



Studienbrief

Strategische Unternehmensführung I

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Ergänzende Hinweise zum Studienbrief.....	9
Übergeordnete Lernziele des Studienmoduls.....	10
<b>1 Einführung in die Strategische Unternehmensführung bzw. das Strategische Management .....</b>	<b>11</b>
1.1 Strategisches Management: Begrifflichkeiten und Bausteine.....	16
1.2 Strategie .....	17
1.3 Denkschulen zur Strategieentwicklung .....	19
1.4 Unternehmen.....	22
1.4.1 Begriffsverständnis .....	23
1.4.2 Anspruchsgruppen und ihre Interessen gegenüber dem Unternehmen .....	26
1.4.2.1 Shareholder-Value-Ansatz .....	26
1.4.2.2 Stakeholder-Ansatz.....	27
1.5 Unternehmensführung .....	30
1.5.1 Theorien in der Unternehmensführungslehre .....	30
1.5.1.1 Historische Vorläufer der Unternehmensführungslehre .....	30
1.5.1.2 Klassische Ansätze: Scientific Management (Taylor) .....	31
1.5.1.3 Administrative Ansätze: Fayol und Weber .....	32
1.5.1.4 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....	33
1.5.1.5 Formalwissenschaftliche Ansätze .....	35
1.5.1.6 System- und Kontingenztheoretische Ansätze.....	35
1.5.2 Verständnis, Ziele, Aufgaben der Unternehmensführung .....	37
1.5.2.1 Verständnis von Unternehmensführung .....	37
1.5.2.2 Ziele der Unternehmensführung .....	38
1.5.2.3 Aufgaben der Unternehmensführung .....	39
1.5.2.4 Zur Rolle von Informationen in Unternehmen .....	50
1.5.3 Ganzheitliches Modell der Unternehmensführung .....	56
1.5.4 Unternehmensumwelten .....	58
1.5.4.1 Branchenumwelt.....	59
1.5.4.2 Makroumwelt .....	59
<b>2 Gegenstand des Strategischen Managements .....</b>	<b>63</b>
2.1 Begriffliche Grundlagen.....	64
2.2 Strategische Planung.....	66
2.3 Strategisches Management: Verständnis und Zielausrichtung .....	70
2.3.1 Verständnis .....	70
2.3.2 Zielausrichtung.....	72
2.4 Wirtschaftstheorien .....	75
2.4.1 Industrieökonomik.....	75
2.4.1.1 Marktorientierter Ansatz (market-based-view) .....	76
2.4.1.2 Ressourcenorientierter Ansatz (resource-based-view).....	77
2.4.2 Neue Institutionenökonomik.....	79
2.4.2.1 Property Rights Theorie .....	80
2.4.2.2 Prinzipal-Agent-Theorie .....	81
2.4.2.3 Transaktionskosten-Theorie .....	83

