

Jörg Sydow und Günther Ortmann

## Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des strategischen Managements

1. Von der strategischen Planung zum strategischen Management
2. Trotz Theorievielfalt: Theoriedefizite des strategischen Managements
3. Zum Stand der organisationstheoretischen Fundierung des strategischen Managements – Ressourcenbasierter Ansatz als herrschendes Paradigma?
4. (Fast) Blinde Flecken der Theorie des strategischen Managements: Kollektive Strategien und strategische Institutionalisierung
5. Strategie und Strukturation: Ein strukturationstheoretischer Integrationsvorschlag
6. Schlussbemerkung: Das ganz neue strategische Management?

Literatur

## 1. Von der strategischen Planung zum strategischen Management

„*Strategy* can be defined as the determination of the long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and allocation of resources necessary for carrying out these goals“ (Chandler 1962, S. 13). Zur inhaltlichen Füllung dieser klassischen Strategiedefinition stehen beim strategischen Management Entscheidungen im Vordergrund: zum einen über die Domänen, in denen eine Unternehmung tätig ist bzw. sein soll, zum anderen aber auch über die Handlungsweisen und Ressourcenverwendungen, mit denen die Unternehmung eine möglichst vorteilhafte und dauerhafte Wettbewerbsposition in den entsprechenden Branchen bzw. Märkten erreichen und damit Wert schaffen kann (vgl. Schreyögg 1984, S. 5). Und dabei ist in Zeiten einer „deconstruction of integrated value chains“ (Bresser et al. 2000) und verschwimmender Unternehmungs- und Branchengrenzen Vieles in Bewegung geraten.

Konkret geht es beispielsweise um den (auch rechtzeitigen) Eintritt in einen oder den Austritt aus einem bestimmten Markt; um die Entscheidung über den Weg internen oder externen Wachstums (durch eine Unternehmungsübernahme) oder – immer häufiger – der Kooperation bzw. Netzwerkbildung; die Migration von einem Geschäft zum Anderen, um die vorhandenen Kompetenzen besser in Anschlag zu bringen; aber auch um eine Kombination bisher als einander ausschließend erachteter Strategien, etwa jener der Differenzierung und der Kostenführerschaft, um in bestimmten Produkt-/Marktfeldern eine einmal erreichte Wettbewerbsposition zu verteidigen. Zum strategischen Management zählen des Weiteren die Suche nach dem geeigneten Umgang mit Brüchen in der technologischen Entwicklung und mit der Internationalisierung und Globalisierung bestimmter Märkte, aber auch Fragen nach der Rolle des strategischen Zentrums bei Unternehmungssteuerung und wirksamer Kundenbindung. Derartige Entscheidungen, die in der einschlägigen Literatur als unsicher, unstrukturiert, komplex, dynamisch, konflikt-haltig und mehrdeutig beschrieben werden und insofern als „echte Führungsentscheidungen“ (Gutenberg 1983) zu qualifizieren sind, spiegeln sich – so zumindest die klassische Sichtweise der Lehre von der strategischen Unternehmungsführung – zuvorderst in (strategischen) Plänen.

Zwar sind die Zeiten strategischer Planung in unseren Tagen strategischen, organisationalen und interorganisationalen Wandels nicht vorbei, wohl aber ist in der wissenschaftlichen Diskussion schon lange die Idee strategischer Unternehmungsführung mittels strategischer Planung durch einen breiter angelegten Diskurs ersetzt worden: durch den um das *strategische Management*. Verband man mit der strategischen Planung noch die Vorstellung von Machbarkeit, Steuerbarkeit und Beherrschbarkeit, von einer relativ problemlosen Umsetzung an der Spitze von Unternehmungen entwickelter Vorstellun-

gen durch eine entsprechende Organisation (vgl. z.B. Chandler 1962), so steht der Begriff des strategischen Managements heute für Einsichten in die prinzipielle Problematik nicht nur der Strategieformulierung, sondern vor allem auch der Strategieimplementierung. Auch die Bedeutung der Organisation im gesamten Prozess der Strategieformation wird zunehmend gesehen und dabei anerkannt, dass die organisationale und interorganisationale Welt durch Widersprüchlichkeiten, Dilemmata und Paradoxien und schon deshalb durch eine bestenfalls begrenzte Steuerbarkeit gekennzeichnet ist.

In der Managementwissenschaft legt früh die Schrift „From Strategic Planning to Strategic Management“ (Ansoff et al. 1976) von diesem Perspektivwandel Zeugnis ab. Ein zweites, wichtiges Indiz ist die Erneuerung der eingangs angeführten klassischen Strategiedefinition etwa zehn Jahre später. Strategie wird seitdem immer öfter – in Anlehnung an eine populäre Definition von Henry Mintzberg – als „pattern in a stream of actions“ (Mintzberg 1990) bezeichnet, womit die ungeplanten, bestenfalls *ex post* als Strategien reklamierten „emergent strategies“ (Mintzberg) mit in die Begriffsbestimmung eingeschlossen sind. Zwar ist nicht jedes Handlungsmuster eine Strategie, aber – und genau dies soll Mintzbergs Definition verdeutlichen – Strategie *vor allem* ein Muster von Handlungen. Die praktische Relevanz einer solchen Sichtweise wird umso deutlicher, je mehr der realen Bedeutung der Organisation schon im Prozess der Strategieformation Rechnung getragen wird. Strategieentwicklung und -umsetzung oder – mit Mintzberg gesprochen – „strategy formation“ wird heute denn auch mit Fug und Recht als ein *organisations- oder gar netzwerkweiter Prozess* verstanden.

So unzweideutig dieser Trend von der strategischen Planung zum strategischen Management auszumachen ist, so umstritten ist bis heute die Frage, wie das strategische Management angemessen *theoretisch* fundiert werden kann. Welcher ökonomischen oder soziologischen, welcher sozio-ökonomischen oder wirtschaftssoziologischen Theorieangebote sollte man sich bedienen? Tatsächlich scheint seit einiger Zeit ein „Pluralismus im Strategischen Management“ (Scherer 1995) vorherrschend. So führen Welge/Al-Laham (1999) in der neusten Auflage ihres nun mit „Strategisches Management“ überschriebenen Lehrbuches neben der klassisch-präskriptiven, „rational-entscheidungsorientierten Prozeßperspektive“ fünf „ökonomische“ und zwei „systemtheoretisch-evolutionäre Perspektiven“ an – und bieten damit einen zwar aktuellen, keineswegs aber vollständigen Überblick über die Vielfalt der Theorien des strategischen Managements.

Zur Gruppe der „ökonomischen Perspektiven“ zählen Welge und Al-Laham (1) das klassische „structure-conduct-performance“-Paradigma der Industrieökonomik, (2) dessen Weiterentwicklung durch Michael Porter (1981) und die „Neuere Industrieökonomik“, (3) Ansätze der Spieltheorie, (4) die Neue Institutionenökonomik, die sich ihrerseits in mindestens drei Ansätze ausdifferenziert, und (5) den ressourcenbasierten Ansatz, der auch die Entwicklung wissens- und lernorientierter Konzepte mit befruchtet hat; zur Gruppe der „systemtheoretisch-evolutionären Perspektiven“ rechnen die Autoren (1) die evolutionäre Führungskonzeption von Werner Kirsch (z.B. 1997; vgl. auch zu Knyphausen-Aufseß 1995, S. 350 ff.) und (2) den populationsökologischen Ansatz.

