

Empirical Research on the Treacy/Wiersema Typology: A Critical Review and Proposal

Authors

Prof. Dr. Torsten Tomczak

University of St.Gallen, Institute of Marketing and Retailing
Dufourstr. 40a, St. Gallen, 9000, Switzerland
Phone: +41 (0)71 224 2820
Email: torsten.tomczak@unisg.ch

Dr. Silke Mühlmeier

University of St.Gallen, Institute of Marketing and Retailing
Dufourstr. 40a, St. Gallen, 9000, Switzerland
Phone: +41 (0)71 224 2841
Email: silke.muehlmeier@unisg.ch

Dr. Wolfgang Jenewein

University of St.Gallen, Executive MBA HSG
Holzstr. 15a, St. Gallen, 9010, Switzerland
Phone: +41 (0)71 224 2701
Email: wolfgang.jenewein@unisg.ch

Empirical Research on the Treacy/Wiersema Typology: A Critical Review and Proposal

Zusammenfassung

Die Strategietypologie von Treacy/Wiersema (1995) gewinnt in der Unternehmenspraxis und in der Marketingwissenschaft zunehmend an Bedeutung. Trotz des grossen Interesses ist ein erhebliches empirisches Forschungsdefizit bezüglich dieser Typologie zu verzeichnen. Ziel ist es daher, den Forschungsstand der Treacy/Wiersema-Typologie aufzunehmen und mit Forschungen zu traditionellen, etablierten Strategietypologien zu vergleichen, um die Hauptforschungslücken zu identifizieren. Es werden Vorschläge und Empfehlungen für eine empirisch fundierte Durchdringung der Treacy/Wiersema-Typologie hinsichtlich der Hauptuntersuchungsfelder (1) Identifikation der Strategietypen, (2) typenspezifische Attribute, (3) Erfolg der Strategietypen and (4) erfolgreiche Konfigurationsfits bezüglich jedes Strategietyps gegeben. Dieses Paper soll zudem zu Forschungen bezüglich der Strategietypologie von Treacy/Wiersema im Marketing motivieren.

Key Words: Strategisches Marketing, Strategietypen im Marketing, Typologie von Treacy/Wiersema, Typologie von Miles/Snow

Summary

An increasing number of marketing researchers, consultants and practitioners have emphasized the importance of the Treacy/Wiersema (1995) typology of business-level strategies. Despite the growing interest in Treacy/Wiersema strategic types, there is a serious lack of empirical research on this typology. To address this problem, this paper critically reviews the state of empirical research on the Treacy/Wiersema typology in comparison with those on traditional, established typologies of strategies to identify key gaps in empirical research and help to set research priorities. Recommendations for empirical research on the Treacy/Wiersema typology are offered concerning the main issues (1) identification of strategic types, (2) type specific attributes, (3) performance of strategic types and (4) successful configuration fits regarding each strategic type. This paper also attempts to inspire research efforts on the Treacy/Wiersema typology in marketing science.

Key Words: Strategic Marketing, Strategic types in Marketing, Treacy/Wiersema Typology, Miles/Snow Typology

1. Einführung

Das Identifizieren und Formulieren von strategischen Grundhaltungen, auch als Archetypen von Geschäftsstrategien bezeichnet, ist ein traditionelles Forschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre. Je nach Wirtschaftssituation entwickeln sich neue Triebkräfte, die neue strategische Herangehensweisen erfordern und somit auch neue strategische Grundhaltungen mit sich führen. Zahlreiche Forscher haben dementsprechend Zusammenhänge formuliert und zum Teil auch empirisch belegt. Hierzu zählen z.B. die populären Geschäftsstrategietypologien von Miller/Friesen (1977), Miles/Snow (1978) und Treacy/Wiersema (1995). Die Typologien von Miller/Friesen und Miles/Snow wurden in einer wirtschaftlichen Situation identifiziert, die durch ein starkes Wirtschaftswachstum und ein stabiles Marktumfeld gekennzeichnet war.

Inzwischen hat sich die Wirtschaftssituation stark verändert. Deregulierung, Globalisierung und Digitalisierung haben zu einer Verschärfung des Wettbewerbs, höheren Komplexität der Kundenbedürfnisse sowie Verbreitung von Unternehmensnetzwerken geführt. Treacy/Wiersema (1995) identifizierten für diese Wirtschaftssituation drei Archetypen von Geschäftsstrategien: Operational Excellence, Product Leadership und Customer Intimacy. Die einzelnen Strategietypen bedienen nicht sämtliche heterogenen Bedürfnisse, sondern fokussieren auf ein einzigartiges Leistungsversprechen und stützen sich dementsprechend jeweils auf ein eigenes Geschäftsmodell, in dem Organisationsstruktur, Unternehmensprozesse, Informationssystem und Unternehmenskultur ganz bestimmte Merkmale aufweisen.

Der Strategietypologie von Treacy/Wiersema kommt inzwischen eine hohe Bedeutung in der Unternehmenspraxis sowie in der anwendungsorientierten Marketing- und Managementliteratur zu. Kaplan/Norton (2000) beispielsweise bekräftigten die Befunde von Treacy/Wiersema und erweiterten mit den Strategietypen ihr Balanced Scorecard-Konzept; die so genannte Strategiekarte ist inzwischen in einer Vielzahl von Unternehmen zur Anwendung gekommen. Zudem griffen renommierte Forscher die Geschäftsstrategietypen auf und integrierten oder erweiterten diese Typen in ihren grösstenteils eher konzeptionellen Arbeiten (vgl. z.B. Slater/Olson/Reddy 1997; Burmann 2001; Rudolph 2000; Homburg/Bucerius 2006).

In der derzeitigen empirischen marketingtheoretischen Strategieforschung ist die Treacy/Wiersema-Typologie jedoch stark unterrepräsentiert. Hauptsächlich wird immer noch

auf traditionelle Strategietypen, insbesondere auf den vor mehr als 30 Jahren identifizierten Archetypen von Miles/Snow zurückgegriffen (vgl. z.B. Castle 2003; Vorhies/Morgan 2003; Lu/Yang 2004; Aragón-Sánchez/Sánchez-Marín 2005; Andrews/Boyne/Walker 2006; Gallén 2006). Selbst Slater und Olson, die die Strategietypen von Treacy/Wiersema bekräftigten und ergänzten (vgl. Slater/Olson/Reddy 1997), zogen in ihren 2000, 2001 und 2005 veröffentlichten quantitativ-empirischen Studien zur Klassifikation von Geschäftsstrategien eine Weiterentwicklung der Miles/Snow-Typologie heran (vgl. Slater/Olson 2000, 2001; Olson/Slater/Hult 2005).

Während zur Typologie von Miles/Snow viele empirische Studien durchgeführt wurden, die zur wissenschaftlichen Durchdringung und Etablierung der Typologie beitrugen, sind die Forschungen zur Typologie von Treacy/Wiersema hauptsächlich qualitativer Art. Bezüglich der Treacy/Wiersema-Typologie ist somit ein erhebliches empirisches Forschungsdefizit zu verzeichnen.

Ziel dieses Beitrags ist es, im Rahmen einer Bestandsaufnahme den Forschungsstand und die Forschungsdefizite zur Strategietypologie von Treacy/Wiersema systematisch aufzuzeigen und darauf aufbauend Vorschläge und Empfehlungen für eine empirisch fundierte Durchdringung der Typologie zu geben.

Der Beitrag besteht aus vier Abschnitten. Nach der Einführung wird im Rahmen einer Bestandsaufnahme von empirischen Forschungen zu Strategietypologien im Marketing zunächst herausgearbeitet, welche Untersuchungsfelder und Arten von Analysen bei der Miles/Snow-Typologie zur wissenschaftlichen Durchdringung und Etablierung der Typologie beigetragen haben. Anhand dieser identifizierten Untersuchungsfelder wird der Forschungsstand der Strategietypologie von Treacy/Wiersema vorgestellt, um somit die Hauptforschungsdefizite zu identifizieren. Im dritten Abschnitt des Beitrags werden für die einzelnen Untersuchungsfelder Vorschläge und Empfehlungen für empirische Forschungen gegeben, die zur empirischen Fundierung der Strategietypologie von Treacy/Wiersema einen Beitrag leisten. Der Beitrag endet mit einem Fazit und Ausblick.

2. Bestandsaufnahme

2.1 Ausgewählte Strategietypologien in der Marketingtheorie

Im Zeitablauf wurden je nach Wirtschaftssituation verschiedene Strategietypologien identifiziert, hierzu zählen insbesondere die Strategietypologien von Miller/Friesen (1977, 1978), Miles/Snow (1978) und Treacy/Wiersema (1995).

Ausgangspunkt der Geschäftstypologie von Miller/Friesen (1977, 1978) und Miles/Snow (1978) ist die populäre Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (vgl. Ansoff 1957, 1958, 1965). Miller/Friesen extrahierten auf Basis von quantifizierten Bewertungen zu Dimensionen wie Strategieinhalte (z.B. Produkt-Markt-Kombination) und Strategieprozess von 81 veröffentlichten Fallstudien zehn Archetypen. Jeder Strategietyp zeichnet sich durch ein eigenes Strategieprofil aus. Von den zehn strategischen Grundhaltungen wurden sechs als erfolgreich identifiziert (vgl. Hambrick 1980, S. 571 f.)

Miles/Snow (1978) identifizierten die vier Strategietypen Defender, Analyzer, Prospector und Reactor, von denen jeder seine eigene Wachstumsstrategie, d.h. Produkt-Markt-Kombination, verfolgt, über spezifische Fähigkeiten und Strukturen verfügt sowie einer bestimmten Umwelt ausgesetzt ist. Miles/Snow (1978) kamen in ihren Studien zur Erkenntnis, dass Unternehmen mit einem strategischen Fit zu ihren Fähigkeiten und der Umwelt, erfolgreicher sind, als solche, deren Strategie nicht mit den Fähigkeiten und der Umwelt im Einklang steht (der so genannte Reactor).

