



Bernhard Ungericht

# Strategiebewusstes Management

Konzepte und Instrumente für  
nachhaltiges Handeln

## **Strategiebewusstes Management**

# Strategiebewusstes Management

## Inhaltsverzeichnis

Strategiebewusstes Management

Impressum

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Zusatzmaterialien für Studenten und Dozenten

Zweck und Aufbau des Buches

### Teil I Theoretische Grundlagen strategiebewussten Managements

Lernziele

Kapitel 1 - Wozu Strategie?

Nachgedacht! Was verspricht Wirksamkeit? Eine Antwort aus zwei Kulturkreisen

Kapitel 2 - Theorien: Licht ins Dunkel der Strategiekonzeptionen

2.1 Strategisches Management als wissenschaftliche Disziplin

Tabelle 2.1 Evolution Strategischer Managementansätze

Nachgedacht! Strategie: Wer definiert die Ziele?

2.2 Denkschulen und die Funktion von Theorien

Tabelle 2.2 Zehn Strategieschulen nach Mintzberg, Ahlstrand und Lampel

Nachgedacht! Was haben Ichthyologen, Fische und Netze mit Theorien zum Strategischen Management zu tun?

2.3 Operatives Management versus strategisches Management

Tabelle 2.3 Strategisches versus operatives Management

2.4 Strategisches Management: Die Bedeutung von Zielen und Leitbildern

Nachgedacht! Beitritt zur Ethical Trading Initiative (ETI) als strategische Entscheidung?

Kapitel 3 - Paradigmen strategischen Denkens

# Inhaltsverzeichnis

## Lernziele

### 3.1 Das klassisch-rationalistische Paradigma

#### 3.1.1 Historische und erkenntnistheoretische Wurzeln

Das positivistisch-rationalistische Weltbild

Die Verknüpfung von strategischer Unternehmensführung mit militärischen Konzepten und Prinzipien

Problemlagen und Problemlösungsstrategien US-amerikanischer Großunternehmen in den 1950er Jahren

#### 3.1.2 Merkmale und Prämissen des klassisch-rationalistischen Paradigmas

Hierarchie: Die herausragende (Macht-)Position des Top-Managements

Rationalität: Die Betonung rationaler Analyse- und Planungsinstrumente im klassisch-rationalistischen Strategieverständnis

(Hierarchische) Kontrolle und Planung als zentrale Hebel der Veränderung im klassisch-rationalistischen Strategieverständnis

#### 3.1.3 Das Zielsystem des klassischen Paradigmas

#### 3.1.4 Ein Zwischenresümee

### 3.2 Das verständnisorientierte Paradigma strategischen Managements

#### 3.2.1 Historische und erkenntnistheoretische Wurzeln

Prozessansätze

Systemansätze

Evolutionstheoretisch inspirierte Ansätze

Diskursanalytische Ansätze

#### 3.2.2 Merkmale und Prämissen des verständnisorientierten Paradigmas

Infragestellungen auf funktionaler Ebene: Was wirkt?

Die Wahrnehmung, Analyse und Prognose von (Umwelt-) Veränderungen

Erklärung und Förderung der Entstehung von Strategien

Nachgedacht! Waldviertler

Implementierung von Strategien

Die Entstehung von Neuerungen

Infragestellungen auf der empirischen Ebene: Wie ist es tatsächlich?

Die Kritik an der rationalen Entwicklung von Strategien

Die Kritik am Postulat rationaler Entscheidungsträger und neutraler Instrumente

Der Verweis auf die historische und kulturelle Kontingenz der klassischen Rationalität

Die Infragestellung der Rationalität von Entscheidungen

Infragestellungen auf der normativen Ebene: Was ist gesellschaftlich wünschbar?