Unberücksichtigt bleiben in dieser Zusammenschau beispielsweise auf der Österreichischen Schule der Ökonomie fußende Arbeiten sowie (erste) komplexitäts- und strukturationstheoretische Studien zum strategischen Management, vor allem aber der traditionell (auch) in der strategischen Managementforschung populäre Kontingenzansatz und der von Mintzberg entscheidend mit geprägte Konfigurationsansatz.

Vor dem Hintergrund einer ähnlich umfassenden Bestandsaufnahme diagnostiziert Scherer (1995) die bereits im Titel dieses einleitenden Beitrags angedeutete „*Vielfalt von Wegen und Möglichkeiten*“ (S. 68) im strategischen Management. Diese Vielfalt spiegelt sich in der Managementwissenschaft im Übrigen nicht nur in der großen Zahl von Konzepten und Theorien, sondern in einer wachsenden Zahl von Theoriegemeinschaften bzw. Paradigmen, deren Kommensurabilität zumeist bezweifelt wird, weil, so das Argument, die ihnen zuzurechnenden Theorien nicht einmal mehr die grundlegendsten Annahmen teilen (s. dazu aber den letzten Beitrag dieses Bandes).

## 2. Trotz Theorievielfalt: Theoriedefizite des strategischen Managements

Unabhängig davon, ob man nun diese Theorie- und Paradigmenvielfalt beklagt oder nicht, unabhängig davon, ob man in dieser Lage Abhilfe in einer soliden und allgemeinen sozialtheoretischen Fundierung sieht, wie wir, unabhängig auch davon, ob nicht die breite Rezeption des ressourcenbasierten Ansatzes und seine aktuelle Ergänzung durch wissens- und lernorientierte Konzepte sowie durch den „relational view“ (Dyer/Singh 1998) ein erstes Anzeichen für eine theoretische Refokussierung des wissenschaftlichen Diskurses darstellt, zeichnet sich die herrschende Lehre vom strategischen Management durch mindestens drei Defizite aus.

Das *erste*, die Theorie des strategischen Managements trotz vielfältiger Bemühungen immer noch kennzeichnende Defizit betrifft die unseres Erachtens *ungenügende theoretische Konzeptualisierung des Verhältnisses von Strategie und Organisation*. Dies gilt selbst für den aktuellen ressourcenbasierten Ansatz, der zwar zentrale Einsichten in die Bedingungen dauerhafter Wettbewerbsvorteile vermittelt und Anschlussstellen zum organisationalen Lernen eröffnet, den Managementprozess selbst dabei aber, und dies trifft selbst auf dynamische Ressourcenansätze (vgl. insbes. Teece et al. 1997) zu, ebenso unterbelichtet lässt wie den organisationalen oder interorganisationalen Kontext, innerhalb dessen sich dieser Prozess in der Praxis vollzieht. Eine praxisrelevante Theorie des strategischen Managements hat hier – das mag angesichts der Zentralität dieses Themas in der Forschung überraschen – erheblichen Nachholbedarf.

Das *zweite* Defizit besteht unseres Erachtens darin, dass die Ebene *kollektiver Unternehmungsstrategien* (und damit vor allem Fragen der Unternehmungsk Kooperation) in der Lehre vom strategischen Management immer noch unterbelichtet ist. Obwohl mittlerweile eine Fülle von Forschungsergebnissen zur Gestalt und Gestaltung von Interorganisationsbeziehungen vorliegen, wird die Unternehmung – vor allem von ökonomischen Theorien und gerade auch vom ressourcenbasierten Ansatz des strategischen Managements – oft noch als „an island of planned coordination in a sea of market relations“ (Richardson 1972, S. 883) konzipiert und die *Prozesse* interorganisationaler Kooperation erst in Ansätzen erfasst (vgl. z.B. Ebers 1999; Sydow/Windeler 2000). Vor allem aber ist bemerkenswert: Die (Gesamt-) Unternehmung stellt in der Lehre vom strategischen Management immer noch die größte (korporative) Handlungseinheit dar, während Organisationskollektive als Analyseebene nicht so recht in den Blick kommen. Bekannte Konzepte wie das der strategischen Gruppe oder das der organisationalen Population stellen diesbezüglich keine Ausnahmen dar, weil sie keine realen korporativen Akteure erfassen, sondern – anders als Konzerne und Netzwerke – ausnahmslos zu Analysezielen zu Kollektiven zusammengefasst werden.

Ein *drittes* Defizit sehen wir darin, dass der Theorie des strategischen Managements bis heute die *Unternehmungsumwelt als strategisch zu gestaltendes Feld*, und zwar jenseits von Marketinginteressen, nicht so recht in das Blickfeld kommt. Insbesondere Fragen der aktiven Mitgestaltung von *Recht und Politik* bleiben bislang häufig ausgeklammert, schon die Befassung mit Fragen des Lobbyismus, die nur einen kleinen Ausschnitt dessen markieren, was wir hier im Blick haben, fristet ein Schattendasein. Dies verwundert angesichts der Tatsache, dass Recht und Politik entscheidend die Bedingungen bestimmen, die einen angemessenen Return on Investment ermöglichen und über die Aufrechterhaltung einer einmal erzielten Wettbewerbsposition entscheiden – oder eben nicht. Es verwundert genauso angesichts der Tatsache, dass sich eine Teildisziplin des strategischen Managements, das (strategische) Marketing, die Beeinflussung und Mitgestaltung des Absatzmarktes von Beginn an auf seine Fahnen geschrieben hat.

Dieses einleitende Kapitel, und mehr noch die in diesem Band zusammengestellten Beiträge, sollen eine Perspektive darauf eröffnen, wie diese drei Defizite – und einige weitere, die im Folgenden noch deutlich werden – überwunden werden können. Ausgangspunkt dabei ist, dass die Lehre vom strategischen Management von einer theoretischen Neuorientierung profitieren könnte, die an vorliegende Konzepte und Theorieansätze zwar anschließt, gleichzeitig aber *prozessbezogener* ausgerichtet ist als beispielsweise der ressourcenbasierte Ansatz. Dabei sollte allerdings die Bedeutung von Strukturen für den Managementprozess nicht übersehen werden.

Des Weiteren sollte mit der theoretischen Neuorientierung verbunden sein, dass das Phänomen des strategischen Managements auf *verschiedenen Analyseebenen* bearbeitet werden kann, nicht zuletzt eben auch jenem von Organisationskollektiven. Dabei ist hilfreich, wenn ein und derselbe Theorieansatz auf verschiedenen Ebenen zum Einsatz gelangen und auf diese Weise der vielschichtigen „embeddeness of strategy“

(Baum/Dutton 1996) auf der Ebene von Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk sowie wettbewerblichem und institutionellem Umfeld Rechnung getragen werden kann. Die bisherigen Bemühungen der Strategieforschung, verschiedene Analyseebenen in ihrer rekursiven Konstitution konzeptionell miteinander zu vermitteln, sind eher bescheiden (vgl. auch Whipp 1996, S. 269).

