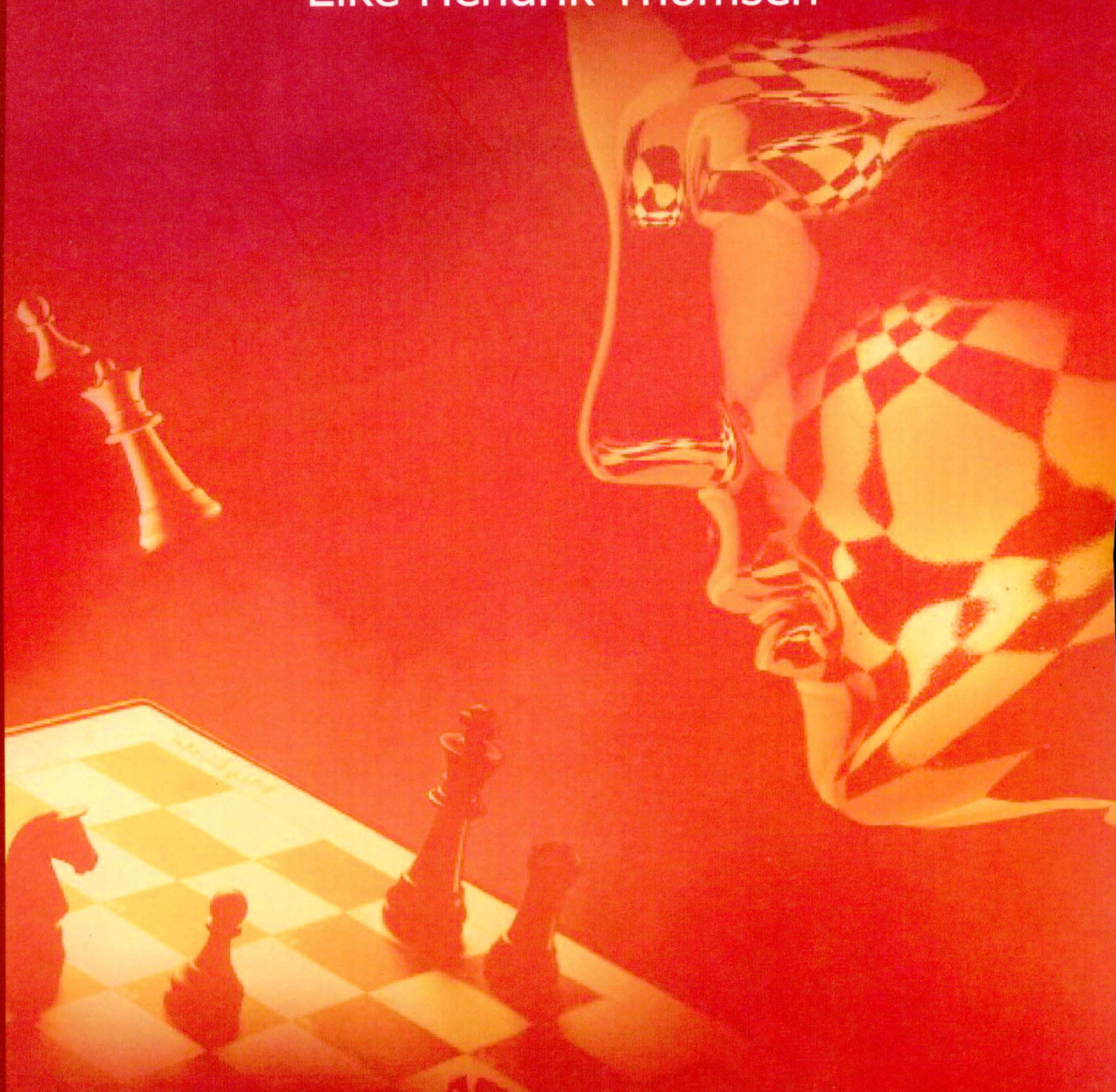


# Strategische Unternehmensführung

Eike-Hendrik Thomsen



2. Auflage

# Strategische Unternehmensführung

Arbeitsbuch aus der Reihe  
Strategisches Management  
der Supply Management Group™