Die unreflektierte Akzeptanz etablierter Machtstrukturen

Die Rolle des Top-Managements

Das Kontrollparadigma

#### 3.2.3 Das Zielsystem des verständnisorientierten Paradigmas

#### 3.2.4 Ein Zwischenresümee

### 3.3 Klassisch-rationalistisches Paradigma versus

# Inhaltsverzeichnis

verständnisorientiertes Paradigma: Eine Zusammenschau

Nachgedacht! Strategische Entscheidungen aus unterschiedlichen Perspektiven:

Konflikte um die Aufstellung von Mobilfunk-Antennen Ende der 1990er Jahre

## KONTROLL- UND REFLEXIONSFRAGEN

## Teil II Handlungsfelder strategiebewussten Managements

### Lernziele

#### Kapitel 4 - Managementfeld 1: Analyse und Prognose

4.1 Die analyse- und prognoseorientierte Sichtweise des strategischen Managements

4.2 Analyse-Instrumente und ihre Grenzen im Umgang mit Gegenwartsunsicherheit

##### 4.2.1 Die PESTEL-Analyse

Die praktische Umsetzung der PESTEL-Analyse

Beispiel 4.1 Die PESTEL-Analyse für die Automobilindustrie und

Ökonomische Faktoren

Soziokulturelle Faktoren

Technologische Faktoren

Politisch-rechtliche Faktoren

Ökologische Faktoren

Tabelle 4.1 Issue Impact-Matrix

Tabelle 4.2 Produktive Aspekte und Grenzen der PESTEL-Analyse

Einschätzung der PESTEL-Analyse

##### 4.2.2 Die SWOT-Analyse

Chancen-Risiko-Analyse

Tabelle 4.3 Chancen-Risiko-Analyse

Chancen-Risiko-Analyse

Stärken-Schwächen-Analyse

Praktische Umsetzung der Stärken-Schwächen-Analyse

Festlegung der zu bewertenden relevanten Erfolgsfaktoren

Tabelle 4.4 Check-Liste unternehmerischer Erfolgsfaktoren

Festlegung der Beurteilungsskala

Bewertung der Erfolgsfaktoren

Tabelle 4.5 SWOT-Analyse

SWOT-Normstrategien

Tabelle 4.6 SWOT-Normstrategien

Tabelle 4.7 Produktive Aspekte und Grenzen der SWOT-Analyse

Produktive Aspekte und Grenzen der SWOT-Analyse

4.3 Prognose-Instrumente und ihre Grenzen im Umgang mit

# Inhaltsverzeichnis

## Zukunftsunsicherheit

Tabelle 4.8

Quantitative und Qualitative Prognoseverfahren

4.3.1 Quantitative Prognoseverfahren

Tabelle 4.9

Übersicht quantitativer Prognoseverfahren

Schwächen quantitativer Prognoseverfahren

4.3.2 Qualitative Prognoseverfahren

Tabelle 4.10 Qualitative Prognoseverfahren

Schritt 1: Definition des Untersuchungsfeldes

Schritt 2: Identifizierung der wichtigsten Einflussfaktoren auf das Untersuchungsfeld

Schritt 3: Ermittlung von Entwicklungstendenzen bzw. -möglichkeiten

Schritt 4: Bildung und Auswahl alternativer Annahmebündel

Beispiel 4.2 Multiple Szenarien bei Shell bis 2020

Schritt 5: Interpretation und Auswertung der ausgewählten Umfeldszenarien hinsichtlich ihrer Konsequenzen

Schritt 6: Konzipierung von Maßnahmen und Handlungsoptionen

Einschätzung der Szenario-Technik

Tabelle 4.11 Produktive Aspekte und Grenzen der Szenario-Technik

Produktive Aspekte und Grenzen der Szenario-Technik

Tabelle 4.12 Produktive Aspekte und Grenzen der Delphi-Methode

Nutzen qualitativer Prognosemethoden

Nachgedacht! Prognostik Magie oder Wissenschaft?