Schließlich sollte die theoretische Neuorientierung auch das Potenzial von Unternehmen und Unternehmungskollektiven in den Blick nehmen können, aktiv ihre strategisch relevante *Umwelt mitzugestalten*, m.a.W. Strategie als Vermittlungsinstanz zwischen Organisation (bzw. Netzwerk) und Umwelt tatsächlich ernst zu nehmen.

Das Potenzial zu einer entsprechenden Neuorientierung des strategischen Managements sehen wir in der von Anthony Giddens (1984) als allgemeine Sozialtheorie entwickelten Strukturierungstheorie, die als Organisations- und Netzwerktheorie schon vielfach – nicht zuletzt auch von uns selbst – fruchtbar gemacht worden ist (vgl. für einen Literaturüberblick Ortman et al. 2000, S. 341 ff.). Diese Theorie bietet nicht nur das Potenzial zur Überwindung der drei genannten Defizite der herrschenden Lehre vom strategischen Management, sondern auch die Möglichkeit zur systematischen und durch *eine* (Meta-) Theorie angeleiteten Integration von relevanten Konzepten und aktuellen Ansätzen des strategischen Managements. Dieses Potenzial soll in diesem einleitenden Kapitel (und zwar im Abschnitt 5) kurz angedeutet, dafür aber in dem Schlusskapitel „Strukturierungstheorie als Metatheorie des Strategisches Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt“ ausgeführt werden. Zuvor allerdings wollen wir etwas ausführlicher, als wir es schon getan haben, den Stand der Theorie des strategischen Managements kommentieren, und zwar zunächst mit Blick auf ihre immer noch unzureichende organisationstheoretische Fundierung. Dies soll (im folgenden Abschnitt 3) am Beispiel des ressourcenbasierten Ansatzes geschehen, der sich zu wenn nicht *dem*, so doch zu einem *der* herrschenden Paradigmen im strategischen Management zu entwickeln scheint. Im Anschluss daran sollen (in Abschnitt 4) die zwei anderen, ebenfalls schon erwähnten (Fast-) Leerstellen des strategischen Managements näher ausgeleuchtet werden: die Ebene des strategischen Managements von Unternehmungskollektiven bzw. -netzwerken sowie die Schaffung von (rechtlichen und politischen) Umweltbedingungen, die die eigene strategische Position unterstützen. Im Anschluss wird (im Abschnitt 5) auf die Strukturierungstheorie und ihr Integrationspotential für eine Theorie des strategischen Managements vorausgeblickt. Es folgt (im Abschnitt 6) eine Schlussbemerkung zum wirklich oder vermeintlich Neuem im strategischen Management.

### 3. Zum Stand der organisationstheoretischen Fundierung des strategischen Managements – Ressourcenbasierter Ansatz als herrschendes Paradigma?

Bis vor Kurzem waren sich Managementforscher in Bezug auf den Status des strategischen Managements nur einig über ihre Uneinigkeit (vgl. zum Folgenden Göbel 1997, S. 6 ff., aber vor allem Scherer 1995, S. 68 ff.): Dissens besteht weniger über die Domäne des strategischen Managements als über die adäquate Theorie und Methode. Grundlegender noch beklagen manche Forscher und Forscherinnen, dass es im strategischen Management an einem „overarching paradigm“ (Frederikson 1990, S. 2) fehlte, und warnen davor, dass dieser Umstand als „Unreife“ interpretiert werden könnte. Aber es gibt auch Gegenstimmen, die die sich dadurch ergebende paradigmatische Offenheit in der Lehre vom strategischen Management begrüßen. Andere wiederum notieren kritisch die Vorherrschaft eines (funktionalistischen) Paradigmas oder sehen eben diese Vorherrschaft als positiv an, zum Beispiel weil sie eine gewisse Reife der Disziplin zum Ausdruck bringe. Wieder Andere erkennen die Existenz unterschiedlicher Paradigmen an, bewerteten diesen Pluralismus allerdings höchst unterschiedlich. Während Einige es als notwendig erachten, dass sich der Forscher – und auch Praktiker – zwischen den (zumeist als prinzipiell inkommensurabel angesehenen) Paradigmen entscheidet,<sup>1</sup> vertreten Andere „die Ansicht, daß man die unterschiedlichen Paradigmen kombinieren kann und soll“ (Göbel 1997, S. 9). Insgesamt ergibt sich auch und gerade für den paradigmatischen Status der Lehre vom strategischen Management ein sehr widersprüchliche Bild (s. auch Abb. 1).

In den letzten Jahren hat allerdings der ressourcenbasierte Ansatz, der auf wichtigen Vorarbeiten von Edith Penrose (1959) fußt und vor allem von Wernerfelt (1984) und sodann Barney (1991, 1997) ausgearbeitet und popularisiert worden ist und wohl dem funktionalistischen Paradigma zugerechnet werden muss, nicht nur im angelsächsischen, sondern auch im deutschen Sprachraum eine breite Aufnahme gefunden (vgl. z.B. Rasche/Wolfrum 1994; zu Knyphausen-Aufseß 1995, 2000; Welge/Al-Laham 1999; Freiling 2000). Avanciert er, wie unseres Erachtens absehbar, zum vorherrschenden Theorieansatz oder bekommt er gar einen paradigmatischen Status zugeschrieben, dürfte sich die skizzierte Situation ändern. Die Vielfalt, der Pluralismus im strategischen Management, wird damit zwar nicht überwunden, wohl aber sich auf den Rückzug begeben (müssen). Dies umso mehr, je stärker sich der ressourcenbasierte Ansatz von seinem mikroökonomischem Kern entfernt und Konzepte der Neuen Institutionenökonomik, der evolutorischen Ökonomik und der Verhaltenswissenschaften in sich aufnimmt.

---

<sup>1</sup> Vgl. zur Diskussion um die (vermeintliche) Inkommensurabilität auch das von Scherer (1998) herausgegebene Schwerpunktheft der Zeitschrift „Organization“ (Vol. 5, No. 2).