Dr. Eike-Hendrik Thomsen

Gemeinschaftsproduktion der Verlage



Verlag Wissenschaft & Praxis

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© SMG™ Publishing AG, 2006

CH-9000 St. Gallen, Teufener Strasse 25

Tel.: +41 (0)71 226 10 60, Fax: +41 (0)71 226 10 69

homepage: [www.smg-ag.com](http://www.smg-ag.com), e-mail: [contact@smg-ag.com](mailto:contact@smg-ag.com)

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



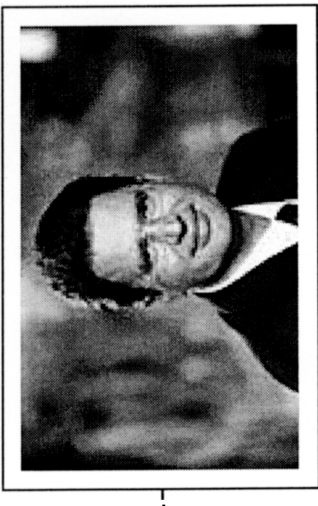
SMG™ Publishing AG  
ISBN 3-907874-49-8



Verlag Wissenschaft & Praxis  
ISBN 3-89673-349-4

Printed in Germany

## Der Autor: Dr. Eike-Hendrik Thomsen.



- Geschäftsleitung und Gründungspartner der SMG™ Performance AG, Supply Management Group™, St. Gallen.
- Top-Management-Berater internationaler Konzerne und mittelständischer Unternehmen.
- Beratungsschwerpunkte sind Strategisches Management, Supply Management, Prozessmanagement, Lean Management und Logistik-Management.
- Langjährige Erfahrung als Projektleiter internationaler Strategie-, Prozess- und Einkaufsprojekte, Projektleiter in einem der größten Logistikoptimierungs- und Restrukturierungsprojekte Deutschlands; vorher Projektleiter Kernkompetenzen in einem deutschen Industriekonzern.
- Lehrbeauftragter/Referent an der Technischen Universität München im Fachgebiet Betriebswirtschaftslehre mit dem Forschungsschwerpunkt Strategische Unternehmensführung und Kostenmanagement und an der European Business School (ebs) mit dem Schwerpunkt Supply Management und Logistik.
- Universität: Dr. rer. pol. Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch. Ing., Technische Universität München und Strathclyde University Glasgow.
- Mehrere internationale / nationale Auszeichnungen für Publikationen.

## Gliederung.

---

<b>A) Theoretische Ansätze</b>	<b>2</b>
<b>1 Managementlehre aus organisationstheoretischer Sicht</b>	<b>3</b>
1.1 Management in der Geschichte (Karl der Grosse)	6
1.2 Scientific Management (Frederick W. Taylor)	9
1.3 Administrativer Ansatz (Henry Fayol)	15
1.4 Bürokratischer Ansatz (Max Weber)	18
1.5 Human-Relations Ansatz (Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger)	21
1.6 Human-Resources Ansatz (Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg)	22
1.7 Entscheidungsorientierte Ansätze (Marschack, Simon)	29
1.8 Systemorientierte Ansätze (Bertalanfy, Niklas Luhmann)	30
1.9 Transaktionsorientierte Ansätze (R. H. Coase, O. E. Williamson, W. G. Ouchi, A. Picot)	31
1.10 Principal-Agent-Theorie (Ray Rees, Oliver D. Hart)	33

