für Entscheidungsprozesse sowie Forschung und Entwicklung. Komplexe Kommunikationskanäle, informelle und formale Systeme sowie Abhängigkeiten sind das Kennzeichen eines transnationalen Unternehmens (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1990, S. 85 f.).

Im Rahmen dieser Strategie werden Tochterfirmen unterschiedliche Rollen zugeschrieben: Es gibt nicht mehr „die eine“ Tochterfirma, die stellvertretend für alle Tochterfirmen steht, sondern regionale Unterschiede und Besonderheiten werden erkannt und beachtet. Transnationale Unternehmen sind somit der Ausgangspunkt für die Entwicklung sog. Rollentypologien, die im nachfolgenden Abschnitt genauer betrachtet werden sollen.

Generell lässt sich an dieser Stelle schlussfolgern, dass die aufgezeigten Typologien wichtige Unterscheidungsmerkmale multinationaler Unternehmen aufzeigen sowie aussagekräftige Analysetools zur gezielten Untersuchung organisationaler Strukturen, Managementtechniken und Produktionsmerkmale darstellen. Die vorgestellten Ansätze von Perlmutter (1969) sowie von Bartlett/Ghoshal (1990) sind hierfür prominente Beispiele, die große wissenschaftliche Anerkennung und breite Anwendung finden. Sie verdeutlichen, dass es „das internationale Unternehmen“ nicht gibt, sondern vielmehr sog. Spielarten eines international agierenden Unternehmens idealtypisch unterschieden werden können. Die diskutierten Typologien sind ergänzend zu betrachten. Eine Gleichsetzung wird auf Grund der gewählten Perspektive problematisch: Wohingegen Bartlett/Ghoshal die strategische Ausrichtung als Kernelement betrachten, rückt Perlmutter die Orientierung des Managements in den Vordergrund (vgl. *Kutschker/Schmid* 2011, S. 307). Es sei an dieser Stelle zudem erwähnt, dass es zahlreiche weitere, auch einstufige Konzepte der internationalen Unternehmensführung gibt, die in dieser Arbeit jedoch nicht weiter thematisiert werden sollen.<sup>8</sup>

## 2.4.2 Tochterunternehmen

Nachdem im Rahmen der Diskussion unterschiedlicher Führungskonzepte der Blickpunkt primär auf die Muttergesellschaft gerichtet war, soll nachstehend der Fokus auf den Tochtergesellschaften liegen. Für MNUs spielen Tochtergesellschaften eine bedeutende Rolle, da ein hoher Anteil des Umsatzes und des Gewinns durch diese erwirtschaftet wird. Die Tochtergesellschaften können dabei ganz unterschiedliche Rollen bekleiden. Die Organisation nimmt dadurch eine Netzwerkstruktur an, die Stärken und Schwächen sowie regionale Unterschiede ihrer Tochterfirmen erkennen und berücksichtigen muss. So können bspw. die einzelnen Wertschöpfungsstufen von unterschiedlichen Tochterfirmen durchlaufen werden. Ausgewählte Niederlassungen können bspw. auf den Vertrieb, andere auf die Fertigung oder Logistik oder

<sup>8</sup> Für eine ausführliche Darstellung weiterer Führungskonzeptionen sei an dieser Stelle verwiesen auf *Kutschker/Schmid* 2011, S. 339.

auf Forschung und Entwicklung ausgerichtet werden. Damit geht eine unterschiedliche strategische Relevanz der einzelnen Töchter einher sowie ein erhöhter Kommunikationsbedarf des Gesamtunternehmens (vgl. *Jarillo* 1990, S. 501; *Kutschker/Schmid* 2011, S. 341 f.).

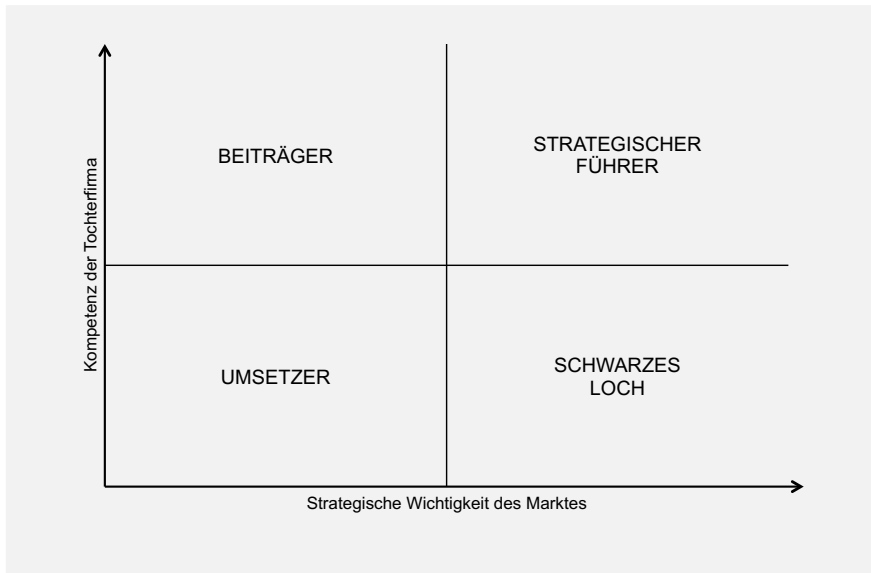
Zahlreiche Forschungsarbeiten setzen sich mit der Rolle von Tochtergesellschaften auseinander, wobei sog. Rollentypologien entstanden sind, die zwischen unterschiedlichen Arten von Tochtergesellschaften differenzieren. Eine der wohl bekanntesten Typologien ist die von *Bartlett/Ghoshal*. Ausgangspunkt dieser Typologie ist die Überlegung, dass eine uniforme Behandlung und generelle Unterordnung von Tochtergesellschaften in vielen Fällen heute nicht mehr zeitgemäß erscheint. Die vormalige Gleichbehandlung hatte zur Folge, dass Potenziale strategisch wichtiger Märkte sowie Kompetenzen und Wissen einzelner Tochterfirmen nicht optimal ausgeschöpft werden konnten. Die starre hierarchische Behandlung von Tochterfirmen und Managern hat kreative Energien und Fähigkeiten untergraben und so zur Demotivation leitender Mitarbeiter geführt (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1986, S. 88).

