

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort — V

Einleitung — 1

1 „Fallstudie Kaffee Leben GmbH“: Szenario-Beschreibung — 3  
Über die KaffeeLeben GmbH — 3

2 Grundlagen der Unternehmensführung — 5

2.1 Managementverständnisse, Ebenen und Aufgaben des Managements — 5  
Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F1 — 5

Aufgabe 1: Management als Funktion; zentrale Funktionen des  
Managements — 8

Aufgabe 2: Abgrenzung der Managementebenen: Normatives, strategisches und  
operatives Management — 10

Aufgabe 3: Abgrenzung „Management“ und „Leadership“ — 12

Aufgabe 4: Gestaltungsaufgaben der Unternehmensführung am Beispiel einer  
Strategieformulierung — 13

Aufgabe 5: Managementberuf und Legitimation der Herrschaft von  
Managern — 15

Aufgabe 6: Theorien der Unternehmensführung — 17

2.2 Integrative Betrachtung der Managementteilprozesse — 18  
Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F2 — 18

Aufgabe 1: Der Prozessansatz im Rahmen der unternehmensorientierten  
Theorien — 19

Aufgabe 2: Der Agenturansatz im Rahmen der unternehmensorientierten  
Theorien — 21

Aufgabe 3: Der Ressourcenansatz im Rahmen der unternehmensorientierten  
Theorien — 23

Aufgabe 4: Der kernkompetenzorientierte Ansatz im Rahmen der  
unternehmensorientierten Theorien — 25

Aufgabe 5: Der Systemansatz im Rahmen der umweltorientierten Theorien — 28

Aufgabe 6: Der institutionalistische Ansatz im Rahmen der umweltorientierten  
Theorien — 30

Aufgabe 7: Der Kontingenzansatz im Rahmen der umweltorientierten  
Theorien — 33

**3 Normatives Management — 37**

**3.1 Grundlagen des Normativen Managements — 37**

**Aufgabe 1: Grundverständnis des Normativen Managements — 37**

**Aufgabe 2: Unternehmensverfassung — 38**

**3.2 Unternehmerische Vision und -werte — 39**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F3 — 39**

**Aufgabe 1: Unternehmerische Vision und Unternehmenswerte — 41**

**3.3 Erwartungen interner und externer Interessensgruppen — 43**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F4 — 43**

**Aufgabe 1: Erwartungen interner und externer Interessensgruppen — 45**

**3.4 Unternehmenskultur und Zusammenhang zur Strategie — 47**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F5 — 47**

**Aufgabe 1: Kulturebenen und Beispiele für die Unternehmenskultur — 50**

**Aufgabe 2: Unternehmenskultur und Zusammenhang zur Strategie — 51**

**4 Grundlagen des strategischen Managements — 55**

**4.1 Merkmale von Strategien und strategischen Entscheidungen — 55**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F6 — 55**

**Aufgabe 1: Abgrenzung zwischen Zielen und Strategien — 58**

**Aufgabe 2: Merkmale von Strategien und strategische Entscheidungen — 59**

**4.2 Ziele und Aufgaben des strategischen Managements — 61**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F7 — 61**

**Aufgabe 1: Ziele und Aufgaben des strategischen Managements — 64**

**4.3 Ebenen des strategischen Managements (Geschäftsfeld- vs. Unternehmensebene) — 65**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F8 — 65**

**Aufgabe 1: Ebenen des strategischen Managements — 67**

**4.4 Entstehung von Strategien: Planung vs. Emergenz — 69**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F9 — 69**