## Gliederung.

---

<b>2</b>	<b>Managementlehre von der Marktorientierung zur Ressourcenorientierung</b>	<b>38</b>
2.1	Industrieökonomik	39
2.2	Institutionenökonomik	45
2.3	Evolutionstheorie	49
2.4	Ressourcentheorie	51
<b>3</b>	<b>Führungsmodelle</b>	<b>65</b>
3.1	7-S-Modell (Thomas Peters/Robert Waterman)	66
3.2	Integriertes Management - St. Galler Managementansatz (Hans Ulrich, Knut Bleicher)	68
3.3	General Management Navigator (Günter Müller-Stewens)	88
3.4	Lean Management (Taichi Ouchi)	96

## Gliederung.

---

<b>B) Strategischer Rahmen</b>	<b>99</b>
<b>4 Strategische Ziele</b>	<b>100</b>
4.1 Grundlagen Strategie	101
4.2 Vision	109
4.3 Mission	115
4.4 Leitbild	125
4.5 Ziele	128
<b>5 Unternehmenskultur</b>	<b>132</b>
5.1 Innerer Aufbau (Edgar H. Schein)	133
5.2 Typologien (Terrence E. Deal/Allan A. Kennedy)	135
5.3 Bewertung von Kulturen (Horst Steinmann/Georg Schreyögg)	136
5.4 Kultur und Wandel (William G. Dyer)	137

## Gliederung.

---

<b>C) Strategische Analyse</b>	<b>138</b>
<b>6 Prognosetechniken</b>	<b>139</b>
6.1 Unsicherheit und Komplexität	140
6.2 Delphi-Methode	142
6.3 Szenario-Technik	143
6.4 Historische Analogie	146
<b>7 Kreativitätstechniken</b>	<b>147</b>
7.1 Brainstorming	148
7.2 BUZZ-Methode	148
7.3 Brainwriting / 635-Methode	148
7.4 Morphologischer Kasten	148
7.5 Synektik	148
7.6 Vermeidung von Killerphrasen	149



## Gliederung.

---

<b>8 Instrumente der strategischen Analyse</b>	<b>151</b>
8.1 Produkt-Marktportfolio (Ansoff)	152
8.2 SWOT-Analyse (Andrews)	153
8.3 GAP-Analyse	154
8.4 Erfahrungskurvenkonzept (BCG)	155
8.5 Lebenszykluskonzept	158
8.6 Umweltanalyse	159
8.7 Branchenstrukturanalyse (Porter)	167
8.8 PIMS-Analyse	175
8.9 Stärken-Schwächen-Profil	180
8.10 Wertkette (Porter)	186
8.11 Strategische Gruppen	195
8.12 Konkurrenzanalyse/Benchmarking	196
8.13 Target Costing	202
8.14 Kernkompetenzen (Prahalad/Hamel)	207

---

## Gliederung.

<b>D) Strategieentwicklung</b>	<b>221</b>
<b>9 Strategien auf Unternehmensebene und Geschäftseinheitenebene</b>	<b>222</b>
9.1 Strategieebenen	223
9.2 Strategische Segmentierung	228
9.3 Strategische Geschäftsfelder	228
9.4 Strategische Geschäftseinheiten	231
9.5 Taktiken	232
<b>10 Instrumente der Strategieentwicklung</b>	<b>234</b>
10.1 Marktstrategien (Ansoff)	235
10.2 SWOT-Strategien	238
10.3 Normstrategien (Porter)	239
10.4 Strategische Optionen auf SGF-Ebenen	245
10.5 Hybride Wettbewerbsstrategien	247
10.6 Normstrategien Marktwachstum-Marktanteil-Matrix (BCG)	251
10.7 Normstrategien Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix (McKinsey)	253
10.8 Normstrategien Kernkompetenz-Markt-Matrix (Prahalad/Hamel)	257

