

**Anna Lena Peitsch**

# **Strategisches Management in Regionen**

**Eine Analyse anhand des  
Stakeholder-Ansatzes**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Malte Brettel

**Deutscher Universitäts-Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2</b>	<b>Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Betrachtungsobjekt Region</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Definition Region</b> .....	<b>7</b>
2.1.1	Räumliche Grenzen einer Region.....	7
2.1.1.1	Kommune als konstituierende Einheit.....	8
2.1.1.2	Regionale Cluster.....	9
2.1.2	Region als politisch-administratives System.....	10
2.1.2.1	Aufgaben von Kommunen.....	11
2.1.2.2	Organisationsstrukturen von Kommunen.....	13
2.1.2.3	Entscheidungsprozesse in Kommunen.....	15
2.1.2.4	Zusammenfassung von Kommunen zu regionalen Clustern.....	17
2.1.3	Zusammenfassung.....	18
<b>2.2</b>	<b>Management von Regionen</b> .....	<b>19</b>
2.2.1	Ansätze zum Management von Regionen.....	19
2.2.1.1	Theoretische Fundierung und Ziele des New Public Management.....	19
2.2.1.2	Kritik am New Public Management.....	22
2.2.2	Wissenschaftliche Ansätze zum Vergleich von Unternehmen und Regionen.....	24
2.2.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Management von Unternehmen und Regionen.....	26
2.2.3.1	Vergleich der konstituierenden Merkmale.....	27
2.2.3.2	Strukturvergleich.....	28
2.2.3.3	Vergleich der Aufbau- und Ablauforganisation.....	30
2.2.3.4	Vergleichende empirische Ergebnisse.....	42
2.2.4	Zusammenfassung der für das strategische Management relevanten Hauptunterschiede.....	45
<b>3</b>	<b>Stand des strategischen Managements</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>Begriffliche Grundlagen</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2</b>	<b>Entwicklung des strategischen Managements</b> .....	<b>47</b>
3.2.1	Finanzielle Planung.....	48
3.2.2	Langfristplanung.....	49
3.2.3	Strategische Planung.....	49
3.2.4	Strategisches Management.....	50
<b>3.3</b>	<b>Unterschiedliche Strategieverständnisse</b> .....	<b>52</b>

3.3.1	Klassisches Strategieverständnis.....	52
3.3.2	Strategieverständnis von Mintzberg.....	52
<b>3.4</b>	<b>Klassifizierung der strategischen Managementansätze.....</b>	<b>54</b>
3.4.1	Überblick über Strukturierungsansätze.....	55
3.4.2	Aufbau einer Klassifizierungslogik.....	61
<b>3.5</b>	<b>Einordnung der wichtigsten strategischen Managementansätze und deren Vertreter in die Klassifizierungslogik.....</b>	<b>64</b>
3.5.1	Totalmodelle.....	65
3.5.1.1	Konstruktivistisch.....	65
3.5.1.1.1	Der Ansatz von Ansoff.....	66
3.5.1.1.2	Das LCAG-Schema der Harvard Business School.....	67
3.5.1.1.3	Die Mintzberg-Ansoff-Kontroverse.....	69
3.5.1.2	Systemisch-evolutionär.....	70
3.5.1.2.1	Die Münchner Schule.....	70
3.5.1.2.2	Die St. Galler Schule.....	74
3.5.1.2.3	Umweltdeterministische Ansätze.....	77
3.5.2	Partialmodelle.....	79
3.5.2.1	Competitive Strategy.....	80
3.5.2.1.1	Marktorientierter Ansatz.....	80
3.5.2.1.2	Ressourcenorientierter Ansatz.....	85
3.5.2.2	Corporate Strategy.....	90
3.5.2.2.1	Portfolioansätze.....	91
3.5.2.2.2	Wertorientierte Ansätze.....	97
3.5.2.2.3	Aspiration-based Management.....	109
3.5.2.3	Weiterführende Ansätze.....	111
3.5.2.3.1	Unternehmerischer Wandel.....	112
3.5.2.3.2	Flexibilität.....	116
3.5.3	Unterstützende Ansätze.....	119
3.5.3.1	Spieltheorie.....	119
3.5.3.2	Ansätze der Neoinstitutionenökonomik.....	123
3.5.3.2.1	Property-Rights-Theorie.....	124
3.5.3.2.2	Transaktionskostentheorie.....	125
3.5.3.2.3	Principal-Agent-Theorie.....	128
3.5.4	Zusammenfassung.....	132
<b>3.6</b>	<b>Auswahl eines problemorientierten strategischen Managementansatzes für Regionen.....</b>	<b>133</b>
<b>4</b>	<b>Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens für strategisches Management in Regionen.....</b>	<b>139</b>
<b>4.1</b>	<b>Zielsetzung der Modellentwicklung.....</b>	<b>139</b>

