

**Mai 2010**

**No. 412**

**Strategie unter Unsicherheit**

**Anna Rohe, Rudolf Grünig**

**Lehrstuhl für Unternehmensführung**

**Bd de Pérolles 90**

**1700 Fribourg**

**<http://www.unifr.ch/management>**

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
0 Vorbemerkung.....	1
1 Zugrundegelegte Texte und Zielsetzung.....	1
2 Unsicherheitsgrade nach Courtney, Kirkland und Viguerie .....	1
2.1 Die vier Unsicherheitsgrade .....	1
2.2 Vertauschung der Unsicherheitsgrade „Alternate Futures“ und „A Range of Futures“ als erstes Fazit der Diskussion.....	3
2.3 Fünf Unsicherheitsgrade als zweites Fazit der Diskussion.....	3
2.4 Häufigkeit des Auftretens der verschiedenen Unsicherheitsgrade.....	5
3 Unterschiedlicher Branchenwandel nach McGahan .....	7
3.1 Die vier Arten des Wandels .....	7
3.2 Drei Arten des Wandels als Fazit der Diskussion.....	9
3.3 Häufigkeit des Auftretens der verschiedenen Arten des Wandels.....	10
3.4 Verknüpfung des Ansatzes von Courtney, Kirkland und Viguerie mit dem Ansatz nach McGahan.....	12
4 Strategische Verhaltensweisen nach Courtney, Kirkland und Viguerie.....	13
4.1 Drei strategische Verhaltensweisen .....	13
4.2 Erweiterung zu vier strategischen Verhaltensweisen.....	13
4.3 Verknüpfung der strategischen Verhaltensweisen mit den Unsicherheitsgraden....	14
4.4 Verknüpfung der strategischen Verhaltensweisen mit den Arten des Wandels .....	14
5 Zuordnung der beiden Publikationen zur strategischen Analyse, zur Corporate Strategy und zu den Business Strategies.....	14
Literaturverzeichnis.....	17

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: A Clear-Enough Future.....	2
Abbildung 2: Alternate Futures.....	2
Abbildung 3: A Range of Futures .....	2
Abbildung 4: True Ambiguity.....	2
Abbildung 5: Gegenüberstellung der fünf Unsicherheitsgrade.....	4
Abbildung 6: Unterschiedliche Ausprägungen der Unsicherheit in einem Szenario.....	6
Abbildung 7: Häufigkeit des Auftretens der Unsicherheitsgrade .....	7
Abbildung 8: Vier Arten des Wandels nach McGahan.....	9
Abbildung 9: Drei Arten des Wandels .....	11
Abbildung 10: Häufigkeit des Auftretens der Arten des Wandels.....	11
Abbildung 11: Zuordnung der Unsicherheitsgrade zu den Arten des Wandels.....	12
Abbildung 12: Unsicherheitsgrade und strategische Verhaltensweisen .....	15
Abbildung 13: Zuordnung der strategischen Verhaltensweisen zu den Arten des Wandels ...	16

## 0 Vorbemerkung

Das vorliegende Paper basiert auf internen Doktorandenseminaren des Lehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Freiburg. Neben Frau C. Militzer, Frau M. Montani, Frau E. Thahabi und den beiden Verfassern nahmen Herr Prof. Dr. R. Kühn und Frau Dr. C. Bauch als Gäste an den Diskussionen teil.

Die Verfasser des vorliegenden Papers möchten allen Diskussionsteilnehmern herzlich danken.

## 1 Zugrundegelegte Texte und Zielsetzung

Das vorliegende Paper bezweckt eine kritische Auseinandersetzung und Weiterentwicklung von zwei Texten, die sich mit Strategie unter Unsicherheit auseinandersetzen:

Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (1997): Strategy Under Uncertainty, Harvard Business Review, Vol. 75, Issue 6, pp. 67-79

McGahan, A. M. (2004): How Industries Change, Harvard Business Review, Vol. 82, Issue 10, pp. 86-94

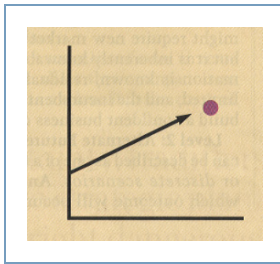
## 2 Unsicherheitsgrade nach Courtney, Kirkland und Viguerie

### 2.1 Die vier Unsicherheitsgrade

Der traditionelle Strategieansatz beinhaltet die Annahme, dass durch die Anwendung analytischer Instrumente die zukünftige Entwicklung des Umfeldes ausreichend genau prognostiziert werden kann, um darauf aufbauend eine klare strategische Richtung für das Unternehmen wählen zu können. Die Autoren Courtney, Kirkland und Viguerie werfen die Frage auf, was passiert, wenn das Umfeld dermaßen unsicher ist, dass kein noch so großer Analyseaufwand es ermöglicht, die zukünftigen Entwicklungen zu prognostizieren.

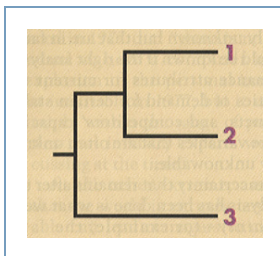
Der Ansatz, den die Autoren vorschlagen beinhaltet eine Unterscheidung von vier einzelnen Unsicherheitsgraden, mit denen Unternehmen konfrontiert werden können (vgl. Courtney/Kirkland/Viguerie, 1997, S. 69 ff.; Coyne/Subramaniam, 1996, S. 18 ff.; Courtney, 2001, S. 15 ff.; McKinsey Quarterly ed., 2008).

Im Unsicherheitsgrad „A Clear-Enough Future“ gemäß **Abbildung 1** ist es möglich, eine einzige Vorhersage für die Zukunft zu entwickeln, die präzise ist und deshalb eine gute Basis bildet, um eine Strategie zu formulieren.



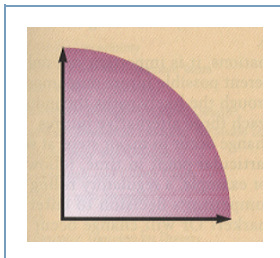
**Abbildung 1: A Clear-Enough Future**

Im Unsicherheitsgrad „Alternate Futures“ wird die Zukunft mit wenigen alternativen Entwicklungen resp. Szenarien gemäß **Abbildung 2** beschrieben. Analysen ermöglichen es jedoch nicht, eines dieser Szenarien zu wählen.



