

# Strategische Unternehmensführung

Strategien, Systeme, Prozesse

von

Univ.-Prof. Dr. Ingolf Bamberger

Universität Duisburg-Essen  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
inbes. Organisation und Planung

und

Dr. Thomas Wrona

ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin  
Lehrstuhl für Organisation & Empirische Managementforschung

Verlag Franz Vahlen München



1.3.7	Die Strukturierungstheorie <i>Giddens'</i> .....	89
1.4	Die zugrunde gelegte Konzeption einer strategischen Unternehmensführung.....	99
<b>2</b>	<b>Gegenstandsbereiche der strategischen Unternehmensführung:</b>	
	<b>Die Inhaltsperspektive.....</b>	<b>105</b>
2.1	Analyse der Gegenstandsbereiche der strategischen Unternehmensführung.....	106
2.1.1	Ziele.....	107
2.1.1.1	Grundlagen.....	107
2.1.1.2	Strategisch relevante Ziele.....	108
2.1.1.3	Hierarchie von Zielen.....	114
2.1.2	Unternehmensstrategien .....	115
2.1.2.1	Begriff und Arten von Unternehmensstrategien .....	115
	2.1.2.1.1 <i>Strategien als</i> <i>Handlungsorientierungen und reale</i> <i>Verhaltensweisen</i> .....	115
	2.1.2.1.2 <i>Der weite und enge Strategiebegriff</i> .....	119
	2.1.2.1.3 <i>Strategiearten</i> .....	120
2.1.2.2	Unternehmensgesamtstrategien .....	122
	2.1.2.2.1 <i>Produkt-/Markt-Strategien</i> .....	122
	2.1.2.2.2 <i>Eintrittsstrategien</i> .....	129
2.1.2.3	Geschäftsfeldstrategien.....	134
	2.1.2.3.1 <i>Wettbewerbsstrategien</i> .....	136
	2.1.2.3.2 <i>Geschäftsentwicklungsstrategien</i> .....	147
	2.1.2.3.3 <i>Zusammenfassung</i> .....	150
2.1.2.4	Funktionale Strategien.....	150
2.1.2.5	Zusammenfassung .....	154
2.1.2.6	Strategietypologien.....	155
2.1.3	Unternehmensgrundsätze.....	158
2.1.3.1	Begriff und Merkmale .....	158
2.1.3.2	Arten von Unternehmensgrundsätzen.....	161
2.1.3.3	Unternehmensmission .....	167
2.1.4	„Konstitutive“ Einzelentscheidungen und Schaffung einer Corporate Identity.....	169
2.2	Die Analyse wichtiger Unternehmensgesamtstrategien .....	174
2.2.1	Spezialisierung und Diversifikation.....	175
2.2.1.1	Begriffliche Grundlagen .....	175
2.2.1.2	Grad und Formen der Spezialisierung und Diversifikation.....	177
2.2.2	Internationalisierung.....	181
2.2.2.1	Begriffliche Grundlagen .....	181
2.2.2.2	Internationalisierungsstrategien .....	183
	2.2.2.2.1 <i>Ebene der</i> <i>Unternehmensgesamtstrategien</i> .....	183
	2.2.2.2.2 <i>Ebene von Geschäftsfeldstrategien</i> .....	188
	2.2.2.2.3 <i>Ebene funktionaler Strategien</i> .....	189
2.2.2.3	Globalisierung .....	192