**Aufgabe 1: Entstehung von Strategien: Planung vs. Emergenz — 71**

**Aufgabe 2: Interpretation von Beispielen für emergente Strategien — 72**

**4.5 Prozess des strategischen Managements — 74****Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F10 — 74****Aufgabe 1: Prozess der strategischen Planung — 76****5 Strategische Analyse — 79****5.1 Grundlagen der Strategischen Analyse — 79****Aufgabe 1: Begründung, Aufgaben und Ziele einer internen und externen Unternehmensanalyse — 79****Aufgabe 2: Methoden der Informationsgewinnung im Rahmen der Strategischen Analyse: Anforderungen an die Informationsgewinnung — 83****5.2 Externe Analyse: Das Umfeld eines Unternehmens — 85****Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F11 — 85****Aufgabe 1: Kernfragen der Umweltanalyse I — 88****Aufgabe 2: Kernfragen der Umweltanalyse II — 89****Aufgabe 3: Problem der Analyse der Umweltbedingungen in einer komplexen Umwelt — 90****Aufgabe 4: Methoden der externen Strategischen Analyse — 92****Aufgabe 5: Markteintrittsbarrieren im Five-Forces-Modell von Porter — 93****5.3 Interne Analyse: Stärken und Schwächen — 95****Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F12 — 95****Aufgabe 1: Grundlagen der Unternehmensanalyse: „Strategic Fit“ und „Strategic Stretch“ — 98****Aufgabe 2: Methoden der Informationsgewinnung im Rahmen der Strategischen Unternehmensanalyse — 99****Aufgabe 3: Grundlagen der internen Unternehmensanalyse — 101****Aufgabe 4: Unternehmenskulturanalyse als Teil der internen Unternehmensanalyse — 104****5.4 SWOT-Analyse als Instrument zur strategischen Analyse — 107****Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F13 — 107****Aufgabe 1: SWOT-Analyse — 110****Aufgabe 2: Zusammenführung von externer und interner Unternehmensanalyse im Portfolio-Ansatz — 112****Aufgabe 3: BCG-Portfolio erläutern — 114****Aufgabe 4: Implikationen des BCG-Konzeptes — 116****Aufgabe 5: Unternehmensanalyse – Gesamtkritik — 118**

**6 Strategieentwicklung — 121**

**6.1 Konstitutive Aufgaben — 121**

Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F14 — 121

**6.2 Wettbewerbsvorteile und Entwicklung von Strategiealternativen — 123**

Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F15 — 123

Aufgabe 1: Grundlagen der Ansoff-Matrix — 126

Aufgabe 2: Ansoff-Matrix Satzergänzungsaufgabe — 130

**6.3 Portfolioanalyse und Szenario-Technik im Rahmen der  
Strategieformulierung — 133**

Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F16 — 133

**6.3.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio (BCG-Matrix) — 136**

Aufgabe 1: Grundlagen des Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio — 136

Aufgabe 2: Vor- und Nachteile der BCG-Matrix — 141

Aufgabe 3: Visualisierung der BCG-Matrix — 143

Aufgabe 4: Visualisierung und Beurteilung der BCG-Matrix — 144

Aufgabe 5: Normstrategien im Rahmen des Marktanteils-Marktwachstums-  
Portfolios/BCG-Matrix — 146

Aufgabe 6: Wissensfragen zur BCG-Matrix — 148

Aufgabe 7: Transferaufgabe zur BCG-Matrix — 150

Aufgabe 8: Erstellen einer BCG-Matrix — 152

**6.3.2 Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteils-Portfolio  
(McKinsey-Matrix) — 158**

Aufgabe 1: Grundgedanken und Anwendungsgebiete — 158

Aufgabe 2: Anwendungsaufgabe zur McKinsey-Matrix — 163

Aufgabe 3: Wissensfragen zur McKinsey-Matrix — 166

Aufgabe 4: Single-Choice-Fragen zu Wettbewerbsstrategien nach Porter  
(Kostenführerschaft, Differenzierung, BCG-Matrix, McKinsey-  
Matrix) — 168

**7 Strategieimplementierung — 175**

**7.1 Kommunikation der Strategie sowie Handhabung von  
Veränderungsprozessen — 175**

Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F17 — 175

Aufgabe 1: Arten des Wandels — 177

Aufgabe 2: Arten des Wandels – Gemischte Single-Choice-Fragen — 179

**Aufgabe 3: Initiierung des Wandels – Phasen des Wandels – Phasen im Change Management — 181**

**Aufgabe 4: Gestaltung des Wandels — 183**

**Aufgabe 5: Vermischtes zur Strategieimplementierung — 186**

**7.2 Operative Umsetzung — 190**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F18 — 190**

**Aufgabe 1: Grundlagen und Herausforderungen der Strategieimplementierung — 192**

**Aufgabe 2: Strategieimplementierung durch Externe — 194**

**7.3 Balanced Scorecard als strategisches Umsetzungs- und Steuerungskonzept — 195**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F19 — 195**

**Aufgabe 1: Grundlagen der Balanced Scorecard — 198**

**8 Strategische Kontrolle — 203**

**8.1 Ziele, Arten und Inhalte strategischer Kontrolle — 203**

**Fallstudie KaffeeLeben – Aufgabe F20 — 203**

**Aufgabe 1: Grundlagen — 206**

**Aufgabe 2: Grundformen der strategischen Kontrolle — 207**

**Aufgabe 3: Soll-Ist-Abweichungen — 210**

**Aufgabe 4: Fragen zu strategischer Kontrolle: Single-Choice-Fragen — 211**

**Index — 215**

**Literatur — 217**

**Tabellenverzeichnis — 221**

**Abbildungsverzeichnis — 223**

**Über die Autoren — 225**