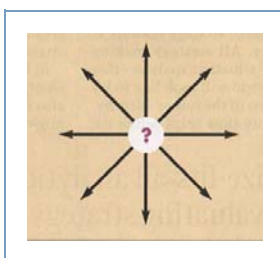
**Abbildung 2: Alternate Futures**

Im Unsicherheitsgrad „A Range of Futures“ (vgl. **Abbildung 3**) kann ein Bereich möglicher Zukunftsentwicklungen ermittelt werden. Die zukünftige Entwicklung liegt irgendwo in diesem Bereich.



**Abbildung 3: A Range of Futures**

Im Unsicherheitsgrad „True Ambiguity“ können nicht einmal die Variablen genannt werden, die die Zukunft definieren. Es lässt sich im Gegensatz zum vorangehend beschriebenen Unsicherheitsgrad deshalb kein Bereich möglicher Zukunftsentwicklungen ermitteln. Wie **Abbildung 4** zeigt, ist jegliche Zukunftsentwicklung denkbar.



**Abbildung 4: True Ambiguity**

## 2.2 Vertauschung der Unsicherheitsgrade „Alternate Futures“ und „A Range of Futures“ als erstes Fazit der Diskussion

Die Diskussion zeigte, dass die Unsicherheitsgrade „Alternate Futures“ und „A Range of Futures“ zu tauschen sind.

Der Entschluss, die Reihenfolge dieser beiden Fälle zu tauschen, basiert auf folgenden Überlegungen:

- Bei „Alternate Futures“ können wenige verschiedene Entwicklungen ausgemacht werden, von denen man jedoch nicht weiß, welche eintreten wird. Diese verschiedenen Entwicklungen können z. B. aufgrund von politischen Entscheidungen, Gesetzesänderungen oder Konkurrenzreaktionen stattfinden. Es werden demnach unterschiedliche Szenarien betrachtet.
- „A Range of Futures“ hingegen beinhaltet zwar eine größere Variationsbreite als der Unsicherheitsgrad „A Clear-Enough Future“ was die zukünftige Entwicklung betrifft. Im Gegensatz zu „Alternate Futures“ ist die grundsätzliche Richtung der Entwicklung jedoch bekannt. Der Unsicherheitsgrad „A Range of Futures“ kann beispielsweise eintreten, wenn ein Unternehmen einen neuen geografischen Markt betritt.

## 2.3 Fünf Unsicherheitsgrade als zweites Fazit der Diskussion

Im Laufe der Diskussion hat sich die Notwendigkeit herauskristallisiert, den Unsicherheitsgrad „Alternate Futures“ aufzuteilen. Man weiß von den unterschiedlichen Szenarien zwar nie welches eintreten wird. Es ist jedoch denkbar, dass einem Szenario eine hohe Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann. Im Falle einer hohen Wahrscheinlichkeit eines Szenarios gilt für dieses Szenario  $P > 1/n$ , wobei  $P$  der Wahrscheinlichkeit und  $n$  der Anzahl der Szenarien entspricht. Wie viel höher  $P$  als  $1/n$  sein muss, um dem Szenario eine besondere Bedeutung zu verleihen, ist von der Risikoeinstellung abhängig. Können den Szenarien keine Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden, wird häufig implizit von einer Gleichwahrscheinlichkeit ausgegangen.

Somit werden im Folgenden fünf Unsicherheitsgrade unterschieden: „Clear-Enough Future“, „Range of Futures“, „Probable Scenario“, „Scenarios without known Probability“ und „True Ambiguity“.

Um die ersten beiden Fälle besser unterscheiden zu können, wird der erste Fall als „Clear Future“ bezeichnet.