Die Theorien zur Produkt-Markt-Matrix, die Ausgangspunkt für die Typologien von Miller/Friesen (1977) und Miles/Snow (1978) waren, bauten auf die vorherrschende wirtschaftliche Situation in den 50er Jahren auf, die durch ein starkes Wirtschaftswachstum und ein stabiles Marktumfeld gekennzeichnet war. Die Matrix bewährte sich somit insbesondere in den 50er und 60er Jahren als Rahmenmodell für die Planung von Wachstumsstrategien (vgl. Harper 1992, S. 19.).

Angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks und zunehmender heterogener Konsumentenbedürfnisse seit den 70er Jahren kam die Erkenntnis auf, dass eine erfolgreiche Strategie nicht mehr allein auf Basis der Ansoff-Matrix entwickelt werden kann. Um Wettbewerbsvorteile zu erreichen und somit erfolgreich zu sein, mussten sich nach Porter die Unternehmen stärker vom Wettbewerber differenzieren und den Kunden einen einzigartigen Nutzen bieten (vgl. Porter 1980). Walker/Ruekert (1987) schlugen daher für die Miles/Snow-Typologie ein Hybridmodell vor, das die beiden Strategiefoki - generische Wettbewerbsstrategien nach Porter und Produkt-Markt-Kombinationen nach Ansoff - in einer Typologie vereint: Prospector, "kostenbewusster" Defender und "differenzierender" Defender.

Empirische Untersuchungen zu dieser Typologie erfolgten z. B. durch Slater/Olson (2000, 2001) und Olson/Slater/Hult (2005), die die Typologie noch um den Analyser von Miles/Snow-Typologie ergänzten, da sie auch für diesen Strategietyp eine Rechtfertigung sahen.

Seit den 90er Jahre hat sich die wirtschaftliche Situation grundlegend geändert. Deregulierung, Globalisierung und Digitalisierung haben zur Verschärfung des Wettbewerbs und zur Verbreitung von Unternehmensnetzwerken und Kooperationen geführt (vgl. von der Oelsnitz 2005. S. 185). Der in vielen Branchen stattfindende Strukturwandel in Richtung strategischer Netzwerke zieht eine fundamentale Neuausrichtung der Wertschöpfungskette mit sich. Unternehmen werden gezwungen, die Länge und Breite ihrer Wertkette zu überdenken (vgl. Hinterhuber/Stuhec 1997, S. 2). Die Spezialisierung auf bestimmte Prozesse der Wertkette hat eine Auflösung der klassischen Produkt-Markt-Kombinationen zur Folge. Nicht zuletzt stellt auch die zunehmende Komplexität von angebotenen Leistungen und Kundenansprüchen wachsende Anforderungen an ein Unternehmen (vgl. von der Oelsnitz 2005. S. 185). Es haben sich somit neue Triebkräfte entwickelt, die neue strategische Herangehensweisen erfordern (vgl. Ahlert/Backhaus/Meffert 2001, S. 44), die wiederum neue strategische Grundhaltungen mit sich führen.

Treacy/Wiersema (1995) identifizierten für diese Wirtschaftssituation drei erfolgreiche Strategietypen: Operational Excellence, Product Leadership und Customer Intimacy. Die einzelnen Strategietypen bedienen nicht sämtliche heterogenen Bedürfnisse, sondern fokussieren auf ein einzigartiges Leistungsversprechen und stützen sich dementsprechend jeweils auf ein eigenes Geschäftsmodell, in dem Organisationsstruktur, Unternehmensprozesse, Informationssystem und Unternehmenskultur ganz bestimmte Merkmale aufweisen (vgl. Treacy/Wiersema 1995). Hagel/Singer (1999) unterschieden in ihrem Ansatz mit den drei Strategietypen Customer Relationship, Product Innovators und Infrastructure Management im Prinzip dieselben Typen wie Treacy/Wiersema. Allerdings nahmen sie explizit eine Inside-out-Perspektive ein und betonten, dass ihre Strategien den zentralen Kernprozessen eines Unternehmens entsprechen: Vertrieb, Leistungsentwicklung und Infrastrukturmanagement(vgl. Hagel/Singer 1999). Die klassische Produkt-Markt-Kombination ist somit aufgelöst worden. Zunehmend führen Unternehmen nicht mehr alle Aktivitäten der Wertschöpfungskette selbst durch und bedienen nicht mehr sämtliche Bedürfnisse, sondern spezialisieren sich auf eine der drei Kernprozesse und fokussieren bestimmte Leistungsversprechen.

Die Typologie von Treacy/Wiersema (1995) wurde oftmals in der Marketing- und Managementliteratur zitiert, in konzeptionelle Arbeiten integriert und erweitert (vgl. z.B. Slater/Olson/Reddy 1997; Burmann 2001; Rudolph 2000; Homburg/Bucerius 2006). Kaplan/Norton (2000) bekräftigten die Befunde von Treacy/Wiersema (1995) und erweiterten mit den Strategietypen ihr Balanced Scorecard-Konzept. Die so genannte Strategiekarte ist inzwischen in der Praxis weit verbreitet.

Insgesamt zeigt sich, dass sich die Wirtschaftssituation seit den 50er Jahren komplett verändert hat, dementsprechend auch neue Ansätze und Rahmenmodelle für die Planung von Strategien für Wachstum bzw. Wettbewerbsvorteile hergeleitet worden sind und sich zeitgemässe strategische Grundhaltungen, d.h. für die derzeitige Wirtschaftssituation die Strategietypen von Treacy/Wiersema (1995), herausgebildet haben.

2.2 Empirische Forschungen zur Strategietypologie von Miles/Snow (1978)

Die Miles/Snow-Typologie kann als eine der etabliertesten und populärsten Klassifikation von Geschäftsstrategien in der Marketing- und Managementliteratur bezeichnet werden. In ihrem 1978 veröffentlichten Buch "Organizational Strategy, Structure, and Process" stellten Miles/Snow ihre qualitativen und quantitativen Forschungen vor, in denen sie die vier strategischen Grundhaltungen identifizierten: Prospector, Analyzer, Defender und Reactor. Die drei Strategietypen Prospector, Analyzer und Defender weisen jeweils bestimmte Organisationsstrukturen, Fähigkeiten und Ressourcen auf, um in ihrer Umwelt und in ihrer gewählten Produkt-Markt-Kombination Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Demgegenüber zeigt der Reactor-Typ kein klares Verhaltensmuster auf (vgl. Miles/Snow 1987):

- Der *Prospector* fokussiert sich auf das Finden und Auswerten neuer Produkt- und Marktmöglichkeiten. Er befindet sich kontinuierlich in einem Entwicklungszustand. Dies verlangt eine gewisse Flexibilität.
- Beim *Defender* steht die Durchdringung des vorhandenen Marktes im Vordergrund. Er zeichnet sich durch Stabilität aus und strebt nach technologischer Effizienz. Der Defender bewahrt seine Position in der Regel durch eine eher straffe Produktpalette, hoher Qualität, guten Service und niedrigere Preise
- Der *Analyzer* pflegt eine begrenzte Anzahl von etablierten Produkten, während er gleichzeitig schnell sorgfältig ausgewählten und viel versprechenden Entwicklungen in

der Branche folgt. Dadurch kann der Analyser häufig „der Zweite“ mit kosteneffizienteren Produkten sein.

- Der *Reactor* besitzt normalerweise keine gleich bleibende Produkt-Markt-Ausrichtung. Er reagiert eher auf den Markt und die Umwelteinflüsse, als dass er im Markt agiert.

Zur Miles/Snow-Typologie erfolgten viele empirische Forschungen, die in vier Untersuchungsfelder unterschieden werden können: Analysen zur Identifikation der Typologie, zu typenspezifischen Attributen, zum Erfolg der Strategietypen sowie zu erfolgreichen Konfigurationsfits (vgl. Abbildung 1).

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>① Identifikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Operationalisierung ➤ Überprüfen der Existenz | <p>② Typenspezifische Attribute</p> <p>Untersuchung von</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fähigkeiten/ Kompetenzen ➤ Unternehmensmerkmale/-strukturen ➤ ... | <p>③ Erfolg</p> <p>Untersuchung von</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erfolgskonsequenzen ➤ Erfolgsunterschieden | <p>④ Erfolgreiche Konfigurationsfits</p> <p>Untersuchung der Strategietypen als Moderator</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ bei Beziehungen von typenspezifischen Attributen und Erfolg |
|---|--|--|--|

Abbildung 1: Untersuchungsfelder der Miles/Snow-Typologie

Die Tabellen 1-3 geben eine Übersicht über 40 ausgewählte Studien zur Miles/Snow-Typologie. Sie enthalten eine kurze Skizzierung der analysierten Sachverhalte je Untersuchungsfeld, die jeweils eingesetzten Analysemethoden sowie eine kurze Beschreibung der Stichprobe.