Um Wissen, Kreativität und nationale Besonderheiten besser ein- und umsetzen zu können, müssen unterschiedlichen Tochtergesellschaften spezifische Rollen zugeteilt werden. Dadurch können einerseits individuelle Stärken der Niederlassungen bestmöglich ausgeschöpft und andererseits Motivation aufgebaut werden. Die Überlegungen der Autoren fußen auf ihren Studien zu unterschiedlichen Führungskonzeptionen von internationalen, globalen, multinationalen und transnationalen Unternehmen, wie sie in Abschnitt 2.4.1.2 ausführlich beschrieben wurden. Insbesondere transnationale Unternehmen gelten dabei als Basis für die Entwicklung unterschiedlicher Rollen für Tochterfirmen, da hier von einer Netzwerkstruktur ausgegangen wird. Diese unterstreicht die Diversität unterschiedlicher Töchter und betont die Bedeutung der Anerkennung und Berücksichtigung regionaler Unterschiede.

Für die Darstellung der Rollentypologie von *Bartlett/Ghoshal* wird eine 2-Achsen-Matrix aufgebaut, die unterscheidet zwischen (1) der strategischen Bedeutung regionaler Märkte und (2) den lokalen Kompetenzen eines Tochterunternehmens. Die erste Dimension fokussiert den Markt, in dem die Tochter operiert und dessen strategische Bedeutung in Bezug auf das Gesamtunternehmen. Strategische Bedeutung kann dabei durch unterschiedliche Faktoren determiniert werden, wie bspw. durch die Marktgröße, das Vorhandensein spezifischer Kundengruppen oder einen regionalen technologischen Vorsprung. Auch dem Heimatmarkt des Hauptwettbewerbers wird eine besondere Bedeutung zugeschrieben (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1986, S. 90). Bei der zweiten Dimension verschiebt sich der Blickpunkt von der externen Marktsituation auf die internen Möglichkeiten der Tochterfirma. Hier werden Fähigkeiten und Kompetenzen analysiert, die sich auf diverse Funktionen oder Teilfunktionen entlang der Wertkette beziehen können: Produktion, Entwicklung, Marketing usw. (vgl.



Bartlett/Ghoshal 1986, S. 90). Die aus diesen beiden Dimensionen resultierende 2-Achsen-Matrix bildet vier unterschiedliche Rollenbilder von Tochterunternehmen ab, wie dargestellt in Abbildung 11:



**Abbildung 11: Rollentypologie nach Bartlett/Ghoshal**

Quelle: in Anlehnung an Bartlett/Ghoshal (1986, S. 90)

Der erste Typus, der **strategische Führer**, entspricht einer Tochterfirma, die in einem für das Gesamtunternehmen strategisch wichtigen Markt angesiedelt ist und über ein hohes Potenzial an Kompetenzen und Fähigkeiten verfügt. Ein strategischer Führer hat die Position eines Partners der Muttergesellschaft inne und nimmt aktiv teil an deren Strategieentwicklung und -umsetzung. Von einem solchen Tochterunternehmen wird erwartet, dass es einerseits Veränderungen in Märkten frühzeitig anhand entsprechender Signale erkennt und andererseits selbstständig Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert und adäquate Problemlösungen entwickelt (vgl. Bartlett/Ghoshal 1986, S. 90).

Der sog. **Beiträger** verfügt ebenfalls über hohe Kompetenzen, jedoch ist er in einem Markt angesiedelt, der für das Unternehmen keine besondere strategische Relevanz besitzt oder der verhältnismäßig klein ist. Dennoch können solche Tochterunternehmen einen wichtigen Beitrag zur strategischen Positionierung des Gesamtunternehmens leisten. Dies kann bspw. durch das Vorantreiben technologischer Innovationen

oder durch die Entwicklung neuer Marketingkonzepte geschehen, die dem Gesamtunternehmen zugänglich gemacht werden (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1986, S. 90).

Der dritte Typus nach Bartlett/Ghoshal ist der **Umsetzer**. Tochterfirmen, die diesem Typus entsprechen, sind in Märkten ohne besondere strategische Relevanz angesiedelt und besitzen gerade so viele Kompetenzen, dass sie die regionalen Geschäfte am Laufen halten und Strategien des Hauptsitzes entsprechend umsetzen können. Diese Rolle kommt dem Großteil der Tochterfirmen weltweit zu. Ohne Zugang zu knappen Ressourcen oder kritischen Informationen gelingt Tochterfirmen allerdings nicht der Schritt zum Beiträger. Dennoch ist auch dieser Rollentypus von großer Bedeutung für das Mutterunternehmen, da hier die wichtigen Aufgaben der Gewinnerzielung und der Expansion vorangetrieben werden. Dies sind entscheidende Elemente, die zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Sinne von Verbund- und Degressionsvorteilen des Unternehmens beitragen können (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1986, S. 91).

Große, anspruchsvolle oder sehr kompetitive Märkte sind für Unternehmen oft nur schwer durch eine Niederlassung strategisch vorteilhaft zu besetzen. Der vierte Rollentyp, das sog. **schwarze Loch**, ist zwar in einem Markt angesiedelt, der für das Gesamtunternehmen von strategischer Relevanz ist. Gleichzeitig verfügt die Niederlassung jedoch über zu geringe Kompetenzen, um aus dieser vorteilhaften Marktpositionierung Nutzen zu ziehen. Entsprechende marktrelevante Kompetenzen in einem Tochterunternehmen aufzubauen, ist sehr zeit- und kostenintensiv. Um eine Tochter in der Position des schwarzen Lochs dennoch zu stärken, ist die Bildung strategischer Allianzen oder sonstiger Partnerschaften und Kooperationen von Vorteil. Hierdurch ist es möglich, die Wettbewerbsposition zu verbessern und vom Wissen des Partners zu profitieren (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1986, S. 91 f.).

Vermeehrt wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass es in multinationalen Unternehmen nicht nur eine Art von Tochterunternehmen geben kann oder geben sollte. Nur ein Portfolio unterschiedlicher Tochtergesellschaften kann aus einer Gesamtunternehmensperspektive betrachtet zu langfristigem, globalem Erfolg führen (vgl. *Kutschker/Schmid* 2011, S. 348).

Die Betrachtung von Rollenmodellen liefert zentrale Erkenntnisgewinne für die Führung (und die Erforschung) internationaler Unternehmen. So betonen bspw. *Kutschker/Schmid* (2011, S. 360 f.) die Möglichkeit dieser, individuelle Stärken einzelner Tochtergesellschaften für den Unternehmensverbund aufzuzeigen. Insbesondere strategisch agierende und gestaltende Tochterfirmen (wie bspw. strategische Führer) können somit identifiziert und positioniert werden. Inwiefern Tochterfirmen Nichtmarktstrategien mitgestalten und umsetzen, soll im empirischen Teil dieser Arbeit eingehend untersucht werden.