**Abbildung 5** fasst die Überlegungen zusammen.

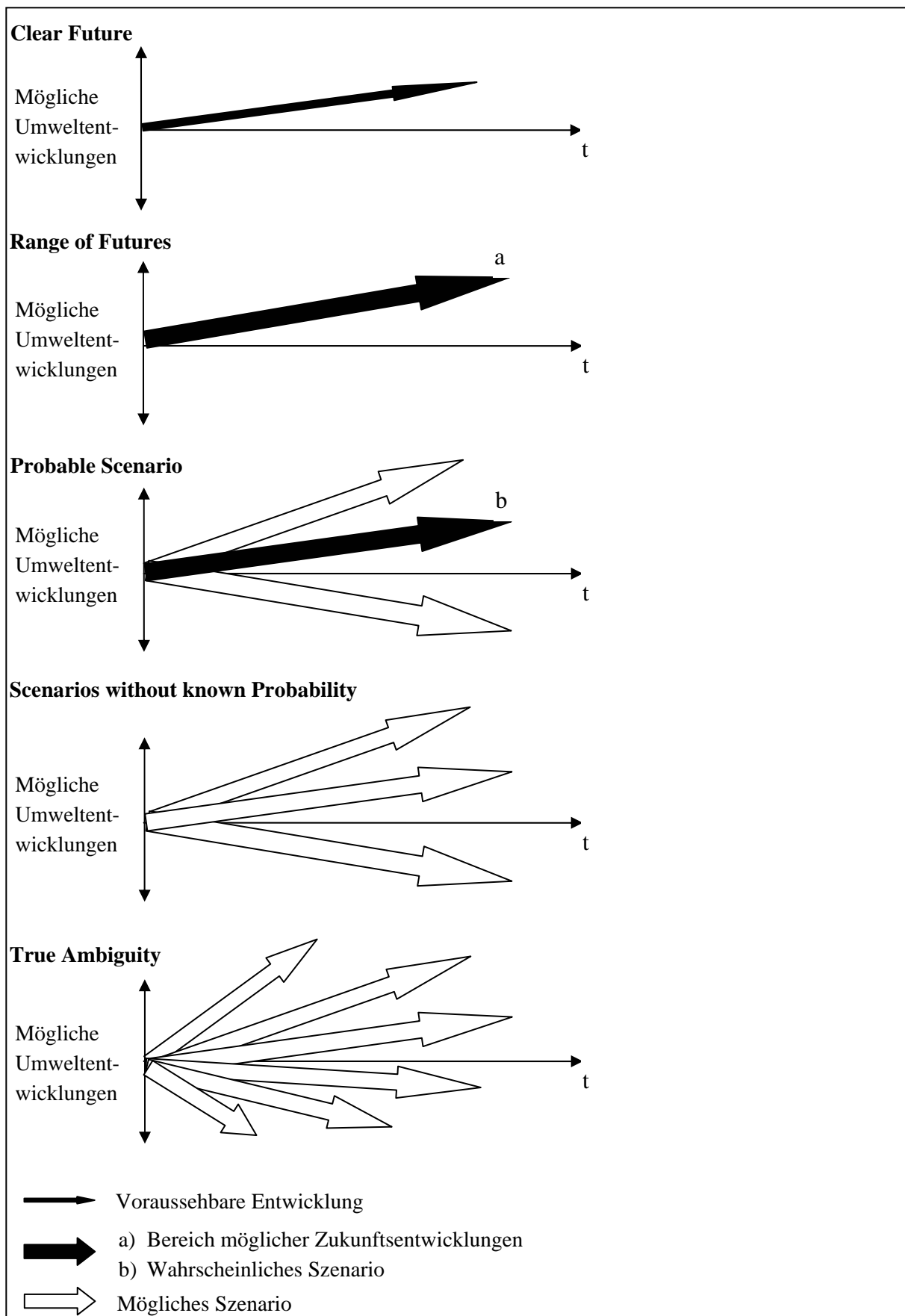


Abbildung 5: Gegenüberstellung der fünf Unsicherheitsgrade

Die Abbildung 5 zeigt, dass sich die Unsicherheit grundsätzlich in der zunehmenden Anzahl denkbarer Szenarien resp. Entwicklungsmöglichkeiten widerspiegelt. Dies ist nicht zu verwechseln mit unterschiedlichen Unsicherheitsgraden innerhalb eines einzelnen Szenarios resp. einer einzelnen Entwicklungsmöglichkeit. In **Abbildung 6** wird dies für den Unsicherheitsgrad „Probable Scenario“ gezeigt.

## 2.4 Häufigkeit des Auftretens der verschiedenen Unsicherheitsgrade

Wie **Abbildung 7** zeigt, wird dem Auftreten der fünf Unsicherheitsgrade jeweils eine unterschiedliche Häufigkeit zugeordnet.

Am unwahrscheinlichsten ist das Auftreten der Unsicherheitsgrade „Clear Future“ und „True Ambiguity“:

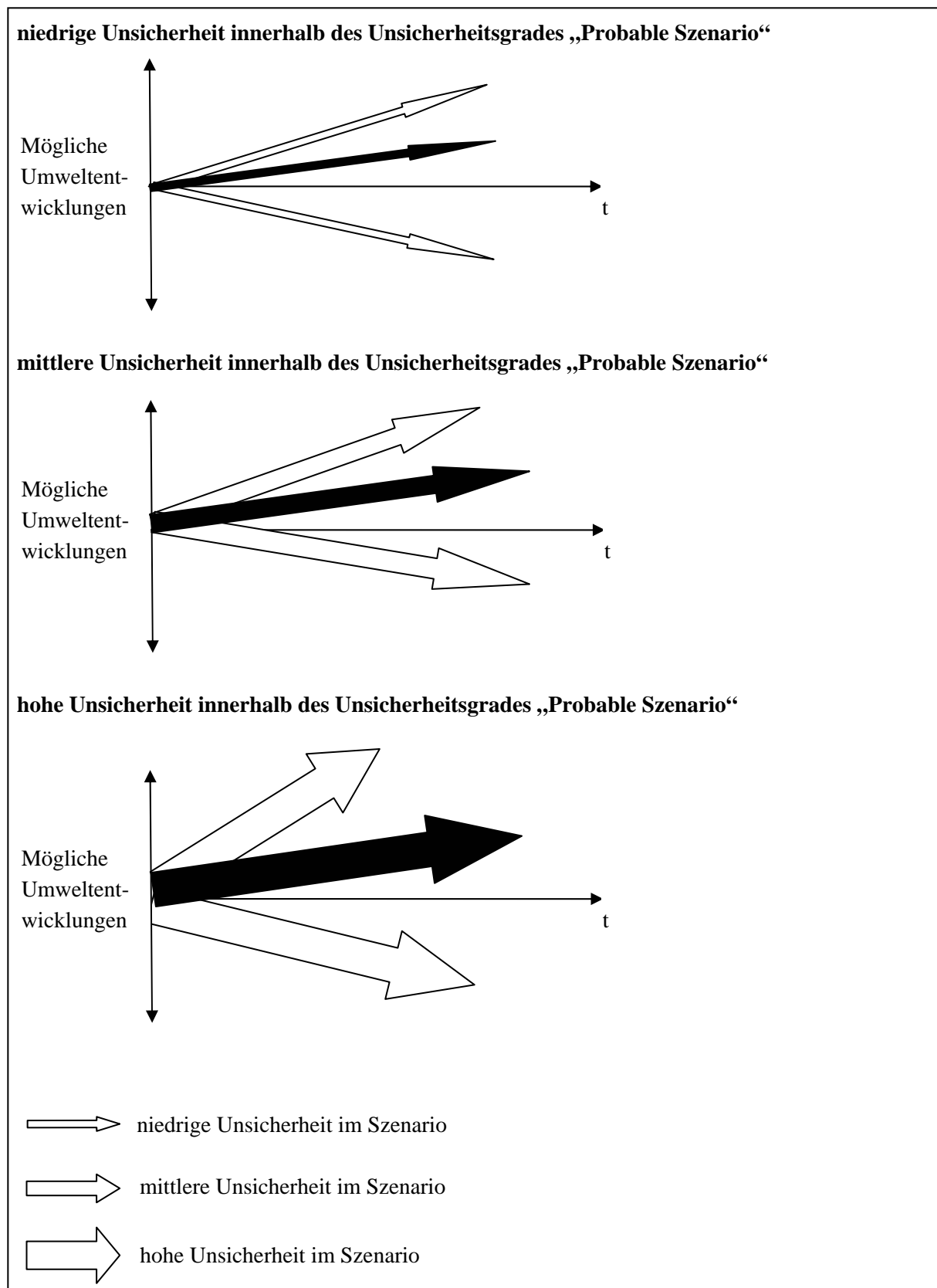
- Situationen mit einer bekannten Zukunft sind in der heutigen Wirtschaft selten. Eine präzise Vorhersage besteht am ehesten in stark regulierten Branchen und in Branchen mit sehr hohen Eintrittsbarrieren.
- Auch der Unsicherheitsgrad „True Ambiguity“ wird als Grenzfall eingestuft. „True Ambiguity“ kann allenfalls während und nach beträchtlichen politischen oder sozialen Störungen auftreten. Situationen in diesem Unsicherheitsgrad tendieren dazu, sich rasch zu niedrigeren Unsicherheitsgraden abzuschwächen.