| Autor | Identifikation | Typenspezifische Attribute | Erfolg | erfolgreiche Konfigurationsfits | Analysemethoden | Stichprobe |
|--------------------------------|--|---|--|--|--|--|
| Snow/Hrebiniak (1980) | Kurzbeschreibungen | Kompetenzen verschiedener Funktionsbereiche | Finanzieller Erfolg (Moderator: Branche) | N/A | Faktoren-, Korrelations-, Varianzanalyse | n=247; Kunststoff-, Automobil-, Luftverkehrs-, Halbleiterindustrie |
| Hambrick (1981) | objektive Indikatoren; unabhängige Experten-einschätzung | strategische Entscheidungsmacht von Führungskräften | N/A | N/A | Korrelationsanalyse | n=77; Hospitäler, Lebensversicherungen, Colleges |
| Hambrick (1983) | objektive Indikatoren | Unternehmerische, technische und wettbewerbsbezogene Merkmale | Finanzieller Erfolg, Marktanteil (Moderator: Umwelt) | N/A | t-Test, Regressionsanalyse | n=850; PIMS-Unternehmen |
| Hawes/Crittenden (1984) | subjektiv beurteilte Indikatoren | N/A | Finanzieller Erfolg | N/A | Cluster-, Varianzanalyse | n=181; Handel |
| Ruekert/Walker (1987) | unabhängige Experten- und Forscher-einschätzung | Interaktionen zwischen Marketing- und F&E-Personal | N/A | N/A | t-Test, Varianz-, Korrelationsanalyse | n=95; Fortune 500 Unternehmen |
| Slocum et al. (1985) | Forscher-einschätzung | Erfolg und Merkmale von Vertriebsmitarbeitern | N/A | N/A | Chi-Quadrat-Test; Varianzanalyse | n=499; Vertriebsmitarbeiter |
| McDaniel/Kolari (1987) | Kurzbeschreibungen | Marketingstrategie-schwerpunkte, Marketingfähigkeiten | N/A | N/A | Varianzanalyse, Duncan-Test | n=310; Banken |
| Segev (1987) | subjektiv beurteilte Indikatoren | Arten der Strategieaufstellung | Finanzieller Erfolg, Markterfolg | N/A | Varianz- Korrelationsanalyse, nicht parametrischer Test | n=133; Studenten |
| Simon (1987) | unabhängige Experteneinschätzung; Kurzbeschreibungen | Kontrollsysteme | N/A | Beziehung von Merkmalen von Kontrollsystemen und finanziellem Erfolg | logistische Regressions-, Korrelationsanalyse mit Untergruppen | n=76; branchenübergreifend |
| McKee/Varadarajan/Pride (1989) | Kurzbeschreibungen | Marketingtaktiken | Finanzieller Erfolg, Markterfolg (Moderator: Marktvolatilität) | N/A | Korrelations-, Varianzanalyse, Post hoc-Test | n=333; Banken |
| Segev (1989) | vorgegeben | Strategische Merkmale und Porters' Strategien | N/A | N/A | Multidimensionale Skalierung, Varianzanalyse | n=25; MBA-Studenten |
| Smith/Guthrie/Chen (1989) | subjektiv beurteilte Indikatoren | unternehmerische, technische und administrative Komponenten der Typologie | Finanzieller Erfolg (Moderator: Mitarbeiteranzahl) | N/A | Faktoren-, Varianz-, Cluster-, Regressionsanalyse, Post hoc-Test | n=97; Elektronikbranche |
| Zajac/Shortell (1989) | Kurzbeschreibungen; objektive Indikatoren | Strategiewechsel | Finanzieller Erfolg | N/A | Chi-Quadrat-Test, Diskriminanz-, Regressionsanalyse | n=432; Hospitäler |

Tabelle 1: Ausgewählte Studien zur Strategietypologie von Miles/Snow (1978) (1)

| Autor | Identifikation | Typenspezifische Attribute | Erfolg | erfolgreiche Konfigurationsfits | Analysemethoden | Stichprobe |
|---|---|--|---|---|---|---|
| Conant/ Mokwa/ Varadara- rajan (1990) | Kurzbeschrei- bungen; subjek- tiv beurteilte Indikatoren | Marketingkompetenzen | Finanzieller Erfolg | N/A | Varianzanalyse, Post hoc-Test | n=148/150; Gesundheits- wesen |
| Meyer (1990) | unabhängige Experten- einschätzung | N/A | N/A | N/A | N/A | n=19; Hospitäler |
| Shortell/ Zajac (1990) | Kurzbeschrei- bungen; subjek- tiv beurteilte Indikatoren | unternehmerische und administrative Komponenten der Typologie | N/A | N/A | Faktoren-, Varianzanalyse, Post hoc-Test | n=574; Gesund- heitswesen |
| Dvir/ Segev/ Shenhar (1993) | Kurzbe- schreibungen | N/A | N/A | Beziehung von Technologien und finanziellem Erfolg | Mann-Whitney- Test, Korrela- tionsanalyse | n=78 (u. n=102); Elektronik- und Computer- branche |
| Parnell/ Wright (1993) | subjektiv beurteilte Indikatoren | N/A | Finanzieller Erfolg | N/A | t-Test | n=104; Katalog- und Versand- geschäft |
| Slater/ Narver (1993) | subjektiv beurteilte Indikatoren | Proaktivität, Basis für Wettbewerbsvorteile, Dimensionen der Marktfokussierung der unternehmerischen Komponente | Neuprodukt- erfolg, finanzieller Erfolg | Beziehung von organisatorischen Merkmalen und finanziellem Erfolg | Clusteranalyse, Varianz-, Regres- sionsanalyse mit Untergruppen, Post hoc Tests | n=140; Forst- produktebranche |
| Veliyath/ Shortell (1993) | Kurzbeschrei- bungen; subjek- tiv beurteilte Indikatoren | Merkmale strategischer Planungssysteme | N/A | Beziehung von Merkmalen strategischer Planungssysteme und finanziellem Erfolg | Faktoren-, Vari- anz-, euklidische Distanz mit Korrelations- analyse | n=406; Gesund- heitswesen |
| James/ Hatten (1995) | Kurzbeschrei- bungen; subjek- tiv beurteilte Indikatoren | Sekundärinformationen zu Banken | N/A | N/A | Diskriminanz- analyse | n=390; Bankenbranche |
| Dyer/ Song (1998) | subjektiv beurteilte Indikatoren | Konfliktmanagement | Neuprodukt- erfolg | N/A | Cluster-, Vari- anz-, Korrela- tionsanalyse, Post hoc-Test | n=290; Elektronik- branche |
| Chen (1999) | Kurzbeschrei- bungen; subjek- tiv beurteilte Indikatoren | Erfolgsfaktoren im Bankensektor | N/A | N/A | Varianzanalyse, t-Test | n=138; Bankenbranche |
| Woodside/ Sullivan/ Trappey III (1999) | Kurzbeschrei- bungen; subjek- tiv beurteilte Indikatoren | Marketingkompetenzen | Finanzieller Erfolg, Kun- denzu- friedenheit | N/A | Faktoren-, Varianzanalyse, Post-hoc Test | n=93; branchen- übergreifend |
| Matsuno/ Mentzer (2000) | Kurzbe- schreibungen | N/A | N/A | Beziehung von Marktorientierung und finanziellem Erfolg | moderierte Re- gressionsanalyse; Multi-Gruppen SEM mit LISREL | n=364; Herstellerfirmen |
| Slater/ Olson (2000) | Kurzbe- schreibungen | N/A | N/A | Beziehung von Managementmetho- den im Vertrieb und finanziellem Erfolg bzw. Markterfolg | Regressions- analyse mit Untergruppen | n=286; branchen- übergreifend |
| McCann/ Leon-Gu- errero/Ha- ley (2001) | Kurzbe- schreibungen | Unternehmens- merkmale, Geschäfts- ziele und -praktiken | Finanzieller Erfolg, Markterfolg | N/A | Varianzanalyse, t-Test | n=231; branchen- übergreifend |

Tabelle 2: Ausgewählte Studien zur Strategietypologie von Miles/Snow (1978) (2)

| Autor | Identifikation | Typenspezifische Attribute | Erfolg | erfolgreiche Konfigurationsfits | Analysemethoden | Stichprobe |
|-------------------------------------|--|--|---|--|---|---|
| Sabherwal/Chan (2001) | subjektiv beurteilte Indikatoren | Branche | N/A | Beziehung von Strategieanpassung und finanziellem bzw. marktlichen Erfolg | Chi-Quadrat-Test, Euklidische Distanz mit Korrelationsanalyse | n=164/62; Finanzdienstleistungs-, Automobilzuliefer-, Pharmabranche |
| Slater/Olson (2001) | Kurzbeschreibungen | N/A | N/A | Beziehung von Marketingstrategietypen und finanziellem Erfolg bzw. Markterfolg | Varianz-, Clusteranalyse, Chi-Quadrat-Test, Least Significant Difference Test | n=208; branchenübergreifend |
| Vargas (2001) | keine Angabe | Kompetenzen verschiedener Funktionsbereiche | Finanzieller Erfolg, Markterfolg | N/A | Korrelationsanalyse | n=184; Industrie-güterbranche |
| Vázquez/Santos/Álvarez (2001) | Kurzbeschreibungen | Marktorientierung | N/A | N/A | Anova | n=174; Herstellerunternehmen |
| Golden (2002) | Kurzbeschreibungen; subjektiv beurteilte Indikatoren | N/A | Finanzieller Erfolg, Markterfolg (Moderator: Zentralisierung) | N/A | moderierte Regressionsanalyse; partielle Ableitung | n=496; branchenübergreifend |
| Shoham/Evangalista/Albaum (2002) | Kurzbeschreibungen | Kompetenzen verschiedener Funktionsbereiche und strategische Schwerpunkte | N/A | Beziehung von Kompetenzen, strategischen Schwerpunkten und Erfolg im Auslandsmarkt | Diskriminanz-, Korrelations-, Regressionsanalyse mit Untergruppen, t-Test | n=193; branchenübergreifend; herstellende Exporteure |
| Morgan/Strong/McGuinness (2003) | Kurzbeschreibungen | Produkt-Markt-Position; Positionierung; Marketingfähigkeiten | N/A | N/A | Varianzanalyse, Post hoc Test | n=149; Hochtechnologiebranche |
| Vorhies/Morgan (2003) | Kurzbeschreibungen | N/A | Marketingeffektivität, -effizienz | N/A | Varianz-, Regressionsanalyse mit Untergruppen | n=186; LKW-Transportbranche |
| Lu/Yang (2004) | keine Angabe | Bedeutung Produktentwicklungsphasen und Marketingkooperationen | Neuprodukt-erfolg | Beziehung von erreichtem Niveau der F&E-Marketingkooperation und Neuprodukterfolg | Varianz-, moderierte Regressionsanalyse, Post hoc-Test | n=153; IT-Branche |
| Aragón-Sánchez/Sánchez-Marín (2005) | Kurzbeschreibungen | Technologische Position, Innovation, Organisationsstruktur, Personalmanagement | Finanzieller Erfolg, Markterfolg | N/A | Varianz-, moderierte Regressionsanalyse, Post hoc-Test | n=1351; Dienstleistungs-, Herstellungs-, Baubranche |
| Olson/Slater/Hult (2005) | Kurzbeschreibungen | N/A | N/A | Beziehung von Marketingorganisationsstruktur, -orientierung und Unternehmenserfolg | Regressionsanalyse mit Untergruppen | n=228; branchenübergreifend |
| Andrews/Boyne/Walker (2006) | subjektiv beurteilte Indikatoren | N/A | Serviceerfolg | N/A | Regressionsanalyse | n=119; Öffentliche Verwaltung |
| Gallén (2006) | Kurzbeschreibungen; unabhängige Experteneinschätzung | Kognitives Verhalten und Informationsaufnahme von Managern | N/A | N/A | Chi-Quadrat-Test | n=70; Heilbäderbranche |

Tabelle 3: Ausgewählte Studien zur Strategietypologie von Miles/Snow (1978) (3)

Im Folgenden wird auf die einzelnen Forschungsfelder der Miles/Snow-Typologie kurz eingegangen. Hierbei soll aufgezeigt werden, welche Arten von quantitativen Analysen zur Fundierung und wissenschaftlichen Etablierung der Typologie beigetragen haben.