2.4.3 Evolutionsökonomik .....	84
<b>3 Strategische Vorgehensweise: Zielplanung, Analyse &amp; Prognose, Formulierung &amp; Bewertung.....</b>	<b>89</b>
<b>3.1 Strategische Zielplanung.....</b>	<b>91</b>
3.1.1 Vision .....	91
3.1.2 Grundwerte (Core Values).....	95
3.1.3 Mission.....	97
3.1.4 Leitbilder.....	98
3.1.5 Unternehmenspolitik.....	101
3.1.6 Strategische Zielplanung .....	102
3.1.7 Vision Framework nach Collins .....	106
<b>3.2 Analyse und Prognose.....</b>	<b>109</b>
3.2.1 Branchenstrukturanalyse: Five-Forces-Modell .....	110
3.2.2 Erfahrungskurvenkonzept .....	114
3.2.3 Produktlebenszyklus.....	116
3.2.4 Die Portfolio-Analyse.....	119
3.2.4.1 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio von der Boston Consulting Group.....	123
3.2.4.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio von McKinsey .....	127
3.2.5 Die SWOT-Analyse .....	133
3.2.5.1 Schritt 1: Stärken-Schwächen-Analyse.....	134
3.2.5.2 Schritt 2: Chancen-Risiken-Analyse .....	141
3.2.5.3 Schritt 3: Verknüpfung von Ressourcen- und Chancen-Risiken-Analyse.....	142
<b>3.3 Strategieformulierung und -bewertung.....</b>	<b>149</b>
3.3.1 Strategien auf der Unternehmensebene .....	151
3.3.1.1 Desinvestitions-/Rückzugsstrategie: .....	151
3.3.1.2 Stabilisierungsstrategie .....	154
3.3.1.3 Wachstumsstrategie.....	154
3.3.2 Strategien auf der Geschäftsbereichsebene.....	161
3.3.2.1 Differenzierungsstrategie.....	161
3.3.2.2 Kosten- bzw. Preisführerschaft .....	163
3.3.2.3 Nischenstrategie.....	164
3.3.3 Strategien auf der Funktionsbereichsebene.....	165
3.3.4 Blue-Ocean-Strategie .....	168
3.3.5 Eine Strategie für die Strategiearbeit.....	173
3.3.6 Bewertung und Auswahl der Strategie .....	181
<b>3.4 Strategisches Informationsmanagement.....</b>	<b>185</b>
3.4.1 Informationsbedarf .....	187
3.4.2 Informationsbeschaffung .....	190
3.4.3 Informationsverarbeitung .....	190
3.4.4 Management externer Informationen Umweltveränderungen .....	191
3.4.5 Management interner Informationen Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung .....	199
3.4.6 Strategische Aufgaben des Informationsmanagements.....	201
<b>4 Human Resources und Strategisches Management .....</b>	<b>205</b>
<b>4.1 Bedeutung des Human-Ressource-Managements (HRM) .....</b>	<b>207</b>
<b>4.2 Ebenen im Personalmanagement .....</b>	<b>211</b>
4.2.1 Strategisches Personalmanagement.....	212
4.2.2 Operatives Personalmanagement.....	214
<b>4.3 Felder des Human Resource Managements .....</b>	<b>214</b>
4.3.1 Personalgewinnung.....	215
4.3.1.1 Qualitative und quantitative Personalbedarfsermittlung.....	215

4.3.1.2	Personalbestandsanalyse .....	220
4.3.1.3	Personalbeschaffung und -auswahl.....	221
4.3.1.4	Personalauswahl .....	227
4.3.2	Personaleinsatz.....	235
4.3.3	Personalentwicklung.....	238
4.3.4	Personalbeurteilung .....	246
4.3.5	Strategische Personalauswahl und -entwicklung von Führungskräften .....	250
<b>5</b>	<b>Führung und Leadership im Rahmen des Strategischen Managements .....</b>	<b>257</b>
5.1	Verständnis von Führung .....	258
5.2	Grundlagen zur Führung .....	264
5.2.1	Aufgaben von Führung .....	264
5.2.2	Grundsätze von Führung .....	265
5.2.3	Werkzeuge von Führung.....	266
5.2.4	Effiziente Führung nach Peter Drucker .....	269
5.2.5	Führungstheorien .....	272
5.2.5.1	Eigenschaftstheorien .....	272
5.2.5.2	Verhaltenstheorien.....	274
5.2.5.3	Führungsstiltheorien.....	274
5.2.5.4	Situationstheorien .....	282
5.2.6	Führungskonzepte .....	285
5.2.7	Führungsmodelle .....	286
5.2.7.1	Hartzburger Modell .....	286
5.2.7.2	St. Gallerer Managementmodell .....	287
5.2.7.3	7 S-Modell .....	287
5.3	Motivation.....	289
5.3.1	Menschenbilder .....	292
5.3.1.1	Extremtypen nach Douglas McGregor .....	293
5.3.1.2	Die Menschentypen nach Edgar Schein .....	293
5.3.1.3	Die Managertypen nach Michael Maccoby.....	294
5.3.2	Motivationstheorien .....	295
5.3.2.1	Inhaltstheorien.....	296
5.3.2.2	Prozesstheorien .....	302
5.3.2.3	Neue Forschungsergebnisse zur Mitarbeitermotivation .....	305
5.4	Leadership.....	306
5.4.1	Schlüsselemente von Leadership – Das Leadership Powerhouse.....	308
5.4.1.1	Erste Säule „Visionär sein“ .....	309
5.4.1.2	Zweite Säule „Vorbild sein und Mut beweisen“ .....	309
5.4.1.3	Dritte Säule „Unternehmenswert steigern“ .....	309
5.4.2	Der Leader – Die Führungspersönlichkeit .....	310
5.4.2.1	Manager oder Führungspersönlichkeit – Wer macht es besser? .....	313
5.4.2.2	Leadership lässt sich lernen.....	316
5.4.2.3	Charakteristika eines Leaders – Level-5-Leadership .....	318
5.4.2.4	Emotionale Intelligenz (EQ) .....	322
5.4.3	Leadership Styles .....	323
5.4.4	Situatives Leadership nach Goleman .....	326
5.4.5	Weitere Leadershiptheorien .....	328
5.4.5.1	Die fünf Praktiken erfolgreicher Führung nach Kouzes & Posner.....	329
5.4.5.2	Das Aufgabenmodell nach Sprenger .....	329
<b>6</b>	<b>Kommunikation und Konfliktmanagement im Rahmen des Strategischen Managements .....</b>	<b>334</b>
6.1	Kommunikation.....	334
6.1.1	Bausteine zur Kommunikation .....	335