## 4.4 Analyse und Prognose aus klassisch-rationalistischer und verständnisorientierter Perspektive

4.4.1 Analyse und Prognose im klassisch-rationalistischen Paradigma

4.4.2 Analyse und Prognose im verständnisorientierten Paradigma

Funktionen von Analyse- und Prognosetechniken jenseits des Versuchs Realität abzubilden

Die potenziell kritische Funktion verständnisorientierter Ansätze

## ZUSAMMENFASSUNG

Tabelle 4.13 Gegenüberstellung zweier Paradigmen

## KONTROLL- UND REFLEXIONSFRAGEN

## Kapitel 5 - Managementfeld 2: Markt und Wettbewerb

### 5.1 Der marktorientierte Ansatz strategischen Managements

#### 5.2 Märkte und Branchen

5.2.1 Die Abgrenzung eines Marktes

5.2.2 Branchenanalyse und Branchenattraktivität

Tabelle 5.1 Die Rentabilität der US-Branchen für den Zeitraum 1999-2002

# Inhaltsverzeichnis

## 5.3 Die Branchenstrukturanalyse

- 5.3.1 Markteintrittsbarrieren und die Bedrohung durch neue Anbieter
- 5.3.2 Die Verhandlungsstärke der Abnehmer
- 5.3.3 Die Verhandlungsstärke der Lieferanten
- 5.3.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte
  - Nachgedacht! Leica: Beinahe-Opfer des digitalen Zeitalters
- 5.3.5 Die Rivalität der Wettbewerber einer Branche
- 5.3.6 Nutzen der Branchenanalyse

## 5.4 Erweiterung der Branchenstrukturanalyse

- 5.4.1 Analyse der Wettbewerber und ihres Verhaltens

Tabelle 5.2 Informationsquellen

Tabelle 5.3 Profile von Wettbewerbern

Tabelle 5.4 Stärken-Schwächen-Profil in bestimmten Bereichen

- 5.4.2 Analyse der Kunden

Tabelle 5.5 Kundenmerkmale und -profile

- 5.4.3 Produktlebenszyklus-Analyse, Branchenlebenszyklus- Analyse und Substitutionsanalyse

Tabelle 5.6 Aspekte des Branchenlebenszyklus

## 5.5 Nachhaltige Wettbewerbsvorteile

## 5.6 Der Positionierungsansatz

Tabelle 5.7 Operationale Effektivität und strategische Position aus der Sicht Porters

- 5.6.1 Die Wahl der strategischen Position

- 5.6.2 Generische Strategien

Umfassende Kostenführerschaft

Differenzierung

Konzentration auf Schwerpunkte

Tabelle 5.8 Generische Strategien und Wettbewerbskräfte

Nachgedacht! Spitzenrestaurant Steirereck: Rushhour hinter dem Küchen-Ferrari

## 5.7 Neue Rahmenbedingungen und Kritik am Positionierungsansatz

## 5.8 Der Hyperwettbewerbsansatz

- 5.8.1 Permanente Repositionierung

- 5.8.2 D'Avenis vierstufiger Hyperwettbewerb

Der erste Wettbewerbsschauplatz: Preis- und Qualitätswettbewerb

Der zweite Wettbewerbsschauplatz: Zeitwahl und Know-How

Der dritte Wettbewerbsschauplatz: Aufbau und Angriff von Stammmarkten und Marktmächten

Der vierte Wettbewerbsschauplatz: Die finanzielle Stärke (Deep Pockets)

- 5.8.3 Spielregeln ändern

# Inhaltsverzeichnis

Tabelle 5.9 Die alten und neuen Regeln des Möbelmarktes

## 5.8.4 Strategy as simple rules

Tabelle 5.10 Strategy as Simple Rules im Vergleich

Tabelle 5.11 Strategy as Simple Rules-Kategorien

## 5.8.5 Verhaltensmuster und Logik des Hyperwettbewerbers

## 5.8.6 Kritische Reflexion des Hyperwettbewerbsansatzes

Nachgedacht! Artensterben

## 5.8.7 Positionierung oder Hyperwettbewerb? Eine kritische Würdigung

Tabelle 5.12 Positionsparadigma versus Hyperwettbewerbsparadigma

## 5.9 Markt und Wettbewerb aus klassisch-rationalistischer bzw.

### verständnisorientierter Perspektive

Nachgedacht! Wettbewerb, Hyperwettbewerb perverser Wettbewerb?