### 2.4.3 Herausforderungen

Multinationale Unternehmen unterliegen aufgrund ihrer gestreuten Präsenz in mehreren Ländern einer Vielzahl zusätzlicher Herausforderungen. Diese können ihren Ursprung sowohl unternehmensintern, in Form von organisationaler Komplexität oder der notwendigen Koordination und Integration strategischer Entscheidungen haben, als auch unternehmensextern, begründet durch die Vielzahl unterschiedlicher Umweltbedingungen und Akteure, die strategisch „bearbeitet“ werden müssen. Spezifische, für den weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit relevante Herausforderungen multinationaler Unternehmen sollen im Folgenden betrachtet werden.

#### 2.4.3.1 Strukturelle Komplexität

Da MNUs, wie in Abschnitt 2.4 definiert, durch eine Vielzahl von Tochterunternehmen in mehreren Ländern gekennzeichnet sind, bringt dies naturgemäß eine hohe strukturelle Komplexität mit sich. Dies wurde bereits in den vorangegangenen Abschnitten herausgearbeitet, in denen Führungsstile und unterschiedliche Rollen des Tochterunternehmens vorgestellt wurden. Hierbei wurde verdeutlicht, dass unterschiedlichen **Organisationseinheiten spezifische Verantwortlichkeiten** zukommen können, die in ihrer Lage, ihren Kompetenzen oder ihrem spezifischen Wissen gründen. Darüber hinaus gilt es zu berücksichtigen, dass Tochterunternehmen aufgrund verschiedener Faktoren unterschiedlich geführt werden können und sollten. Zu diesen Faktoren zählen bspw. kulturelle Unterschiede, regionale Besonderheiten oder variierende globale Integrationsmöglichkeiten. Diese Faktoren sind Ursache der hohen strukturellen Komplexität von MNUs, deren Organisation eine besondere Herausforderung darstellt.

Darüber hinaus ergibt sich aus einer unternehmensinternen Perspektive die Frage nach der **Zentralisation bzw. Dezentralisation der Strategieentwicklung**. Die Strategieentwicklungskompetenz hängt dabei mit den Fähigkeiten der einzelnen Tochterfirmen zusammen, wie die betrachteten Rollentypologien verdeutlicht haben. Die Herausforderung besteht letztlich darin, eine bestmögliche Rollenverteilung vorzunehmen, um wertschöpfende Potenziale optimal für das Gesamtunternehmen auszunutzen. Eine hohe interne Aufmerksamkeit und Kommunikation sind entsprechend notwendig, um den Verbund einzelner Organisationseinheiten steuern und entwickeln zu können. Bartlett/Ghoshal (1990, S. 618) sprechen im Zusammenhang mit der Berücksichtigung einzelner Kompetenzen von Tochterfirmen auch von der Herausbildung eines sog. **interorganisationalen Netzwerks**, dessen Interaktionsdichte zwischen Organisationseinheiten unterschiedlicher Länder und Regionen variieren kann. Diese Variation wird von den Autoren mit Hilfe verschiedener Einflussfaktoren erklärt, die neben externen Umweltbedingungen auch interne Strukturen umfassen können. Als These wird aufgestellt, dass die **Machtverteilung**

**innerhalb des Netzwerks** einen signifikanten Einfluss auf Kommunikation, Austausch und Beziehungsgefüge und somit auf die strukturelle und organisatorische Komplexität ausübt (vgl. *Bartlett/Ghoshal* 1990, S. 615).

Darauf aufbauend zeichnet sich ab, dass das Netzwerk des multinationalen Unternehmens einer komplexen internen Organisation bedarf und Tochterfirmen individuelle Positionen im Netzwerk beziehen und sich auf unterschiedlichen Ebenen hierarchisch eingliedern. Entsprechend bedarf es individueller Kommunikationsmechanismen, Managementtechniken und Führungsstile. Diesen Netzwerkverbund zu erkennen und Tochterfirmen strategisch aufzustellen und zu führen, stellt das MNU vor die Herausforderung, ihre eigene strukturelle Komplexität zu bewältigen.

#### 2.4.3.2 Diversität der externen Umwelt

Auch externe Umweltbedingungen stellen eine besondere Herausforderung für MNUs dar. Tochterfirmen sind in unterschiedlichen Ländern angesiedelt, die individuelle institutionelle Rahmenbedingungen, politische Systeme, Gesetzgebungen und Regulierungen sowie eine große Anzahl unterschiedlicher Stakeholder umfassen. Wie bereits in Abschnitt 2.1 thematisiert, ist eine umfassende Umweltanalyse unabdingbare Voraussetzung der Strategieentwicklung (vgl. *Steinmann et al.* 2013, S. 163). Die externe Umwelt unterliegt dabei einer **Dynamik**, die eine kontinuierliche Beobachtung voraussetzt, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen und entsprechend reagieren zu können. Wirtschaftliche Trends, politische Rahmenbedingungen, sozialer und technologischer Wandel, die Verfügbarkeit essenzieller Ressourcen oder auch die Verhandlungsmacht von Zulieferern und Kunden unterliegen einem ständigen Wandel, der bei zu spätem Erkennen zu einer Gefahr für das Unternehmen und bspw. zu einem Wettbewerbsnachteil werden kann (vgl. *Krajewski/Ritzman* 1996, S. 14 f.). Dieser fortlaufende Wandel bringt zudem die Möglichkeit sich stetig ändernder Managemententscheidungen mit sich, deren Konsequenzen es abzuwägen gilt. Externe Informationen müssen organisiert und analysiert werden, um diese nach Relevanz und Dringlichkeit filtern zu können. Die Fülle an verfügbaren Informationen macht es Unternehmen besonders schwer, wichtige Signale frühzeitig zu identifizieren. Oft gehen einzelne Signale im „Noise“, der sog. **Informationsüberflutung** verloren (vgl. *Nelson/Winter* 1982, S. 67).

