

Markus Thomas Münter

# Wettbewerb und Unternehmens- strategie

für Management  
und Consulting





**Markus Thomas Münter** war 15 Jahre Unternehmensberater und im Management von Finanzdienstleistern. Seit 2014 ist er Professor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Mikroökonomie, an der htw saar.

Markus Thomas Münter

**Wettbewerb und  
Unternehmensstrategie**

für Management und Consulting

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © merovingian | iStockphoto  
Autorenbild: © privat

DOI: <https://doi.org/10.24053/9783739881928>

© UVK Verlag 2022

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG  
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: [www.narr.de](http://www.narr.de)

eMail: [info@narr.de](mailto:info@narr.de)

ISBN 978-3-7398-3192-3 (Print)

ISBN 978-3-7398-8192-8 (ePDF)

ISBN 978-3-7398-0581-8 (ePub)

# Vorwort

Warum scheitern Unternehmen? Sie haben entweder keine Strategie - oder die Strategie ist schlecht. Ist es so einfach? Ja und nein. Natürlich gibt es neben der Strategie noch viele weitere Einflussfaktoren für den Erfolg und die Überlebensfähigkeit von Unternehmen, aber die richtige Strategie ist von diesen Einflussfaktoren mitbestimmt und kann dann auch beitragen, dass das eigene Unternehmen überlebt.

Ich habe, bevor ich an die Hochschule zurückgekommen bin, 15 Jahre lang - davon etwa die Hälfte als Unternehmensberater, die andere Hälfte als Manager - teils unfreiwillig Feldforschung betrieben und beobachtet, wie ‚Strategie gemacht‘ wird, im Wesentlichen für und in Banken und Finanzdienstleistern, aber auch in der Telekommunikationsindustrie, bei Versicherungen und Technologie-Plattformen. Einige der Strategien haben sehr gut funktioniert, andere überhaupt nicht. Ich habe natürlich nicht nur zugesehen, manchmal habe ich auch geholfen, Strategien zu entwickeln und umzusetzen - auch hier hat natürlich nicht alles funktioniert. Eines hatten aber zumindest alle ‚meine Strategien‘ gemeinsam - sie haben den Markt berücksichtigt, das Verhalten und die möglichen Reaktionen der Wettbewerber, und sie waren quantitativ hinterlegt.

Was sind die häufigsten Defekte von Strategien in Unternehmen? Aus meiner Sicht sind es zwei wesentliche

Treiber, die oft – obwohl in sich widersprüchlich – zusammenwirken:

- Monopolartiges Verhalten – Vorstände und Geschäftsführer und Entscheidungsgremien wie Management Boards denken und handeln, als wäre das Unternehmen ein Monopolist. Damit sind meist zwei Probleme verbunden: zum einen wird der Wettbewerb nicht berücksichtigt, zum anderen erliegt man nach Innen und Außen einer Gestaltungsillusion, bis hin zu einer Hybris von aktuellen Vorständen und Managern. Oft endet dann sowohl die Strategie wie auch der Vertrag des Managers, weil der Markt oder die Wettbewerber ‚überraschend‘ auch eine Rolle spielen. Zudem geht mit dem monopolartigen Verhalten, welches kaum Fokus und Energie auf den Markt verwendet, eine zu starke Innenorientierung einher – Unternehmen beschäftigen sich im Rahmen von übergroßen Meetings und Reorganisationen mit sich selbst, statt mit den Wettbewerbern.
- Veränderungsresistenz – die Trägheit der Organisation und Pfadabhängigkeiten dominieren Entscheidungen. Damit geht zum einen ein Status Quo-Bias („haben wir schon immer so gemacht“ versus „so wie Sie das vorschlagen, hat das noch nie funktioniert“) einher, andererseits eine oft erstaunliche Energie, nicht zu entscheiden. In vielen Unternehmen werden zahlreiche strategische Optionen entwickelt, aber nicht umgesetzt. Gründe sind im Wesentlichen in der Governance der Unternehmen („das gehört nicht zu unserem Auftrag“, „das müssen wir aber nochmal abstimmen“ oder „das kriegen wir beim Aufsichtsrat nie durch“) zu sehen und in falschen oder fehlenden wirklichen Anreizstrukturen für Entscheider versteckt. Zudem scheinen in vielen Unternehmen sehr viele Menschen erklären zu können,

warum irgendwas gerade jetzt oder überhaupt nicht geht.

Strategie ist also nicht *Everybody's Darling*. Viele - auch erfolgreiche - Unternehmen vertrauen auf ihre gelebten Routinen oder unternehmerischen Mut, statt sich mit analytischem Herangehen neue Chancen zu erschließen. Insbesondere werden - der Politik nicht unähnlich - oft mit viel taktischem Bauchgefühl Trends und Mehrheitsmeinungen in der Organisation erspürt und aufgegriffen, um dann mit viel Konsens, aber konfliktfrei eine Strategie festzulegen, die insbesondere den Besitzstand wahrt und innerhalb der Organisation den Führungsprozess erleichtert. Viele Unternehmen scheitern aber, weil sich die Organisation selbst keine langfristige Strategie zutraut, da Strategie häufig Veränderung bedeutet und erfordert und über taktische und kurzfristige Initiativen hinausgeht.

Vor diesem Hintergrund ist dieses Buch entstanden. Erstens ist das Ziel, den Mehrwert von klarer quantitativer Wettbewerbsanalyse und dem Durchspielen strategischer Entscheidungen aufzuzeigen, zweitens sollen typische Muster von unzureichender Strategieentwicklung deutlich werden, drittens sollen Hinweise für den richtigen Einsatz im ‚richtigen Leben‘ eine Anwendbarkeit ermöglichen.