2.2.2.4	Internationalisierungsprozess .....	180
2.2.3	Vertikale Integration.....	184
2.2.3.1	Begriffliche Grundlagen .....	184
2.2.3.2	Grad und Art der vertikalen Integration.....	186
2.2.3.3	Strategische Motive und Nachteile der vertikalen Integration.....	188
2.2.4	Kooperation .....	191
2.2.4.1	Begriffliche Grundlagen .....	191
2.2.4.2	Grundmerkmale von Kooperationen .....	192
2.2.4.3	Motive von Kooperation.....	194
2.2.4.4	Kooperationsstrategien .....	195
2.2.4.5	Formen der Kooperation.....	197
2.2.4.6	Management von Kooperationen.....	202
2.3	Die Erklärung von Unternehmensstrategien .....	203
2.3.1	Warum „Erklärung“?.....	203
2.3.2	Probleme und Ansätze der Erklärung von Unternehmensstrategien .....	203
2.3.2.1	Die zugrunde liegende Sichtweise.....	204
2.3.2.2	Inhaltsansätze der Unternehmensstrategie.....	206
2.3.2.3	Prozessansätze .....	208
2.3.2.4	Verbindung von Inhalts- und Prozessansätzen zur Erklärung von Unternehmensstrategien.....	210
2.3.3	Strategien in dynamischer Perspektive .....	211
<b>3</b>	<b>Systeme der Unternehmensführung: Managementsysteme – Organisationsstruktur – Unternehmenskultur .....</b>	<b>213</b>
3.1	Begriff, Merkmale und Funktionen von Managementsystemen .....	213
3.1.1	Arten von Managementsystemen.....	214
3.1.2	Merkmale von Managementsystemen .....	217
3.1.3	Funktionen von Managementsystemen.....	219
3.1.4	Architekturen von Managementsystemen.....	222
3.1.5	Die Erklärung und Gestaltung von Managementsystemen als Gegenstand einer Theorie der strategischen Unternehmensführung .....	225
3.1.6	Planung und Evolution von Managementsystemen .....	227
3.2	Das Planungs- und Kontrollsystem der Unternehmung .....	228
3.2.1	Begriff und Elemente von Planungs- und Kontrollsystemen.....	228
3.2.2	Der Aufbau von Planungs- und Kontrollsystemen .....	230
3.2.3	Strategische Planungs- und Kontrollsysteme.....	233
3.2.4	Variablen, Architekturen und Determinanten von Planungs- und Kontrollsystemen .....	236
3.2.4.1	Variablen von Planungs- und Kontrollsystemen .....	237
3.2.4.2	Einflussgrößen für Planungs- und Kontrollsysteme.....	237
3.2.5	Ein situativer Ansatz von Planungs- und Kontrollsystemen .....	238

3.3	Das Informations- und Kommunikationssystem der Unternehmung .....	239
3.3.1	Merkmale von Informations- und Kommunikationssystemen.....	240
3.3.2	Subsysteme und Aufbau von Informations- und Kommunikationssystemen.....	241
3.3.3	Strategische Informations- und Kommunikationssysteme.....	243
3.3.3.1	Merkmale strategischer Informationen.....	244
3.3.3.2	Merkmale und Subsysteme strategischer Informations- und Kommunikationssysteme .....	245
3.3.4	Computergestützte strategische Informations- und Kommunikationssysteme.....	249
3.3.4.1	Data-Warehouse .....	249
3.3.4.2	OLAP (On-Line Analytical Processing).....	251
3.3.4.3	Führungsinformationssysteme/Entscheidungsunterstützungssysteme .....	253
3.3.4.4	Expertensysteme.....	255
3.3.4.5	CSCW .....	256
3.3.5	Computerunterstützung der strategischen Unternehmensführung in der Praxis .....	258
3.3.5.1	Einsatz ausgewählter Anwendungen zur Unterstützung der strategischen Unternehmensführung .....	258
3.3.5.2	Einsatz und Computerunterstützung strategischer Planungsmethoden.....	259
3.3.5.3	Einsatz elektronischer Kommunikationsmedien.....	260
3.3.5.4	Grundlegende Ziele der Einführung von Software .....	261
3.3.5.5	Hauptanwender/-benutzergruppen einer Software zur Unterstützung der strategischen Unternehmensführung .....	262
3.4	Das Personalführungssystem der Unternehmung.....	263
3.4.1	Begriff und Komponenten von Personalführungssystemen.....	263
3.4.2	Die Bedeutung von (strategischen) Anreizsystemen für die strategische Unternehmensführung.....	264
3.4.2.1	Anreize und Anreizsysteme .....	264
3.4.2.2	Die Gestaltung von Anreizsystemen.....	266
3.4.2.3	Theoretische Fundierung von Anreizsystemen .....	269
3.4.2.4	Anforderungen an Anreizsysteme .....	271
3.4.2.5	Operative und strategische Anreizsysteme .....	272
3.5	Die Organisationsstruktur der Unternehmung.....	278
3.5.1	Leitfragen und Begriff formaler Organisationsstrukturen .....	278
3.5.2	Dimensionen formaler Organisationsstrukturen .....	281
3.5.2.1	Spezialisierung .....	281
3.5.2.2	Konfiguration .....	282
3.5.2.3	Koordination.....	282