<i>Paradigmatischer Status</i>	<i>Negative Bewertung</i>	<i>Positive Bewertung</i>
Es gibt kein Paradigma	Zeichen von Unreife	Kein Dogma engt die Forscher ein
Es gibt ein dominantes Paradigma (das funktionalistische)	Denkverbote werden errichtet; das funktionalistische Paradigma weist entscheidende Schwächen auf	Zeichen von Fortschritt
Es gibt mehrere Paradigmen	Man muß sich für eines entscheiden	Nur so kann man der Komplexität des Forschungsfeldes gerecht werden

Abb. 1: Unterschiedliche Meinungen zum paradigmatischen Status des strategischen Managements (Göbel 1997, S. 9)

Selbst wenn der ressourcenbasierte Ansatz entsprechend erweitert wird und nicht zuletzt deshalb auf dem besten Wege ist, zum herrschenden Paradigma des strategischen Managements zu werden: der von uns als notwendig erachtete Perspektivwechsel zum Verhältnis von Strategie und Organisation wird aus mindestens zwei, eng miteinander zusammenhängenden Gründen nur halbherzig vollzogen. Halbherzig ist er erstens, weil der ressourcenbasierte Ansatz nicht wirklich energisch an Organisationstheorie anknüpft, sondern im Kern – und trotz einiger evolutorischer und verhaltenswissenschaftlicher Erweiterungen – seinen mikroökonomischen, die interne Organisation ausblendenden Basisannahmen verhaftet bleibt (vgl. zu Knyphausen-Aufseß 1995, S. 88 ff.; Schreyögg 2000). Die Unternehmung als Organisation bleibt für diesen Ansatz eine „black box“, obwohl die (interne) Organisation ihm als *die* Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile gilt. Mag sich die moderne Mikroökonomie auch gegenüber der Bedeutung der Organisation geöffnet und den Prozessen der Strategieformation zugewandt haben (so zu Knyphausen-Aufseß 1995, insbes. S. 107), den sozialen *System*charakter unternehmungsintriner und -übergreifender Handlungszusammenhänge bekommt der ressourcenbasierte, ggf. um wissens- und lernorientierte Konzepte erweiterte Ansatz, anders als moderne organisations- und netzwerktheoretische Ansätze, nicht in den Blick. Zweitens, und für eine Theorie des strategischen Managements noch unbefriedigender, kann der ressourcenbasierte Ansatz aus theoriesystematischen Gründen nur wenig zur Aufhellung gerade derjenigen *Prozesse* beitragen, die mit der Entwicklung, Nutzung und Erneuerung Wettbewerbsvorteile generierender Ressourcen zu tun haben und die der Ansatz für so bedeutsam hält.

Im Ergebnis führt eine Vorherrschaft des ressourcenbasierten Ansatzes im strategischen Management zu dem paradoxen Ergebnis, dass die Einbeziehung der Organisation zwar



als dringlicher denn je erscheint, methodologisch durch die Vorherrschaft eben dieses, im Kern mikroökonomischen Ansatzes aber behindert, wenn nicht verhindert wird. Dieses Ergebnis – und damit ein (zu) früher Untergang dieses Ansatzes – wäre beklagenswert, schon weil eine Verknüpfung des ressourcenbasierten Ansatz mit der modernen Organisations- und Netzwerktheorie diesen im Kern sozialwissenschaftlichen Theorieansätzen dazu verhelfen könnte, den Blick für das Ökonomische im strategischen Management zu schärfen.

Mit dem strategischen Management auf Unternehmungsebene, und dort insbesondere mit dem Verhältnis von Strategie und Organisation, befassen sich die ersten drei der folgenden Beiträge dieses Bandes. Allesamt sind diese Beiträge darum bemüht, eine prozesshafte und gleichzeitig der Bedeutung von Organisation tatsächlich Rechnung tragende Perspektive auf das strategische Management zu entwickeln, indem sie sich der Giddensschen Strukturierungstheorie bedienen. In diese Theorie führen diese Beiträge nebenbei Schritt für Schritt ein.

Der auf diese Einleitung folgende, von *Marco Zimmer* und *Günther Ortmann* verfasste 2. Beitrag „Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet“ legt dazu die Grundlagen, indem er Basiskonzepte der Strukturierungstheorie darstellt und auf zentrale Fragen des strategischen Managements anwendet. Schon dieser Beitrag macht deutlich, dass so manche von der herrschenden Lehre des strategischen Managements vorgenommene Schneidung und Unterscheidung aus strukturationstheoretischer Sicht mit einem Abschneiden oder Ausblenden verbunden ist, das zu wenig produktiven Kontroversen geführt hat: nicht nur zu jener über den Charakter von Strategie als geplant oder emergent, sondern auch zu jener um die Vorherrschaft von Strategie über Struktur bzw. von Struktur über Strategie und jener von der überlegenen Relevanz von (externem) Markt über (interne) Ressourcen bzw. umgekehrt.

Im 3. Beitrag „Modalitäten des strategischen Managements – Zur strukturationstheoretischen Interpretation des Resource-based View“ entwickelt *Stephan Duschek* die strukturationstheoretische Perspektive auf das strategische Management weiter, indem er die im Giddensschen Konzept der Dualität von Struktur zentralen, aber bislang in ihrer Funktion unklar gebliebenen Modalitäten der Strukturierung ins Zentrum der Betrachtung rückt. Dabei knüpft der Autor an phänomenologisch-ethnomethodologische Konzepte einerseits und zentrale Überlegungen des ressourcenbasierten Ansatzes andererseits an. Auf diese Weise gelingt es ihm, die schon von Edith Penrose thematisierte und für den Ressourcenansatz zentrale Beziehung zwischen „resources“ und „services“ deutlich zu machen – letztere verstanden als Nutzen, der aus den vielleicht einzigartigen Weisen des Gebrauchs von Ressourcen stammen.

Der 4. Beitrag ist von *Albrecht Becker* verfasst und wendet sich unter dem Titel „Strategisches Controlling und Strukturierung“ einer strukturationstheoretischen Analyse des strategischen Controlling zu. Im Einklang mit der herrschenden Lehre rückt der Autor zunächst die Koordinationsfunktion des Controlling innerhalb der Führung einer primär plankoordinierten Organisation in das Zentrum der Analyse. Das strategische Control-

ling bemüht für die Realisierung dieser Koordinationsfunktion (und ist darin dem operativen Controlling ähnlich) die Instrumente der Planung und Budgetierung, diverse Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme sowie Verrechnungs- und Lenkungspreissysteme, und unterstützt so das Top-Management bei der strategischen Unternehmensführung. Die strukturationstheoretische Analyse weist nicht nur auf unauflösbare Widersprüche in der herrschenden Controllingtheorie hin, sondern zeigt systematische Anknüpfungsmöglichkeiten für die Entwicklung eines organisationstheoretisch fundierten und in den (strategischen) Managementprozess sinnvoll zu integrierenden Controllingverständnis.

#### 4. (Fast) Blinde Flecken der Theorie des strategischen Managements: Kollektive Strategien und strategische Institutionalisierung

Strategisches Management impliziert schon immer, den Blick aus der Unternehmung heraus auf die sogenannte Umwelt zu werfen, vor allem um – etwa im Rahmen der SWOT-Analyse – aus dem Zusammenspiel von Unternehmung und Umwelt interne Stärken und Schwächen und externe Chancen und Risiken zu bestimmen und dazu passende strategische Handlungsweisen zu entwickeln. Dabei wurde die Umwelt einer Unternehmung traditionell als gesichtslos konzipiert. Die Einsicht, dass die Umwelt durchaus ein Gesicht, und zwar in Form vor allem von Organisationen, hat und dass diese als korporative Akteure, statt in der Anonymität des Marktes zu agieren, sich in einem sozial strukturierten „organisationalen Feld“ (DiMaggio/Powell 1983) bewegen und sich dabei strategisch auf einander beziehen, ist zwar alles andere als neu, lange Zeit für die Theorie des strategisches Managements allerdings folgenlos geblieben.

