

Stefan Kühl

# Märkte explorieren

Eine kurze organisationstheoretisch  
informierte Handreichung

MANAGEMENT  
**KOMPAKT**

 Springer VS

---

Märkte explorieren

---

Stefan Kühl

# Märkte explorieren

Eine kurze organisations-  
theoretisch informierte  
Handreichung

 Springer VS

Stefan Kühl

Metaplan  
Quickborn, Deutschland

Universität Bielefeld  
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-13424-2      ISBN 978-3-658-13425-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-13425-9

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Katrin Emmerich, Jennifer Ott

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

# Inhalt

**Vorwort – Märkte explorieren  
statt Märkte erforschen | 1**

**1 Die Beobachtung der Umwelt | 7**

1.1 Die Umwelt einer Organisation | 8

1.2 Die Orientierung an ähnlichen  
Organisationen im Feld | 11

**2 Jenseits der objektivistischen Sichtweise –  
Die kognitive Wende | 17**

2.1 Die objektivistische Sichtweise der Umwelt | 18

2.2 Forming – Organisationen  
kreieren ihre Sicht der Umwelt | 22

2.3 Die Perspektivenvielfalt und  
Perspektivenverengung in Organisationen | 28

|          |   |             |
|----------|---|-------------|
| <b>3</b> | <b>Vorgehensweise bei der Exploration</b>   | <b>  39</b> |
| 3.1      | Re-framing – die Veränderung der Sicht<br>auf die Umwelt der Organisation                         | 41          |
| 3.2      | Degeneralisierung der Aussagen  | 46          |
| 3.3      | Hypothesenbildung – die Bildung<br>von Annahmen, um in der Exploration<br>voranzukommen           | 50          |
| <br>     |   |             |
| <b>4</b> | <b>Möglichkeiten der Wirklichkeits-<br/>konstruktionen – Fazit</b>                                | <b>  53</b> |
| <br>     |   |             |
|          | Literaturverzeichnis  | 57          |
| <br>     |   |             |
|          | Lektürehinweise – für ein organisationstheoretisch<br>informiertes Verständnis von Organisationen | 65          |

# Vorwort – Märkte explorieren statt Märkte erforschen

Der Titel »Märkte explorieren« trifft den Inhalt dieses Buches nicht genau. Es geht uns in diesem Buch nämlich nicht allein darum, wie Wirtschaftsorganisationen ihre Produkt-, Arbeits- und Finanzmärkte beobachten, sondern allgemeiner, wie ganz unterschiedliche Typen von Organisationen ihre Umwelt wahrnehmen und daraus Entscheidungen begründen. Auch wenn die Diskussion der Ausrichtung von Organisationen auf die für sie relevante Umwelt mit dem Begriff der Marktforschung nicht selten auf Unternehmen reduziert wird, darf die Umweltbeobachtung anderer Organisationstypen nicht aus dem Blickfeld geraten. Schließlich ist es für Verwaltungen, Armeen, Parteien, Ministerien, Krankenhäuser oder Universitäten häufig schwieriger als für Unternehmen, ihre komplexe Umwelt wahrzunehmen.

Der Titel »Märkte explorieren« irritiert wahrscheinlich die meisten Leserinnen und Leser; denkt man bei dem Verb »explorieren« doch eher an eine sich auf Exkursion befindende Schülergruppe, die die Natur um ihr Landschulheim herum zu entdecken sucht, oder an Kleinkinder, die mit neun oder zehn Monaten anfangen, ihre unmittelbare Umwelt bewusst wahrzunehmen. Dennoch haben wir uns entschlossen, den Titel »Märkte explorieren« beizubehalten, auch wenn es