Hier sind aber zwei Sicherheitshinweise notwendig:

- Strategie ist immer industrie- und unternehmensspezifisch, jede Industrie hat ihre eigene Logik und Pfadabhängigkeit, jedes Unternehmen besteht aus Menschen und hat seine eigene Identität und Kultur. Bspw. haben Telekommunikationsindustrie und Finanzdienstleistungsindustrie je ihre eigene Industrielogik und Wettbewerbsdynamik, genauso

unterscheiden sich unternehmensspezifische Fähigkeiten und Strategien innerhalb der Finanzdienstleisterindustrie, bspw. von *Deutscher Bank* und *Commerzbank*. Mit anderen Worten: dieses Buch liefert keine kochbuchartigen Anweisungen für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie, die in jedem Unternehmen und in jeder Industrie gilt.

- Eine der häufigsten Fragen in Unternehmen ist: ‚Rechnet sich das?‘ Damit ist klar, dass Strategie nicht auf Leadership oder den Geistesblitzen von Vorständen basiert, sondern auch eine quantitative Dimension hat – jedes (wenn jemand ein Gegenbeispiel kennt, bitte Info an mich) erfolgreiche kapitalmarktorientierte Unternehmen sichert strategische Entscheidungen über Business Cases ab, die im Wesentlichen dazu dienen, eine Strategie quantitativ abzubilden (und dann natürlich in die Planung und Budgetierung zu überführen). Zudem lässt sich Strategie nicht in PowerPoint und Templates entwickeln, sondern basiert – gerade die Zukunft betreffend – immer auf quantitativen Szenarien und Analysen.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf einer Ableitung von marktorientierten und unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen der Unternehmen und dem Zusammenspiel der Strategien im Wettbewerb; nicht im Mittelpunkt stehen dagegen die Implementierung von Strategien und deren Controlling innerhalb einer Organisation, ebenso wenig Change Management und Leadership. Gerade vor dem Hintergrund immer breiter und tiefer verfügbarer Daten (gerade auch über Märkte und Wettbewerber) werden an entsprechenden Stellen analytische und ökonometrische Verfahren zumindest skizziert.

Mein Dank gilt allen, die in den letzten zwanzig Jahren mit mir Unternehmensstrategien entwickelt und umgesetzt haben - ich habe viel von und mit Euch gelernt. Mein besonderer Dank gilt Georg Sobbe vom Bundesverband Musikindustrie für die Daten zu Umsätzen in der deutschen Musikindustrie, John Weche von der Monopolkommission für die Daten zur Rangstabilität der größten 100 Unternehmen in Deutschland, Jessica Dobry für das Stichwortverzeichnis sowie Rainer Berger für wiederum tolle verlegerische Unterstützung und Betreuung.

Saarbrücken und Karlsruhe, im Sommer 2022

Markus Thomas Münter

# Inhalt

## **Vorwort**

### **1 Unternehmensstrategie und Wettbewerbsumfeld**

Perspektiven auf Strategie

Evolutorisches Wettbewerbsverhalten und Behavioral Strategy

Unternehmensziele und Unternehmensorganisation

Unsicherheit als Rahmen für Wettbewerb und Strategie

Zusammenfassung

Literaturtipps

Kontrollfragen

Literatur

### **2 Wettbewerbsvorteile und Unternehmensstrategie**

Market-based View als Erklärung für Wettbewerbsvorteile

Resource-based View als Erklärung für Wettbewerbsvorteile

Wettbewerbsvorteile aus Differenzierung und Kostenführerschaft

Wettbewerbsvorteile in digitalen Geschäftsmodellen

Zusammenfassung

Literaturtipps

Kontrollfragen

Literatur

### **3 Dynamik im Wettbewerb**

Marktdynamik und Produktlebenszyklen  
Wettbewerber, Industrielbenszyklen und  
Unternehmenswachstum  
Marktstruktur und Wettbewerbsintensität  
Zusammenfassung  
Literaturtipps

### **4 Strategische Entscheidungen mit Spieltheorie**

Nash-Gleichgewichte in simultanen Spielen  
Risikoaversion und gemischte Strategien  
Sequentielle Entscheidungen und Commitment  
Zusammenfassung  
Literaturtipps  
Kontrollfragen  
Literatur

### **5 Strategischer Wettbewerb im Oligopol**

Kapazitätsentscheidungen und Strategien beim Cournot-  
Wettbewerb  
Sequentielle Entscheidungen und Strategien bei  
Stackelberg-Wettbewerb  
Preisentscheidungen und Strategien bei Bertrand-  
Wettbewerb  
Relevanz für Unternehmensstrategien  
Zusammenfassung  
Literaturtipps  
Kontrollfragen  
Literatur

### **Stichwörter**

# 1 Unternehmensstrategie und Wettbewerbsumfeld

*Apple* stand 1997 kurz vor dem Bankrott. Im Herbst 1997 kehrte Steve Jobs als CEO zu dem von ihm 1976 gegründeten Unternehmen *Apple* zurück. Im ersten Jahr nach seiner Rückkehr hat Steve Jobs im Wesentlichen das Produktportfolio bereinigt und Kosten reduziert. Als er im Sommer 1998 nach der Strategie von *Apple* gefragt wird, antwortete er: ‚I am waiting for the next big thing‘ (Rumelt 2011a, S. 14). Auch die *Commerzbank* stand 1998 vor einer **strategischen Neuausrichtung** - statt wie die *Deutsche Bank* die Zukunft im internationalen Investmentbanking zu suchen und zu sehen, hat die *Commerzbank* den Weg zu einer europäischen Privat- und Geschäftskundenbank durch Übernahmen eingeschlagen: seit 2000 hat die *Commerzbank* in 2003 die *BRE Bank* in Polen übernommen, in 2004 Teile der *Schmidt Bank* gekauft, in 2005 die *Eurohypo* vollständig integriert, in 2007 Teile der *Bank Forum* in der Ukraine und in 2008 schließlich die *Dresdner Bank* übernommen.

