

Reinhard Pfriem

Unternehmensstrategien

Ein kulturalistischer Zugang
zum Strategischen Management

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

Metropolis-Verlag
Marburg 2011

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH

<http://www.metropolis-verlag.de>

Copyright: Metropolis-Verlag, Marburg 2006

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-89518-902-9

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 2. Auflage	5
Vorwort zur 1. Auflage	7
Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	15
Einleitung	19

Teil I: Theorie und Praxis des Strategischen Managements

1	Was ist Strategie?	29
1.1	Die Ableitung des Begriffs aus dem Militärischen: Strategisches Handeln und seine Fallstricke	29
1.2	Mintzbergs 5 P's für die Erklärung von Strategie	35
1.3	Die Hauptmerkmale von Unternehmensstrategien	40
1.4	Strategie verlangt Umgang mit prinzipiell offenen Zukünften	48
1.5	Fallbeispiel zu der Frage „Was ist Strategie?“	51
2	Die wissenschaftliche Disziplin des Strategischen Managements	55
2.1	Was macht eine wissenschaftliche Disziplin aus?	55
2.2	Meilensteine der Disziplingeschichte	58
2.3	Wissenschaftliche Verallgemeinerung, aber Wettbewerbsvorteile für den einzelnen?	66
2.4	Veränderungen des Akteursgefüges für das Strategische Management	72
2.5	Eine Wissenschaft und ihre Grenzen	76
2.6	Fallbeispiele zum Strategischen Management als wissenschaftlicher Disziplin	79

3	Marktorientierte Ansätze des Strategischen Managements	85
3.1	Die Verschärfung des Wettbewerbs ist mehr als eine rhetorische Floskel	85
3.2	Die Ökonomik als Theorieangebot für das Strategische Management	87
3.3	Der Branchenstrukturansatz des Strategischen Managements	91
3.4	Markteintrittsbarrieren	98
3.5	Das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen	100
3.6	Reichweite und Grenzen einer marktbezogenen Wettbewerbstheorie des Strategischen Managements	104
4	Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze des Strategischen Managements	109
4.1	Der Resource-based View als Alternative zum Market-based View	109
4.2	Das Management von Ressourcen, Capabilities und Kernkompetenzen	118
4.3	Wissensmanagement	123
4.4	Organisationales Lernen	130
4.5	Fallbeispiel zu den ressourcenorientierten Ansätzen des Strategischen Managements	134
5	Methoden und Instrumente des Strategischen Managements – und ihre Grenzen	139
5.1	Methoden der Unternehmens- und Umweltanalyse	139
5.2	Strategische Geschäftsfelder, Erfahrungskurve, Beyond Budgeting, Lebenszyklusanalyse und PIMS-Programm	145
5.3	Die Balanced Scorecard	151
5.4	Emergenz	155
5.5	Kritik an Modelltheorien	159

Teil II:

Unternehmensstrategien sind Umgang mit offener Zukunft

6	Der kulturalistische Zugang zum Strategischen Management	165
6.1	Zwei hinführende Vorgeschichten: Interne Organisationskultur(en) und Kulturmanagement	165
6.2	Die Weltlosigkeit der Betriebswirtschaftslehre und des Strategischen Managements – ein Relikt des 20. Jahrhunderts	169
6.3	Multiple Modernities – die Welt, in der sich das Strategische Management von Unternehmen bewegt	174
6.4	Konsumismus als Zeitkrankheit	178
6.5	Wirtschaftskulturen ... lassen sich unterscheiden und verändern sich	180
6.6	Unternehmensstrategien unterscheiden sich auch und bieten unterschiedliche kulturelle Angebote an die Gesellschaft	184
6.7	Ökonomische Handlungen und Entscheidungen sind kulturelle Praktiken	189
6.8	Fallbeispiel zum kulturalistischen Zugang zum Strategischen Management	191
7	Unternehmen generieren Zukunftsmärkte	197
7.1	Transformation der Märkte durch wirtschaftlichen Strukturwandel	197
7.2	Der Prozess der schöpferischen Zerstörung	202
7.3	Das Modell des Anpassungsoptimierers ist noch verbreitet, aber nicht länger haltbar	205
7.4	Die dritte Stufe wirtschaftlichen Wettbewerbs	208
7.5	Drei Beispiele für die Entwicklung von Zukunftsmärkten	215
7.6	Die Generierung von Zukunftsmärkten ist der strategische Umgang mit prinzipieller Offenheit von Zukunft	219