Erst mit der Entwicklung einer Netzwerkperspektive auf das strategische Management (vgl. z.B. Galaskiewicz/Zaheer 1999) und der Inklusion „kollektiver Strategien“ (Astley/Fombrun 1983; Bresser 1998, S. 471 ff.) hat sich dieses Bild etwas geändert. Tatsächlich ist die Erforschung kollektiver Strategien, die sich organisatorisch in Konsortien, Kartellen, Allianzen, Netzwerken und Joint Ventures manifestieren, zwischenzeitlich zu einer wesentlichen Domäne theoretischer und empirischer Managementforschung geworden: „It would not be an exaggeration to suggest that the topic of strategic alliances and networks has in the last decade become one of the most significant topics in the strategic management literature“ (Zajac 1998, S. 319). Allerdings wird im Rahmen dieser Forschungen nur selten die Analyseebene der einzelnen (dann in eine Allianz oder ein Netzwerk eingebundenen) Unternehmung verlassen. So wenig die von der Industrieökonomik in ihrer Bedeutung betonte Branche jemals eine für das strategische Management angemessene Analyseebene gewesen ist (vgl. Bresser 1998, S. 676 f.), so wenig reicht es heute allerdings aus, strategische Analysen und Entscheidungen allein

auf die Einzelunternehmung auszurichten. Während man den Konzern noch sinnvoll als eine betriebswirtschaftliche Handlungseinheit und damit auch noch als *eine* Organisation erfassen kann, ist spätestens mit organisatorischen Vernetzungen von Unternehmungen, d.h. der Bildung *interorganisationaler* Netzwerke, eine weitere (und zwar auch von der strategischen Gruppe differente) Analyseebene angesprochen. Allerdings scheint man in der herrschenden Lehre vom strategischen Management noch ein Stück weit davon entfernt, die Ebene des „kollektiven strategischen Managements“ (Sydow 1992) gleichberechtigt neben Funktional-, Geschäftsbereichs- und Gesamtunternehmensstrategien einzubeziehen (vgl. zu ersten Ansätzen z.B. Bresser 1998; Welge/Al-Laham 1999; Bea/Haas 2001).

Mit dem strategischen Management von Netzwerken, und damit dem aktuellen Fokus kollektiven strategischen Managements, befassen sich sechs folgenden Beiträge dieses Bandes und verlassen zumindest teilweise die Perspektive einer fokalen Unternehmung:

Der 5., von *Jörg Sydow* und *Arnold Windeler* verfasste Beitrag „Strategisches Management von Unternehmungsnetzwerken – Komplexität und Reflexivität“, stellt die Organisationsform des Unternehmungsnetzwerks vor und skizziert vier wichtige Funktionen des Netzwerkmanagements: die Selektion von Netzwerkpartnern, die Allokation von Aufgaben und Ressourcen, die Regulation von Aktivitäten und Beziehungen sowie die Evaluation von Kooperationsprozessen und -ergebnissen. Die (hybride) Organisationsform des Unternehmungsnetzwerks wird dabei zwar als ein Instrument zur Handhabung von Komplexität herausgestellt. Gleichzeitig wird aber deutlich gemacht, dass durch eben diese Organisationsform neue Komplexität geschaffen wird, die es im Rahmen eines (reflexiven) Netzwerkmanagements – und unter Rückgriff nicht zuletzt auf die genannten Managementfunktionen – praktisch zu handhaben gilt. Zum Teil wird in Folge der Vernetzung nur Umweltkomplexität in Netzwerkkomplexität überführt; inwieweit diese besser zu handhaben ist, wird diskutiert.

Der 6. Beitrag, „Ressourcenmanagement in strategischen Netzwerken“, von *Bennet van Well* verfasst, betrachtet diese Managementfunktionen mit Blick auf das Management von Ressourcen. Dabei wird allerdings betont, dass ein – nicht zuletzt auch vom ressourcenbasierten Ansatz in den Mittelpunkt gerücktes – Ressourcenmanagement rekursiv mit dem Marktmanagement verknüpft ist. Aus strukturationstheoretischer Sicht sind nicht nur Ressourcen und Märkte rekursiv aufeinander bezogen und im (strategischen) Netzwerk miteinander vermittelt; dasselbe gilt auch für die schon im vorherigen Beitrag herausgestellten vier Managementfunktionen, die vom Autor mit Blick auf das Ressourcenmanagement analysiert werden.

Im 7. Beitrag dieses Bandes untersucht *Stephan Duschek* – ebenfalls unter Bezugnahme auf den ressourcenbasierten Ansatz und strukturationstheoretische Überlegungen – „Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen“. Im Gegensatz zu der häufig auf der Grundlage dieses Ansatzes geäußerten Skepsis gegenüber der Stabilität und Sinnfälligkeit unternehmensübergreifender kooperativer Arrangements (vgl. z.B. Prahalad/Hamel 1990) stellt der Autor das Potenzial von Unterneh-

mungsnetzwerken heraus, unter bestimmten Umständen zum Hort kooperativer Kernkompetenzen zu werden; er demonstriert dies am Beispiel der Entwicklung verschiedener Technologien in einem Netzwerk von Unternehmungen, in dem die Flughafen Frankfurt AG eine herausragende Rolle spielt.

Das Geschäft der Flughafenbetreibergesellschaften wird auch im nächsten Aufsatz nicht verlassen. Dieser 8., von *Stephan Duschek, Günther Ortman* und *Jörg Sydow* verfasste Beitrag behandelt am Beispiel einer anderen europäischen Flughafenbetreibergesellschaft das „Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerks“. Der Frage des Grenzmanagements, auch und gerade im Zusammenhang mit der Einbindung von Unternehmungen in Netzwerken, ist bislang erstaunlicher Weise nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet worden, obwohl die Problematik des Öffnens und Schließens von Unternehmungsgrenzen gerade vor dem Hintergrund eines ressourcenbasierten Theorieansatzes größte praktische Relevanz besitzt und auch weiter besitzen wird. Denn die kritische Frage nach der „Auflösung der Unternehmung“ (Picot/Reichwald 1994) ist nicht einmal von den Autoren dieses zum Anlass von Edmund Heinen's 75. Geburtstags veröffentlichten und mittlerweile nicht nur in der Betriebswirtschaftslehre breit rezipierten Aufsatzes mit „Ja“ beantwortet worden.

Im 9., mit „Netzwerkberatung durch Beratungsnetzwerke“ überschriebenen Beitrag thematisiert *Achim Loose* das Problem, dass sich Unternehmensberater heute vielfach gleich in zweifacher Weise mit dem Netzwerkphänomen konfrontiert sehen: Nicht nur, dass ihr Auftrag immer häufiger auf die Entwicklung von Unternehmungsnetzwerken abzielt, ihr Kunde insoweit nicht nur eine einzelne Unternehmung, sondern ein Organisationskollektiv ist. Sondern vor allem mittelständische Berater formen – nicht zuletzt aufgrund solcher komplexen Aufträge, deren Bearbeitung sehr vielfältige und zugleich spezifische Kompetenzen verlangen – selbst Unternehmungsnetzwerke: Beraternetzwerke. Der Prozess der Beratung im Allgemeinen und der Netzwerkberatung durch Beratungsnetzwerke im Besonderen wird in diesem Beitrag genauer untersucht, und zwar wiederum unter Rückgriff auf die Strukturierungstheorie.