Wie bereits angesprochen, ist es wichtige Aufgabe des MNUs, eine Vielzahl unterschiedlicher Umweltsituationen zu beobachten, zu analysieren und entsprechend unterschiedliche Strategien und Aktivitäten zu entwickeln, um global erfolgreich agieren zu können. Die Früherkennung von Umweltsignalen gewinnt bei geografischer Komplexität an Bedeutung: Der observierte Umweltbereich wird auf eine Vielzahl von Länderkontexten erweitert, die neben institutionellen, politischen, sozialen und kulturellen auch durch sprachliche Unterschiede gekennzeichnet sein können. Unter-

schiedlichen Umweltsituationen gerecht zu werden, also länderspezifische Erwartungshaltungen zu erfüllen, wird in diesem Kontext als duale Herausforderung der externen und internen Legitimität diskutiert (vgl. *Morgan* 2012, S. 24; *Wood/Demirbag* 2012, S. 11). Die Kommunikation und der Austausch zwischen einzelnen Organisationseinheiten in unterschiedlichen Ländern kann dabei stark variieren und wird u.a. durch die Homogenität einzelner Märkte, strategische Abhängigkeiten von Ressourcen aus anderen Regionen oder den Grad der interorganisationalen Hierarchie und des Bezugs zum Hauptsitz aber auch durch die Selbstbestimmtheit oder Autarkie einzelner Tochterfirmen beeinflusst (vgl. *Ghoshal/Bartlett* 1990, S. 618). Damit stellt die Diversität der externen Umwelten, in denen das MNU operativ tätig ist, das Gesamtunternehmen vor zusätzliche Herausforderungen der Planung und Koordination.

#### 2.4.3.3 Wahrgenommene Unsicherheit der externen Umwelt

Die wahrgenommene Unsicherheit der Umwelt spielt für das MNU ebenfalls eine bedeutende Rolle. Das Thema der wahrgenommenen Unsicherheit externer Umwelten findet in der Organisationsliteratur und Theorieentwicklung breite Aufmerksamkeit (vgl. etwa *Lawrence/Lorsch* 1967; *Duncan* 1972; *Lawrence/Lorsch* 1986). Als Unsicherheit kann dabei generell das Unvermögen beschrieben werden, aufgrund der Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse situative Eintrittswahrscheinlichkeiten abzuschätzen (vgl. *Duncan* 1972; *Pfeffer/Salancik* 1978; *Pennings* 1981; *Pennings/Tripathi* 1987). Wird dieser Begriff der Unsicherheit auf die Umwelt übertragen, bedeutet dies, dass die Quelle der Unsicherheit unvorhersehbarer Ereignisse ihren Ursprung in der externen Umwelt haben muss (vgl. *Milliken* 1987, S. 136). Der Begriff der Umweltunsicherheit kann dabei u.a. anhand der Faktoren Heterogenität, Freigiebigkeit und Variabilität hergeleitet werden, die breite Akzeptanz und Anwendung in der aktueller Forschungsliteratur finden (vgl. *Achrol* 1983, S. 61 f.; *Badri et al.* 2000, S. 157).

**Heterogenität** bezieht sich dabei auf die Varianz unterschiedlicher Elemente einer Region und deren Bevölkerung, mit der Interaktionsbeziehungen eingegangen werden. Heterogene Umwelten stellen das Unternehmen vor eine besondere Herausforderung, da es einer größeren Anstrengung bedarf, Informationen über diese zu beschaffen und entsprechend effektive Strategien zu entwickeln (vgl. *White* 1998, S. 289).

Die Dimension der **Freigiebigkeit** zielt auf die relative Menge kritischer Ressourcen ab, die einem Unternehmen in einem Markt zur Verfügung stehen. Je begrenzter diese Menge ist, desto höher ist die wahrgenommene Unsicherheit eines Marktes (vgl. *Pfeffer/Salancik* 1978, S.67 f.).

Eine weitere Dimension, die Einfluss auf die wahrgenommene Unsicherheit der externen Umwelt innerhalb eines Marktes hat, ist die **Variabilität**. Innerhalb dieser Dimension wird die bereits angesprochene Instabilität der externen Umwelt thematisiert. Die Stabilität der Wettbewerbsintensität, das (aktuelle und auch künftige) Vorhandensein kritischer Ressourcen, potenziell bevorstehende Änderungen von Gesetzen und Reglementierungen usw. haben einen starken Einfluss auf die wahrgenommene Unsicherheit innerhalb einer Region. Je dynamischer diese Änderungen verlaufen und je stetiger der Wandel ist, desto unsicherer wird diese Region für die unternehmerische Tätigkeit (vgl. *White* 1998, S. 289). In der Literatur werden neben diesen drei Dimensionen noch weitere diskutiert, wie bspw. die Konzentrationsdichte von Macht und Autorität oder die Verbundenheit und Anzahl vorhandener Organisationen und Institutionen in einer Region (vgl. *Pfeffer/Salancik* 1978, S. 68), auf die an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen werden soll.

Die wahrgenommene Umweltunsicherheit kann darüber hinaus noch differenzierter betrachtet werden. Neben den Kontextfaktoren kann auch nach **Arten von Unsicherheiten** unterschieden werden. Milliken (1987) differenziert drei Arten von Umweltunsicherheit. Die erste ist die **Statusunsicherheit**. Diese ist eng verknüpft mit der oben besprochenen Dimension der Variabilität. Die Statusunsicherheit betrifft die Frage, inwieweit Komponenten der externen Umwelt einem Wandel unterliegen und wie anfällig diese dafür ist. Dieser Wandel kann u.a. in Form sozio-kultureller Trends, neuer Entwicklungen oder demografischen Wandels stattfinden. Die Statusunsicherheit umfasst in diesem Zusammenhang auch das unvollständige Verständnis von Interaktionsbeziehungen zwischen einzelnen Elementen der externen Umwelt. Dies betrifft bspw. die Frage, welche Auswirkungen technologische Entwicklungen auf dominierende sozio-kulturelle Trends haben (vgl. *Milliken* 1987, S. 136).

Die zweite Art der von Milliken beschriebenen Unsicherheit ist die **Effektunsicherheit**. Hierbei wird die Unvorhersehbarkeit der Konsequenzen, die ein Ereignis in der Umwelt auf das eigene Unternehmen haben könnte, diskutiert. Eine Veränderung in der Umwelt oder ein unvorhersehbares Ereignis können die unterschiedlichsten Effekte und Konsequenzen für die Akteure in einem Markt oder auch darüber hinaus nach sich ziehen. Inwieweit das eigene Unternehmen von diesen Effekten betroffen sein könnte, ist dabei Kernbestandteil der Effektunsicherheit. Das Ergebnis einer Veränderung kann dabei bekannt sein, wie bspw. die Konsequenzen des demografischen Wandels. Inwieweit sich diese auf das eigene Unternehmen auswirken können, ist hingegen oft nicht abschätzbar. Ein mangelndes Wissen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen ist Auslöser dieser speziellen Art der wahrgenommenen Effektunsicherheit (vgl. *Milliken* 1987, S. 137).