1) Empirische Forschungen zur Identifikation

Ursprünglich identifizierten Miles/Snow mittels einer post hoc-Analyse von Produkt-Markt-Strategien bei 16 Unternehmen aus dem Verlagswesen die vier Strategietypen. Sie schlossen qualitative Forschungen, sowie quantitative Studien. Nachfolgend nahm eine Vielzahl an Forschern Untersuchungen zur Miles/Snow-Typologie in verschiedenen Branchen vor (vgl. Tabelle 1-3) und lieferte somit auch eine Art Validitätsprüfung der Strategietypen in unterschiedlichen Branchen. Zur Identifikation der Strategietypen wurde auf verschiedene Operationalisierungsansätze zurückgegriffen (vgl. z.B. Snow/Hambrick 1980):

- Einordnung durch Befragten anhand Kurzbeschreibungen
- Erfassung der Strategietypen mittels subjektiv zu beurteilender Indikatoren
- Einordnung durch Forschereinschätzung
- Einordnung durch unabhängige Experteneinschätzung
- Erfassung der Strategietypen mittels objektiver Indikatoren

Von den 40 ausgewählten Studien zur Miles/Snow-Typologie dominieren die Messansätze durch Selbsteinschätzung der Befragten, insbesondere die *Einordnung durch den Befragten anhand Kurzbeschreibungen*. Die Kurzbeschreibungen zu den einzelnen Strategietypen basieren auf Ausführungen von Miles/Snow (1978). Anhand der Kurzbeschreibungen in Form eines Abschnitts wurden die Befragten gebeten, Ihr Unternehmen dem Strategietyp zuzuordnen, dessen Beschreibung am besten zu ihrem Unternehmen passt. Ein weiterer Messansatz durch Selbsteinschätzung stellt die *Erfassung der Strategietypen mittels subjektiv zu beurteilender Indikatoren* dar. Hierbei wurde in vielen Fällen eine Multi-Item-Skala verwendet (vgl. z.B. Smith/Guthrie/Chen 1986; Segev 1987; Conant/Mokwa/Varadarajan 1990; Parnell/Wright 1993; Gould/Carlson 1998; Woodside/Sullivan/Trappey III 1999; Gosh et al. 2001). Die wohl am häufigsten verwendete Messskala ist die von Conant/Mokwa/Varadarajan (1990). Sie deckt die grundsätzlichen Dimensionen der Typologie ab. Kritisch anzumerken ist, dass auch hier letztlich die einzelnen Strategietypen auf Basis von nominal-skalierten Items erfasst wurden.

Autoren, die Fremdeinschätzungsansätze zur Erfassung der Strategietypen wählten, nahmen für ihre Studien zur Miles/Snow-Typologie eine *eigene Einordnung*, z. B. auf Basis von Interviews, vor oder zogen *Experten zur Einordnung* heran (vgl. z.B. Hambrick 1981; 1982; 1983; Ruekert/Walker 1985; Slocum et al. 1985; Simon 1987; Gallén 2006). Bei der Erfassung der Strategietypen mittels *objektiver Indikatoren* wurde für die untersuchten Unternehmen auf Basis objektiver Indikatoren insbesondere zu bestimmten Produkt-/Markt-Leistungen aus Geschäftsberichten, Paneldaten, etc. die jeweilige eingenommene strategische Grundhaltung abgeleitet (vgl. Hambrick 1981, 1982; Miles/Cameron 1982; Meyer 1990).

Insgesamt ist die Frage zu stellen, inwieweit die herangezogenen Messinstrumente den Anforderungen der Reliabilität und Validität entsprechen, z.B. insbesondere bei der Messung durch Ein-Item-Skalen. Zudem wählte die Mehrzahl der Studien zur Miles/Snow-Typologie nur einen Operationalisierungsansatz. Da jeder einzelne Messansatz jedoch Stärken und Schwächen aufweist, ist eine Überkreuzvalidierung mittels einer Kombination mehrere Methoden essentiell (vgl. Hambrick 1980; Snow/Hambrick 1980; Zahra/Pearce II 1990).

2) Empirische Forschungen zu typenspezifischen Attributen

Einige Publikationen in der Marketingstrategieforschung propagieren, dass es zu Beginn von Forschungen zu einer Strategietypologie sinnvoll ist, die zugrunde liegenden Dimensionen der Typologie sowie Kompetenzmuster zu inspizieren. Z.B. titulierte Zahra/Pearce II (1990) die Untersuchungen zu den Dimensionen bei der Miles/Snow-Typologie als ein sehr wichtiges Forschungsfeld. Stevenson's (1976) Befunden zufolge ist es aufgrund der Komplexität der Untersuchungsfelder von Strategietypologien am sinnvollsten, zunächst grobe Muster in der Beziehung der einzelnen Strategien und Kompetenzen zu identifizieren.

Ein Grossteil der Studien beschäftigte sich mit der Beziehung von den der Typologie zugrunde liegenden Dimensionen und den einzelnen Strategietypen (vgl. z.B. Smith/Guthrie/Chen 1989; Shortell/Zajac 1990) sowie mit der Frage, welche Kompetenzen die einzelnen Strategietypen aufweisen (vgl. z.B. Snow/Hrebiniak 1980; McKee/Varadarajan/Pride 1989; Conant/Mokwa/Varadarajan 1990; Woodside/Sullivan/Trappey III 1999; Vargas 2001). Marketingkompetenzen nahmen in diesem Zusammenhang eine besondere Rolle ein. Hierbei ist anzumerken, dass die jeweiligen Autoren unter Marketingkompetenzen sehr unterschiedliche Kompetenzen anführten. Diese unterschiedliche Auffassung resultiert daher, welche Positionierung dem Marketing im Unternehmen vom jeweiligen Autor zugeschrieben wurde, d.h. z.B. Marketing als Funktion,

als übergeordnete Managementaufgabe oder als Unternehmensphilosophie (vgl. Day 1992, S. 323).

3) Empirische Forschungen zum Erfolg der Strategietypen

Der Erfolg der Strategietypen von Miles/Snow wurde mit einer Vielzahl unterschiedlicher Erfolgsmasse untersucht. Hierzu gehören zum einen finanzielle Indikatoren wie ROI, ROA, Umsatz (vgl. z.B. Snow/Hrebiniak 1980; Hambrick 1983; Conant/Mokwa/Varadarajan 1990) und zum anderen nicht ökonomische Masse wie Marktanteil, Servicequalität und Kundenzufriedenheit (vgl. z.B. Woodside/Sullivan/Trappey III 1999; Aragón-Sánchez/Sánchez/Marín 2005; Andrews/Boyne/Walker 2006). In der überwiegenden Mehrzahl der Untersuchungen erfolgte eine subjektive Erfolgsmessung.

Zwei Arten von Analysen zum Erfolg dominieren. Zum einen wurde der Ursache-Wirkungszusammenhang von den einzelnen Strategietypen und dem Erfolg analysiert. Hierbei kamen hauptsächlich Varianz- und Regressionsanalysen zum Einsatz (vgl. z.B. Golden 2000, Vorhies/Morgan 2003; Andrews/Boyne/Walker 2006). Zum anderen wurden Vergleiche der Erfolgsniveaus der einzelnen Strategietypen durchgeführt. Derartige Untersuchungen wurden durch die Annahme geleitet, dass die stabilen strategischen Archetypen aufgrund ihres Fits zwischen Strategie, Kompetenzen und Umwelt, untereinander relativ gleich erfolgreich, aber im Vergleich zum Reactor-Typus, dem genau diese Konsistenz fehlt, erfolgreicher agieren. Dementsprechend lässt sich eine Reihe von Analysen finden, die den Erfolgsunterschied zwischen Unternehmen mit einem klaren strategischen Fit und dem Reactor-Typus testeten. (vgl. z.B. Snow/Hrebiniak 1980; Smith/Guthrie/Chen 1986; Conant/Mokwa/Varadarajan 1990; Woodside/Sullivan/Trappey 1999). Diese Untersuchungen wurden ergänzt durch post hoc-Tests auf generelle Erfolgsunterschiede der einzelnen Strategietypen.

Einige Erfolgsanalysen der Miles/Snow-Typologie berücksichtigten situative Faktoren, wie Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgrösse, Umwelt, etc. Interessanterweise zeigten diese Analysen, dass die Beziehung zwischen den einzelnen Strategietypen und dem Unternehmenserfolg je nach Situation sehr stark variieren kann (vgl. z.B. Snow/Hrebiniak 1980; Hambrick 1983; Smith/Guthrie/Chen 1989). Dies könnte eine Erklärung für die teils kontroversen Befunde der oben genannten Erfolgsstudien sein (vgl. Zahra/Pearce II 1990). Bei Untersuchungen zu Erfolgsauswirkungen von Strategietypen sollte daher der Einfluss von situativen Faktoren geprüft werden.