6.1.2 Informationskanäle.....	336
6.1.3 Strategien zur Steigerung der Kommunikationsqualität.....	336
6.1.3.1 „Vier Ohren Modell“ nach Schulz von Thun.....	337
6.1.3.2 Instrumente zur Steigerung der Kommunikationsqualität .....	339
6.1.3.3 Axiome von Watzlawick.....	340
6.1.4 Kommunikation in Unternehmen .....	342
6.1.4.1 Gespräche führen .....	344
6.1.4.2 Feedbackgespräche.....	345
6.1.4.3 Meetings.....	351
6.1.4.4 Kommunikationsbarrieren.....	355
<b>6.2 Konfliktmanagement.....</b>	<b>356</b>
6.2.1 Verständnis von Konflikten .....	356
6.2.2 Strukturen und Arten von Konflikten .....	357
6.2.3 Konfliktprozesse .....	359
6.2.4 Konflikte im Unternehmen.....	360
6.2.5 Das Harvard-Konzept.....	365
<b>7 Vom guten zum großartigen Unternehmen .....</b>	<b>369</b>
<b>Nachwort.....</b>	<b>371</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>373</b>
Lösungen und Kommentare zu den Übungen, Glossar und Literatur des Studienbriefs in ILIAS.....	373
Prüfungsleistung Hausarbeit.....	373
Tabellenverzeichnis.....	374
Abbildungsverzeichnis .....	375



Zusammenfassend: Die Ausführungen haben den Stellenwert, die Ziele sowie die Aufgaben und insbesondere die Wichtigkeit einer geeigneten Informationsinfrastruktur deutlich gemacht – insbesondere für die operativen Tätigkeiten. Das Wissen stellt damit gleichzeitig die Grundlage dar, um in folgenden Schritten ein strategisches Informationsmanagement aufzubauen. Es ist Gegenstand der Erläuterungen im Rahmen der Strategischen Vorgehensweise (vgl. Kapitel „Strategisches Informationsmanagement“).

Gleichzeitig sind die Darstellungen auf die operative Unternehmensführung, das Management von Unternehmen, eingegangen. Um operativ derart wirken zu können, bedarf es aber eines Handlungsrahmens, der durch ein ganzheitliches Modell der Unternehmensführung gespannt wird.