Der Eintritt der Unsicherheitsgrade „Range of Futures“ und „Scenarios without known Probability“ ist im Vergleich zu den zuvor genannten Unsicherheitsgraden häufiger:

- „Range of Futures“ basiert häufig auf Schwierigkeiten in der Vorhersage der Nachfrage nach Produkten oder Dienstleistungen. Auch Unsicherheiten bezüglich der Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes, der Inflationsrate und der Zinssätze können zum Unsicherheitsgrad „Range of Futures“ führen.
- Der Unsicherheitsgrad „Scenarios without known Probability“ dürfte insbesondere vor und während technologischen Durchbrüchen gelten. Auch fundamentale Änderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen wie der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft dürften zu dieser Situation führen. Die Lage mutiert anschließend in der Regel zu einem niedrigeren Unsicherheitsgrad.

Am häufigsten ist der Eintritt des Unsicherheitsgrades „Probable Scenario“. Oftmals können Unternehmen zwar verschiedene Szenarien ausmachen. Eines von ihnen kann jedoch als wahrscheinlich identifiziert werden und bildet die Basis der Planung.





**Abbildung 6: Unterschiedliche Ausprägungen der Unsicherheit in einem Szenario**

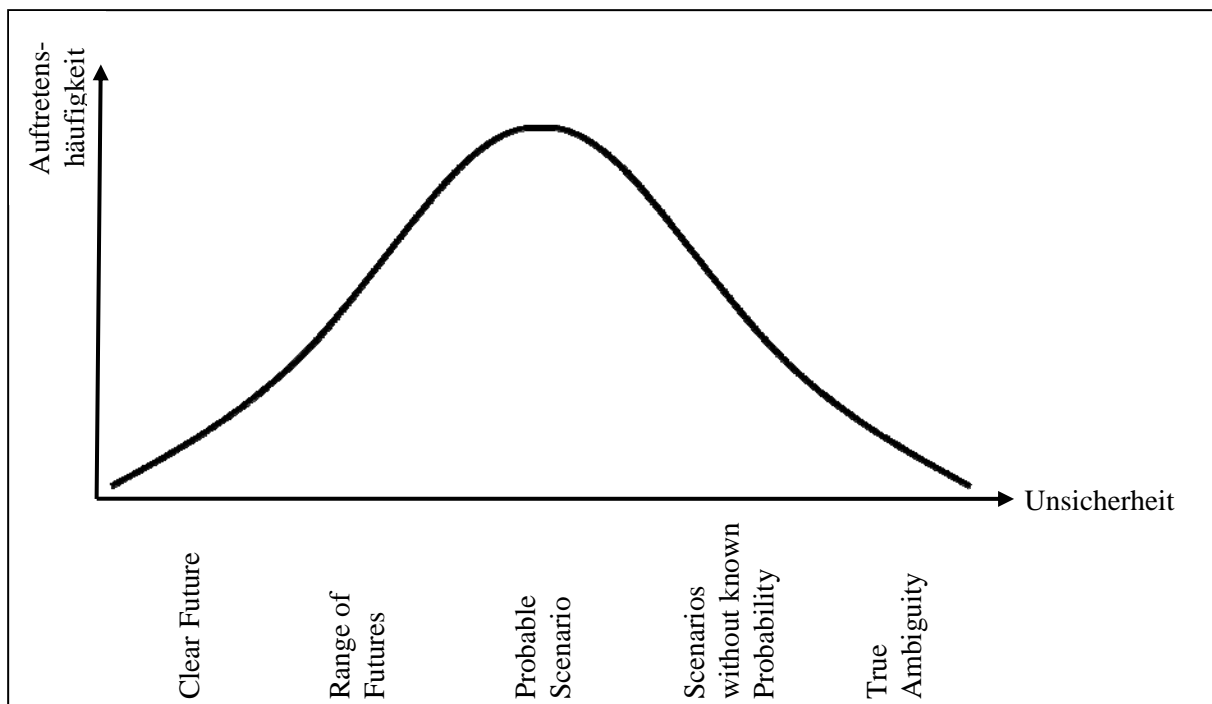


Abbildung 7: Häufigkeit des Auftretens der Unsicherheitsgrade

### 3 Unterschiedlicher Branchenwandel nach McGahan

#### 3.1 Die vier Arten des Wandels

McGahan zeigt vier Bewegungsbahnen sogenannte „Arten des Wandels“ auf, entlang denen sich Branchen verändern: progressiver, intermediärer, kreativer sowie radikaler Wandel. Sie ergeben unterschiedliche Unsicherheitsgrade. Diese Erkenntnis basiert auf einer Querschnittsuntersuchung der U.S. Branchen von den frühen 90er Jahren bis zum Jahr 2004.

Hinter den vier Bewegungsbahnen stehen zwei mögliche Wertverluste:

- Die erste Bedrohung zielt auf die Kernaktivitäten der Branche ab. Sie werden bedroht, wenn sie auf Grund neuer Technologien weniger relevant werden. Dies ist beispielsweise im Autohandel der Fall. Die traditionellen Verkaufsaktivitäten werden von ihren Kunden weniger wertgeschätzt, weil sie sich die gewünschten Informationen über Leistungen und Preise der Autos selber online beschaffen können.
- Die zweite Bedrohung betrifft die Hauptvermögenswerte einer Branche. Diese umfassen harte und weiche Ressourcen wie Anlagen, Patente, Wissen etc. Sie sind bedroht, wenn sie nicht mehr den gleichen Nutzen erbringen können wie bisher. In der Pharmaindustrie sind zum Beispiel erfolgreiche Medikamente mit hohem Umsatz bedroht, wenn Patente auslaufen oder wenn neue bessere Medikamente entwickelt werden. (Vgl. McGahan, 2004, S. 88)

Im Folgenden werden die vier Arten des Wandels vorgestellt.