Im Oktober 2001 brachte *Apple* den ersten iPod, im Februar 2007 das erste iPhone auf den Markt. Am 15. September 2008 - etwa zwei Wochen nach der Ankündigung der Übernahme der *Dresdner Bank* durch die *Commerzbank* - hat *Lehman Brothers* als Folge der US-Immobilien- und Subprime-Krise Insolvenz angemeldet. In

der Folge haben sich zahlreiche Finanzdienstleister in existenzbedrohenden Krisen wiedergefunden. In → [Abbildung 1.1](#) sind die Aktienkursentwicklungen von *Commerzbank* und *Apple* für den Zeitraum von Januar 1997 bis November 2021 zu sehen - der Aktienkurs von *Apple* ist um 116.954,71% gestiegen, der Aktienkurs der zwischenzeitlich teilverstaatlichten *Commerzbank* ist um 94,21% gefallen. Ist also Abwarten eine bessere Strategie als M&A? Tatsächlich kann spieltheoretisch gezeigt werden, das Abwarten als Second Mover Advantage oftmals eine plausible Strategie sein kann (weiterführend → [Kapitel 4](#)), und empirische Studien zeigen, dass M&A-Vorhaben häufig nicht den erwarteten Erfolg bringen (weiterführend → [Kapitel 2](#)).

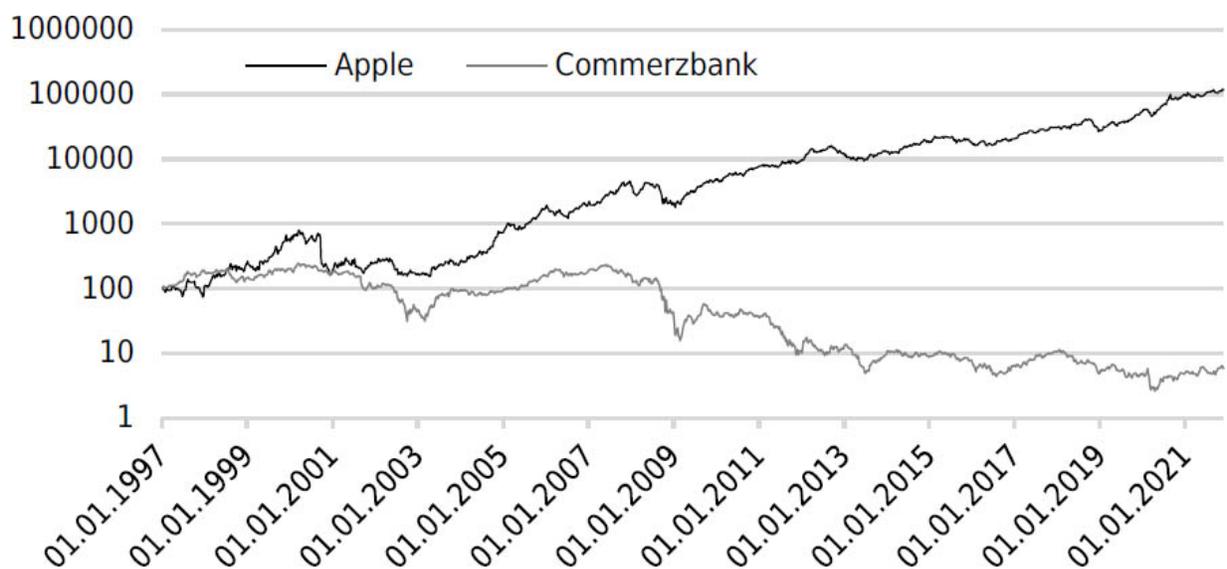


Abbildung 1.1: Aktienkursentwicklung *Commerzbank AG* und *Apple Inc.* von 1. Januar 1997 bis 24. November 2021 (bereinigt um Aktiensplits und Neuemissionen). Logarithmische Skala, Index zum 1. Januar 1997 gleich 100, eigene Berechnungen | Datenquelle [comdirect.de](https://comdirect.de).

Ist der Anstieg des Aktienkurses von *Apple* auf eine **überlegene Strategie** zurückzuführen, hat umgekehrt die Strategie der *Commerzbank* nicht funktioniert - oder war *Apple* nur **im richtigen Markt** unterwegs, und die

*Commerzbank* im falschen? Der Erfolg einer Strategie und damit auch der Unternehmensgewinn wird von zahlreichen Einflüssen bestimmt: Wie verändern sich der Markt und die Erwartungen der Kunden, welche Strategien wählen die Wettbewerber, wie verändern sich das technologische oder rechtliche Umfeld, wie entwickelt sich die Konjunktur, wie verändern sich wirtschaftspolitische und regulatorische Rahmenbedingungen – und, nicht zuletzt natürlich, wie gut ist die eigene Strategie, passen die eigenen unternehmensspezifischen Fähigkeiten zu dieser Strategie und ist das Unternehmen in einem attraktiven Markt aktiv.



### **Fragen | Bringt denn Strategie überhaupt etwas?**

Auf den ersten Blick scheint offensichtlich, dass natürlich **Strategie** für den **Unternehmererfolg** entscheidend ist. Es könnte aber auch am Genie des Vorstands, an simplem Glück oder an einer unangreifbaren Marktposition liegen – so dass selbst eine schlechte oder nicht vorhandene Strategie keinen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. In zahlreichen empirischen Studien wurde versucht, diese Frage zu beantworten (weiterführend Bowman und Helfat 2001, Helfat und Martin 2015, Esho und Verhoef 2020 sowie die dort zitierten Studien und → [Kapitel 2](#)) – was sind die wesentlichen Ergebnisse?