8	Unternehmertum und Innovation	225
8.1	Ist Unternehmertum nicht selbstverständlich? Auch erwerbswirtschaftliche Unternehmen neigen zu bürokratischer Erstarrung	225
8.2	Der Schumpetersche Unternehmer	230
8.3	Entrepreneurship	232
8.4	Innovationen	236
8.5	Innovationsfieber und Beschleunigungsfälle	242
8.6	Innovationsmanagement: Geschäftsmodelle für die Generierung von Zukunftsmärkten	244
8.7	Fallbeispiel Unternehmertum und Innovation	247
9	Interpreneurship: strategisches Handeln in vernetzten Welten	251
9.1	Die grenzenlose Unternehmung	251
9.2	Unternehmensnetzwerke	255
9.3	Coopetition: Konkurrenz und Kooperation	258
9.4	Interpreneurship	260
9.5	Methoden und Instrumente von Interpreneurship	268
9.6	Fallbeispiel zu Interpreneurship	270
10	Corporate Foresight	279
10.1	Was ist Corporate Foresight?	279
10.2	Die Methodik von Corporate Foresight	282
10.3	Wild Cards	289
10.4	Risikomanagement	294
10.5	Vom Instrumentalismus der wissenschaftlichen Disziplin des Strategischen Managements zur substantiellen Beschäftigung mit möglichen Unternehmenszukünften	296
11	Unternehmensidentität	299
11.1	Unternehmensidentität nach innen: die Rolle der Unternehmenskultur	299

11.2	Unternehmensidentität nach außen: Leitbilder und gesellschaftsbezogene Selbstbeschreibungen	303
11.3	Unternehmensidentität im Wandel: Entwicklungsfähigkeit	310
11.4	Unternehmensidentität als Gratwanderung zwischen Beharrung und Veränderung	313
11.5	Fallbeispiel zur Unternehmensidentität	317
12	Strategisches Reputations- und Legitimationsmanagement	325
12.1	Strategisches Management in der Symbolökonomie: Die öffentliche Reputation des Unternehmens wird wichtiger als das, was es tut	325
12.2	Der Stakeholder-Ansatz des Strategischen Managements	330
12.3	Agenda Setting und Issue Management	336
12.4	Reputation und Legitimation: Unternehmensstrategien beziehen sich auf die Gesellschaft	342

Teil III:

Unternehmen als strategische Akteure der Gesellschaft

13	Corporate Social Responsibility	349
13.1	Unternehmertum als Skandalereignis?	349
13.2	Corporate Governance und der Deutsche Corporate Governance Kodex	351
13.3	Corporate Social Responsibility	357
13.4	Corporate Citizenship	362
13.5	Unternehmensethik	368
14	Nachhaltige Entwicklung als regulative Idee für zukunftsfähiges Strategisches Management	377
14.1	Nachhaltige Entwicklung als unternehmensstrategische Herausforderung	377

14.2	Das ökologiebezogene Missverständnis von Nachhaltigkeit	384
14.3	Nachhaltige Entwicklung als regulative Idee des Strategischen Managements von Unternehmen	388
14.4	Die Operationalisierung nachhaltiger Unternehmenspolitik	393
14.5	Fallbeispiele zu Nachhaltigkeit	399
15	Unternehmensstrategien, wirtschaftliche Evolution und kulturelle Kompetenzen	403
15.1	Die Übertragung des Evolutionsgedankens auf das System Wirtschaft	403
15.2	Was ist Evolutorische Ökonomik?	408
15.3	Das ungelöste Problem: der Drang (Zwang?) zu quantitativem Wachstum der Wirtschaft	414
15.4	Die Frage nach wirtschaftlicher Evolution ist die Frage nach der kulturellen Weiterentwicklung menschlicher Gesellschaften	419
15.5	Kulturelle Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Horizont nachhaltiger Entwicklung	421
	Gesamtliteraturverzeichnis	431