4) Empirische Forschungen zu erfolgreichen Konfigurationsfits

Im Sinne des Kontingenzansatzes bzw. des situativen Ansatzes (vgl. hierzu Raffée 1984, S. 36 ff.; Staehle 1985, S. 79) wurde untersucht, ob die Wirkung von spezifischen Attributen auf den Erfolg bei den einzelnen Strategietypen unterschiedlich stark ist. Der Miles/Snow-Typologie wurde somit eine moderierende Funktion zugeschrieben. In erster Linie diene diese Art von Analysen zur Identifikation erfolgreicher Konfigurationsfits, d.h. zur Identifikation jener Attribute (z.B. Kompetenzen), die in Kombination mit einem bestimmten Strategietyp signifikante Auswirkungen auf den Erfolg haben. Die Untersuchungen der entsprechenden Forschungshypothesen erfolgten je nach Art der Moderation (vgl. z.B. Gerdin/Greve 2004) mittels der Regressions- oder Korrelationsanalyse mit Untergruppen, dem Chow-Test oder der moderierten Regressionsanalyse, bei der die Moderatoreffekte als multiplikative Interaktionseffekte berücksichtigt wurden.

Insgesamt gelten die aufgezeigten Erkenntnisse bezüglich der Forschungen zur Miles/Snow-Typologie für die Strategietypen-Forschung im Allgemeinen. Sie bilden daher eine gute Grundlage für einen Vergleich der empirischen Forschungen von Miles/Snow und Treacy/Wiersema. Hierdurch können die Hauptforschungsdefizite der Treacy/Wiersema-Typologie identifiziert werden. Darüber hinaus können aus den Erkenntnissen bezüglich der Forschungen zur Miles/Snow-Typologie Empfehlungen für zukünftige Forschungen zur Treacy/Wiersema-Typologie abgeleitet werden.

2.3 Empirische Forschungen zur Strategietypologie von Treacy/Wiersema (1995)

Treacy/Wiersema (1975) knüpften mit ihren Strategietypen an die generischen Wettbewerbsstrategien von Porter (1980) an. Nach Treacy/Wiersema bedienen erfolgreiche Unternehmen nicht sämtliche heterogenen Bedürfnisse, sondern fokussieren ein einzigartiges Leistungsversprechen. Dieses Nutzenversprechen ist auf einen der drei identifizierten Kundentypen gerichtet: Kunden, die bewährte Leistungen präferieren, Kunden, die Innovationen bevorzugen, und Kunden, deren individuellen Wünschen möglichst gut entsprochen werden soll. Auf Basis dieser Kundentypen liessen sich insgesamt drei Strategien, so genannte Nutzenstrategien, ableiten: Operational Excellence, Product Leadership und Customer Intimacy:

- *Operational Excellence*-Unternehmen zeichnen sich durch optimierte und rationalisierte Prozesse aus. Dies ermöglicht ihnen, Leistungen mit niedrigem Preis und mit gewisser

Qualität zu garantieren. Hierdurch nehmen sie eine Position ein, die für andere Wettbewerber auf ihren Markt unerreichbar ist.

- *Product Leaderships* hingegen forcieren die Entwicklung von Produkten und bringen so kontinuierlich Produkte hervor, die den Stand der Technik neu definieren. Sie legen ihren Fokus auf die Kernprozesse Innovation, Produktentwicklung sowie Marktsondierung und halten ständig Ausschau nach „Firstmover“-Vorteilen. Nicht der Preis, sondern die Leistung steht bei ihnen im Vordergrund.
- *Customer Intimacy*-Unternehmen haben ihr Management an Kundennähe ausgerichtet. Ihre Schwerpunkte setzen sie erstens auf die Lösungsentwicklung, zweitens auf die Umsetzung der Lösung und drittens auf die Beziehungspflege. Für sie stehen nicht individuelle Transaktionen, sondern langfristige Beziehungen im Vordergrund.

Treacy/Wiersema (1995) kamen ähnlich wie Miles/Snow (1978) zur Erkenntnis, dass sich Unternehmen in einem strategischen Fit zu ihren Kompetenzen und zu ihrer Umwelt, d.h. zur Markt- und Branchenstruktur, befinden müssen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Der Fit hinsichtlich der Umwelt schlägt sich in der Positionierung wieder. Nach Treacy/Wiersema muss ein erfolgreiches Unternehmen in mindestens einer Disziplin exzellent sein, in den anderen beiden aber wenigstens gleich auf (vgl. Treacy/Wiersema 1995).

Die empirischen Forschungen zu den wettbewerbsüberlegenen Strategietypen von Treacy/Wiersema können ähnlich wie bei der Miles/Snow-Typologie in vier Untersuchungsfelder unterschieden werden: Analysen zur Identifikation der Typologie, zu typenspezifischer Attribute, zum Erfolg sowie zu erfolgreichen Konfigurationsfits (vgl. Abbildung 1). Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Studien zur Treacy/Wiersema-Typologie.

| Autor | Identifikation | Typenspezifische Attribute | Erfolg | erfolgreiche Konfigurationsfits | Analysemethoden | Stichprobe |
|-------------------------------|----------------------------------|--|--|---|--|---|
| Rudolph (2000) | subjektiv beurteilte Indikatoren | Dimensionen von Markteintrittsstrategien | N/A | N/A | Clusteranalyse | n=46; Handel |
| Loundes (2002) | subjektiv beurteilte Indikatoren | Internetgeschäftspraktiken | N/A | N/A | Faktorenanalyse, Test | n=281; branchenübergreifend |
| Foley/Samson (2003) | subjektiv beurteilte Indikatoren | Internetgeschäftspraktiken | Adoptionsrate von Internetgeschäftspraktiken | N/A | Faktoren-, Korrelations-, Regressionsanalyse | n=281; branchenübergreifend |
| Bick/Brown/Abratt (2004) | subjektiv beurteilte Indikatoren | N/A | Nutzenwahrnehmung und Kundenzufriedenheit | N/A | nicht parametrische Test; Clusteranalyse | n=250; Bankkunden |
| Tuominen/Rajala/Möller (2004) | subjektiv beurteilte Indikatoren | Art und Niveau der Marktorientierung | N/A | N/A | Varianz-, Diskriminanzanalyse | n=140; Metall-, Maschinenbau u. Elektrotechnikbranche |
| Homburg/Bucerius (2006) | subjektiv beurteilte Indikatoren | N/A | M&A-Erfolg | Beziehung von Integrationsgeschwindigkeit von Fusionen und M&A-Erfolg | Faktoren-, modellierte Regressionsanalyse, Chow-Test | n=232; branchenübergreifend |
| McKeen/Zack/Singh (2006) | subjektiv beurteilte Indikatoren | Wissensmanagementmethoden | Finanzieller Erfolg | N/A | PLS, Korrelationsanalyse | n=90; branchenübergreifend |

Tabelle 4: Ausgewählte Studien zur Strategietypologie von Treacy/Wiersema (1995)

Im Folgenden soll auch bei dieser Typologie eine Übersicht über die bisherigen empirischen Forschungen in den einzelnen Untersuchungsfeldern gegeben werden. Hierbei wird zugleich offenbart, welche Forschungsdefizite für eine grundlegende empirische Fundierung der Typologie bestehen.

1) Empirische Forschungen zur Identifikation

Treacy/Wiersema (1995) identifizierten im Rahmen in einer Untersuchung von über 80 Unternehmen in verschiedenen Branchen die drei Geschäftsstrategietypen und veröffentlichten 1995 in dem Buch "The Discipline of Market Leaders" ihre Forschungsergebnisse. Zur Typologie folgten in den Jahren darauf von einigen wenigen Autoren empirische Studien in ausgewählten Branchen (vgl. Tabelle 2).

Rudolph (2000) identifizierte im Handel auf Basis von Dimensionen zu Internationalisierungsstrategien (vgl. Sternquist 1998, S. 549) mittels Clusteranalysen drei erfolgreiche Markteintrittsstrategien, die als "Content Retailer", "Channel Retailer" und

"Global Discounter" bezeichnet wurden und starke Parallelen zur Treacy/Wiersema-Typologie aufweisen.

Die Identifikation der strategischen Archetypen erfolgte in allen weiteren empirischen Arbeiten auf Basis subjektiv beurteilter Indikatoren. Als Grundlage der Itemskalen von Loundes (2002), Foley/Samson (2003) sowie Homburg/Bucerius (2006) dienten die Operationalisierungen der einzelnen generischen Wettbewerbsstrategien von Porter (1980) sowie deren weiterentwickelten Messansätze von Dess/Davis (1984) und Miller (1988). Diese Skalen zur Messung der Strategietypen von Treacy/Wiersema wurden auf Indikatorreliabilität und Konstruktvalidität geprüft (vgl. z.B. Homburg/Bucerius 2006, S. 365 f.).

Die bereits entwickelten Itemskalen für die Treacy/Wiersema-Typologie stellen daher grundsätzlich eine gute Grundlage für die Identifikation der Strategietypen dar. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass die Identifikation selber nicht auf Gültigkeit geprüft wurde. Mit anderen Worten, eine Identifikation in Form einer Kombination mehrere Methoden zur Messung der Typologie ist bisher noch nicht erfolgt.

2) Empirische Forschungen zu typenspezifischen Attributen

Grundsätzlich wurden Studien zu Attributen der Strategietypen von Treacy/Wiersema durchgeführt, z.B. zu Art und Niveau der Marktorientierung (vgl. Tuominen/Rajala/Möller 2004). Quantitativ-empirische Arbeiten zur Beziehung von Kompetenzen und den Strategietypen bzw. von den Typologie-Dimensionen und den Strategietypen sind uns jedoch nicht bekannt. Insbesondere diese Attribute werden zu Beginn von Forschungen zu einer Strategietypologie als sinnvoll erachtet (vgl. 2.2).