<b>4.2 Ausgangslage der Modellentwicklung.....</b>	<b>140</b>
4.2.1 Optimale Befriedigung aller Stakeholder als Ausgangspunkt.....	140
4.2.2 Berücksichtigung der Charakteristika regionaler Zielsysteme.....	142
4.2.2.1 Dimensionen des Zielsystems.....	143
4.2.2.2 Ordnung innerhalb des Zielsystems.....	148
4.2.2.3 Zusammenfassung regionaler Zielcharakteristika.....	151
<b>4.3 Entwicklung eines Stakeholder-Managementmodells für Regionen.....</b>	<b>152</b>
4.3.1 Differenzierung in Bezugsgruppen, Interessengruppen und Stakeholder.....	153
4.3.2 Interne und externe Stakeholder einer Region, ihre Interessen und Einflusspotentiale.....	155
4.3.2.1 Politik.....	158
4.3.2.2 Verwaltung.....	160
4.3.2.3 Bürger.....	162
4.3.2.4 Zukünftige Generationen.....	165
4.3.2.5 Finanzgemeinde.....	166
4.3.2.6 Öffentliche Einrichtungen.....	167
4.3.2.7 Private Unternehmen.....	168
4.3.2.8 Interessengruppen.....	169
4.3.2.9 Medien.....	173
4.3.2.10 Andere Gemeinden.....	175
4.3.2.11 Bund und Land.....	176
4.3.3 Stakeholder-Philosophie und Strategiealternativen.....	179
4.3.4 Entwicklung eines strategischen Programms unter Berücksichtigung der Interessen und Einflusspotentiale regionaler Stakeholder.....	193
4.3.4.1 Problemidentifikation.....	196
4.3.4.2 Strategische Analyse.....	197
4.3.4.3 Zielfindung.....	198
4.3.4.4 Konzepterarbeitung.....	200
4.3.4.5 Finanzplanung.....	202
4.3.4.6 Organisationsplanung.....	203
4.3.4.7 Entscheidung.....	205
4.3.4.8 Umsetzung und Kontrolle.....	206
4.3.5 Zusammenfassung.....	208
<b>5 Fallstudien zum strategischen Management in Regionen.....</b>	<b>212</b>
<b>5.1 Forschungsmethode.....</b>	<b>212</b>
5.1.1 Fallstudien als Forschungsstrategie.....	212
5.1.2 Zwecke von Fallstudien.....	213
5.1.3 Einzelfallstudien vs. multiple Fallstudien.....	214

5.1.4	Durchführung von Fallstudien.....	214
5.1.5	Bewertung von Fallstudien.....	219
<b>5.2</b>	<b>Wolfsburg.....</b>	<b>220</b>
5.2.1	Entstehungsgeschichte.....	220
5.2.2	Ausgangssituation.....	221
5.2.3	Stakeholder-Konstellation.....	223
5.2.4	Stakeholder-Management während der Planungsphase.....	228
5.2.5	Stakeholder-Management während der Umsetzungsphase.....	231
5.2.6	Erfolgsbilanz und Erfolgsfaktoren.....	236
5.2.7	Fazit.....	238
<b>5.3</b>	<b>Dortmund.....</b>	<b>238</b>
5.3.1	Entstehungsgeschichte.....	238
5.3.2	Ausgangssituation.....	239
5.3.3	Stakeholder-Konstellation.....	240
5.3.4	Stakeholder-Management während der Planungsphase.....	244
5.3.5	Stakeholder-Management während der Umsetzungsphase.....	248
5.3.6	Erfolgsbilanz und Erfolgsfaktoren.....	253
5.3.7	Fazit.....	253
<b>5.4</b>	<b>Hannover.....</b>	<b>254</b>
5.4.1	Entstehungsgeschichte.....	254
5.4.2	Ausgangssituation.....	254
5.4.3	Stakeholder-Konstellation.....	257
5.4.4	Stakeholder-Management während der Planungsphase.....	261
5.4.5	Stakeholder-Management während der Umsetzungsphase.....	265
5.4.6	Erfolgsbilanz und Erfolgsfaktoren.....	270
5.4.7	Fazit.....	271
<b>6</b>	<b>Implikationen.....</b>	<b>273</b>
<b>7</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>283</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>289</b>