Tabelle 5.13 Wettbewerbsgegenüberstellung

## KONTROLL- UND REFLEXIONSFRAGEN

# Kapitel 6 - Managementfeld 3: Organisationskultur und Organisationsklima

## 6.1 Von Market Based View zu Resource Based View

Tabelle 6.1 Unterschiede der Market Based View und der Resource Based View

## 6.2 Hinführung zum Managementfeld

## 6.3 Was ist Kultur?

Tabelle 6.2 Hauptkategorien

## 6.4 Die Bedeutung von Kultur für das Management

Nachgedacht! IKEA

## 6.5 Das Management von Organisationskultur

### 6.5.1 Die sozialtechnische Perspektive: Kulturmanagement als Manipulation

Funktionen von Unternehmenskultur

Merkmale exzellenter Unternehmenskulturen

Das 7-S-Modell

Tabelle 6.3 Matrixdarstellung der 7-S-Faktoren

Die Unternehmenskulturanalyse

Instrumente der Kulturrebeeinflussung

### 6.5.2 Organisationskultur aus einer Komplexitäts- und verständnisorientierten

### Perspektive: Organisationen SIND Kultur

## 6.5.3 Unterschiedliche Zugänge zu Organisationskultur: Ein Überblick

Tabelle 6.4 Hat-Kultur- und Ist-Kultur-Perspektive

Tabelle 6.5 Unterschiedliche Zugänge zum Kulturmanagement

## ZUSAMMENFASSUNG

Nachgedacht! SEMCO: Eine partizipationsorientierte Organisationskultur

# Inhaltsverzeichnis

## 6.6 Integritätskultur, Organisationsklima und soziomoralische Atmosphäre KONTROLL- UND REFLEXIONSFRAGEN

### Kapitel 7 - Managementfeld 4: Das Management von Stakeholder-Beziehungen

#### 7.1 Stakeholder-Theorie ein neues Bild vom Unternehmen?

Tabelle 7.1 Von der US-Kriegsmarine 1995 freigegebenes Sprechfunkprotokoll des Flugzeugträgers USS-Enterprise

7.1.1 Der deskriptive Zugang

7.1.2 Der instrumentelle Zugang

7.1.3 Der normative Zugang

#### 7.2 Stakeholder-Management

##### 7.2.1 Stakeholder-Scanning

Tabelle 7.2 Die Inside-Out Perspektive: Systematisierung von Stakeholdern

##### 7.2.2 Monitoring

Analyse der Ziele der Stakeholder

Tabelle 7.3 Klassische Ziele wichtiger Stakeholder

Analyse der Machtbasis und organisationaler Merkmale

Stakeholder-Datenbanken

##### 7.2.3 Forcasting Prognose des Verhaltens von Stakeholdern

##### 7.2.4 Assessment und Auswahl von Interaktionsstrategien

Tabelle 7.4 Stakeholder-Mapping nach Bedrohungs- bzw. Unterstützungs potenzial

Tabelle 7.5 Stakeholder-Mapping auf Basis von Interesse und Macht

Tabelle 7.6 Map A: Die derzeitige Situation

Tabelle 7.7 Map B: Die günstigere Situation (Durchsetzung der Strategie)

##### 7.2.5 Vom macht- bzw. kontrollorientierten zum beziehungs- bzw. kooperationsorientierten Stakeholder-Management

Tabelle 7.8 old-style Stakeholder-Management versus new-style Stakeholder-Involvement

##### 7.2.6 Beziehungs- und kooperationsorientiertes Stakeholder-Management

Die breitere Definition von Stakeholdern

Das breitere Zielspektrum

Das Verhältnis zwischen ökonomischer und nicht-ökonomischer Bewertungsgrundlage

Die höhere Bedeutung der Stakeholder-Partizipation

Instrumente eines beziehungs- und kooperationsorientierten Stakeholder-Managements

Die Kooperationsanalyse

Stakeholder-Partnering

Tabelle 7.9 Beispiele für Stakeholder-Partnering-Taktiken

Stakeholder-Dialog

Tabelle 7.10 Funktionen des Stakeholder-Dialogs

# Inhaltsverzeichnis

Tabelle 7.11 Stakeholder-Gespräch versus Stakeholder-Dialog

Stakeholder-Netzwerk-Management

## 7.2.7 Schließung und Öffnung: Zwei grundlegende Haltungen gegenüber Stakeholder-Ansprüchen

Die Strategie der Schließung gegenüber Stakeholder- Ansprüchen und die egozentrische Organisation