### 1.5.3 Ganzheitliches Modell der Unternehmensführung

Um das Konstrukt der „Ganzheitlichen Unternehmensführung“ in einem ersten Schritt einzuordnen, dient folgende Darstellung:

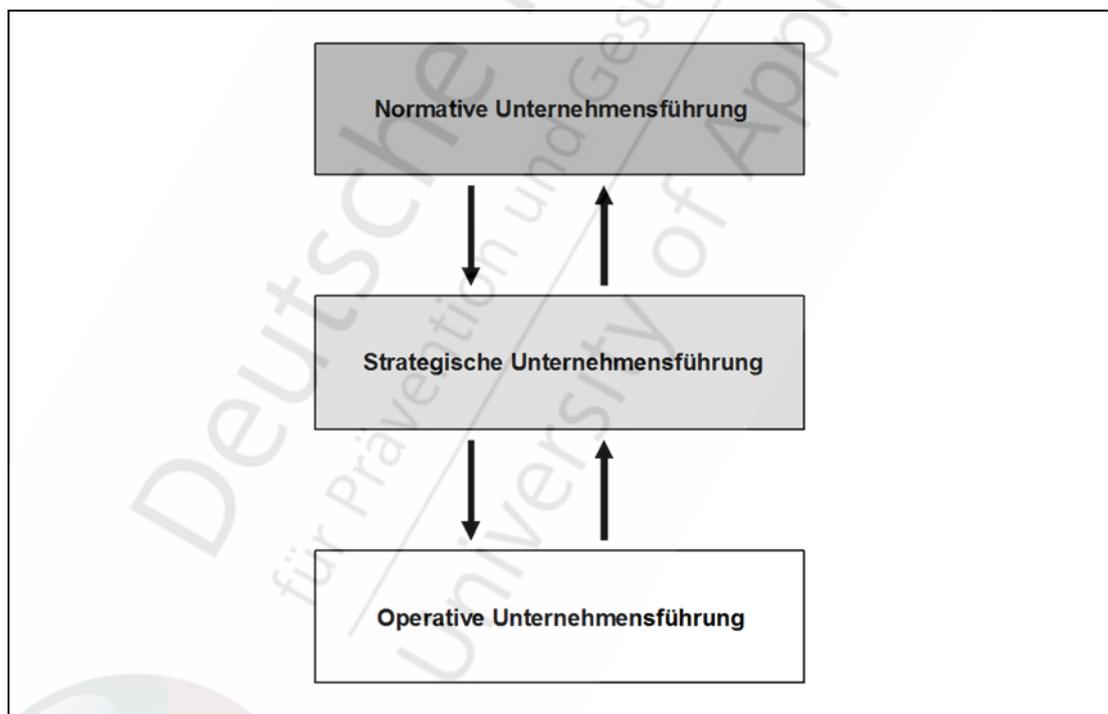


Abb. 16: Modell der Unternehmensführung (Hungenberg und Wulf 2011, S. 28)

Die Abbildung macht deutlich, dass hier drei Ebenen bzw. drei Aufgabenfelder der Unternehmensführung unterschieden werden: **Normativ**, **strategisch** und **operativ**. Gleichzeitig werden deren Wechselwirkungen aufgezeigt.

**Normative Unternehmensführung:** Sie beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmen, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen zu ermöglichen. Es werden in der Gruppe der normativen Aufgaben der Unternehmensführung Entscheidungen

zusammengefasst, welche nicht durch übergeordnete Unternehmensentscheidungen sachlich begründet sind. Sie sind vielmehr von den Trägern eines Unternehmens als „Norm“ vorgegeben. Die zentrale Aufgabe der normativen Unternehmensführung ist es, das Selbstverständnis des Unternehmens zu definieren. Dieses findet seinen Ausdruck in der Vision, der Mission und den grundlegenden Zielen des Unternehmens. Hierbei zählen die Gestaltung der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur zu den weiteren normativen Führungsaufgaben. Mit deren Hilfe soll das Selbstverständnis des Unternehmens abgesichert werden (Hungenberg und Wulf 2011, S. 29).



### Beispiel

„Der Umgang mit den Geschäftspartnern ist sachlich und folgt dem Motto „hart, aber fair“.

Die normative Unternehmensführung bildet eine Vorgabe, an welche die nachgelagerten Ebenen der Unternehmensführung bei der Gestaltung des konkreten Unternehmenshandelns und der Entwicklung der zugrunde liegenden strategischen Konzepte anzuknüpfen haben.