3) Empirische Forschungen zum Erfolg der Strategietypen

Es liegen vereinzelt explorative Studien vor, die Effekte der einzelnen Strategietypen von Treacy/Wiersema auf den finanziellen und nicht finanziellen Erfolg untersuchen (vgl. z.B. Bick/Brown/Abratt 2004; McKeen/Zack/Singh 2006). Tests zu Erfolgsunterschieden von Unternehmen, die mindestens eine exzellente Strategie aufweisen, gegenüber jenen, die in keiner Disziplin exzellent sind, sind uns nicht bekannt.

4) Empirische Forschungen zu erfolgreichen Konfigurationsfits

Es liegen wenige Analysen vor, bei denen moderierende Effekte von Geschäftsstrategien postuliert wurden und für die Operationalisierung dieser Geschäftsstrategien auf die

Treacy/Wiersema-Typologie zurückgegriffen wurde. Eine Studie, bei der für Geschäftsstrategien als Moderator die Treacy/Wiersema-Typologie herangezogen wurde, stammt von Homburg/Bucerius (2006). Diese beschäftigte sich mit der Beziehung von Integrationsgeschwindigkeit von Fusionen und M&A-Erfolg.

Zu empirischen Studien mit einer Strategietypologie als Moderator ist somit festzuhalten, dass im Gegensatz zur traditionellen Typologie von Miles/Snow die aktuelle Strategietypologie von Treacy/Wiersema stark unterrepräsentiert ist.

Insgesamt zeigt der Vergleich der vorgestellten empirischen Forschungen zu den Strategietypen von Miles/Snow und zur Typologie von Treacy/Wiersema in allen identifizierten Untersuchungsfeldern für Strategietypologien erheblichen Forschungsbedarf bezüglich der Treacy/Wiersema-Typologie auf. Zur wissenschaftlichen Durchdringung und Etablierung der Typologie bestehen bis dato insbesondere noch Forschungsdefizite hinsichtlich einer reliablen und validen Operationalisierung sowie zu typenspezifischen Attributen, zum Unternehmenserfolg und zu erfolgreichen Konfigurationsfits.

3. Vorschläge und Empfehlungen für empirische Forschungen zur Treacy/Wiersema-Strategietypologie

Anhand der identifizierten Untersuchungsfelder "Identifikation der Strategietypen", "typenspezifische Attribute", "Erfolg" und "erfolgreiche Konfigurationsfits" für empirische Forschungen zu Strategietypologien werden im Folgenden Vorschläge für relevante, zu untersuchende Sachverhalte und mögliche quantitative Analysen vorgestellt und Empfehlungen aufgezeigt. Hierbei werden auch Punkte diskutiert, die adressiert werden müssen, bevor fundierte, quantitative Analysen durchgeführt werden können.

3.1 Vorschläge und Empfehlungen für die Identifikation der Strategietypen

Die Entwicklung von Strategietypologien ist oftmals durch Erkenntnisse, Intuition und Erfahrung des Forschenden beeinflusst (vgl. Snow/Miles 1983; Hambrick 1984). Zudem sind Typologien häufig stark vereinfacht. Daher sind Strategietypologien empirisch oft nicht leicht nachzubilden, was aber zur Überprüfung ihrer Gültigkeit unabdingbar ist (vgl. Zahra/Pearce II 1990, S. 753). Wie in Abschnitt 2.2 dargelegt, stehen verschiedene Methoden zur Erfassung von Strategietypen zur Verfügung (vgl. z.B. Snow/Hambrick 1980):

- Einordnung durch Befragten anhand Kurzbeschreibungen
- Erfassung der Strategietypen mittels subjektiv zu beurteilender Indikatoren
- Einordnung durch Forschereinschätzung
- Einordnung durch unabhängige Experteneinschätzung
- Erfassung der Strategietypen mittels objektiver Indikatoren

Zur Definition der *Kurzbeschreibungen* für die einzelnen Strategietypen "Customer Intimacy", "Product Leadership" und "Operational Excellence" empfiehlt es sich, auf ursprüngliche Beschreibungen von Treacy/Wiersema (1995) zurückzugreifen. Im Anschluss daran sollten durch Expertengespräche die Beschreibungen auf Verständlichkeit überprüft und gegebenenfalls dem jeweiligen Forschungszweck angepasst werden.

Für die Entwicklung eines Messmodells *mit subjektiv zu beurteilenden Indikatoren* können bereits bestehende Operationalisierungsansätze herangezogen werden. Beispielsweise sind hier die Messskalen von Foley/Samson (2003) und Homburg/Bucerius (2006) zu nennen, die auf Basis von Operationalisierungen der einzelnen generischen Wettbewerbsstrategien von Porter (1980) entwickelt wurden. Anhand der ursprünglichen Beschreibungen von Treacy/Wiersema (1995) sowie von Expertengesprächen sollten die bereits bestehenden Skalen auf ihre "Repräsentativität" überprüft werden. D.h. es sollte sichergestellt werden, dass die Messskalen sämtliche Dimensionen der einzelnen Strategietypen abdecken.

Bezüglich dieser beiden Selbsteinschätzungsansätze sollten bei Befragungen jene Schlüsselinformanten identifiziert werden, die auch die Strategie ihrer Organisation definieren sowie einen Überblick bezüglich der gesamten Organisation haben. Zu solchen Schlüsselinformationen zählen in erster Linie Geschäftsführer (vgl. James/Hatten 1995).

Auch bei der Entwicklung eines Messmodells zur *"Erfassung der Strategietypologie auf Basis objektiver Indikatoren"* zu beachten, dass sämtliche relevante Dimensionen der Typologie berücksichtigt werden. Zudem muss der Zugang zu diesen Informationen gewährleistet sein (z.B. Kennzahlen aus Geschäftsberichten).

Die Erfassung der Strategietypen *durch den Forschenden*, aber auch durch *unabhängige Experten* erfordert neben Erfahrung eine gute Vorbereitung der einschätzenden Personen, beispielsweise durch Recherche und Experteninterviews.

Als Qualitätsindikatoren der empirischen Erfassung der einzelnen Strategietypen dienen die beiden Maße Reliabilität und Validität. Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) ist ein Maß für die Genauigkeit der Messung, d.h. wie frei die Messung von Zufallsfehlern ist (vgl. Churchill/Iacobucci 2002, S. 413). Wird ein Messinstrument zur Erfassung der Strategietypen von Treacy/Wiersema herangezogen, so kann seine Reliabilität auf zwei Arten überprüft werden. Zum einen kann eine wiederholende Messung mit dem gleichen Instrument beim gleichen Befragten durchgeführt werden. Zum anderen können zur Erfassung der Strategietypen zwei verschiedene Messinstrumente beim gleichen Befragten eingesetzt werden. Bei beiden Vorgehensweisen kann durch Überprüfung der Konsistenz der Strategietypenzuordnung die Zuverlässigkeit der Messinstrumente getestet werden (vgl. Churchill/Iacobucci 2002, S. 414 ff.)

Die Validität ist ein Maß für die Gültigkeit einer Skala. Eine Skala kann dann als gültig bzw. valide erklärt werden, wenn sie genau das misst, was gemessen werden soll. Bei der Validität unterscheidet man zwischen Kriteriums-, Inhalts-, und Konstruktvalidität (vgl. Churchill/Iacobucci 2002, 407 ff). Hinsichtlich der Inhaltsvalidität muss bei allen Messinstrumenten gewährleistet sein, dass sie sämtliche, repräsentative Dimensionen der Strategietypen berücksichtigen.

Um den Anforderungen der Kriteriumsvalidität gerecht zu werden, sollten verschiedene Ansätze zur Identifikation der Typologie herangezogen werden. Durch eine so genannte Überkreuzvalidierung kann festgestellt werden, ob eine übereinstimmende Messung der Strategietypen erreicht wurde. Zudem muss gewährleistet sein, dass bei allen Methoden die Messmodelle die Kriterien der Konstruktvalidität (Grad der Übereinstimmung zwischen dem zu messenden Strategietyp und der eigentlichen Messung) erfüllen. Insbesondere die Erfassung der Strategietypen mittels subjektiv zu beurteilender Indikatoren bietet die Möglichkeit, die Strategietypen mittels metrisch-skalierten Items zu messen. Diese Möglichkeit sollte auch genutzt werden. Interessanterweise wird dieser Punkt bei den meisten Operationalisierungsansätzen für die Miles/Snow-Typologie kritisiert. Selbst bei vielen Multi-Item-Skalen werden dort nominal-skalierte Items zur Messung herangezogen.

Wichtig ist, dass möglichst vor Beginn der Messung der Strategietypen die heranzuziehenden Messskalen sorgfältig und systematisch auf ihre Reliabilität und Validität geprüft werden.

3.2 Vorschläge und Empfehlungen für Analysen zu typenspezifischen Attributen

Aufgrund der Komplexität typenspezifischer Attribute ist es als sinnvoll zu erachten, den Empfehlungen der Publikationen zu folgen, die sich mit Strategietypologien auseinandersetzen. Wie oben erläutert, sehen es Zahra/Pearce II (1990) und Stevenson (1976) als geeignet an, zu Beginn von Forschungen zu einer Strategietypologie die zugrunde liegenden Dimensionen sowie Kompetenzstrukturen bei den einzelnen Geschäftsstrategietypen zu analysieren.

Für die Analysen zur Kompetenzstruktur der einzelnen Strategietypen wird vorgeschlagen, die Spezifikation der zu untersuchenden Kompetenzen anhand von Kernprozessmodellen (vgl. z.B. Day 1994; Kaplan/Murdock 1991; Srivastava/Shervani/Fahey 1999) vorzunehmen. Prozesse können in einer Abfolge von Aufgaben zerlegt werden (vgl. Österle 1995, S. 62 f.; Ulrich/Eppinger 1995, S. 56), die eine Lokalisierung von Kompetenzen ermöglichen (vgl. von Krogh/Roos 1992). Zum einen wird hierdurch eine systematische Spezifikation der zu untersuchenden Kompetenzen ermöglicht. Zum anderen können hierdurch auch die Ausführungen von Hagel/Singer (1999) auf die Treacy/Wiersema-Typologie auf Kongruenz überprüft werden, d.h. ob die einzelnen Strategietypen sich jeweils durch bestimmte zentrale Kernprozesse eines Unternehmens und somit auch durch spezifische Kernkompetenzen auszeichnen.