Nachgedacht! Shell und der Konflikt um die Versenkung der Brent Spar

Tabelle 7.12 Der zeitliche Ablauf des Konflikts im Jahr 1995

Nachgedacht! Nike und die Konflikte mit NGOs in den 1990er Jahren

Die Strategie der Öffnung gegenüber Stakeholder- Ansprüchen

Nachgedacht! Die Ethical Trading Initiative (ETI) ein institutionalisierter Multi-Stakeholder-Dialog

Nachgedacht! Mondragón MCC: Eine institutionalisierte Stakeholder- Wirtschaft

Nachgedacht! Kooperation als überlegene und natürliche Interaktionsform? die Position der Neurobiologie

Nachgedacht! Von Schimpansen und Menschen

## KONTROLL- UND REFLEXIONSFRAGEN

### Kapitel 8 - Managementfeld 5: Das Management der Veränderung:

#### 8.1 Der evolutionsorientierte Ansatz

#### 8.2 Die Basis: Komplexität und Unsicherheit

Nachgedacht! Ist Komplexität ein Problem für das Management von Organisationen?

##### 8.2.1 Das klassische Verständnis von Unsicherheit

Tabelle 8.1 Ausmaß von Unsicherheit

Ausmaß von Unsicherheit

Tabelle 8.2 Unsicherheit und Informationsbedarf

Tabelle 8.3 Unsicherheit und Wandelstrategie

##### 8.2.2 Das sozialkonstruktivistische Verständnis von Unsicherheit

#### 8.3 Wandel

##### 8.3.1 Unterschiedliche Zugänge zum organisationalen Wandel

Das klassische Verständnis von Wandel in Organisationen: Geplanter Wandel

Lewins Modell: Ein frühes Modell geplanten organisationalen Wandels

Die Kritik am Konzept des geplanten Wandels

Das prozessorientierte Verständnis von Wandel

Nachgedacht! Wie Wandel, Innovation und Kreativität aus der Organisation verbannen?

Tabelle 8.4 Annahmen des klassischen Ansatzes

Tabelle 8.5 Annahmen des verständnisorientierten Ansatzes

Das verantwortungsorientierte Verständnis von Wandel: Responsible Change Management

##### 8.3.2 Arenen des organisationalen Wandels

Tabelle 8.6 Arenen des organisationalen Wandels

##### 8.3.3 Typen strategischen Wandels

# Inhaltsverzeichnis

Tabelle 8.7 Arten des Wandels

8.3.4 Managementstil und Change Agents

8.3.5 Widerstand gegen Wandel

## 8.4 Lernen

8.4.1 Formen des Lernens

Single-Loop-Lernen

Double-Loop-Lernen

Deutero-Lernen

8.4.2 Die Hebel organisationalen Lernens

Lernen als Kunst, Fragen zu stellen

Lernen als reflexives Handeln

Nachgedacht! Banana Republic

Nachgedacht! Tuesday Morning

Lernen durch inkrementelles Vorwärtstasten und Fehlermachen

Lernen durch Improvisation

8.4.3 Die Lernschule strategischen Managements und das Ziel der lernenden Organisation

8.4.4 Die (moralisch) lernende Organisation

Beispiel 8.1

## 8.5 Ein Theorie-Exkurs

8.5.1 Kirschs Ansatz eines evolutionsfähigen und zukunftsähigen Unternehmenswandel entlang von Selbstbeschreibungen

Unternehmen handeln in einem pluralistischen Feld

Die Unternehmung als evolutionsfähiges System

Das organisationale Selbstverständnis

Die Systemfähigkeiten

8.5.2 Kooperative Strukturpolitik als Ansatzpunkt des Lernens und des Wandels

Tabelle 8.8 Arena des Marktes

Nachgedacht! Der Lucas-Plan: Sie planten die bessere Zukunft

KONTROLL- UND REFLECTIONSFRAGEN

Literaturverzeichnis

Register

Copyright

# Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.** ZugangsCodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

## Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

**<https://www.pearson-studium.de>**



Pearson