Der dritte Typ nach Milliken ist die **Antwortunsicherheit**. Diese beschäftigt sich mit den unvorhersehbaren Konsequenzen, die unterschiedliches organisationales Ver-

halten mit sich bringen kann. Es geht dabei folglich um einen Mangel an Wissen über die Auswirkungen unterschiedlicher Reaktionsmöglichkeiten. Antwortunsicherheit tritt oft in Situationen auf, in denen das Unternehmen gezwungen ist, auf eine Entwicklung innerhalb der Umwelt zu reagieren und mehrere Reaktionsmöglichkeiten bestehen. Unsicherheit besteht dabei insofern, als es schwer bis unmöglich abschätzbar ist, welche Konsequenzen eine spezifische Reaktion hervorruft und entsprechende Präferenzen zu formulieren (vgl. *Milliken* 1987, S. 137 f.).

Neben den unterschiedlichen Dimensionen und Arten der Umweltunsicherheit lässt sich auch zwischen deren **Quellen** differenzieren. So können wahrgenommene Umweltunsicherheiten (in Form von Effektunsicherheiten) ihren Ursprung in der Politik, der Gesellschaft oder aber in der Natur haben.

Unabhängig von Dimension, Art oder Quelle erhöht eine hohe wahrgenommene Unsicherheit der externen Umwelt die Bedeutung der strategischen Planung (vgl. *Ireland et al.* 1987, S. 469). Multinationale Unternehmen, die in einer Vielzahl unterschiedlicher Märkte agieren, die zum Teil auch Schwellen- und Entwicklungsländer umfassen, sind mit erhöhter Unsicherheit und der Notwendigkeit zusätzlicher strategischer Planung konfrontiert. Je diverser die Märkte, in denen das Unternehmen agiert, desto größer die daraus resultierenden Herausforderungen. Jedes Gastland ist gekennzeichnet durch individuelle politische, soziale und institutionelle Rahmenbedingungen, die dem Unternehmen gewisse Chancen bietet, es jedoch auch in seinem Handeln beschränken. Die Anforderungen, welche die externe Umwelt an das Unternehmen und die Strategieentwicklung stellt, können dabei bspw. in ausgereiften Märkten und Entwicklungs- oder Schwellenländern ganz unterschiedlich ausfallen (vgl. *Badri et al.* 2000, S. 170; *London/Hart* 2004, S. 350 f.; *Khanna et al.* 2005, S. 4; *Doh et al.* 2015; *Heidenreich et al.* 2015, S. 973). Da insbesondere Schwellenländer eine bedeutende Stellung in der globalen Weltwirtschaft einnehmen aber gleichzeitig durch eine erhöhte Umweltunsicherheit gekennzeichnet sind, sollen diese nachfolgend gesondert betrachtet werden.

#### 2.4.3.4 Investitionen in Schwellenländer

Wie im vorangegangenen Abschnitt ausführlich erläutert, stellen wahrgenommene Unsicherheiten eine besondere Herausforderung für multinationale Unternehmen dar. Die wahrgenommene Umweltunsicherheit nimmt dabei zu, wenn MNU in Schwellen- oder Entwicklungsländern agieren. Insbesondere Investitionen<sup>9</sup> in aufstrebende Schwellenländer bieten zwar einerseits viele Möglichkeiten, doch sind sie auch mit Restriktionen verbunden und führen zu einer Erhöhung der wahrgenomme-

<sup>9</sup> Investitionen sind in diesem Zusammenhang als jede Form regelmäßiger Transaktionsbeziehungen mit Wirtschaftsakteuren im Ausland zu verstehen. Für ausführliche Informationen sei an dieser Stelle auf Abschn. 2.4 dieser Arbeit oder auf *Kutschker* 1999, S. 105 verwiesen.

nen Unsicherheit, wie jüngst auch in einem Forschungspapier des Beratungsdienstleisters *PricewaterhouseCoopers* hervorgehoben wurde (vgl. *Broadman* 2015). Dennoch nehmen Investitionen ausländischer Unternehmen in Schwellenland-Regionen stetig zu.

Einer Studie von *McKinsey* folgend haben noch im Jahr 2010 die 100 größten Unternehmen mit Hauptsitz in Industrieländern nur 17% ihrer Gesamtumsätze in Schwellenländern generiert. Es wird jedoch prognostiziert, dass diese Zahl bis zum Jahr 2025 auf 70% steigen wird. Dies hat zum einen mit der hohen Bevölkerungsdichte aber auch mit dem steigenden Wohlstand einer wachsenden Mittelschicht und mit Investitionen im Bildungssektor zu tun. Interessant ist hierbei, dass mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung aktuell in Schwellenländern lebt. Deren Nachfrageverhalten wird bis zum Jahr 2025 ca. 50% des weltweiten Konsums ausmachen, im Gegensatz zu lediglich 32% im Jahr 2010 (vgl. *Atsmon et al.* 2012). Diese Entwicklungsprognose zieht insbesondere Unternehmen an, die auf Kaufkraft oder attraktive demografische Rahmenbedingungen angewiesen sind. Folglich geht es nicht nur darum, Produktionsstätten zu verlagern, sondern vielmehr darum, trotz potenzieller Risiken die sich entwickelnden Absatzmöglichkeiten zu erkennen und gewinnbringend auszunutzen (vgl. *Maxwell* 2015).

Aufgrund dieser Entwicklung und der stetig zunehmenden Bedeutung von Schwellenländern für die globale Weltwirtschaft soll in diesem Abschnitt zunächst erläutert werden, was unter dem Begriff des Schwellenlandes zu verstehen ist und was gemeinsame Wesensmerkmale dieser Ländergruppe sind. Die **Definition eines Schwellenlandes** (und welche Länder als Schwellenländer zu klassifizieren sind), variiert stark und unterliegt einem steten Wandel. Im Gegensatz zum wirtschaftlich, technisch, infrastrukturell und industriell weit entwickelten **Industrieland** werden unter dem Begriff des Schwellenlandes Länder zusammengefasst, die sich in einer Umbruchphase von einem Entwicklungs- zu einem Industrieland befinden. Folglich sind hierunter Länder zu verstehen, in welchen einerseits ein **wirtschaftlicher Reformprozess** zur Bekämpfung von Armut, Überbevölkerung und defizitären Infrastrukturen eingeleitet wurde, die aber andererseits durch ein stetig wachsendes Bruttosozialprodukt (BSP) sowie eine zunehmende Integration in die globale Weltwirtschaft gekennzeichnet sind (vgl. *Cavusgil et al.* 2013, S. 5; *Krupkina et al.* 2015, S. 167). Laut einer Statistik des Financial Times Stock Exchange (FTSE) sind die Länder der G20<sup>10</sup> wie folgt verteilt: Während Australien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Kanada, USA und Südkorea zu den Industrieländern gezählt werden, gelten Brasilien, Indien, Indonesien (secondary emerging), Russland, Südafrika und die Türkei (advanced emerging) als Schwellenländer (vgl. *FTSE*

<sup>10</sup> Die sog. G20 bilden die Gemeinschaft der 20 wichtigsten Industrie- und Schwellenländer und erwirtschaften etwa 90% des weltweiten BIP und bestreiten 2/3 des Welthandels (vgl. *G20* 2015).