**Strategische Unternehmensführung:** Die Strategische Unternehmensführung soll die Voraussetzungen schaffen, damit die (normativen) Ansprüche an die Entwicklung des Unternehmens langfristig erfüllt werden können. Daher werden Strategien formuliert, ausgewählt und mit Hilfe von Strukturen und Systemen umgesetzt. Folgerichtig kommt es zu einer Bestimmung der externen (Marktposition) und der internen Ausrichtung (Ressourcenbasis) des Unternehmens. Damit schafft die strategische Unternehmensführung den langfristig gültigen Handlungsrahmen, an dem sich einzelne, konkrete Handlungen des Unternehmens orientieren und den langfristigen Erfolg sichern können (Hungenberg und Wulf 2011, S. 29).

Die Klammer des Unternehmensführungsmodells schließt die **operative Unternehmensführung**. Sie hat in der Regel kurzfristigen Charakter und vollzieht sich innerhalb des Handlungsrahmens, der durch die strategischen Entscheidungen bestimmt wird. Als zentrale Aufgabe hat die operative Unternehmensführung über konkrete Handlungen am Markt oder im Unternehmen zu entscheiden. Gleichzeitig werden hier die unterschiedlichen Funktionsbereiche abgestimmt, z. B. Forschung und Entwicklung (F&E), Vertrieb, Service und Produktion.

Alle drei Ebenen, normativ, strategisch und operativ, ergeben in der Gesamtbetrachtung ein ganzheitliches Modell der Unternehmensführung. Sie beeinflussen sich wechselseitig, indem die jeweils obere Ebene den Rahmen für die darunterliegende Ebene schafft; also die normative Unternehmensführung für die strategische und die strategische Unternehmensführung für die Operative. Gleichzeitig kommt es durch die Erfüllung der Aufgaben auf der jeweils unteren Ebene, zu einer Erfüllung der Aufgaben auf der nächsthöheren Ebene.

Der vorliegende Studienbrief konzentriert sich in Anlehnung an das dargestellte Modell auf die normativen und strategischen Aufgabenfelder der Unternehmensführung bzw. des Managements. Sowohl die normative als auch die strategische Ebene haben zum übergeordneten Ziel, bestehende und neue Erfolgsfaktoren zu sichern bzw. zu entwickeln. Mit dieser Zielausrichtung ergibt sich 1. eine klare Abgrenzung zur operativen Unternehmensführung und 2. die Notwendigkeit, sich mit der Unternehmensumwelt auseinanderzusetzen.

#### 1.5.4 Unternehmensumwelten

Die theoretische Bearbeitung des Themas „Unternehmensführung“ zeigt eine deutliche Entwicklung. In den „klassischen“ Theorien, welche im weiteren Verlauf dieses Kapitels „Einführung in das Strategische Management“ noch dargestellt werden, wird die Unternehmensführung bis auf wenige Ausnahmen als vorwiegend unternehmensinternes Problem bei relativ stabilen Umweltbeziehungen begriffen. In diesem Zusammenhang wurden externe Einflussgrößen weitgehend ausgeblendet. Neue Arbeiten zur Unternehmensführung haben die Unternehmensumwelt in den Mittelpunkt ihrer Analysen gerückt. Die Bestätigung erhält diese Ansicht durch die realen Entwicklungen, denn jedes Unternehmen agiert in einer Umwelt, die geprägt ist von z. B. Konsumenten, Partnern in der Wirtschaft (z. B. Zulieferern, Abnehmern etc.), Medien und politischen Akteuren (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 22). Diese Vernetzungen sind zum Teil nur latent vorhanden, können aber von dem Unternehmen selbst oder von den Akteuren in unserer Umwelt aktiviert werden. Ein umfassendes Lehrstück für die Verknüpfungen verschiedener Unternehmen mit unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und der Politik liefern die stets wiederkehrenden Finanz- und Banken Krisen. Seine eigenen und die Umweltentwicklungen wahrzunehmen, zu analysieren und mit adäquaten Strategien erfolgreich zu sein, ist in dieser Hinsicht eine der zentralen Aufgaben des Managements (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 24).

Reale Entwicklungsbetrachtungen bestätigen, dass sich die Unternehmensumwelt allerdings nicht nur fortwährend beschleunigt, sondern sich auch durch ein hohes Maß an Diskontinuität auszeichnet (Macharzina und Wolf 2008, S. 19):

- zunehmender Neuigkeitsgrad des Wandels,
- wachsende Intensität der Umweltverbindungen,
- steigende Geschwindigkeit des Umweltwandels sowie
- erhöhte Komplexität der Umwelt.