Der 10. Aufsatz, von einem der Herausgeber dieses Bandes, *Jörg Sydow*, verfasst, widmet sich dem „Verhältnis von Netzwerken und Konzernen“ und zeigt Implikationen dieser beiden distinkten Formen für das strategische Management auf. Konzerne werden hier als Rechts-, Netzwerke hingegen als Organisationsform bestimmt. Bei der Herausarbeitung der unterschiedlichen Implikationen von Konzern und Netzwerk für das strategische Management bemüht der Beitrag strukturierungstheoretische Argumentationsfiguren. Dabei wird auch die Parallelität einer strukturierungstheoretischen Perspektive und einer rechtswissenschaftlichen Analyse deutlich: beide fokussieren notwendig die konkrete Praxis bzw. konkreten Praktiken, hier beispielsweise der einheitlichen resp. gerade nicht einheitlichen Leitung.

Die Umwelt der Unternehmung, sei es im Sinne einer objektiv-erfassbaren oder bloß subjektiv-wahrgenommenen Umwelt, wurde in der Lehre des strategischen Manage-

ments traditionell nicht nur als gesichtslos konzipiert, sondern auch eher als etwas Gegebenes denn als etwas zu Gestaltendes aufgefasst; und dies, obwohl Weick (1979) schon sehr früh darauf hingewiesen hat, dass die Umwelt von der Unternehmung notwendig interpretiert und dabei in gewisser Weise (im Sinne eines „enacted environment“) kreiert wird. Vernachlässigt aber blieb in den „Umweltschulen“ des strategischen Managements (Populationsökologie und Kontingenzansatz; vgl. dazu Mintzberg et al. 1999, S. 321 ff.), dass sich Unternehmungen in der Praxis schon immer darum bemüht haben, ein Umfeld zu schaffen, das ihre Strategien in ihrer Wirksamkeit unterstützt und ihnen damit zum Erfolg verhilft. Während in der Marketinglehre die Einflussnahme von Unternehmungen auf ihre Umwelt, beispielsweise auf die Präferenzen ihrer tatsächlichen und potentiellen Kunden, schon immer Thema war, gerät der Lehre vom strategischen Management die bewusste Schaffung von Institutionen „in der Umwelt“ erst langsam in den Blick. Trotz systematischer Einbeziehung der Interessen verschiedener Stakeholder und der Berücksichtigung von ethischen Fragen kann (noch) nicht davon gesprochen werden, dass der „strategischen Institutionalisierung“ (Ortmann und Zimmer in diesem Band) theoretisch-konzeptionell angemessene Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Die folgenden drei Beiträge dieses Bandes widmen sich diesem im strategischen Management bisher sträflich vernachlässigtem Feld – und damit dem Verhältnis von „Strategischem Management, Recht und Politik“ zu. Der von *Günther Ortmann* und *Marco Zimmer* verfasste Eröffnungsaufsatz dieser Staffel von Beiträgen führt unter genau diesem Titel in die Thematik ein. Ein breit angelegter Review der einschlägigen (institutionen-) ökonomischen, politologischen und soziologischen Literatur zeigt, dass es zwar vielfältige theoretische Anknüpfungspunkte für eine Thematisierung der strategischen Institutionalisierung bzw. der rekursiven Regulation gibt, dass diese aber bislang kaum für eine systematische Analyse genutzt worden sind. Besonders die Rent-seeking- und Capture-Theorie, aber auch Hutters Theorie der Konversationskreise, werden in eine strukturationstheoretische Argumentation eingefügt.

Der folgende, 12. Beitrag, von *Marco Zimmer* allein verfasst, widmet sich unter dem Titel „Rekursive Regulation zur strategischen Sicherung organisationaler Autonomie“ einer Teilfrage dieses großen, bislang nur wenig erforschten Feldes. Er thematisiert rekursive Regulation als Maßnahmen zur strategischen Sicherung organisationaler Handlungsautonomie. Bezugnehmend auf den Ressource-Dependence-Ansatz argumentiert Zimmer, dass die Möglichkeiten von Unternehmungen, auf Regulationen Einfluss zu nehmen, als Ressource aufgefasst werden kann, und verdeutlicht, am Beispiel des New Public Management, dass die Ausweitung der Handlungsautonomie eines organisationalen Akteurs häufig zu Lasten anderer Akteure geht.

*Marco Zimmer* hat auch den 13. Beitrag „Wege rekursiver Regulation – Eine Aufgabe des strategischen Managements“ beigesteuert. Er zeigt hier die möglichen Akteure und Wege strategischer Institutionalisierung bzw. rekursiver Regulation. Im Einzelnen sind dies der Rekurs auf allokativen und autoritativen Ressourcen, aber auch das Spiel mit den (Spiel-)Regeln, den Regeln der Sinnkonstitution und der Legitimation. Daneben kommt

es zur Verknüpfung genau dieser Grundlagen, aber auch zur Veränderung der relevanten Akteursets sowie der Funktionsmechanismen der Strukturreproduktion. Was im Einzelnen und Konkreten sich hinter diesen strukturationstheoretischen Kategorien verbirgt, wird im Beitrag an Hand verschiedener Beispiele genauso verdeutlicht wie das (mögliche) Zusammenspiel der verschiedenen Formen der Einflussnahme des strategischen Managements auf Recht und Politik.

## 5. Strategie und Strukturation: Ein strukturations-theoretischer Integrationsvorschlag

Alle Beiträge dieses Bandes – und damit dieser Band insgesamt – setzen neben den angedeuteten inhaltlichen Schwerpunkten einen theoretisch-methodischen Akzent, indem sie die von Giddens (1984) als allgemeine Sozialtheorie entwickelte Strukturationstheorie bei der Analyse von Fragen des strategischen Managements verwenden und dabei weiterentwickeln. Es wird dazu auch auf andere Ansätze, vor allem auf den ressourcenbasierten Ansatz, Bezug genommen und nach Anschlussfähigkeiten gesucht. Zu sehen ist, dass es möglich und fruchtbar ist, ressourcen-, wissens- und marktorientierte Ansätze, die Umweltschule, die Kulturschule, ökonomische Theorien wie die Industrieökonomik, die Rent-seeking- und die Capture-Theorie, aber auch die Lern- wie die Machtschule im Rahmen der Strukturationstheorie ein-, um- oder auszubauen und von ihren respektiven Einseitigkeiten zu befreien. Bei dieser Gelegenheit können Lücken und Mängel der Strukturationstheorie, etwa ihre – zumindest auf den ersten Blick – nachlässige Behandlung der Ökonomie, auch der Evolution, partiell behoben werden.