3.5.2.4	Entscheidungsdelegation .....	285
3.5.2.5	Formalisierung.....	285
3.5.3	Spezifische Funktionen von Organisationsstrukturen.....	286
3.5.4	Die Erklärung von Organisationsstrukturen – Überblick über wichtige Erklärungsansätze .....	288
3.5.5	Typen von Organisationsstrukturen.....	291
3.5.5.1	Vorbemerkung und ausgewählte Typologien .....	291
3.5.5.2	Die <i>Mintzberg</i> -Typologie von Organisationsstrukturen.....	292
3.5.5.3	Organisationsformen .....	293
3.5.5.3.1	Die funktionale Organisation .....	293
3.5.5.3.2	Die divisionale Organisation.....	294
3.5.5.3.3	Die Matrixorganisation .....	296
3.5.5.3.4	Die Projektorganisation .....	297
3.5.5.3.5	Strukturtypen in internationalen Unternehmen .....	299
3.5.5.3.6	Ansatzpunkte zu neuen Organisationsformen .....	302
3.5.6	Führungsorganisation .....	303
3.6	Die Unternehmenskultur .....	307
3.6.1	Begriff und Merkmale der Unternehmenskultur.....	307
3.6.2	Typologien von Unternehmenskulturen .....	311
3.6.3	Wirkungen und Risiken von Unternehmenskulturen.....	314
3.6.3.1	Bildung von stabilen Handlungsorientierungen.....	314
3.6.3.2	Koordinationsfunktion.....	315
3.6.3.3	Motivationsfunktion .....	315
3.6.3.4	Systemstabilität .....	316
3.6.3.5	Signalfunktion .....	317
3.6.3.6	Adaptionsfunktion.....	317
3.6.4	Gestaltung und Gestaltbarkeit von Unternehmenskulturen.....	318
3.6.4.1	Darf man die Unternehmenskultur verändern?.....	318
3.6.4.2	Kann man Unternehmenskultur verändern? .....	319
3.6.5	Exkurs: Kultur in der Betriebswirtschaftslehre als externe Variable .....	321
<b>4</b>	<b>Strategische Prozesse.....</b>	<b>325</b>
4.1	Begriffliche Grundlagen .....	327
4.2	Organisationstheoretische Grundlagen der strategischen Prozessforschung .....	330
4.3	Handlungsorientierte Perspektiven strategischer Prozesse in Unternehmen.....	336
4.3.1	Entwicklungslinien handlungsorientierter Theorien strategischer Prozesse .....	337
4.3.2	Theorieübergreifende Perspektiven strategischer Prozesse .....	341
4.3.2.1	Die Formierung von Strategien nach <i>Mintzberg</i> .....	342
4.3.2.2	Die Genese von Strategien nach <i>Kirsch</i> .....	350
4.4	Eine eigene integrative Sichtweise strategischer Prozesse.....	355
4.4.1	Ein begrifflicher und konzeptioneller Bezugsrahmen.....	355

