

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel  
Verlag  
RWS

Michael Schwabe

# Wandel als Herausforderung für Unternehmen

Strategische Ansätze zur Abwehr von Risiken  
und Nutzung von Chancen

**Schwabe, Michael: Wandel als Herausforderung für Unternehmen:  
Strategische Ansätze zur Abwehr von Risiken und Nutzung von Chancen, Hamburg,  
Igel Verlag RWS 2015**

Buch-ISBN: 978-3-95485-321-2

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-821-7

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

---

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>9</b>
1.1 Problemstellung .....	9
1.2 Erkenntnisproblem.....	10
1.3 Gang der Untersuchung .....	10
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>12</b>
2.1 Diskontinuitäten als Rahmenbedingung des Managements .....	12
2.1.1 Der Diskontinuitätenbegriff .....	12
2.1.2 Bedeutung von Diskontinuitäten .....	15
2.2 Elemente des strategischen Managements.....	17
2.2.1 Strategiefindung und Strategieplanung .....	17
2.2.2 Erklärung für Unternehmenserfolg und Wettbewerbsvorteile .....	20
<b>3 Voraussetzungen zum Management von Diskontinuitäten</b> .....	<b>23</b>
3.1 Gewinnung und Nutzung umweltbezogener Informationen.....	23
3.1.1 Abgrenzung von strategischer Vorausschau und Zukunftsforschung.....	23
3.1.2 Das Konzept der schwachen Signale nach Ansoff.....	25
3.1.3 Systeme der strategischen Vorausschau.....	26
3.1.4 Zukunftsforschungsmethoden .....	30
3.1.5 Zusammenfassende Betrachtung.....	33
3.2 Wissen und Lernen im organisationalen Kontext.....	35
3.2.1 Organisationales Lernen.....	35
3.2.2 Exploitation und Exploration .....	37
3.3 Anpassungs- und Innovationsfähigkeit.....	38
3.4 Zusammenfassende Betrachtung .....	41
<b>4 Handlungsebenen des Managements unter der Rahmenbedingung von Diskontinuitäten</b> .....	<b>43</b>
4.1 Planung unter Diskontinuitäten .....	43
4.2 Organisationale Wandlungsfähigkeit.....	45
4.3 Innovationen als Managementaufgabe .....	47
4.4 Netzwerke und Allianzen.....	49
4.5 Handhabung von Risiken.....	51

4.5.1	Risikomanagement .....	51
4.5.2	Risikostrategien .....	52
4.6	Entscheidungsfindung.....	53
4.7	Zusammenfassende Betrachtung .....	57
<b>5</b>	<b>Strategische Konzepte in Verbindung mit dem Management von Diskontinuitäten .....</b>	<b>60</b>
5.1	Konzept der lernenden Organisation .....	60
5.2	Konzept einer dynamischen Strategie.....	62
5.3	Die geplante Evolution .....	64
5.4	Organisationale Ambidextrie .....	65
5.5	Kritische Würdigung.....	68
<b>6</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>70</b>
6.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse .....	70
6.2	Implikationen für die Praxis .....	72
6.3	Forschungsausblick.....	73
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>75</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Reaktionsstrategien bei Diskontinuitäten .....	26
Abbildung 2: Integrierter Ansatz strategischer Früherkennung .....	28
Abbildung 3: 4I-Modell des organisationalen Lernens .....	36
Abbildung 4: Modell der Mikrofundierungen von Second-Order Capability Konstrukten und Dynamic Capabilites.....	39
Abbildung 5: Dynamische strategische Positionierung .....	63
Abbildung 6: Konzept der geplanten Evolution .....	65



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Zu den wesentlichen Bestandteilen von Managementmodellen gehört die Planung zum Zwecke des zielgerichteten Einsatzes von Unternehmensressourcen. Die Planung orientiert sich dabei an den beobachteten Gegebenheiten der Umwelt. Ein erfolgreiches Management zeichnet sich durch folgerichtiges Ableiten von Maßnahmen aus den gegebenen Bedingungen und deren Entwicklung aus. Dabei können Änderungen von Entwicklungen oder nicht erkannte Entwicklungen zu einer Fehlplanung führen und somit zu einer Gefahr für das Unternehmen werden<sup>1</sup>.

Ansoff/McDonnell sehen einen zunehmenden Wandel der Unternehmensumwelt. Sie formulieren:

"Another distinctive characteristic of the twentieth century has been acceleration of both incidence and diffusion of change. Change became less predictable and surprise more frequent."<sup>2</sup>

Sie äußern eine Zunahme der Geschwindigkeit von Änderungen seit den 1960ern. Das Phänomen begründet sich durch eine Zunahme der Häufigkeit von Änderungen und der Erweiterung der Arten von Änderungen. Als Erklärung für das Phänomen wird eine Zunahme neuer Produkte und neuer Technologien auf dem Markt und eine Zunahmen sozio-politischer Verschiebungen herangezogen<sup>3</sup>. In einem unternehmerischen Zusammenhang ist darauf zu achten, wie sich die rascher ändernde Unternehmensumwelt auf das Management auswirkt. Aktuell ist die voranschreitende Digitalisierung der Gesellschaft ein Beispiel für einen Wandel, der zu einer Gefahr für Geschäftsmodelle und den Unternehmenserfolg werden kann. Das veränderte Nutzungsverhalten und neue konkurrierende Geschäftsmodelle haben Auswirkungen auf eine breite Anzahl an Industrien und Branchen, z. B. die Medienbranche oder der Einzelhandel. In diesen Branchen gefährdet ein verändertes Nutzungsverhalten und eine neue Wettbewerbssituation die auf analogen Technologien basierenden Geschäftsmodelle. Das Management ist also gefragt, in vorausschauender Weise zu agieren und Risiken abzuwehren oder auch Chancen zu nutzen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mintzberg (1994), S. 110.