Beim „progressiven Wandel“ werden weder die Hauptvermögenswerte noch die Kernaktivitäten bedroht. In einer Branche, die dem progressiven Wandel unterliegt, vollziehen sich die Veränderungen in kleinen Schritten. Deshalb wird der Begriff „kontinuierlicher Wandel“ vorgezogen. Ressourcen und Fähigkeiten werden kontinuierlich ausgebaut und erneuert. Es müssen nicht hohe Investitionen mit großem Risiko getätigt werden. Zudem sind schnelle Reaktionen auf veränderte Bedürfnisse wichtig. Beispielsweise testet Southwest Airlines immer wieder neue Flugrouten und ist gleichzeitig bereit, unrentable Flugrouten aufzugeben. Im kontinuierlichen Wandel sind Unternehmen erfolgreich, wenn sie es verstehen, Ressourcen und Angebot ständig zu optimieren. (Vgl. McGahan, 2004, S. 91 f.) Der kontinuierliche Wandel war in den 90er Jahren die üblichste Art des Wandels. Circa 43% der U.S. Branchen haben einen kontinuierlichen Wandel vollzogen. (Vgl. McGahan, 2004, S. 88)

Charakteristisch für den „intermediären Wandel“ ist eine Bedrohung der Kernaktivitäten, während die Hauptvermögenswerte nicht bedroht werden. Die Herausforderung besteht darin, das erworbene Wissen und die vorhandenen Ressourcen zu bewahren und anderweitig zu nutzen. Ein gutes Beispiel sind Auktionshäuser für Kunst wie z. B. Sotheby's. Ihr Hauptvermögenswert besteht im Wissen bezüglich Echtheit und Wert von Kunst. Dieses Wissen wurde in der Vergangenheit vor allem vor und in Auktionen vermarktet. Heute wird es primär verwendet, um Zertifikate für Kunstgegenstände auszustellen, die im Internet angeboten werden. Während der 90er Jahre haben sich etwa 32% der U.S. Branchen in diesem Wandel befunden. (Vgl. McGahan, 2004, S. 88 ff.)

Der „kreative Wandel“ ist durch eine Bedrohung der Hauptvermögenswerte gekennzeichnet, während die Kernaktivitäten nicht bedroht sind. Eine Branche im kreativen Wandel schafft fortwährend neue Vermögenswerte und Ressourcen. (Vgl. McGahan, 2004, S. 88). Zu den Branchen, die sich im kreativen Wandel entwickeln, gehören beispielsweise die Filmindustrie und die Pharmaindustrie. Innovationen erfolgen im kreativen Wandel stoßweise. In der Filmindustrie entwickeln sich beispielsweise gelegentlich neue Genres oder neue technische Methoden. Wer sie nicht aufnimmt hat einen sehr schweren Stand. (Vgl. McGahan, 2004, S. 91) Etwa 6% aller U.S. Branchen befanden sich den 90er Jahren im kreativen Wandel. (Vgl. McGahan, 2004, S. 88)

Kennzeichnend für den „radikalen Wandel“ ist eine Bedrohung sowohl der Hauptvermögenswerte als auch der Kernaktivitäten. Beispielsweise führte die Reduzierung des Zigarettenkonsums amerikanischer Konsumenten über die letzten 20 Jahre zu einem radikalen Wandel in der Zigarettenindustrie. Ein anderes Beispiel ist das Reisebusiness. Die Hauptvermögenswerte und die Kernaktivitäten von Reiseagenturen kamen in Gefahr, als Fluggesellschaften Reservationssysteme eingeführt haben, welche den Passagieren die direkte Onlinebuchung ermöglichten. Es ist für Unternehmen im radikalen Wandel entscheidend, frühzeitig die bevorstehenden Änderungen festzustellen. Nur so haben sie Zeit, um strategische Optionen für die Zukunft zu entwickeln. Während der 90er Jahre haben sich circa 19% der U.S. Branchen im radikalen Wandel befunden. (Vgl. McGahan, 2004, S. 88 f.)

**Abbildung 8** zeigt die Beziehungen zwischen den beiden Bedrohungen und den vier Arten des Wandels auf.

		Kernaktivitäten	
		Nicht bedroht	Bedroht
Hauptvermögenswerte	Nicht bedroht	<b>Kontinuierlicher Wandel</b> Stetige, schrittweise Entwicklung  Beispiel: Fluggesellschaften	<b>Intermediärer Wandel</b> Geänderte Kundenbedürfnisse und Angebote  Beispiel: Auktionshäuser
	Bedroht	<b>Kreativer Wandel</b> Bisherige Vermögenswerte verlieren ihren Wert  Beispiel: Filmindustrie	<b>Radikaler Wandel</b> Alles ist im Wandel; Geänderte Bedürfnisse führen zu neuen Angeboten und Ressourcen  Beispiel: Reiseagenturen

**Abbildung 8: Vier Arten des Wandels nach McGahan**

### 3.2 Drei Arten des Wandels als Fazit der Diskussion

Die Diskussion über die vier Arten des Wandels nach McGahan hat drei Optimierungsmöglichkeiten aufgedeckt. Sie werden nachfolgend aufgezeigt.

Die erste Optimierung betrifft die Beschriftung der Achsen. Gemäß McGahan steht die horizontale Achse für Kernaktivitäten und die vertikale Achse für Hauptvermögenswerte. Mit Bezug auf den Resource-based View (vgl. Grünig/Kühn, 2009, S. 244 ff.) wird die vertikale Achse mit Ressourcen bezeichnet. Die horizontale Achse wird mit Angebot (Offer) bezeichnet. Im Zusammenhang mit Wandel erscheinen nämlich nicht die Prozesse im Unternehmen zentral, sondern die im Markt abgesetzten Angebote als Resultat der Prozesse.

Die Begriffe intermediärer und kreativer Wandel sind nicht selbsterklärend. Basierend auf der neuen Beschriftung der Achsen erscheinen die Begriffe „bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel“ und „ressourceninduzierter Wandel“ einleuchtender.

Der Hauptdiskussionspunkt betrifft den „bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel“:

- Geänderte Bedürfnisse zwingen die Unternehmen immer wieder zu Neuorientierungen und Veränderungen. Die Lebenszyklen von Märkten und Technologien werden sogar tendenziell kürzer. Das Internet und die darauf basierenden elektronischen Märkte substituieren beispielsweise große Teile des klassischen Auktionsgeschäftes.
- Hingegen stellt sich die Frage, ob fundamentale Änderungen der Angebote langfristig nicht immer auch zu fundamentalen Anpassungen der Ressourcen führen. Falls die Frage bejaht wird, gibt es den „bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandel“ gar nicht. Wenn nämlich Angebote und Ressourcen gleichzeitig verändert werden müssen, sprechen wir von radikalem Wandel. Wenn Sotheby's anstatt Auktionen durchzuführen, Echtheitszertifikate und Bewertungen für im Internet angebotene Kunstwerke erstellt, wird dies zu einer erheblichen Veränderung der Ressourcen führen. Es braucht keine Marketing-spezialisten mehr, welche die Auktionen bekannt machen. Es wird auch keine Sicherheitsabteilung mehr benötigt, um die Anlieferung der Kunstwerke und ihre Aufbewahrung im Auktionsgebäude zu sichern. Dafür muss über Informationsspezialisten garantiert werden, dass Sotheby's Aussagen im Internet nicht manipuliert werden können. Die Ressourcenausstattung ändert sich somit wesentlich, auch wenn das Expertenwissen über Kunstwerke nach wie vor eine zentrale Kompetenz bleibt.
- Die Diskussion führt zur Entscheidung, die Typologie von McGahan zu verändern und nur drei Arten des Wandels zu unterscheiden.