Tatsächlich kommen als zentrale Erfolgs- und **Profitabilitätstreiber von Unternehmen** zwei Ursachengruppen in Frage: Industriespezifische Effekte und unternehmensspezifische Fähigkeiten, und innerhalb dieser Fähigkeiten dann die Strategie eines Unternehmens (sogenannte ‚Corporate Effects‘) – und

alle überlagert von Zufällen, Glück und Pech. Aus empirischer Perspektive wird dann versucht, die Varianz der Unternehmensgewinne durch diese Größen zu erklären, und insbesondere die über dem Mittelwert liegende Profitabilität einzelner Unternehmen auf eindeutige Ursachen zurückzuführen. Strategie eines Unternehmens erstreckt sich hier auf Management-Fähigkeiten, Leadership-Fähigkeiten (bspw. außergewöhnlich innovativer oder führungsstarker CEOs) sowie die strategischen Planungs- und Steuerungsprozesse eines Unternehmens. In vielen Studien wird identifiziert, dass **Strategie** (als Teil der dynamischen unternehmensspezifischen Fähigkeiten) **einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg** leistet - allerdings ist der Anteil der Strategie am Erfolg mit zwischen 7% und bis zu 18% nicht dominant: wichtiger scheint in der (a) richtigen Industrie oder dem richtigen Markt aktiv zu sein und (b) die richtigen unternehmensspezifischen Fähigkeiten zu besitzen. Andererseits zeigt sich aber, dass (c) Strategie in einigen Industrien wichtiger und erfolgskritischer und (d) gerade in Transformationsphasen (konjunktureller Abschwung, technologische Veränderungen etc.) Strategie überlebensnotwendig werden kann.

Betrachtet man zudem die Untersuchungen zu tatsächlichem Entscheidungsverhalten in strategischen Situationen, dann wird klar: **Strategie ist wichtiger als Leadership** oder eine herausgestellte Führungspersönlichkeit (March 1994, Hannan und Freeman 1984, Miller und Cardinal 1994, Weber et al. 2001, Kahneman 2003 und Newark 2018). Gute und schlechte Manager profitieren in etwa gleich stark von Strategie, ohne Strategie entscheiden beide in etwa auf dem Niveau von Münzwürfen - was in Anbetracht von C-

Level-Gehältern bei fehlender Strategie eine ernsthafte Alternative darstellt.

**Strategie** hat mindestens zwei Perspektiven. Aus **betriebswirtschaftlicher Perspektive** liegt der Schwerpunkt auf strategischem Management, d.h. im Kern auf der Umsetzung einer Strategie innerhalb einer Organisation - den Einsatz der richtigen Ressourcen, den Aufbau eines Zielsystems und der Gestaltung einer organisatorischen Struktur und geeigneter Prozesse, um den Unternehmenserfolg zu gewährleisten (Macharzina und Wolf 2018). Aus **mikroökonomischer und industrieökonomischer Perspektive** steht die Interaktion der Strategien im Wettbewerb mit anderen Unternehmen im Mittelpunkt - die Wahl der richtigen Strategien, ein Verständnis der Dynamik von Märkten und strategischem Verhalten der Wettbewerber sowie Veränderungen im Umfeld eines Unternehmens (Münter 2021). Strategie hat damit einmal eine Orientierung nach innen und strukturiert eine Organisation und richtet sie auf Ziele aus, zum anderen eine Orientierung nach außen und versucht die Überlebensfähigkeit der Organisation im Wettbewerb zu erhöhen. In gleicher Weise können Unternehmensstrategien entlang dieser zwei Dimensionen scheitern - entweder gelingt intern die Umsetzung nicht, oder die Strategie scheitert im Wettbewerb.

In einer Studie von *McKinsey* mit 1.139 Entscheidern aus verschiedenen Industrien zeigt sich, dass **erfolgreiche Strategien** zahlreiche interne wie auch externe Erfolgsfaktoren aufweisen - in erster Linie klar formulierte und verankerte Ziele, eine gute Datenbasis der Entscheidung, integrative Share- und Stakeholder-Beteiligung, präzise **Abschätzung der Marktdynamik**

sowie die explizite **Berücksichtigung des Wettbewerbersverhaltens** (Dye et al. 2009).

## Ziel und Aufbau dieses Buches

Ziel dieses Buches ist es, die mikroökonomischen Grundlagen für erfolgreiche Unternehmensstrategien aufzuzeigen. Schwerpunkte sind die Dynamik der Strategien im Markt und die Ableitung von Wettbewerbsvorteilen aus Marktstruktur und unternehmensspezifischen Fähigkeiten als Treiber von Unternehmenserfolg und Profitabilität.

In → [Kapitel 1](#) liegt der Schwerpunkt auf grundlegenden Fragen zu **Existenz und Wirksamkeit von Unternehmensstrategie**, geeigneten Unternehmenszielen im Spannungsfeld von Shareholder- und Stakeholder-Interessen sowie begrenzter Rationalität, sowie auf den externen Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg. Wettbewerbsvorteile in → [Kapitel 2](#) können aus **Market-based View und Resource-based View** erklärt werden, daneben stehen Produktdifferenzierung, Kostenführerschaft und Netzwerkeffekt als wesentliche Treiber für die Profitabilität von Unternehmen. In → [Kapitel 3](#) stehen empirisch beobachtbare Muster im **dynamischen Wettbewerb** im Mittelpunkt: Verschiebung von Markt- und Industriegrenzen, Produkt- und Industrielbenszyklen, Unternehmenswachstum und Marktanteilsdynamik sowie horizontale Konzentration und Wettbewerbsintensität. → [Kapitel 4](#) zeigt wesentliche Konzepte der **Spieltheorie** auf, um Aktionen und Reaktionen der Wettbewerber zu antizipieren und besser damit umgehen zu können: dominante Strategien, beste Antworten oder Commitment - aber insbesondere auch den Umgang mit begrenzt rationalen Wettbewerbern, die

Vorteilhaftigkeit zufälliger Entscheidungen oder wann First-Mover-Strategien funktionieren. Im abschließenden → [Kapitel 5](#) werden Modelle zu **Wettbewerb im Oligopol** entwickelt und auf typische strategische Herausforderungen wie Markteintritte, Kapazitätsaufbau, Preiswettbewerb oder den Aufbau von Produktdifferenzierung angewendet.