Unternehmen sind von ihrer direkten und indirekten Umwelt nicht nur abhängig – obwohl sie sich bei ihren Handlungen zunächst an ihren Zielen orientieren – sondern sind auch Teil von ihnen. Es handelt sich jedoch nicht um eine „Einbahnstraßen-Beeinflussung“, sondern Unternehmen verändern wiederum auch selber die Umwelt. In der Regel werden zwei Arten von Umwelten unterschieden, in die ein Unternehmen eingebunden ist: Die Makroumwelt und die Branchenumwelt.

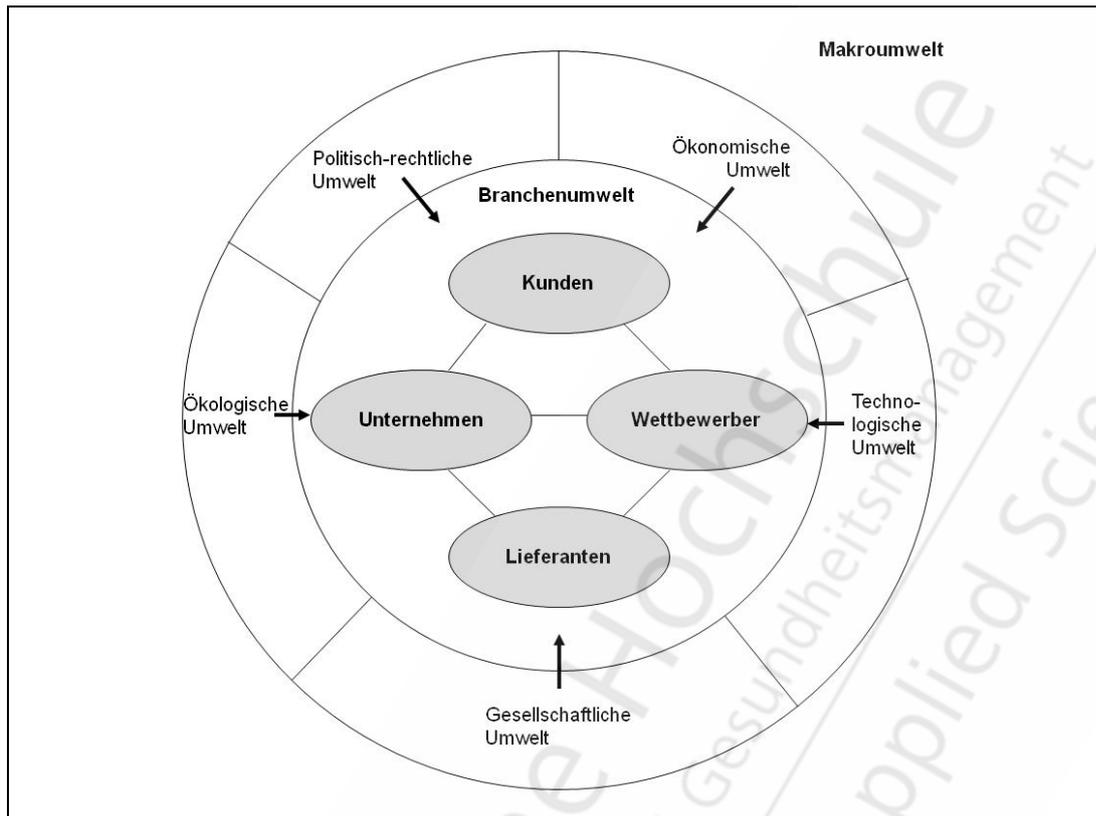


Abb. 17: Arten von Unternehmensumwelten (Hungenberg und Wulf 2011, S. 16)

#### 1.5.4.1 Branchenumwelt

Diese Umweltart berührt das Unternehmen direkt und wird auch wiederum vom Unternehmen direkt beeinflusst. Zum Beispiel kann ein Unternehmen beeinflussen, wie es seine Produkte und Leistungen vermarkten kann. Die Branchenumwelt umfasst einerseits das Unternehmen selber, aber umfasst auch andererseits dessen Kunden, Wettbewerber und deren Lieferanten. Welge und Al-Laham sprechen im Zusammenhang mit der Branchenumwelt von „aufgabenspezifischen Bedingungen“, die diejenigen Umweltelemente (Kunden, Lieferanten und Konkurrenten) kennzeichnen, „mit denen die Unternehmung zur Erreichung ihrer Sachziele interagieren muss“ (2012).