**Abbildung 9** fasst das Resultat der drei Überlegungen zusammen.

### 3.3 Häufigkeit des Auftretens der verschiedenen Arten des Wandels

Die Studie von McGahan ergibt für die vier Arten des Wandels folgende Häufigkeiten:

- kontinuierlicher Wandel: 43%
- intermediärer resp. bedürfnis- und angebotsinduzierter Wandel: 32%
- kreativer resp. ressourceninduzierter Wandel: 6%
- radikaler Wandel: 19%

Durch unsere Interpretation des bedürfnis- und angebotsinduzierten Wandels als radikaler Wandel, würde dieser 51% der Fälle abdecken. Wenn der Begriff radikaler Wandel jedoch nur für fundamentale Veränderungen verwendet wird, erscheint dieser %-Satz viel zu hoch. In Abweichung von der Studie von McGahan wird die Sichtweise gemäß **Abbildung 10** vertreten: Je radikaler die Veränderungen in einer Branche sind, desto weniger häufig ist das Auftreten der entsprechenden Art des Wandels.

		Angebot	
		Nicht bedroht	Bedroht
Ressourcen	Nicht bedroht	<b>Kontinuierlicher Wandel</b>  Beispiel: Fluggesellschaften	X
	Bedroht	<b>Ressourceninduzierter Wandel</b>  Beispiel: Filmindustrie	<b>Radikaler Wandel</b>  Beispiel: Kunstauktionshäuser

Abbildung 9: Drei Arten des Wandels

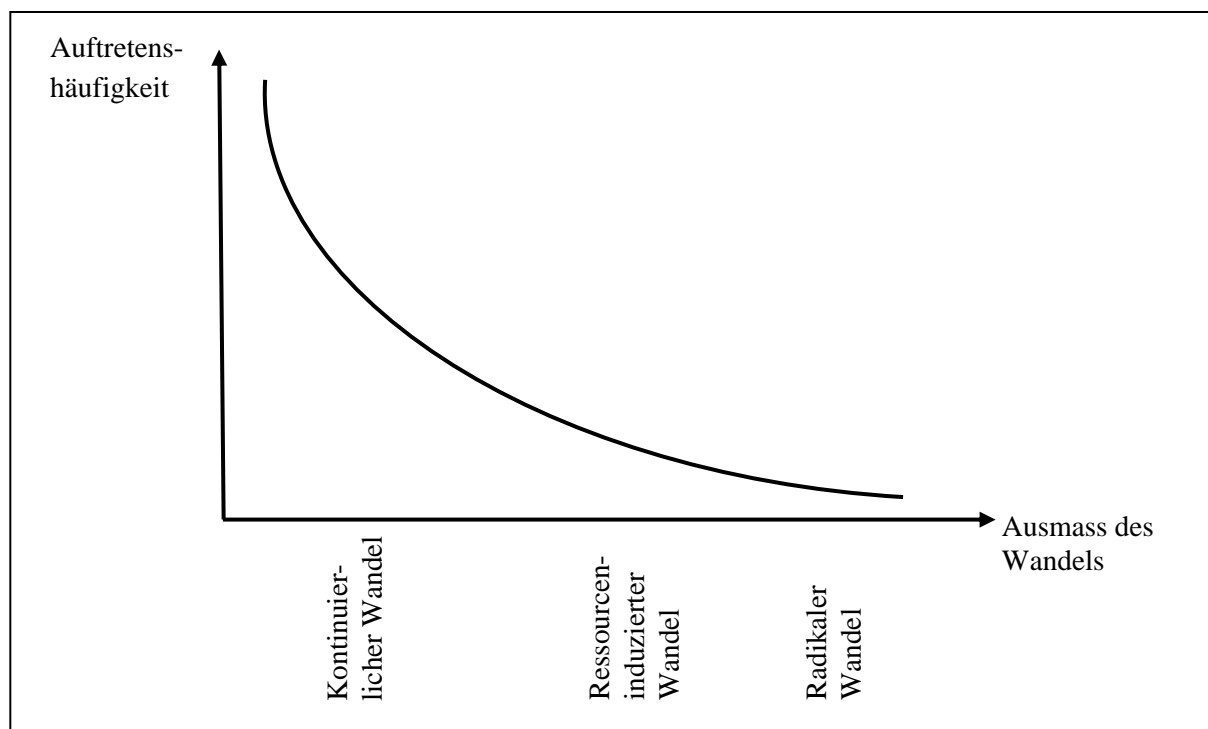


Abbildung 10: Häufigkeit des Auftretens der Arten des Wandels

### 3.4 Verknüpfung des Ansatzes von Courtney, Kirkland und Viguerie mit dem Ansatz nach McGahan

**Abbildung 11** zeigt die vorgeschlagene Verknüpfung von Unsicherheitsgraden mit Arten des Wandels.

McGahan \ Courtney, Kirkland, Viguerie	Kontinuierlicher Wandel	Ressourceninduzierter Wandel	Radikaler Wandel
Clear Future	X		
Range of Futures	XX	X	
Probable Scenario	X	XX	X
Scenarios without known Probability		X	XX
True Ambiguity			X
XX = in der Art des Wandels erwarteter Unsicherheitsgrad X = in der Art des Wandels möglicher Unsicherheitsgrad leer = in der Art des Wandels nicht erwarteter Unsicherheitsgrad			

**Abbildung 11: Zuordnung der Unsicherheitsgrade zu den Arten des Wandels**

Im kontinuierlichen Wandel sind weder das Angebot noch die Ressourcen in Frage gestellt. Es kommt zu keinen Strukturbrüchen. Entsprechend besteht eine hohe Prognosesicherheit.

Das Gegenteil ist im radikalen Wandel der Fall. Da sowohl die Angebote als auch die Ressourcen in Frage gestellt sind, herrscht eine hohe Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung.

Im ressourceninduzierten Wandel werden nur die Ressourcen in Frage gestellt. Dies führt zu einer mittleren Prognosefähigkeit.

## 4 Strategische Verhaltensweisen nach Courtney, Kirkland und Viguerie

### 4.1 Drei strategische Verhaltensweisen

Laut Courtney, Kirkland und Viguerie lassen sich die drei strategischen Verhaltensweisen „Shape“, „Adapt“ und „Reserve the Right to Play“ unterscheiden .