**Überblick** | Dieses Kapitel beschäftigt sich mit

- Strategie aus betriebswirtschaftlicher und mikroökonomischer Perspektive,
- Wettbewerb zwischen Evolution und Strategie,
- begrenzt rationalen Entscheidungen und Behavioral Strategy, sowie
- Rahmenbedingungen strategischer Entscheidungen aufgrund der Unternehmensorganisation (Corporate Governance) und Unternehmensumwelt.

## Perspektiven auf Strategie

„What is strategy and how do you know if you have one?“ (Markides 2004, S. 5). Die Antwort auf diese Frage ist tatsächlich schwierig. In zahlreichen Studien hat sich gezeigt, dass Unternehmen und Führungskräfte oft keine Unternehmensstrategie verfolgen oder diese nicht präzise und konsistent benennen können (Rukstad und Collis 2008, Leinwand und Mainardi 2016 sowie Newark 2018). Vor diesem Hintergrund ist zunächst hilfreich, den Begriff der Unternehmensstrategie zu definieren und dann mit der tatsächlichen beobachteten Strategie oder Verhaltensweise eines Unternehmens im Wettbewerb zu vergleichen.

**Strategie** kann allgemein (Büchler 2014, Johnson et al. 2017, Grant 2018 oder Pidun 2019 zu alternativen und ergänzenden Definitionen) beschrieben werden als

- die **langfristige Ausrichtung eines Unternehmens** und die Leitplanken aller Entscheidungen und Stoßrichtung aller Aktivitäten,
- unter Berücksichtigung der **Marktstruktur** und möglicher **Strategien aller Wettbewerber**,
- um **Wettbewerbsvorteile** auf Basis und durch Gestaltung der unternehmensspezifischen Fähigkeiten in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld auszunutzen oder zu realisieren,
- mit dem übergeordneten Ziel, robuste Profitabilität und die **Überlebensfähigkeit des Unternehmens** zu sichern.

Strategie stellt in diesem Sinn immer eine auf die Zukunft gerichtete Hypothese dar, die sich in künftiger Entwicklung als richtig oder falsch herausstellt (Porter 1996, Rumelt und Lamb 1997 sowie Rumelt 2011b) – allerdings nicht sofort, sondern entsprechend des **langfristigen Charakters von Strategie** erst nach **drei bis fünf Jahren**. Eine *McKinsey*-Umfrage von 2009 unter 2.207 Entscheidern hat ergeben, dass nur 28% die Qualität der strategischen Entscheidungen in ihren Unternehmen als gut oder sehr gut ansehen. 60% antworteten, dass schlechte Entscheidungen genauso häufig vorkommen wie gute Entscheidungen – die restlichen 12% gaben an, dass gute Entscheidungen selten getroffen werden (Dye et al. 2009 sowie Lovallo und Sibony 2010).

Die **Ausprägungen von Unternehmensstrategien** kann zunächst in drei (nicht überschneidungsfreie) Dimensionen

gegliedert werden:

- Als **generische Strategien** werden Kostenführerschaft und Produktdifferenzierung bezeichnet – beide können, wenn sie kostenlos umsetzbar sind, immer die Profitabilität steigern. Bei Kostenführerschaft steigt die Preis-Kosten-Marge bei gleichbleibendem Preis, bei Produktdifferenzierung wird ein USP (Unique Selling Proposition, d.h. ein Alleinstellungsmerkmal) für einzelne Marktsegmente aufgebaut, der Preiserhöhungen ermöglicht. Generell gilt aber: Weder Kostenführerschaft noch Produktdifferenzierung sind ohne zusätzliche Kosten umsetzbar – bspw. sind Investitionen in Effizienzsteigerung (Prozessinnovationen) oder Marketing notwendig (weiterführend → [Kapitel 2](#)).
- **Wettbewerbsstrategien** analysieren die strategische Interaktion von Wettbewerbern in Märkten, bspw. Kapazitätswettbewerb, Preiskämpfe oder First-Mover-Strategien. Die Analyse erfolgt über spieltheoretische Modelle, die über das Zusammenspiel der Strategien eine Bewertung der Wirksamkeit einzelner Strategien und des zu erwartenden Marktergebnisses (Effekte auf Unternehmensgröße, Preisniveau, Gewinne etc.) ermöglichen. Herausforderung ist hier, das strategische Verhalten und Reaktionen der Wettbewerber richtig zu antizipieren und in die eigene strategische Entscheidung einfließen zu lassen (weiterführend → [Kapitel 4](#) und → [Kapitel 5](#)).
- **Innovationen** im Sinne Schumpeters (1911 und 1942) als Durchsetzung neuer Kombinationen ermöglichen eine Veränderung des Wettbewerbsprozesses, bspw. weg vom Verkauf von zehn Songs auf einer CD hin zu einem (werbefinanzierten oder bezahlten) Abonnement für

Musik-Streaming, oder die Etablierung einer Plattform wie *Amazon Marketplaces* unter Einbindung der Wettbewerber. Ein Teil der Strategien der Unternehmen ist damit nicht gegen Konkurrenten gerichtet, sondern auf eine Veränderung der Marktstrukturen und der Logik des Wettbewerbsprozesses – bis hin zu Disruption bestehender Märkte, bestehender Kundenbeziehungen und bestehender Unternehmen durch neue Geschäftsmodelle. Ob derartige Wettbewerbswirkungen von Innovationen ausgehen können, hängt einerseits von technologischen Möglichkeiten und andererseits vom Verhalten etablierter Unternehmen ab (weiterführend Münter 2021a und 2021b).