Für empirische Forschungen zu Merkmalen der der Typologie zugrunde liegenden Dimensionen ist zu empfehlen, die Spezifikation der relevanten Merkmale der Dimensionen (z.B. Organisationsstruktur, Informationssysteme, Unternehmenskultur) auf Basis der Ausführungen von Treacy/Wiersema (1995) vorzunehmen.

3.3 Vorschläge und Empfehlungen für Analysen zum Erfolg der Strategietypen

Empirische Forschungen zum Erfolg der Strategietypen von Treacy/Wiersema sollten zum einen die Erfolgsauswirkungen und zum anderen die Erfolgsunterschiede inspizieren. Bei Analysen zu den Erfolgsauswirkungen müssen Ursache-Wirkungszusammenhänge zugrunde gelegt werden. Dementsprechend kommen in methodischer Hinsicht zur Analyse multivariate Dependenzanalysen in Frage.

Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Strategietypen und dem Erfolg müssen nicht, wie es sich auch bei den Forschungen Miles/Snow-Typologie offenbart hat, in jeder Situation gleich stark sein. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Stärke je nach Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße oder Umweltsituation variiert. Bei Analysen zu den Erfolgsauswirkungen der einzelnen Strategietypen sollten daher situative Faktoren - hinsichtlich sowohl interner als auch externer Situationen von Unternehmen - berücksichtigt werden.

Bezüglich empirischer Forschungen zu Erfolgsunterschieden sollte untersucht werden, wie sich die Strategietypen hinsichtlich des Erfolgsniveaus von denjenigen Unternehmen unterscheiden, die in keiner Disziplin exzellent sind, und ob sich die einzelnen Strategietypen untereinander hinsichtlich ihres Erfolgs unterscheiden. Das Forschungsgebiet kann insbesondere durch einfache Varianzanalysen, t-tests bzw. nicht parametrische Tests sowie post-hoc Tests durchdrungen werden.

Bezüglich der zu untersuchenden Erfolgsmasse ist es empfehlenswert, möglichst objektive Indikatoren zu verwenden - insbesondere bei Untersuchungen auf Unternehmensebene, da auf dieser Ebene Informationen zum Geschäftserfolg in Geschäftsberichten, Bilanzen, etc. zugänglich sind. Insgesamt sollten sowohl finanzielle als nicht finanzielle Erfolgsmasse berücksichtigt werden, um den Erfolg in Hinsicht sämtlicher Komponenten zu untersuchen.

3.4 Vorschläge und Empfehlungen für Analysen zu erfolgreichen Konfigurationsfits

Angesichts einer der zentralen Grundaussagen von Strategietypologien, dass Unternehmen mit einem strategischen Fit zu ihren Attributen (z.B. Kompetenzstruktur) und der Umwelt, erfolgreicher sind, als solche, deren Strategie nicht mit den Attributen und der Umwelt im Einklang steht, sind Analysen zu erfolgreichen Konfigurationsfits hoch interessant. Diesbezüglich bieten sich zur Untersuchung diverse Attribute zur Organisationsstruktur, zu Prozessen, zu Kompetenzen, zu Informationssystemen, zur Unternehmenskultur, etc. an. Bei den Untersuchungen zu erfolgreichen Konfigurationsfits werden die Attribute identifiziert, die bei bestimmten Strategietypen einen signifikanten Effekt auf den Erfolg haben. Wird noch die Umwelt als weiterer situativer Faktor in die Analyse integriert, so lassen sich Aussagen zum erfolgreichen Fit bzw. "Alignment" von Strategie, Attribute (z.B. Kompetenzstruktur) und Umwelt generieren. Die aus derartigen Untersuchungen generierten Erkenntnisse und Implikationen haben eine sehr hohe Relevanz für die Unternehmenspraxis, aber auch für die

marketingtheoretische Strategieforschung. Hierdurch lassen sich komplexe Zusammenhänge überprüfen, die letztlich die elementaren Aussagen von Strategietypologien sind.

In methodischer Hinsicht werden für derartige Untersuchungen Dependenzanalysen mit Berücksichtigung von moderierenden Effekten (Strategietypologie, Umwelt) zum Einsatz kommen, beispielsweise die moderierende Regressionsanalyse, die Regressionsanalyse mit Untergruppen oder Verfahren zur Überprüfung von Strukturgleichungsmodellen mit Mehrgruppenvergleichen.

3.5 Zusammenfassung der Vorschläge und Empfehlungen

Strukturiert durch die identifizierten empirischen Forschungsfelder zu Strategietypologien wurden Vorschläge und Empfehlungen für empirische Forschungen zur Treacy/Wiersema-Strategietypologie gegeben. Je Forschungsfeld wurden relevante, zu untersuchende Sachverhalte und Analysemöglichkeiten vorgeschlagen sowie Empfehlungen gegeben. Die angeregten empirischen Forschungen zur Identifikation der Strategietypen, zu typenspezifischen Attributen, zum Erfolg sowie zu erfolgreichen Konfigurationsfits sollen letztlich zur empirischen Durchdringung der Typologie beitragen.

Es ist nahe liegend, dass die ersten weiteren Forschungen zur Treacy/Wiersema-Typologie explorativer Art sein werden. Angestrebt werden sollten jedoch auch theoriegeleitete Hypothesenüberprüfungen bezüglich der Typologie. In diesem Zusammenhang sollte auch über ein zweistufiges Forschungsdesign nachgedacht werden. In einem ersten Schritt werden hierbei explorative Analysen zur Strategietypologie durchgeführt. In einem weiteren Schritt können aufbauend auf den Erkenntnissen der explorativen Analysen und durch Hinzunahme von Theorien Forschungen mit konfirmatorischen Charakter erfolgen.

4. Fazit und Ausblick

Der Treacy/Wiersema-Typologie kommt sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der anwendungsorientierten Marketing- und Managementliteratur eine grosse Bedeutung zu. Die empirische Basis der Strategietypologie weist jedoch ein erhebliches Defizit auf. Dieser wurde auf Basis einer ausführlichen, kritischen Bestandaufnahme herausgearbeitet.

Dieses Paper ist insbesondere auf Vorschläge und Empfehlungen für empirische Forschungen zur Strategietypologie von Treacy/Wiersema hinsichtlich der Untersuchungsfelder fokussiert, deren empirische Bearbeitung bei anderen traditionellen Strategietypologien zur wissenschaftlichen Durchdringung und Etablierung geführt hat. Hierzu zählen Vorschläge und Empfehlungen für relevante, zu untersuchende Sachverhalte und Analysemöglichkeiten (a) zur Identifikation der Strategietypen, (b) zu typenspezifischen Attributen, (c) zum Erfolg der einzelnen Strategietypen sowie (d) zu erfolgreichen Konfigurationsfits bezüglich der einzelnen Strategietypen. Die Vorschläge und Empfehlungen sollen darüber hinaus empirische Forschungen zur Treacy/Wiersema-Typologie insbesondere im Marketing inspirieren.

Angesichts der hohen Bedeutung der Typologie in der Unternehmenspraxis und anwendungsorientierten Marketingliteratur sind die vorgeschlagenen empirischen Forschungen von grosser Relevanz, da sie erstmalig für die marketingtheoretische Strategieforschung und Managementpraxis umfassende, empirisch fundierte Erkenntnisse und Implikationen zu einer aktuellen Geschäftsstrategietypologie generieren werden.

Literatur/References

- Ahlert, D./Backhaus, K./Meffert, H. (2001): Geschäftsmodelle im E-Business - Modethema oder mehr? In: Absatzwirtschaft, Sondernummer zum Deutschen Marketing-Tag 2001, pp. 32-44.
- Andrews, R./Boyne, G. A./Walker, R. M. (2006): Strategy Content and Organizational Performance. An Empirical Analysis. In: Public Administration Review, January/February, pp. 52-63.
- Ansoff, H. J. (1957): Strategies for Diversification. In: Harvard Business Review, Vol. 35, No. 5, pp. 113-124.
- Ansoff, H. J. (1958): A Model for Diversification. In: Management Science, Vol. 4, No. 4, pp. 392-414.
- Ansoff, H. J. (1965): Corporate Strategy, New York.
- Aragón-Sánchez, A./Sánchez-Marín, G. (2005): Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. In: Journal of Small Business Management, Vol. 43, No. 3, pp. 287-308.
- Bick, G./Brown, A.B./Abratt, R. (2004): Customer Perceptions of the Value Delivered by Retail Banks in South Africa. In: The International Journal of Bank Marketing, Vol. 22, No. 5, pp. 300-318.
- Burmann, C. (2001): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel in turbulenten Märkten – Neuere theoretische Ansätze zur Unternehmensflexibilität, in: Die Betriebswirtschaft, 61 Jg., Nr. 2, pp. 169-188.