Ein (strukturations-)theoretischer Rekonstruktions- oder doch Renovierungsbedarf ist in der Forschung zum strategischen Management allenthalben auszumachen. Selbst Anhänger konventioneller Strategietheorie erkennen an: „Fast alle Zusammenhänge sind *wechselseitiger Natur*. Korrelationen können i.d.R. nicht als einseitige Kausalitäten interpretiert werden. Eine scharfe *Trennung* von Ursachen, Wirkungen und Symptomen ist schwer durchzuführen. ... Die Suche nach ‚Gesetzen richtigen Managens‘ unterstellt einen Determinismus, der das Managen als aktive Gestaltungshandlung paradoxerweise wieder in Frage stellt. Entweder man unterstellt, dass man Gesetze finden kann, die dann nur noch den passiven Vollzug erforderlich machen (Management ist dann eigentlich überflüssig), oder man betont das aktive, voluntaristische Moment des Managements, was dann die Suche nach Gesetzen sehr fragwürdig werden lässt“ (Bea/Haas 2001, S. 34). Solche dichotomen und letztlich statischen Alternativen können strukturationstheoretische Analysen weit hinter sich lassen (s. dazu auch das Schlusskapitel dieses Bandes).

Die Heranziehung der Strukturierungstheorie ist weder im allgemeineren Feld der Management- und Organisationslehre neu, noch in diesem spezielleren Feld des strategischen Managements. Erste Versuche in dieser Richtung sind von Whittington (1989) sowie Prescott, Ganesh und Gibbons (1993) und im deutschsprachigen Raum von Albrecht Becker (1996; s.a. Becker/Ortmann 1994) unternommen worden. Die in diesem Band zusammengetragenen strukturierungstheoretischen Analysen unterscheiden sich insbesondere von Prescotts et al. Bemühungen (vgl. zu einer Würdigung auch Scherer 1995, S. 270 ff.) durch eine stärkere Orientierung am Giddensschen Original. Mit einiger Verwunderung ist dennoch festzustellen, dass der Strukturierungstheorie im strategischen Management bislang noch relativ wenig Aufmerksamkeit zu Teil wurde. Denn schon seit Langem schenken strukturalistische Strategiekonzeptionen (z.B. die frühe Industrieökonomik) der Strategiefähigkeit von (korporativen) Akteuren zunehmend mehr Aufmerksamkeit und messen – umgekehrt – akteurszentrierte Konzeptionen (z.B. manche interpretativen Ansätze) im Laufe der Zeit Strukturen mehr und mehr Bedeutung für die Erklärung von Strategie und strategischem Wandel bei. Mit Bezug auf einen der vielfältigen Vermittlungsversuche wird denn auch konstatiert: „It is tantalizing that such strategy writers had made no use of Giddens or his concepts of structuration (Giddens 1981). The potential is almost breathtaking to contemplate“ (Whipp 1996, S. 266) – und dies gilt unseres Erachtens auch und gerade für die Integration der konstatierten Theorie- und Paradigmenvielfalt.

„Wenn eine ‚Integration‘ verschiedener Perspektiven des Strategischen Managements angestrebt wird, dann kann es dabei sicher nicht nur darum gehen, diese schlichtweg nebeneinander zu schreiben. Vielmehr müssen die Perspektiven systematisch in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden. Dabei muß aufgezeigt werden, wie Differenzen oder Widersprüche zu verarbeiten sind“ (Scherer 1995, S. 68). Diese wichtige Einsicht ist bislang kaum befolgt worden.

Immer wieder zu beobachtende *Integrationsbemühungen* (für Deutschland wohl am prominentesten Scholz 1987 auf Basis der klassischen sowie zu Knyphausen-Aufseß 1995 auf der Basis der neueren Systemtheorie) haben bislang nicht die Paradigmen verschmelzende Kraft entwickelt, zumal eine echte Integration im Schatten der „Offenheit“ (zu Knyphausen-Aufseß 1995, S. 275) der alten wie neueren Systemtheorie in einem weitergehenden, die Inkommensurabilität der Ansätze überwindenden Sinne, oft auch nicht beabsichtigt ist. Gleichwohl ist eine *lose* Integration, wie von uns im Schlusskapitel begründet, durchaus erstrebenswert.

Angesichts der Komplexität und der Probleme, die mit einer Integration von Theorien verbunden sind, zumal wenn diese unterschiedlichen Paradigmen entstammen, verwundert es nicht, dass sich manche Autoren weniger für eine wirkliche Integration als für einen *gemäßigten Eklektizismus* aussprechen (z.B. Bresser 1998, insbes. S. 4 ff. und 675 ff.). Gemäßigt ist dieser Eklektizismus insoweit, als für die Problembearbeitung nicht alle relevanten Theorien des strategischen Managements zusammengeführt werden sollen, sondern nur diejenigen, die „sich (1) immer an als wichtig erachteten Teilaspekten

des Untersuchungsphänomens orientieren (z.B. den verschiedenen Phasen eines strategischen Entscheidungsprozesses) und (2) letztendlich zu einem vergleichbaren Set von Annahmen bei den kombinierten Theorien führen“ (Bresser 1998, S. 676, Fn. 120).

Der Strukturationstheorie schreiben wir das Integrationspotenzial zu, das bisherige Versuche vermissen lassen. Im Einzelnen könnte mit ihrer Hilfe nicht nur das notwendige Zusammenwirken von Handlung und Struktur (eben als Prozess der Strukturation) angemessen konzeptualisiert werden, sondern auch

- die noch immer vorherrschende Trennung von markt- und organisationstheoretischer Analyse überwunden und statt dessen das strategische und immer rekursiv zu fassende Zusammenspiel von Markt und Organisation besser erfasst werden,
- die ressourcenbezogene Dimension des strategischen Managements mit der kognitiven und legitimatorischen Dimension besser verknüpft und damit nicht zuletzt auch der Ökonomie in ihrer Vieldimensionalität besser Rechnung getragen werden,
- qualitative und quantitative Forschungsmethoden bei einer – von der Strukturationstheorie vorgesehenen – strategischen Analyse einerseits und einer strukturellen Analyse andererseits miteinander versöhnt werden und
- Untersuchungen über verschiedene Analyseebenen hinweg, unter Berücksichtigung etwa von Erkenntnissen des Organizational Behavior ebenso wie der Organization Theory und der Netzwerk- und Branchenanalysen, durchgeführt werden.

Damit verbunden wäre dann die unseres Erachtens erstrebenswerte Möglichkeit, auf einen (auch gemäßigten) Eklektizismus zu verzichten. Gemessen an der Möglichkeit (*sic!*) überlegener Theorie, stellt ein solcher Eklektizismus unseres Erachtens immer nur die zweitbeste Alternative dar. Insbesondere, wenn eine Forschungsdomäne, wie die des strategischen Managements, nach 30 Jahren theoretischer und empirischer Forschung, den *statu nascendi* lange hinter sich gelassen hat, könnte man einen wichtigen Schritt weiter gehen und eine Theorie bemühen, die wie die Strukturationstheorie auch als Metatheorie zur (losen) Integration genutzt werden kann.

Genau diesen Weg zeigen die Herausgeber im letzten, 14. Beitrag dieses Bandes auf, der mit „Strukturationstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt“ überschrieben ist.