## Gliederung.

<b>E) Strategieimplementierung</b>	<b>258</b>
<b>11 Managementfunktionen</b>	<b>259</b>
11.1 Planung	262
11.2 Organisation	263
11.3 Personaleinsatz	264
11.4 Führung	265
11.5 Kontrolle	266
<b>12 Führungstechniken</b>	<b>267</b>
12.1 Führungsstile	268
12.2 Managementtechniken (Management-by-Konzepte)	269
12.3 Managerial-Grid (R. R. Blake/J. S. Mouton)	272
<b>13 Change Management</b>	<b>274</b>
13.1 Grundlagen Change Management	275
13.2 Grundtypen der Veränderung	277
13.3 UCF-Prinzip	278
13.4 Arten des Wandels	279

## Gliederung.

---

<b>F) Strategieevaluation</b>	<b>280</b>
<b>14 Strategische Kontrolle</b>	<b>281</b>
14.1 Formen der strategischen Kontrolle	282
14.2 Balanced Scorecard	283
14.3 EFQM-Modell	288
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>291</b>

Gliederung.

---

- A) Theoretische Ansätze
- B) Strategischer Rahmen
- C) Strategische Analyse
- D) Strategieentwicklung
- E) Strategieimplementierung
- F) Strategieevaluation

Gliederung.

---

## **A) Theoretische Ansätze**

- B) Strategischer Rahmen
- C) Strategische Analyse
- D) Strategieentwicklung
- E) Strategieimplementierung
- F) Strategieevaluation

## 1 Managementlehre aus organisationstheoretischer Sicht.

---

- 1.1 Management in der Geschichte (Karl der Grosse)
- 1.2 Scientific Management (Frederick W. Taylor)
- 1.3 Administrativer Ansatz (Henry Fayol)
- 1.4 Bürokratischer Ansatz (Max Weber)
- 1.5 Human-Relations Ansatz (Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger)
- 1.6 Human-Resources Ansatz (Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg)
- 1.7 Entscheidungsorientierte Ansätze (Marschack, Simon)
- 1.8 Systemorientierte Ansätze (Bertalanfy, Niklas Luhmann)
- 1.9 Transaktionsorientierte Ansätze (R. H. Coase, O. E. Williamson, W. G. Ouchi, A. Picot)
- 1.10 Principal-Agent-Theorie (Ray Rees, Oliver D. Hart)

## Grundaussagen wesentlicher Managementansätze.

Ansatz	Physiologisch-technischer Ansatz	Bürokratisch-administrativer Ansatz	Motivationsorientierter Ansatz	Entscheidungsorientierter Ansatz	Systemorientierter Ansatz	Interaktionsorientierter Ansatz
Scientific Management	<ol style="list-style-type: none"> <li>Bürokratische Variante</li> <li>Administrative Variante</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Human-Relations-Variante</li> <li>Human-Resources-Variante</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Formalentscheidungs-theoretische Variante</li> <li>Verhaltenswissenschaftliche Variante</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Organisationssoziologische Variante</li> <li>Systemtheoretisch-kybernetische Variante</li> <li>Soziotechnische Variante</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Organisationskulturelle Variante</li> <li>Mikropolitische Variante</li> <li>Transaktionsökonomische Variante</li> </ol>	
Hauptvertreter	<ol style="list-style-type: none"> <li>Max Weber</li> <li>Fayol, Urwick</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mayo</li> <li>(Maslow), McGregor, Likert, Agyris, Herzberg</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Marschak u.a. (Barnard), Simon, March</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>(Parson), Etzioni, Pugh et al.</li> <li>(Bertalanffy), Ackoff, Beer</li> <li>Luhmann, Emery, Trist, Katz/Kahn, Lawrence/Lorsch, J.D. Thompson</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pondy, Weick, Schein</li> <li>Burns, Crozier / Friedberg, Pfeffer, Mintzberg</li> <li>(Coase), Williamson, Ouchi</li> </ol>	



Quelle: Hill, Wilhelm et al.: Organisationslehre 2. 5. Aufl. Bern usw. 1998, S. 417.