4.4.1.1	Komponenten des Bezugsrahmens .....	356
4.4.1.2	Fragestellungen der Untersuchung strategischer Prozesse .....	362
4.4.2	Das Zustandekommen von Strategien als Handlungsorientierungen aus kognitiver Perspektive: Der Basisprozess .....	364
4.4.2.1	Kognitive Prozesse und Wissensstrukturen .....	364
4.4.2.2	Individuelle Wissensstrukturen und Strategien.....	366
4.4.2.3	Kollektive Wissensstrukturen und Strategien .....	368
4.4.3	Die entscheidungsorientierte Sichtweise strategischer Prozesse .....	374
4.4.3.1	Merkmale strategischer Entscheidungsprozesse.....	376
	4.4.3.1.1 Dimensionen strategischer Entscheidungsprozesse .....	377
	4.4.3.1.2 Typologien strategischer Entscheidungsprozesse .....	378
4.4.3.2	Strategische Planung .....	381
	4.4.3.2.1 Merkmale der strategischen Planung .....	381
	4.4.3.2.2 Der Ablauf strategischer Planungsprozesse .....	382
	4.4.3.2.3 Methoden der strategischen Planung (und Entscheidung).....	388
	4.4.3.2.4 Die Rolle der strategischen Planung im strategischen Prozess.....	393
4.4.4	Strategische Prozesse aus politischer Perspektive .....	398
4.4.5	Zur „Implementierung“ von Strategien .....	401
4.4.6	Der strukturelle Rahmen strategischer Prozesse .....	403
4.4.6.1	Organisationsstruktur .....	405
4.4.6.2	Planungs- und Kontrollsysteme .....	406
4.4.6.3	Informations- und Kommunikationssysteme .....	408
4.4.6.4	Unternehmenskultur .....	408
4.4.7	Strategische Prozesse in situativer Perspektive .....	409
4.4.8	Handlungsorientierungen, Manöver und Handlungsstrukturen.....	417
4.5	Organisationaler Wandel.....	421
4.5.1	Begriff, Objekte und Arten des Wandels.....	422
	4.5.1.1 Begriff und Objektbereiche des (organisationalen) Wandels .....	422
	4.5.1.2 Arten des Wandels.....	427
4.5.2	Verlaufsformen des Wandels.....	429
	4.5.2.1 Deskriptive Verlaufsmodele der Unternehmensentwicklung .....	429
	4.5.2.2 Abstrakte Verlaufsmodele der Unternehmensentwicklung .....	431
4.5.3	Prozesse des Wandels aus handlungsorientierter Perspektive .....	435
	4.5.3.1 Zur Planbarkeit des Wandels.....	436

4.5.3.2	Organisationale Trägheit .....	438
4.5.3.3	Merkmale von Prozessen des Wandels.....	441
4.5.3.4	Change Management.....	444
4.6	Organisationales Lernen .....	449
4.6.1	Grundlegende Perspektiven organisationalen Lernens .....	451
4.6.1.1	Überblick.....	451
4.6.1.2	Die Lernperspektive der organisationalen Anpassung .....	454
4.6.1.3	Die Lernperspektive des Assumption Sharing.....	455
4.6.2	Überblick über die wissensbasierte Perspektive organisationalen Lernens .....	457
4.6.3	Problembereiche der Forschung zum organisationalen Lernen.....	464
4.6.4	Strategische Unternehmensführung und Lernen von und in Organisationen.....	465
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>471</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>		<b>523</b>



4.5.3.2	Organisationale Trägheit .....	438
4.5.3.3	Merkmale von Prozessen des Wandels.....	441
4.5.3.4	Change Management .....	444
4.6	Organisationales Lernen .....	449
4.6.1	Grundlegende Perspektiven organisationalen Lernens .....	451
4.6.1.1	Überblick.....	451
4.6.1.2	Die Lernperspektive der organisationalen Anpassung .....	454
4.6.1.3	Die Lernperspektive des Assumption Sharing.....	455
4.6.2	Überblick über die wissensbasierte Perspektive organisationalen Lernens.....	457
4.6.3	Problembereiche der Forschung zum organisationalen Lernen.....	464
4.6.4	Strategische Unternehmensführung und Lernen von und in Organisationen.....	465
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>471</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>		<b>523</b>