Überlagert werden diese drei Ausprägungen von Unternehmensstrategie natürlich von Trends, Moden und Strategie-Buzzwords – so zeigt eine Studie von *BCG* mehr als **300 Strategie-Frameworks** im Zeitraum von 1950 bis 2014, die teilweise nur eine kurze Lebensdauer hatten (Reeves et al. 2015, weiterführend Ghemawat 2003 und Freedman 2013). Unabhängig davon bleibt Unternehmensstrategie auf diesen Ebenen natürlich abstrakt – zur Ableitung einer tatsächlichen **unternehmensspezifischen Strategie** ist dann ein Abgleich mit der Unternehmenskultur, den Werten und Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie den Erwartungen der Shareholder und Stakeholder notwendig. Allerdings ergibt sich aus der Strategie-Definition oben und den drei Ausprägungen von Unternehmensstrategie eine sehr einfache und strukturierte Checkliste beim Einstieg in die Diskussion mit Vorständen oder Geschäftsführern zur Existenz und Plausibilität der tatsächlichen Unternehmensstrategie. Oft zeigt sich hier, dass entweder keine Strategie formuliert ist oder dass die vorhandene Strategie aufgrund von verändertem Marktumfeld oder

Wettbewerberverhalten nicht mehr plausibel ist – ein guter Startpunkt für Unternehmensberatungen, um ein Proposal für ein Strategie-Projekt zu entwickeln.

**Strategie** kann auf unterschiedlichen Ebenen verortet sein:

- Als **Unternehmensstrategie** (Corporate Strategy) umfasst sie den vollständigen Aktionsradius eines Unternehmens, d.h. hier werden Geschäftsmodelle, Geschäftsbereiche, Produktportfolio, globale Standorte und Vertriebsregionen, grundlegende Finanzierungsstruktur und Organisationsstruktur sowie M&A-Aktivitäten und strategische Allianzen festgelegt. Wesentlich ist hier auch die Zuteilung von Ressourcen (Mitarbeiter, Budgets, Eigenkapital, Investitionen, Produkte oder Geschäftsmodelle) innerhalb des Unternehmens, zudem setzen auf dieser Ebene alle strategischen Controlling-Prozesse zur Steuerung von übergeordneten KPIs wie Unternehmenswert oder Aktienkurs, Eigenkapitalrentabilität oder Cash Flow an. Hier ist wesentlich, das Unternehmen selbst als Portfolio zu verstehen – entsprechend können durch Zukäufe oder Verkäufe das Portfolio verändert und der Unternehmenswert beeinflusst werden (weiterführend Pidun 2019 und → [Kapitel 2](#) zu M&A).
- Als **Geschäftsstrategie** (Business Strategy / Business Unit Strategy) werden Stoßrichtungen zur Zielerreichung für einen bestimmten Produktmarkt oder eine bestimmte Zielgruppe festgelegt, bspw. auch als kundenzentrierte Strategie. Hier werden Entscheidungen zu Unternehmensgröße und Produktionsmenge, Leistungsmerkmalen der Produkte und Marktbearbeitung, Innovationen und Technologie oder Preisen getroffen. Zentral ist hier, die

Wettbewerbsvorteile gegenüber Wettbewerbern zu entwickeln und strategiekonform einzusetzen. Das Controlling einer Geschäftsstrategie erfolgt meist über Gewinnziele eines Geschäftsbereichs, die Verantwortung für eine Gewinn- und Verlustrechnung eines Managementteams oder über die Zuordnung von Zielen auf die übergeordneten Konzernziele.

- Als **funktionale Strategie** (Functional Strategies) werden Unternehmens- oder Geschäftsstrategie übersetzt in Funktionalbereiche eines Unternehmens, bspw. in eine Marketingstrategie oder eine IT-Strategie. Die Existenz und die Bedeutung der funktionalen Strategie ist mitbestimmt durch die Organisationsstruktur: In einer Spartenorganisation ist in jedem Geschäfts-/Produktfeld eine Marketing- oder IT-Abteilung zugeordnet, entsprechend dominiert die Geschäftsstrategie; in einer Matrix-Organisation haben Marketing- und IT-Abteilung übergreifende Verantwortung und Ressourcen, so dass hier ggfs. die funktionale Strategie die Geschäftsstrategie dominiert. Problematisch an funktionalen Strategien ist oft, dass statt einer Ergebnisverantwortung entweder Erlös- oder Kostenziele verankert sind und mögliche zusätzliche Ziele (,innovative IT-Landschaft', ,werthaltige Neukunden', ,bessere Sichtbarkeit im Markt' etc.) häufig schwach quantifizier- und operationalisierbar sind.

Strategie ist damit in hierarchische und funktionale Dimensionen zerlegbar. Diese Klassifizierung scheint auf den ersten Blick zwar plausibel, aber sie definiert nicht per se, welche Strategie logisch führend ist. So kann sich die Unternehmensstrategie als hochaggregiertes Abbild der Geschäftsstrategien ergeben, genauso könnte die **Unternehmensstrategie** die Ziele für die

Geschäftsstrategie vorgeben. In gleicher Weise kann auch die Unternehmensstrategie die IT-Strategie vorgeben, aber gerade im Kontext von digitaler Transformation, Big Data und künstlicher Intelligenz können wesentliche strategische Impulse der **IT-Strategie** die Unternehmensstrategie bestimmen – weltweit haben viele Unternehmen hier neue Vorstandsbereiche eines **Chief Digital Officers** geschaffen, der als Querschnittsfunktion die Digitalisierung im Unternehmen vorantreiben soll (Péladeau und Acker 2019). Gerade in größeren Unternehmen und Konzernen mit mehreren Tochtergesellschaften führen die unterschiedlichen strategischen Ebenen immer wieder zu Ressourcenkonflikten und Inkonsistenzen in der tatsächlichen Strategie (Radner 1992).