## 6. Schlussbemerkung: Das ganz neue strategische Management?

Schon vor einigen Jahren wurde das „Neue Strategische Management“ (Hinterhuber et al. 1996) verkündet, und zwar in einem Band, dem auch zwei hier wieder abgedruckte



Beiträge entnommen sind. Das Neue wurde von den Herausgebern jenes Bandes damals gesehen in (1) der Fokussierung auf den Prozesscharakter der Strategieentwicklung, (2) der Dezentralisierung des Strategieprozesses, bis in Netzwerke hinein, (3) der herausragenden Bedeutung der Organisation nicht nur für die Implementierung, sondern auch für die Formulierung von Strategien und (4) der Integration der Informationstechnik in diese zunehmend integrative Betrachtung von Strategie und Organisation. Diese vier Felder, wenn auch fünf Jahre später nicht mehr ganz so neuartig, repräsentieren unseres Erachtens nach wie vor zentrale, aktuelle Problemfelder des strategischen Managements. Mit Ausnahme des letzten Feldes (Informationstechnik) schenken die in diesem Band zusammengetragenen Beiträge allen ‚Neuerungen‘ dezidiert Aufmerksamkeit. Das Neue des vorliegenden Bandes liegt vor allem aber in der durchgängigen strukturationstheoretischen Fundierung der hier versammelten Analysen des strategischen Managements. Ob damit ein wirksamer Anstoß zur Rekonstruktion des strategischen Managements gegeben werden konnte, wird der weitere Diskurs in Managementwissenschaft und -praxis zeigen.

## Literatur

- Ansoff, H.I./Declerck, R.P./Hayes, R.L. (1976): From strategic planning to strategic management. London etc.
- Astley, W.G./Fombrun, C.J. (1983): Collective strategy: Social ecology of organizational environments. In: *Academy of Management Review* 8, S. 576-587.
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management* 17, S. 99-120.
- Barney, J.B. (1997): *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York.
- Baum, J.A.C./Dutton, J.E. (1996): Introduction: The embeddedness of strategy. In: Baum, J.A.C./Dutton, J. E. (Hrsg.): *Advances of strategic management* 13. Greenwich, Conn., S. 1- 15.
- Bea, F.X./Haas, J. (2001): *Strategisches Management*. 3. Aufl. Stuttgart.
- Becker, A. (1996): *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse*. Wiesbaden.
- Becker, A./Ortmann, G. (1994): Management und Mikropolitik. Ein strukturationstheoretischer Ansatz. In: Hofmann, M./Al-Ani, A. (Hrsg.): *Neue Entwicklungen im Management*. Heidelberg, S. 201-253. (Wiederabgedruckt in: Ortmann, G. (1995): *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen, S. 43-80.)
- Bresser, R.K.F. (1998)(Hrsg.): *Strategische Managementtheorie*. Berlin und New York.

- Bresser, R.K.F./Heuskel, D./Nixon, R.D. (2000) : The deconstruction of integrated value chains: Practical and conceptual challenges. In: Bresser, R.K.F./Hitt, M.A./Nixon, R.D./Heuskel, D. (Hrsg.): *Winning strategies in a deconstructing world*. Chichester etc., S. 1-21.
- Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: *American Sociological Review* 48, S. 147-160.
- Dyer, J.H./Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: *Academy of Management Review* 23 (4), S. 660-679.
- Ebers, M. (1999): The dynamics of inter-organizational relationships. In: Bradach, S.B. (Hrsg.): *Research in the sociology of organizations* 16. Greenwich, Conn., S. 31-56.
- Frederickson, J.W. (1990): Introduction: The need for perspectives. In: Frederickson, J.W. (Hrsg.): *Perspectives on strategic management*. London, S. 1-8.
- Freiling, J. (2000): Entwicklungslinien und Herausforderungen des ressourcen- und kompetenzorientierten Ansatzes. In: Hinterhuber, H.H./Friedrich, S.A./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): *Das Neue Strategische Management*. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 183-218.
- Galaskiewicz, J./Zaheer, A. (1999): Networks of competitive advantage. In: Bradach, S.B. (Hrsg.): *Research in the sociology of organizations* 16. Greenwich, Conn., S. 237-261.
- Giddens, A. (1981): *A contemporary critique of historical materialism*. London.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society*. Cambridge.
- Göbel, E. (1997): Forschung im strategischem Management: Darstellung, Kritik, Empfehlungen. In: Kötzle, A. (Hrsg.): *Strategisches Management*. Stuttgart, S. 5-25.
- Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Band 1: Die Produktion. 24. Aufl. Berlin.
- Hinterhuber, H.H./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (1996)(Hrsg.): *Das Neue Strategische Management*. Wiesbaden.
- Kirsch, W. (1997): *Strategisches Management*. Herrsching.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995): *Theorie der strategischen Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (2000): Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 452-480.
- Mintzberg, H. (1990): Strategy formation: Schools of thought. In: Frederickson, J.E. (Hrsg.): *Perspectives on strategic management*. London, S. 105-235.

- Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999): *Strategy safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (2000): *Organisation als reflexive Strukturierung*. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 315-354.
- Penrose, E.T. (1959): *Theory of the Growth of the Firm*. Oxford.
- Picot, A./Reichwald, R. (1994): *Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 64 (5), S. 547-570.
- Porter, M. (1981): *The contributions of industrial organization to strategic management*. In: *Academy of Management Review* 6 (4), S. 609-620.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): *The core competence and the corporation*. In: *Harvard Business Review* 68 (3), S. 79-91.
- Prescott, J.E./Ganesh, U./Gibbons, P.T. (1993): *Structuration of strategy*. Working paper WP-719. Joseph M. Katz Graduate School of Management, University of Pittsburgh, Penn.
- Rasche, Ch./Wolfrum, B. (1994): *Ressourcenorientierte Unternehmensführung*. In: *Die Betriebswirtschaft* 54 (4), S. 501-517.
- Richardson, G.B. (1972): *The organization of industry*. In: *Economic Journal* 82, S. 883-896.
- Scherer, A. (1995): *Pluralismus im Strategischen Management*. Wiesbaden.
- Scholz, C. (1987): *Strategische Management – Ein integrativer Ansatz*. Berlin und New York.
- Schreyögg, G. (1984): *Unternehmensstrategie*. Berlin und New York.
- Schreyögg, G. (2000): *Theorien organisatorischer Ressourcen*. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 481-486.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden.
- Sydow, J./Windeler (2000)(Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken*. Opladen und Wiesbaden.
- Teece, D.J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): *Dynamic capabilities and strategic management*. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509-533.
- Weick, K.E. (1979): *The social psychology of organizing*. 2. Aufl. New York.
- Welge, M.K./Al-Laham, A. (1999): *Strategisches Management*. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Wernerfelt, B. (1984): *A resource based view of the firm*. In: *Strategic Management Journal* 5, S. 171-180.
- Whipp, R. (1996): *Creative deconstruction: Strategy and organizations*. In: Clegg, S./Hardy, C./Nord, W.R. (Hrsg.): *Handbook of organization studies*. London etc., S. 261-275.

Whittington, R. (1989): Corporate strategies in recession and recovery: Social structures and strategic choice. London.

Zajac, E.J. (1998): Comentary on ‚Alliances and Networks‘ by R. Gulati. In: Strategic Management Journal 19, S. 319-321.