<sup>2</sup> Ansoff/McDonnell (1990), S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. ebd. (1990), S. 10.

Ansoff/McDonnell sehen die Entwicklung von Managementsystemen bis in die 1970er hinein als Folge von zunehmendem Wandel in der Unternehmensumwelt sowie absinkender Vorhersehbarkeit der Zukunft. Aufgrund dessen muss das Management mit unterschiedlichen Plänen arbeiten, die auf veränderten Betrachtungsweisen von Umweltentwicklungen basieren. Bei zunehmender Geschwindigkeit von Änderungen in der Unternehmensumwelt besteht hierbei die Gefahr, dass Anpassungen im Unternehmen nicht mehr zeitgerecht durchgeführt werden können<sup>4</sup>. Unternehmen sind gezwungen, Änderungen in der Unternehmenswelt, bezeichnet als Diskontinuitäten, in Managementsysteme zu integrieren.

## 1.2 Erkenntnisproblem

Unter den Umständen, dass Umweltentwicklungen sich weiter beschleunigen und die strategische Planung gefährdet scheint, sind Auswirkungen auf das strategische Management zu untersuchen. Wenn Trendänderungen in immer kürzeren Zyklen auftreten und immer schnellere Reaktionen des Managements fordern, ist es denkbar, dass die Bedeutung von kurzfristigen Maßnahmen steigt, da aus langfristigen Wettbewerbsvorteilen kurzfristige Gelegenheiten werden beziehungsweise Wettbewerbsvorteile eine zunehmend kürzere Lebensdauer besitzen<sup>5</sup>. Davon ausgehend lässt sich vermuten, dass die Bedeutung eines langfristig orientierten und auf Festlegungen bedachten strategischen Managements sinkt. Allerdings scheint beispielsweise der Ansatz eines alleinigen operativen Managements ebenfalls nicht den Anforderungen einer sich schneller wandelnden Unternehmensumwelt gerecht zu werden, da dieses als "change-resistant", "efficiency seeking" und "highly structured" zu verstehen ist<sup>6</sup>. Wie ist die Bedeutung des strategischen Managements in einer sich ständig wandelnden Umwelt einzuschätzen? Diese Frage soll im Rahmen dieser Untersuchung geklärt werden.

## 1.3 Gang der Untersuchung

Zur Klärung der Frage soll zuerst untersucht werden, wie der Begriff der Diskontinuitäten verstanden wird und welche Bedeutung diese für das Unternehmen haben. Hierzu werden Forschungsansätze von Ansoff, Macharzina und Zahn aufgegriffen. Es wird weiterhin erläutert, welche Besonderheiten Diskontinuitäten bestimmen und welche Anforderungen

---

<sup>4</sup> Vgl. Ansoff/McDonnell (1990), S. 18.

<sup>5</sup> Vgl. Rühli (2005), S. 77.

<sup>6</sup> Vgl. Ansoff/McDonnell (1990), S. 246.



damit für das Management verbunden sind. Anschließend werden Elemente des strategischen Managements aufgegriffen und Erklärungsansätze von langfristigen Wettbewerbsvorteilen herangezogen.

Auf die theoretischen Grundlagen folgt eine Analyse von notwendigen Voraussetzungen, um ein Management von Diskontinuitäten zu entwickeln. Dieser Teil verbindet zunächst das von Ansoff entwickelte Konzept der schwachen Signale mit der strategischen Früherkennung, der strategischen Frühaufklärung und der strategischen Vorausschau. Einen weiteren Beitrag zum Management von Diskontinuitäten leistet die Zukunftsforschung. Ihre Methoden sind in unterschiedlichem Maße für ein strategisches Management wertvoll und werden dahingehend untersucht. Schließlich folgt eine Betrachtung der Möglichkeiten, Wissen und Lernen im organisationalen Kontext anzuwenden mit dem Ziel der Verbesserung der Anpassungs- und Innovationsfähigkeit. Die Fähigkeit zur Anpassung und innovativem Verhalten wirkt sich auf das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen aus. In einem weiteren Kapitel werden die Zusammenhänge modellhaft dargestellt.

Daran anschließend werden Handlungsebenen des Managements analysiert und mit den vorher dargestellten Anpassungs- und Innovationsfähigkeiten in Verbindung gesetzt. In diesem Abschnitt wird deutlich, wie die Vorstellung von einem strategischen Management unter Diskontinuitäten realisierbar ist.

Schließlich werden ausgewählte strategische Konzepte dargestellt und vorher herausgearbeitete strategische Aspekte des Managements von Diskontinuitäten nachgewiesen. Abschließend werden die Managementkonzepte kritisch gewürdigt.

Am Ende der Untersuchung stellt das Fazit die zentralen Ergebnisse dar. Es werden weiterhin Implikationen für die Praxis gegeben. Notwendige weiterführende Forschungsarbeiten werden abschließend dargelegt.