2015).<sup>11</sup> **Entwicklungsländer** sind von Schwellenländern durch ein geringeres Wirtschaftswachstum, eine geringere Präsenz im Weltmarkt und fehlende oder scheiternde Reformen sozialer oder wirtschaftlicher Natur abzugrenzen.

Schwellenländer sind trotz ähnlicher Entwicklungstendenzen durch eine Vielzahl unterschiedlicher Kulturen, sozialer, politischer und auch wirtschaftlicher Charakteristika gekennzeichnet, die sich allein schon in ihrer geografischen Dispersität begründen. Entsprechend fällt es schwer, von „dem Schwellenland“ zu sprechen. Dennoch lassen sich übergreifende Merkmale zusammenfassen, die dem Länderverbund gemein sind. An dieser Stelle sollen insbesondere demografische Merkmale und politische und wirtschaftliche Merkmale näher betrachtet werden.

Gemeinsame **demografische Merkmale von Schwellenländern** beziehen sich u.a. auf die Bevölkerungsstruktur, das Bevölkerungswachstum sowie den Trend der Urbanisierung. Die demografischen Merkmale von Schwellenländern ähneln sich, unterscheiden sich jedoch fundamental von einer Industrielanddemographie. Wie Tabelle 3 zeigt, ist die Bevölkerung in Schwellenländern generell jünger als in Industrieländern mit Ausnahme von Russland. So waren bspw. im Jahr 2015 28,43% der südafrikanischen Bevölkerung zwischen 0 und 14 Jahren alt und 66,12% zwischen 15 und 65 Jahren. Im Vergleich dazu waren lediglich 12,88% der deutschen Bevölkerung zwischen 0 und 14 Jahren alt und 65,67% zwischen 14 und 65 Jahren. Darüber hinaus ist die südafrikanische Bevölkerungsdemographie durch eine jährliche Wachstumsrate von 1,33% gekennzeichnet, während die deutsche Bevölkerung um 0,17% schrumpft (vgl. CIA 2015). Dies deutet darauf hin, dass es in Schwellenländern eine größere Schicht arbeitender Bevölkerung sowie eine größere nachwachsende Schicht arbeitender Bevölkerung gibt. Der wirtschaftliche Aufschwung sorgt zudem für den zunehmenden Ausbau des Bildungssystems und die Herausbildung einer einkommensstarken Mittelschicht (vgl. *Cavusgil et al.* 2013, S. 14). Weiter verdeutlicht Tabelle 3 den Trend der Urbanisierung in Schwellenländern: Das Wirtschaftswachstum zieht die Bevölkerung in die Stadtgebiete und sorgt für eine Verschiebung der sektoralen Arbeitsplatzverteilung – weg von der Landwirtschaft hin zu Produktion und Dienstleistung (vgl. *Naudé et al.* 2015, S. 1).

---

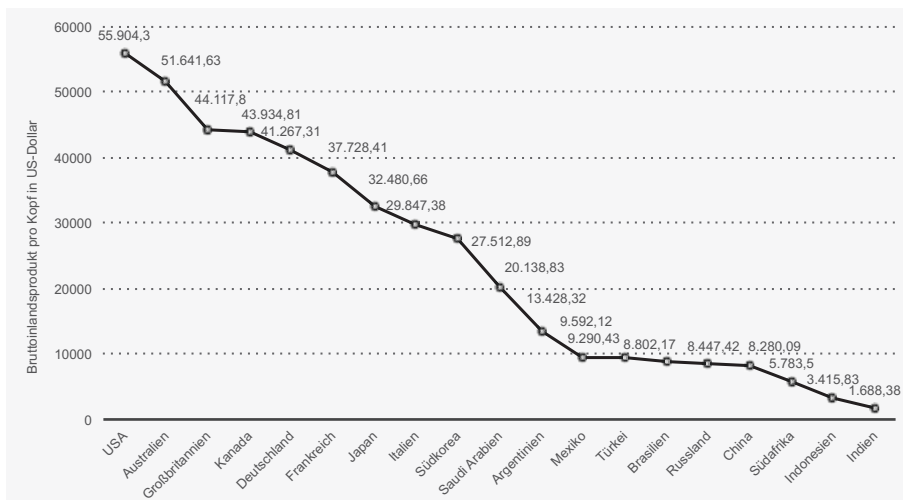
<sup>11</sup> Saudi Arabien wird nach Angaben des FTSE nicht gelistet.

Tabelle 3: Bevölkerungsstatistik Industrie- vs. Schwellenländer

	Bevölkerungs- wachstum (jährlich %)	Bevölkerung zw. 0 und 14 Jahren (% der Gesamt- bevölkerung)	Bevölkerung zw. 15 und 64 Jahren (% der Gesamt- bevölkerung)	Bevölkerung zw. 65 Jahren und älter (% der Gesamt- bevölkerung)	Urbanisierung (%)	Zuwachs der städtischen Bevölkerung (%)
Argentinien	0,93	24,74	63,71	11,55	91,8	1,04
Australien	1,07	17,9	66,63	15,47	89,4	1,47
Brasilien	0,77	23,27	68,93	7,80	85,7	1,17
China	0,45	17,08	72,91	10,01	55,6	3,05
Deutschland	-0,17	12,88	65,67	21,45	75,3	0,16
EU	25	15,5	65,7	18,8	-	-
Frankreich	0,43	18,66	62,61	18,74	79,5	0,84
Großbritannien	0,54	17,37	64,9	17,73	82,6	0,88
Indien	1,22	28,09	65,96	5,95	32,7	2,38
Indonesien	0,92	25,82	67,56	6,62	53,7	2,69
Italien	0,27	13,73	65,07	21,2	69	0,39
Japan	-0,16	13,11	60,31	26,59	93,5	0,56
Kanada	0,75	15,46	66,82	17,73	81,8	1,22
Mexiko	1,18	27,59	65,64	6,77	79,2	1,57
Russland	-0,04	16,68	69,7	13,61	74	-0,13
Saudi Arabien	1,46	27,07	69,69	3,24	83,1	2,1
Südafrika	1,33	28,43	66,12	5,46	64,8	1,59
Südkorea	0,14	13,69	73,29	13,02	82,5	0,66
Türkei	1,26	25,45	67,47	7,09	73,4	1,97
USA	0,78	18,99	66,13	14,88	81,6	1,02