„Shaping the Future“ beinhaltet das Ergreifen einer Führungsrolle, indem man Einfluss auf die sich entwickelnde Branche nimmt. Dies kann z. B. durch die Etablierung neuer Standards oder durch die Erschaffung neuer Arten der Bedürfnisbefriedigung erfolgen. (Vgl. Courtney/Kirkland/Viguerie, 1997, S. 73; Coyne/Subramaniam, 1996, S. 21; Courtney, 2001, S. 40 ff.; Kim/Mauborgne, 2009, S. 73 ff.) Eine Shaping-Strategie bedeutet normalerweise „Big Bets“. Dieser Begriff steht für bedeutende Verbindlichkeiten, die eingegangen werden. Dies können beispielsweise beachtliche Investitionen in neue Technologien oder Logistiksysteme oder Akquisitionen sein, die je nach Erfolg entweder große Gewinne oder Verluste zur Folge haben. (Vgl. Coyne/Subramaniam, 1996, S. 22 f.; Courtney, 2001, S. 67 ff.)

„Adapters“ nehmen die vorhandene Branchenstruktur und ihre zukünftige Entwicklung als gegeben hin und konzentrieren sich darauf, optimal zu reagieren (vgl. Coyne/Subramaniam, 1996, S. 21; Kim/Mauborgne, 2009, S. 73 f.). „Adapt to the Future“ beinhaltet demnach rasches Erkennen und Ergreifen von Möglichkeiten, die sich im bestehenden Markt auftun (vgl. Courtney/Kirkland/Viguerie, 1997, S. 74; Courtney, 2001, S. 43 ff.). Die generischen Geschäftsstrategien von Porter entsprechen alle der Verhaltensweise „Adapt“ (vgl. Grünig/Kühn, 2009, S. 271 ff.).

„Reserving the Right to Play“ umfasst bescheidene Investitionen, die dem Unternehmen den Handlungsspielraum für die Zukunft sichern. Wesentliche Investitionen werden erst getätigt, wenn die zukünftige Entwicklung klarer abgeschätzt werden kann. Die Aktionsmöglichkeit „No-regrets Moves“ besteht nur aus Maßnahmen, die sich in jedem Fall auszahlen werden. (Vgl. Courtney/Kirkland/Viguerie, 1997, S. 74 f.; Coyne/Subramaniam, 1996, S. 21 f.)

### 4.2 Erweiterung zu vier strategischen Verhaltensweisen

Die Diskussion ergab eine notwendige Erweiterung der drei oben beschriebenen strategischen Verhaltensweisen um eine vierte. Sie lässt sich mit „Harvest and Quit“ umschreiben und beinhaltet das Abschöpfen des Free Cash-Flows solange dieser positiv ist. Sobald er negativ wird, erfolgt der Ausstieg.



### 4.3 Verknüpfung der strategischen Verhaltensweisen mit den Unsicherheitsgraden

Im Unsicherheitsgrad „Clear Future“ ist es möglich, eine klare Vorhersage für die Zukunft zu entwickeln. Hier kann deshalb eine Strategie gewählt werden, die mit Investitionen verbunden ist. In Frage kommen „Shape“ und „Adapt“.

„Shape“ oder „Adapt“ ist auch im Unsicherheitsgrad „Range of Futures“ zu wählen.

Im Unsicherheitsgrad „Probable Scenario“ kann es neben den strategischen Verhaltensweisen „Shape“ und „Adapt“ Sinn machen, „Reserve the Right to Play“ zu wählen. Die letztgenannte Verhaltensweise dient dabei primär dazu, die unwahrscheinlichen Szenarien abzudecken.

Im Unsicherheitsgrad „Scenarios without known Probability“ ist zwischen den strategischen Verhaltensweisen „Reserve the Right to Play“ und „Harvest and Quit“ zu wählen, wenn dieser Unsicherheitsgrad als dauerhaft eingeschätzt wird.

Sollte sich ein Unternehmen im Unsicherheitsgrad „True Ambiguity“ befinden und besteht keine Aussicht auf eine Verringerung des Unsicherheitsgrades, stehen ebenfalls die strategischen Verhaltensweisen „Reserve the Right to Play“ oder „Harvest and Quit“ im Vordergrund.

**Abbildung 12** fasst die Überlegungen zusammen.

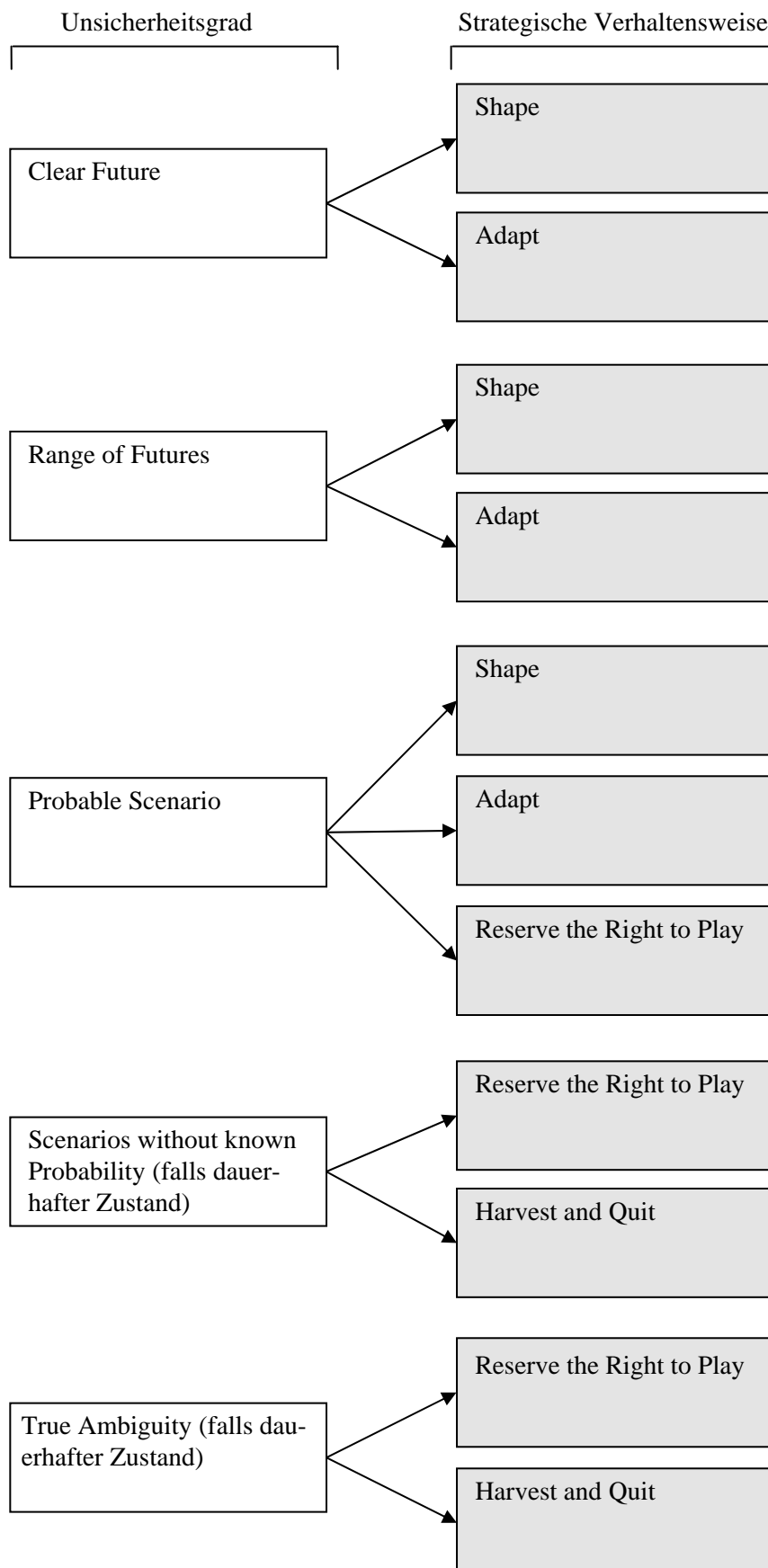
### 4.4 Verknüpfung der strategischen Verhaltensweisen mit den Arten des Wandels