## Grundaussagen wesentlicher Managementansätze.

	Physiologisch-technischer Ansatz	Bürokratisch-administrativer Ansatz	Motivationsorientierter Ansatz	Entscheidungsorientierter Ansatz	Systemorientierter Ansatz	Interaktionsorientierter Ansatz
<b>Entwicklungs-tendenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechanisierung u. Massenproduktion.</li> <li>• Routinetätigkeiten.</li> <li>• Niedriges Ausbildungsniveau.</li> <li>• Löhne am Existenzminimum.</li> <li>• Existenz- und Sicherheitsbedürfnis dominieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachsen des Verwaltungapparates in den Unternehmen.</li> <li>• Zunehmend arbeitsteilige Leitungsorganisation)</li> <li>• Steigendes Lohnniveau.</li> <li>• Prestige- und Aufstiegsdenken (beim Angestellten).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmender Anteil an Problemlösungsaufgaben.</li> <li>• Steigende Ausbildungsniveaus.</li> <li>• Steigendes Motivationsniveau (v.a. in bezug auf soziale Bedürfnisse).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automation, EDV, Systemtechnik.</li> <li>• Zunehmende Dynamik und Komplexität von System und Umwelt.</li> <li>• Rasches Grössenwachstum der Unternehmen, komplexere Organisationsformen.</li> <li>• Steigender Professionalisierungsgrad.</li> <li>• „Wohlstandgesellschaft,„ Vorherrschen höherer Motivationsschichten (Ego-Bedürfnisse, Selbstverwirklichung).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachsende Kritik am technischen Fortschritt.</li> <li>• Ruf nach „Sozialverträglichkeit“ des Technologieinsatzes und „Humanisierung der Arbeit“.</li> <li>• „Japan-Schock“.</li> <li>• „Erdöl-Schock“.</li> <li>• neokonservative Wende der Wirtschaftspolitik.</li> <li>• Werte- und Bewusstseinswandel (Lebensqualität).</li> </ul>	
<b>Menschen-bild</b>	Mechanistischer Mensch (Produktionsfaktor)	Bürokratischer Mensch (Aufgabenträger)	Motivierter Mensch (Bedürfnisträger)	"Administrative man" (Entscheidungsträger)	"Complex man" (Komplexitätsbewältiger)	"Symbolic man" (Sinnsucher), strategischer Akteur (Interessenträger)
	<b>1910</b>	<b>1920</b>	<b>1930</b>	<b>1940</b>	<b>1950/1960</b>	<b>1970/1980</b> <b>1990</b>

Quelle: Hill, Wilhelm et al.: Organisationslehre 2. 5. Aufl. Bern usw. 1998, S. 417.

## Von Karl dem Grossen Management lernen (1).

---

- **Person Karl der Grosse:**

er war des Schreibens kaum mächtig, war gebildet, sprachgewandt, war von einem nicht nachlassenden Reformeifer getrieben, verfügte über administrativen Weitblick.

- **Sein Reich:**

verdoppelte sich territorial während seiner Herrschaft, umfasste bei seinem Tod 814 weite Teile West- und Mitteleuropas, in diesem Gebiet lebten ca. 7-9 Mio. Menschen.

- **Die Regierung:**

Das karolingische Imperium wurde mit dem Kaiser an der Spitze von einer Hofkanzlei regiert, die vermutlich nur aus einigen Duzend schreibkundigen und gebildeten Verwaltungsbeamten und Beratern – überwiegend Mönchen – bestand.

- **Die Verwaltung:**

Mit äusserst geringem personellen und finanziellen Verwaltungsaufwand wurde das Reich auf hohem kulturellem und wirtschaftlichen Niveau straff regiert. Das karolingische Imperium hatte Ähnlichkeit mit einem zentralistisch geführten multinationalen Konzern.

Quelle: Glogowski, Erhard: Von Karl dem Grossen Management lernen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.04.2002, S. 24.  
Hägermann, Dieter: Karl der Grosse. Herrscher des Abendlandes. München 2003.  
Becher, Mathias: Karl der Grosse. München 1999.