Quelle: CIA (2015)

Neben demografischen weisen Schwellenländer auch gemeinsame **politische und wirtschaftliche Merkmale** auf. Abbildung 12 zeigt bspw. das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der 19 stärksten Volkswirtschaften weltweit. Obwohl sich noch immer eine große Schere zwischen Industrie- und Schwellenländern abzeichnet, ist klar ersichtlich, dass bereits sechs der 19 Länder mit führenden Volkswirtschaften Schwellenländer sind.



**Abbildung 12: BIP der G20 im Jahr 2015**  
Quelle: IMF (2015)

Aus einer politischen Perspektive lässt sich zudem feststellen, dass Schwellenländer verstärkt wirtschaftliche Regularien liberalisieren. So war Ende des 20. Jahrhunderts eine Welle wirtschaftsliberaler Reformen in Schwellenländern zu beobachten, die den Grundstock für Stabilität und Wachstum legen sollten (vgl. *Cuervo-Cazurra/Dau* 2008, S. 3). Die Liberalisierung und Öffnung der Märkte trägt signifikant zur weltwirtschaftlichen Integration und zum Wirtschaftsanstieg von Schwellenländern bei. Ausländische Direktinvestitionen als Konsequenz der Liberalisierung fördern neben dem Wirtschaftswachstum die internationale Anbindung an den Weltmarkt (vgl. *Heidenreich et al.* 2015, S. 793). Damit ist die Rolle der Regierungen im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung von Schwellenländern als besonders wichtig zu bezeichnen (vgl. *Cavusgil et al.* 2013, S. 18).

Unter den Schwellenländern kommt der Vereinigung aufstrebender Volkswirtschaften **BRICS** – Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika – besondere Bedeutung zu. Ursprünglich noch ohne Südafrika wurde der Begriff im Jahre 2001 von Jim

O'Neil geprägt – primär um einen Länderzusammenschluss hervorzuheben, der jährliche Wachstumsraten von 5-10% verzeichnete. Südafrika wurde im Jahr 2010 in den Verbund aufgenommen, der inzwischen zu einem regelmäßigen Austausch zusammenkommt. Die BRICS-Länder sind durch ein rapides Wirtschaftswachstum und einen hohen Anteil der weltweiten Direktinvestitionen charakterisiert (vgl. *Armijo* 2007, S. 8; *Jadhav* 2012, S. 8; *Singh* 2013, S. 393 ff.). Der Anteil der weltweit in die BRICS-Länder einfließenden Direktinvestitionen ist Tabelle 4 zu entnehmen. Dieser Anteil weist konstant steigende Werte für Brasilien, Indien und China aus und schrumpfende Werte für Russland und Südafrika, was u.a. auf aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen zurückzuführen ist.

**Tabelle 4: Direktinvestitionen (net inflows) in Billionen US \$**

Land	2011	2012	2013	2014
Brasilien	71,53	76,11	80,84	96,85
Russland	55,08	50,58	69,21	22,85
Indien	36,49	23,99	28,15	34,41
China	331,59	295,62	347,84	-
Südafrika	4,13	4,62	8,23	5,74

**Quelle: in Anlehnung an WorldBank (2015)**

Neben den wirtschaftlichen Kennzahlen zeichnen sich die BRICS-Länder zudem als einflussreicher Verbund aus, der eine Vorbildfunktion für andere Schwellen- aber auch Entwicklungsländer einnimmt. Darüber hinaus haben die BRICS im Juli 2014 auch eine eigene Entwicklungsbank gegründet, die zukünftig mit der Weltbank konkurrieren soll (vgl. *Naudé et al.* 2015, S. 1).

Die vorstehenden Ausführungen verdeutlichen, dass Investitionen multinationaler Unternehmen in Schwellenländer trotz potenzieller Unsicherheiten aufgrund infrastruktureller, demografischer oder politischer Entwicklungen kontinuierlich zunehmen. Der Einfluss dieser Unsicherheiten auf unternehmerische Aktivitäten im Schwellenland Südafrika soll im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit näher untersucht werden. Zunächst sollen im folgenden Abschnitt jedoch die unterschiedlichen Denkschulen des strategischen Managements erörtert werden.

## **2.5 Positionierung der Forschungsarbeit im Kontext der strategischen Inhaltsforschung**

Wie bereits angedeutet, ist die vorliegende Forschungsarbeit in der strategischen Managementforschung verwurzelt. Die systematische Beantwortung der einleitend vorgestellten Forschungsfragen erfordert jedoch eine tiefergehende Positionierung. Um eine fokussierte Betrachtung unterschiedlicher Fragestellungen innerhalb des

stark heterogenen Forschungsfeldes des strategischen Managements vornehmen zu können, wurde schon frühzeitig eine Untergliederung in zwei Denkschulen vorgenommen: die der strategischen Prozessforschung sowie die der strategischen Inhaltsforschung (vgl. *Chandler* 1962; *Ansoff* 1965; *Andrews* 1971; *Rajagopalan et al.* 1993). Allerdings wird aktuell vermehrt auf eine untrennbare Verflechtung von Inhalts- und Prozessforschung hingewiesen (vgl. etwa *Pettigrew* 1992, S. 148; *Kirsch* 1997, S. 64 f.). In dieser Arbeit soll eine Unterteilung in Inhalt und Prozess allerdings nicht als dichotome Trennung zu verstehen sein, sondern vielmehr als Rahmen, der es ermöglicht, unterschiedliche Fragestellungen der strategischen Unternehmensführung gezielt zu untersuchen.

Generell können drei Kriterien identifiziert werden, die Inhalts- und Prozessforschung differenzieren: der generelle **Fokus der Forschungsausrichtung**, die zur Bearbeitung des Problems herangezogenen **theoretischen Ansätze** sowie das angewandte **methodologische Vorgehen** (vgl. *Chakravarthy/Doz* 1992, S. 5 ff.).