**Abbildung 13** zeigt die Verknüpfung der strategischen Verhaltensweisen nach Courtney, Kirkland und Viguerie mit den Arten des Wandels nach McGahan. Sie stellt die logische Verknüpfung der Abbildungen 11 und 12 dar und braucht deshalb nicht zusätzlich kommentiert zu werden.

## 5 Zuordnung der beiden Publikationen zur strategischen Analyse, zur Corporate Strategy und zu den Business Strategies

Die Unsicherheitsgrade und die Arten des Wandels bilden eine Grundlage für die Analyse von Branchen und Märkten. Sie lassen sich damit der Analysephase zuordnen.

Die strategischen Verhaltensweisen sind dem Niveau der Geschäftsstrategie zuzuordnen und im Rahmen ihrer Erarbeitung festzulegen. Jedes einzelne Geschäft eines Unternehmens ist jeweils einer Wettbewerbsarena ausgesetzt und muss sich innerhalb dieser strategisch positionieren. Dies wird durch die Wahl einer strategischen Verhaltensweise erreicht.



**Abbildung 12: Unsicherheitsgrade und strategische Verhaltensweisen**

McGahan Courtney, Kirkland, Viguerie	Kontinuierlicher Wandel	Ressourcenbasierter Wandel	Radikaler Wandel
Clear Future	Shape	-	-
	Adapt		
Range of Futures	Shape	Shape	-
	Adapt	Adapt	
Probable Scenario	Shape	Shape	Shape
	Adapt	Adapt	Adapt
	Reserve the Right to Play	Reserve the Right to Play	Reserve the Right to Play
Scenarios without known Probability	-	Reserve the Right to Play	Reserve the Right to Play
		Harvest and Quit	Harvest and Quit
True Ambiguity	-	-	Reserve the Right to Play
			Harvest and Quit

**Abbildung 13: Zuordnung der strategischen Verhaltensweisen zu den Arten des Wandels**

Die Corporate Strategy macht jedoch wesentliche Vorgaben bezüglich der strategischen Verhaltensweisen der einzelnen Geschäfte. Es gibt mehrere Gründe wieso die Corporate Strategy die strategischen Verhaltensweisen einzelner Geschäfte vorgibt:

- **Finanzielle Rahmenbedingungen:** Aus finanziellen Gründen ist es nicht für jedes Geschäft möglich, die strategische Verhaltensweise „Shape“ zu wählen. Da „Shaping“ mit großem Aufwand verbunden ist, können in der Regel nur wenige Geschäfte diese Strategie verfolgen. Es sind dies die Geschäfte mit den besten Wettbewerbspositionen und Zukunftschancen.
- **Synergiepotenziale:** Die Vorgaben der Corporate Strategy stellen sicher, dass eine Nutzung von Synergiepotenzialen möglich wird. Beispielsweise kann ein Pharmaunternehmen in den Kerngeschäften „Shape“ wählen und „Big Bets“ realisieren. In weiteren Geschäften mit Verkaufssynergien zu den Kerngeschäften kann „Adapt“ gelten. schließlich ist es denkbar, dass es Geschäfte gibt, die sich auf „Reserve the Right to Play“ beschränken. So kann z. B. ein Pharmaunternehmen in der Biotechnologie diese Strategie verfolgen, um später Technologiesynergien mit der klassischen Pharmazeutikaherstellung nutzen zu können.
- **Risikoüberlegungen:** Risikoüberlegungen können ebenso dazu führen, Vorgaben zu erstellen. Würde jedes einzelne Geschäft nach eigenem Ermessen Risiken eingehen, kann

dies das Unternehmen insgesamt gefährden. Insbesondere die Verhaltensweise „Shape“ kann aus Risikogründen einzelnen Geschäften verboten werden.

### **Literaturverzeichnis**

Courtney, H. (2001): *20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World*, Boston, Massachusetts

Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie, P. (1997): *Strategy Under Uncertainty*, Harvard Business Review, Vol. 75, Issue 6, pp. 67-79

Coyne, K. P., Subramaniam, S. (1996): *Bringing discipline to strategy*, McKinsey Quarterly, Issue 4, pp. 14-25

Grünig, R., Kühn, R. (2009): *Methodik der strategischen Planung. Ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte*, 5. Aufl., Bern, Stuttgart und Wien

Kim, W. C., Mauborgne, R. (2009): *How Strategy Shapes Structure*, Harvard Business Review, Vol. 87, Issue 9, pp. 72-80

McGahan, A. M. (2004): *How Industries Change*, Harvard Business Review, Vol. 82, Issue 10, pp. 86-94

McKinsey Quarterly ed. (2008): *A fresh look at strategy under uncertainty: An interview*, [https://www.mckinseyquarterly.com/fresh\\_look\\_at\\_strategy\\_under\\_uncertainty\\_2256](https://www.mckinseyquarterly.com/fresh_look_at_strategy_under_uncertainty_2256), 13.08.2009