Zudem verlaufen die Grenzen zwischen Unternehmensstrategie und Geschäftsstrategie fließend, so dass **Strategie** hier im Weiteren als Synonym für die langfristige Ausrichtung eines **Unternehmens im Wettbewerb** verstanden, gleich ob dadurch in enger Definition das Portfolio des Unternehmens verändert wird oder ob eine langfristige Kapazitätsentscheidung getroffen wird (weiterführend Chen und Miller 2012).

## Strategie innerhalb des Unternehmens und strategisches Management

Strategie, sowohl in wissenschaftlicher Analyse als auch im Rahmen der Strategieentwicklung im Unternehmen, beschäftigt sich mit der Frage, ob eine Strategie existiert und ob diese Strategie plausibel ist – anwendungsorientiert setzt strategisches Management dann eine solche Unternehmensstrategie um. Wie aber wird Strategie in

Organisationen kommuniziert, gelebt und erlebt? Tatsächlich hat Strategie zwar häufig den Anspruch, innerhalb einer Organisation allgemeingültig und anwendbar im Tagesgeschäft zu sein, aber oft stehen gelebte Routinen, Interessen einzelner Unternehmensbereiche oder schlichte Kommunikationsprobleme im Weg.

Vor diesem Hintergrund können Strategie und ihre Evolution, wie von Johnson et al. (2017) vorgeschlagen, empirisch innerhalb von Organisationen entlang von vier sich überlappenden und ergänzenden Mustern gegriffen und beobachtet werden, die entsprechende **Implikationen für Strategieentwicklung und -umsetzung** haben (weiterführend Whittington 1996, Barnett und Burgelman 1996, Kirsch et al. 2009, Levinthal 2011 sowie Buchanan und Huczynski 2017):

- **Strategie ist rational und logisch:** Strategie ist hier ein objektiver, logischer und weitgehend gestaltbar-willkürlicher Prozess, so dass im Wesentlichen analytische und klassifizierende Management-Techniken zum Einsatz kommen, um eine Strategie abzuleiten. Diese Sichtweise geht auf mathematisch-analytische Ansätze aus den Bereichen Management Science und Operations Research zurück. Strategieentwicklung ist damit ein rationaler und zielgerichteter Prozess und kann gerade in komplexen Organisationen und dynamischen Wettbewerbsumfeldern helfen, Diskussionen zu Zielen und Vorgehensweisen zu vereinfachen und zu strukturieren. In dieser Sicht sind objektive Daten unstrittig: so werden bspw. Kundenzahlen sowohl als Ist-Zahl wie auch als Ziel im Unternehmen allgemein und gleichartig verstanden und verwendet. Damit wird erreicht, dass Strategie erklärbar

wird, bspw. gegenüber Stakeholdern oder dem Kapitalmarkt, aber auch für Mitarbeiter und damit Leitplanken für Entscheidungen schafft.

- **Strategie ist pfadabhängig:** Strategie ist hier von Historie, Entwicklungen und Entscheidungen der Vergangenheit, Strukturen der Organisation, Routinen und Wahrnehmung der Mitarbeiter geprägt. Eine Pfadabhängigkeit schränkt mögliche künftige Strategien aufgrund der bisher erfolgten Entscheidungen und Investitionen ein oder macht einen Wechsel zeitaufwendig oder kostspielig – künftige Entscheidungen sind also nicht unabhängig vom Status quo und bisherigen Entscheidungen. Strategien werden inkrementell weiterentwickelt und basieren auf subjektiven Annahmen über die Gegenwart und Zukunft und werden durch organisationsinterne Verhandlungen und Diskussion im Unternehmen manifestiert. In dieser Sicht sind schon Daten, bspw. betreffend der Kundenzahl strittig – so ‚erklären‘ Bereiche im Unternehmen die Zahlen jeweils unterschiedlich und arbeiten zudem an Zielen, die nicht deckungsgleich oder konsistent sind. Strategieentwicklung ist damit stark von Personen und deren Verhaltensmustern bestimmt. Strategie ist damit weniger objektiv und nachvollziehbar, zudem steht die Steigerung des Unternehmenserfolgs nicht zwingend als Ziel (siehe auch → [Kapitel 1](#)). Veränderungen der Unternehmensumwelt müssen hier oft erst mit Routinen und Unternehmenskultur abgeglichen werden, bevor strategische Reaktionen möglich sind.
- **Strategie ist zukunfts offen:** Strategie ist evolutorisch, d.h. Strategieentwicklung erfolgt in Teilen zufällig und durch externe Impulse getrieben, kann aber Innovationen schaffen. Wesentlich ist in dieser

Sichtweise, dass Strategie und Unternehmensentwicklung nicht nur von innen kommen - zentrale Impulse stammen von außen und werden durch Kunden, Wettbewerber oder Stakeholder bedingt. Mitarbeiter und Führungskräfte akzeptieren hier Unsicherheit der Zukunft und das Unternehmen passt sich strategisch dynamischen Rahmenbedingungen an - bspw. bei rechtlichen oder regulatorischen Veränderungen, technologischen Innovationen oder gesellschaftlichen Veränderungen. Diversität in der Organisation kann dann die Resilienz des Unternehmens erhöhen, gerade bei technologischen oder marktseitigen Veränderungen.

- **Strategie ist Kommunikation:** Strategie wird im Wesentlichen durch Sprache, Kommunikation und Zuschreibung von Bedeutung („Erklärungen“) beobachtbar und gelebt. Damit ist jede Strategie subjektive Abbildung der vermuteten Realität der Manager, und die strategische Agenda ist durch Sprache und Kommunikation beeinflussbar und formbar. Strategie wird hier zu einem politischen Prozess, d.h. Ziele treten gegen Vorgehensweisen und Grundüberzeugungen an, ohne dass die Erfolgskriterien eindeutig definiert sind: so kann bspw. die anstehende Vertragsverlängerung eines Vorstands die ‚strategische Agenda‘ des Unternehmens dominieren, da hier schnelle und vorzeigbare Erfolge gegenüber langfristigen Gewinnzielen bevorzugt werden. In dieser Sichtweise kommt einzelnen Managern große Macht zu: Sie können gerade in Bereichs-Silos oder Tochterunternehmen großer und komplexer Organisationen eine Deutungshoheit der Ziele und strategischen Ausrichtung übernehmen, und so die eigentliche Strategie verändern oder sogar deren Umsetzung blockieren.