#### 1.5.4.2 Makroumwelt

Sie ist die umfassendere Umwelt und beinhaltet u. a. mit der ökonomischen Umwelt Faktoren, welche die gesamtwirtschaftliche Entwicklung umfasst, z. B. Wirtschaftswachstum, Inflationsraten oder Arbeitslosenentwicklung. Um einen Überblick über die allgemeinen Umweltfaktoren der Unternehmung zu gewinnen, wird eine PEST(E)-Analyse durchgeführt (Becker 2009, S. 67):

- **Political-legal:** Gesetzgebung oder die Stabilität eines Landes.
- **Economic:** Entwicklung des Bruttosozialproduktes, Inflationsrate oder die Bevölkerungsentwicklung.
- **Socio-cultural:** Werte in der Bevölkerung, Lebensstil und Arbeitseinstellung.

- **Technological:** Erfindungen in der Wissenschaft oder staatliche F&E Förderung.
- **Ecological:** Umweltschutzbestimmungen oder Naturzustand.



### Übung 1.5

Finden Sie für die verbleibenden Faktoren „technologische Umwelt“, „ökologische Umwelt“, „gesellschaftliche Umwelt“ und „politisch-rechtliche Umwelt“ konkrete Beispiele.

Die Makroumwelt gilt als nicht beeinflussbar, so dass auf dort stattfindende Veränderungen das Unternehmen reagieren bzw. vorbereitet sein muss:



### Beispiel

#### Fallbeispiel:

#### **Liberalisierung und (De-)Regulierung verändern die Telekommunikationsmärkte**

In Deutschland waren vor 1989 der Betrieb von Telekommunikationsnetzen und die Bereitstellung entsprechender Dienste wie Telefon, Fax, Telegramm oder Btx Gegenstand eines Monopols, das von der Deutschen Bundespost ausgeübt wurde. Seither wurde stufenweise der Markt für private Anbieter geöffnet: Zunächst für Text- und Datenübermittlungsdienste, dann für Endgeräte und Mobilfunk und zuletzt auch für den gesamten Betrieb von Übertragungswegen einschließlich des öffentlichen Sprachtelefondienstes im Festnetz.

Diese Veränderungen in der politisch-rechtlichen Umwelt haben in Deutschland eine völlig neuartige Wettbewerbslandschaft geschaffen und die Wettbewerbsbedingungen für die Deutsche Telekom als ein Nachfolgeunternehmen der Deutschen Bundespost vollständig verändert. Die Deutsche Telekom konkurriert heute mit einer großen Zahl hinsichtlich ihrer Zielsetzung und ihres strategischen Ansatzes heterogener Wettbewerbergruppen: Kommunale bzw. regionale TK-Anbieter (z. B. NetCologne, Tesion), nationale TK-Anbieter (z. B. Arcor, O2), weltweite Online-Dienstanbieter (z. B. AOL), Mobilfunkanbieter (z. B. Vodafone), weltweite System-Häuser und Komplettanbieter B2B (z. B. IBM Global Services, SBS Siemens Business Services, Unisys, Sema) (Bea und Haas 2013, 109 f.).

Ursprung der bis hierher getätigten Ausführungen war der semantische Zugang zur einführenden Erläuterung des Komplexes „Strategisches Management“. Hierfür wurden in einzelnen Schritten die Begrifflichkeiten „Strategie“, „Unternehmen“ und „Unternehmensführung“ mit ihren zentralen Aufgaben erläutert. Im Folgeschritt wird der Komplex „Strategisches Management“ dargestellt: Sein Verständnis, seine Aufgaben und seine Ziele.