- Castle, N. G. (2003): Strategic Groups and Outcomes in Nursing Facilities. In: *Health Care Management Review*, July/September, pp. 217-227.
- Chen, T. (1999): Critical Success Factors for Various Strategies in the Banking Industry. In: *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 83-91.
- Churchill, G.A./Iacobucci, D. (2002): *Marketing Research. Methodological Foundations*, 8th ed., Orlando, FL.
- Conant, J. S./Mokwa, M. P./Varadarajan, P. R. (1990): Strategies Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 365-383.
- Day, G. S. (1992): Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 323-329.
- Day, G. S. (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations. In: *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, pp. 37-52.
- Dess, G. G./Davis, P. D. (1984): Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 467-488.
- Dvir, D./Segev, E./Shenhar, A. (1993): Technology's varying impact on the success of strategic business units within the Miles and Snow typology. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 155-161.
- Dyer, B./Song, M. (1998): Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation? In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 505-519.
- Foley, P./Samson, D. (2003): *Internet Usage and Competitive Strategy: A Large Firm Study*, Arbeitspapier der School of Management, No. 17, Victoria University of Technology.
- Gallén, T. (2006): Managers and Strategic Decisions: Does the Cognitive Style Matter? In: *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 2, pp. 118-133.
- Gerdin, J./Greve, J. (2004): Forms of contingency fit in management accounting research - a critical review. In: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 303-326.
- Golden, B. R. (2002): SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 145-158.
- Gosh, B. C./Liang, T. W./Meng, T. T./Chan, B. (2001): The Key Success Factors, Distinctive Capabilities, and Strategic Thrusts of Top SMEs in Singapore. In: *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 209-221.
- Gould, B. W./Carlson, K. A. (1998): Strategic Management Objectives of Small Manufactures: A Case Study of the Cheese Industry. In: *Review of Agricultural Economics*, Vol. 20, No. 2, pp. 612-630.
- Hagel, J./Singer, M. (1999): Unbundling the Corporation. In: *Harvard Business Review*, Vol. 59, March/April, pp. 133-141.
- Hambrick, D. C. (1980): Operationalizing the Concept of Business Level Strategy in Research. In: *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 567-575.
- Hambrick, D. C. (1981): Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 253-276.

- Hambrick, D. C. (1982): Environmental Scanning and Organizational Strategy. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 157-174.
- Hambrick, D. C. (1983): Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 26, March, pp. 5-25.
- Hambrick, D. C. (1984): Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues. In: *Journal of Management*, Vol. 10, pp. 27-43.
- Harper, S.C. (1992): Developing a "Corpreneurial" Strategy for Fostering Business Growth and Revitalization. In: *IM*, No. 4, pp. 19-25.
- Hawes, J. M./Crittenden, W. F. (1984): A Taxonomy of Competitive Retailing Strategies. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 275-287.
- Hinterhuber, H. H./Stuhec, U. (1997): Kernkompetenzen und strategisches In-/ Outsourcing. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft*, Nr. 1, pp. 1-20.
- Homburg, C./Bucerius, M. (2006): Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 347-367.
- James, W. L./Hatten, K. J. (1995): Further Evidence on the Validity of the Self Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 161-168.
- Kaplan, R./Murdock, L. (1991): Core Process Redesign. In: *McKinsey Quarterly*, Vol. 2, Summer, pp. 27-43.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. In: *Harvard Business Review*, No. 5, pp. 167-176.
- Loundes, J. (2002): Business Use of the Internet in Australia, Arbeitspapier des Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, No. 20/02, University of Melbourne.
- Lu, L. Y. Y./Yang, C. (2004): The R&D and Marketing Cooperation Across New Product Development Stages: An Empirical Study of Taiwan's IT Industry. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 593-605.
- Matsuno, K./Mentzer, J. T. (2000): The Effects of Strategy Type on the Market Orientation - Performance Relationship. In: *Journal of Marketing*, Vol. 64, October, pp. 1-16.
- McCann, J. E./Leon-Guerrero, A. Y./Haley, J. D. Jr. (2001): Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses. In: *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 50-59.
- McDaniel, S. W./Kolari, J. W. (1987): Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Typologie. In: *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 19-30.
- McKee, D. O./Varadarajan, P. R./Pride, W. M. (1989): Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective. In: *Journal of Marketing*, Vol. 53, July, pp. 21-35.
- McKeen, J.D./Zack, M.H./Singh, S. (2006): Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Study. In: *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.

- Meffert, H./Burmam, C. (2000): Product Life Cycle Management – Grundmodell und neuere Entwicklungen. In: Thexis, 17. Jg., Nr. 2, pp. 6-10.
- Meyer, A. D. (1990): Adapting to Environmental Jolts. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, pp. 515-537.
- Miles, R. H./Cameron, K. S. (1982): Coffin Nails and Corporate Strategies, Englewood Cliffs, N. J.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process, New York u. a. O.
- Miller, D. (1988): Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. In: The Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2, pp. 280-308.
- Miller, D./Friesen, P. (1977): Strategy Making in Context. In: Journal of Management Studies, Vol. 14, pp. 253-280.
- Miller, D./Friesen, P. (1978): Archetypes of Strategy Formulation. In: Management Science, Vol. 24, No. 9, pp. 921-933.
- Morgan, R. E./Strong, C. A./McGuinness, T. (2003): Product-Market Positioning and Prospector Strategy. An Analysis of Strategic Patterns from the Resource-based Perspective. In: European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 10, pp. 1409-1439.
- Olson, E. M./Slater, S. F./Hult, T. M. (2005): The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. In: Journal of Marketing, Vol. 69, July, pp. 49-65.
- Österle, H. (1995): Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, Bd. 1: Entwurfstechniken, 2. Aufl., Berlin u. a. O.
- Parnell, J. A./Wright, P. (1993): Generic Strategy and Performance: An Empirical Test of the Miles and Snow Typology. In: British Journal of Management, Vol. 4, pp. 29-36.
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.
- Raffée, H. (1984): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In: Baetge, J. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, München, pp. 1-46.
- Rudolph, T. (2000): Erfolgreiche Geschäftsmodelle im europäischen Handel: Ausmass, Formen und Konsequenzen der Internationalisierung für das Handelsmanagement, Fachbericht für Marketing, 2000/3, Thexis, St. Gallen.
- Ruekert, R. W./Walker, O. C. (1987): Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. In: Journal of Marketing, Vol. 51, No. 1, pp. 1-19.
- Sabherwal, R./Chan, Y. E. (2001): Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders. In: Information Systems Research, Vol. 12, No. 1, pp. 11-33.
- Segev, E. (1987): Strategy, Strategy Making, and Performance – An Empirical Investigation. In: Management Science, Vol. 33, pp. 258-269.
- Segev, E. (1989): A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-level Strategic Typologies. In: Strategic Management Journal, Vol. 10, pp. 487-505.

- Shoham, A./Evangelista, F./Albaum, G. (2002): Strategic Firm Type and Export Performance. In: *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 236-258.
- Shortell, S. M./Zajac, E. J. (1990): Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 817-832.
- Simon, R. (1987): Accounting Control Systems and Business Strategy. In: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, pp. 357-374.
- Slater, S. F./Narver, J. C. (1993): Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 10, pp. 33-51.
- Slater, S. F./Olson, E. M. (2000): Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 813-829.
- Slater, S. F./Olson, E. M. (2001): Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 1055-1067.
- Slater, S. F./Olson, E. M./Reddy, V. K. (1997): Strategy-Based Performance Measurement, in: *Business Horizons*, July/August, pp. 37-44.
- Slocum, J. W. Jr./Cron, W. L./Hansen, R. W./Rawlings, S. (1985): Business Strategy and the Management of Plateaued Employees. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 28, pp. 133-154.
- Smith, K. G./Guthrie, J. P./Chen, M.-J. (1986): Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance. In: *Academy of Management Proceedings*, pp. 45-49.
- Smith, K. G./Guthrie, J. P./Chen, M.-J. (1989): Strategy, Size and Performance. In: *Organization Studies*, Vol. 10, No. 1, pp. 63-81.
- Snow, C. C./Hambrick, D. C. (1980): Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. In: *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 527-538.
- Snow, C. C./Hrebiniak, L. G. (1980): Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, June, pp. 317-336.
- Snow, C. C./Miles, R. E. (1983): The Role of Strategy in the Development of a General Theory of Organizations. In: Lamb, R. (Hrsg.): *Advances in Strategic Management*, Vol. 2, pp. 231-259, Greenwich.
- Srivastava, R. K./Shervani, T. A./Fahey, L. (1999): Marketing, Business Process, and Shareholder Values: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. In: *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, pp. 168-179.
- Staehle, W. H. (1985): *Management*, 2. Aufl., München.
- Sternquist, L. (1998): *International Retailing*, Fairchild Publications.
- Stevenson, H. H. (1976): Defining Corporate Strengths and Weakness. In: *Sloan Management Review*, Vol. 17, pp. 51-68.
- Treacy, M./Wiersema, F. (1995): *The Discipline of Market Leaders*, Boston.

- Tuominen, M./Rajala, A./Möller, K. (2004): Market-Driving versus Market-Driven: Divergent Roles of Market Orientation in Business Relationships. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 207-217.
- Ulrich, K. T./Eppinger, S. D. (1995): Accelerating New Product Development. In: *Perspectives on Business Innovation*, No. 1, pp. 55-60.
- Vargas, D. M. (2001): Strategy, Distinctive Competences and Business Performance: A Field Research in Industrial San Luis Potosi, Mexico, *Arbeitspapier des Technologico de Monterrey*, Nr. 20, EGADE, Mexico.
- Vázquez, R./Santos, M. L./Álvarez, L. I. (2001): Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms, in: *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 69-90.
- Veliyath, R./Shortell, S. M. (1993): Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristics and Performance. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 3, pp. 359-381.
- von der Oelsnitz, D. (2005): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, 2. Aufl., Wiesbaden, pp. 183-210.
- von Krogh, G./Roos, J. (1992): Figuring out Your Competence Configuration. In: *European Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 422-427.
- Vorhies, D. W./Morgan, N. A. (2003): A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and its Relationship with Marketing Performance. In: *Journal of Marketing*, Vol. 67, January, pp. 100-115.
- Walker, O. C./Ruekert, R. W. (1987): Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. In: *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 15-33.
- Woodside, A. G./Sullivan, D. P./Trappey, R. J. III (1999): Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance. In: *Journal of Business Research*, Vol. 45, pp. 135-145.
- Zahra, S. A./Pearce II, J. A. (1990): Research Evidence on the Miles-Snow Typologie. In: *Journal of Management*, Vol. 16., No. 4, pp. 751-768.
- Zajac, E. J./Shortell, S. M. (1989): Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction, and Performance Implications. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 413-430.