Strategie in Unternehmen pendelt damit zwischen ‚wir haben einen klaren Plan‘ und ‚organisierter Anarchie‘ (Cohen et al. 1972). Natürlich unterscheiden sich diese Muster von Unternehmen zu Unternehmen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße und Eigentümerstruktur, der strategischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen sowie insbes. handelnden Menschen in der Organisation. Um Strategie erfolgreich umzusetzen ist entweder eine hinreichende **Kongruenz dieser vier Dimensionen** erforderlich (die Strategie ist logisch hergeleitet, berücksichtigt Pfadabhängigkeiten, adaptiert Umweltveränderungen und wird konsistent erklärt), oder eine der Dimensionen ist eindeutig führend. Widersprechen sich diese vier Dimensionen stark, dann ist entweder hoher **Koordinations- und Transformationsaufwand** notwendig, oder aber die Strategie wird nicht erfolgreich oder effektiv umgesetzt. In der unternehmerischen Praxis werden entsprechend selbst zunächst klar formulierte Strategien im Zeitablauf diffus – sie verlieren ihren Fokus, situative Herausforderungen im Tagesgeschäft verändern und dominieren Sicht- und Herangehensweisen, neue Mitarbeiter oder neue Kunden bringen neue Impulse ein. Damit geht einher, dass die Erlös- und Kostenentwicklung nicht mit der ursprünglichen strategischen Planung zusammenpasst und schließlich Gewinnziele nicht erreicht werden.

Auch aus diesem Grund finden in Unternehmen (meist jährlich im Rahmen der Jahresplanung im Herbst, weiterführend → [Kapitel 3](#)) Strategie-Reviews statt. Hier werden zum einen der Erfolg der aktuellen Strategie bewertet, insbesondere aber die Prämissen der Strategie überprüft und ggfs. angepasst sowie die tatsächlich gewählten strategischen Maßnahmen auf **Strategiekonformität** analysiert. Gleiches geschieht

typischerweise bei signifikanten Wechseln in Vorstand oder Geschäftsführung. In der Folge von Strategie-Reviews oder Vorstandswechseln steht häufig ein ‚**Change-Program**‘ mit neuer strategischer Ausrichtung, einer organisatorischen Neuaufstellung und damit wieder einer präziseren strategischen (Re-)Fokussierung auf Ziele und strategiekonforme Maßnahmen (Kelly und Amburgey 1991).



### **Fragen | Warum braucht ein Unternehmen einen Unternehmensberater?**

Wie werden in Unternehmen wirklich **Entscheidungen über die Strategie** getroffen? Formal ist in der Unternehmensverfassung (sei es in der Geschäftsordnung der Geschäftsführung oder des Vorstands, über das Aktienrecht und das Handelsgesetzbuch oder entsprechend unternehmensintern vereinbarter Prozesse) meist das oberste Entscheidungsgremium in Abstimmung mit den Anteilseignern verantwortlich, bspw. der Vorstand im Austausch mit, aber auch unter Kontrolle vom Aufsichtsrat.

Tatsächlich findet aber in großen Unternehmen mindestens die Analyse möglicher Strategien, oft auch die Vorauswahl, im Zusammenspiel mit Unternehmensberatern statt.

**Unternehmensberatungen** mit einem Schwerpunkt auf **Unternehmensstrategie** (bspw. *Bain*, *McKinsey* oder *Boston Consulting Group*) haben dabei oft die Aufgabe, auf Basis einer Markt- oder Wettbewerbsanalyse vorhandene strategische Optionen zu plausibilisieren

und zu vergleichen, neue Optionen zu entwickeln sowie bei der Implementierung zu unterstützen.

Unternehmensberatungen – insbesondere strategische Managementberatungen – haben durch die Entwicklung und Gestaltung, manchmal auch nur Legitimierung, von Ideen und das Anstoßen von Veränderungen das Management und damit die Unternehmen massiv verändert. **Unternehmensberatung** und **Management** sind in vielen Unternehmen in **Symbiose**, zudem wechseln viele Unternehmensberater nach einigen Jahren zu ihren Klienten (Sturdy 2011). Unternehmensberatungen kommt dabei aber noch eine völlig andere Bedeutung zu: sie haben wesentlich zur **Etablierung der anwendungsorientierten Methoden des strategischen Managements** beigetragen (Hungenberg 2000, Wright et al. 2012 und Pidun 2019). Diverse Matrix-Modelle (zur Zuordnung von Strategien entsprechend zweidimensionaler Kriterien), die Benchmarking-Ansätze (zum Vergleich von Wettbewerbern), Portfolioanalysen (zur Ermittlung von Risiko- und Ergebnis-Gewichten von Geschäftsfeldern oder Produkten) oder Lebenszyklusmodelle (wie Produktlebenszyklus, Industrielbenszyklus oder Technologiezyklus) bis hin zu SWOT-Analyse und Five-Forces-Modell stammen alle aus wissenschaftlicher Forschung – ohne die Anwendung durch Unternehmensberatungen wären sie womöglich niemals im richtigen Leben angekommen.

Zahlreiche der so entwickelten Tools und Methoden sind über Projekte, insbes. aber über ehemalige Unternehmensberater, in den Unternehmen angekommen und mittlerweile im täglichen Einsatz – oftmals reduziert auf **falsch verstandene Templates**