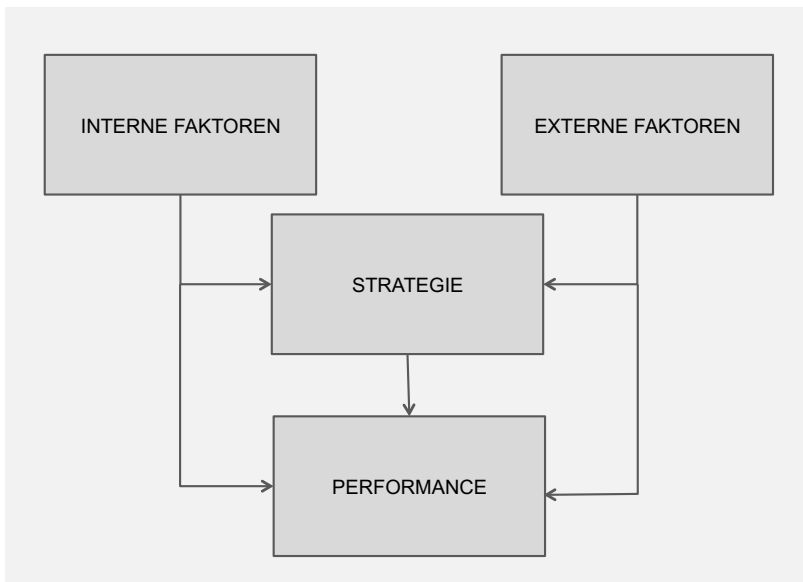
**Handlungsorientierte Prozessansätze** thematisieren demnach die Frage nach der Entstehung und Umsetzung von Strategien.<sup>12</sup> Diese werden als Ergebnis spezifischer unternehmensinterner Prozesse betrachtet. Im Rahmen der strategischen Prozessforschung sollen sie dazu dienen, Einblicke in die Entstehung und Ausgestaltung von Strategien zu geben. Darüber hinaus sind auch die Veränderungen oder Weiterentwicklungen von Strategien oder strategischen Positionierungen über die Zeit zentraler Untersuchungsgegenstand (vgl. *Van de Ven* 1992, S. 169). Auch wenn aktuelle, der Prozessforschung zuzuordnende Publikationen ein sehr breites Spektrum an Perspektiven abbilden, lässt sich ganz generell festhalten, dass Akteure, Aktivitäten, Managementsysteme, Bedingungskonstellationen und Instrumente strategischer Prozesse im Fokus der Betrachtung stehen. Forschungspublikationen zu diesem Thema beinhalten bspw. beschreibende oder erklärende Aussagen zu Planungsmethoden und Entscheidungsfindung aber auch zur Analyse der Effektivität der Generierung und Implementierung von Strategiealternativen, zum Involvement von Akteuren, zu situativen Einflussfaktoren oder zur Rationalität von Entscheidungsprozessen (vgl. *Bower* 1970; *Lyles/Mitroff* 1980; *Frederickson* 1984; *Huff/Reger* 1987, S. 212; *Dutton* 1988; *Eisenhardt/Bourgeois* 1988; *Pettigrew* 1992, S. 147; *Papadakis/Barwise* 1998, S. 95 ff.).

Da diese Perspektive primär fokussiert *wie* Organisationen strategische Entscheidungen entwickeln, die eingangs vorgestellten Forschungsfragen jedoch darauf abzielen *was* und *warum* entwickelt wird, ist diese Arbeit der **strategischen Inhaltsforschung** zuzuordnen. Diese beschreibt und erklärt den Inhalt strategischer Ent-

<sup>12</sup> Die handlungsorientierte Prozessperspektive, die an dieser Stelle betrachtet wird, ist abzugrenzen von der inhaltsorientierten Prozessperspektive. Siehe hierzu bspw. *Kutschker/Schmid* 2011, S. 339.

scheidungen im Hinblick auf zugrundeliegender Ziele, Strategien, Organisationsstrukturen, Unternehmensgrundsätze sowie Managementsysteme. Einen weiteren Forschungsschwerpunkt bilden organisationale Strukturen, Interaktionen der Teilnehmer oder die Frage nach der Formierung strategischer Orientierungen. Aus einer kontingenztheoretischen Perspektive werden Strategien des Unternehmens in Beziehung zu internen sowie externen Einflussfaktoren sowie dem Unternehmenserfolg gesetzt (vgl. *Hofer/Schendel* 1978; *Fahey/Christensen* 1986; *Huff/Reger* 1987; *Pettigrew* 1992; *Bamberger/Wrona* 2012).

Der Fokus der strategischen Inhaltsforschung liegt dabei verstärkt auf der Frage, was genau entschieden wird, bzw. welche Strategien unter Berücksichtigung variierender interner Unternehmensmerkmale und externer Umweltbedingungen zum angestrebten Erfolg führen (vgl. *Chakravarthy/Doz* 1992; *Knyphausen-Aufsess* 1995; *Bamberger/Wrona* 2012). Die sich daraus ergebenden Kernelemente der strategischen Inhaltsforschung sind dargestellt in Abbildung 13:



**Abbildung 13: Erklärungsstruktur von Inhaltsansätzen**  
Quelle: in Anlehnung an Bamberger/Wrona (2013, S. 259)

Forschungsthemen dieser Denkschule umfassen bspw. Erfolgsfaktoren von Diversifikationen, die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch bestimmte strategische Maßnahmen oder Kontextbedingungen strategischer Partnerschaften (vgl. *Kirsch*

1997, S. 61). Eine umfassende Systematisierung der Gegenstandsbereiche strategischer Inhaltsforschung geben Fahey/Christensen (1986, S. 169 ff.).

Innerhalb der strategischen Inhaltsforschung können Phänomene mit Hilfe diverser Theorieansätze perspektivenreich dargestellt werden, indem diese Ansätze „Brillen“ gleich den Betrachter dabei unterstützen, ein Phänomen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu sehen und zu verstehen. Zu den Theorieansätzen, die sich mit Fragestellungen der strategischen Inhaltsforschung auseinandersetzen, zählen bspw. die Transaktionskostentheorie, institutionalistische Theorien, die Industrieökonomik oder die Ressourcen-Ansätze (vgl. *Bamberger/Wrona* 2012). Die Übertragung dieser Ansätze auf die Nichtmarktstrategieforschung wird in Abschnitt 3.4.4 im Rahmen der systematischen Literaturanalyse vorgenommen

Nichtmarktstrategien multinationaler Unternehmen

Eine komparative Fallstudienanalyse

Sinzig, C.

2017, XXIII, 421 S. 39 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16844-5