

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
1.1 Wesen der Strategie und des strategischen Managements	1
1.2 Klassifizierungsansätze für Strategien von Unternehmen.....	3
1.3 Fundamentale Probleme des strategischen Managements	5
1.4 Wissenschaftliche Ansätze des strategischen Managements	6
1.4.1 Rational-entscheidungsorientierte Perspektive.....	7
1.4.2 Ökonomische Perspektiven.....	8
1.4.2.1 Neue Industrieökonomik	8
1.4.2.2 Spieltheorie	9
1.4.2.3 Neue Institutionenökonomik	10
1.4.2.4 Ressourcen- und kernkompetenzorientierte Ansätze.....	12
1.4.3 Systemtheoretische und evolutionäre Perspektive.....	13
1.5 Ziele von Unternehmen als Orientierungsgrößen der Strategie.....	14
1.5.1 Wesen von Zielen und ihr Bezug zur Strategie.....	14
1.5.2 Zielinhalte, Zielbeziehungen und die Strukturierung von Zielen.....	15
1.5.3 Balanced Scorecard	19
1.6 Kontrollfragen zu Kapitel 1	21
2 Kontext der Unternehmensführung und seine Gestaltung	23
2.1 Funktionen und Ebenen der Unternehmensführung	23
2.2 Anspruchsgruppen der Unternehmensführung (Stakeholderansatz)	26
2.3 Unternehmensverfassung	30
2.3.1 Merkmale und Zweck der Unternehmensverfassung.....	30
2.3.2 Duale Unternehmensverfassung.....	31
2.3.3 Board-/Verwaltungsrat-Unternehmensverfassung.....	33
2.3.4 Corporate Governance.....	33
2.4 Unternehmensexistethik	35
2.4.1 Ausgangsperspektive zu ethischem Verhalten: Funktionalismus vs. Instrumentalismus	35
2.4.2 Vernunftethik und Diskursethik	37

2.4.3	Praxis der Unternehmensethik.....	41
2.4.4	Fallstudie zur Unternehmensethik: Die Schnell & Gut AG	43
2.5	Unternehmenskultur.....	44
2.5.1	Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	44
2.5.2	Ebenenmodell der Unternehmenskultur.....	45
2.5.3	Stärke und Wirkungen von Unternehmenskultur	47
2.5.4	Gestaltung von Unternehmenskultur	49
2.5.5	Fallstudie zur Unternehmenskultur: The Body Shop.....	50
2.6	Kontrollfragen zu Kapitel 2	53
3	Definition des Geschäfts und Analyse der Märkte	55
3.1	Definition des Geschäfts und unternehmerische Vision.....	55
3.2	Strategische Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten.....	57
3.2.1	Geschäftseinheiten als Planungsgegenstand der Strategie.....	57
3.2.2	Bildung und Abgrenzung von strategischen Geschäftseinheiten.....	58
3.3	Marktsegmentierung und verbundene Strategien	61
3.3.1	Ursachen und Grundlagen der Marktsegmentierung	61
3.3.2	Vorgehen bei der Marktsegmentierung	62
3.3.2.1	Bestimmung von Variablen zur Segmentierung	62
3.3.2.2	Voraussetzungen für effektives Segmentieren	65
3.3.3	Segmentauswahl/Targeting und Marktabdeckungsstrategie.....	67
3.3.3.1	Targeting - Kriterien der Segmentauswahl	67
3.3.3.2	Marktabdeckungsstrategie	67
3.4	Marktabgrenzung und quantitative Analyse von Märkten.....	68
3.4.1	Marktabgrenzung und Identifikation der Wettbewerber	69
3.4.2	Marktgrößen zur quantitativen Analyse von Märkten.....	71
3.4.2.1	Marktgröße und Marktvolumen	71
3.4.2.2	Potenzieller Markt und Marktpotenzial	71
3.4.2.3	Marktwachstum.....	72
3.5	Kontrollfragen zu Kapitel 3	75
4	Ressourcenorientierte Unternehmensführung.....	77
4.1	Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette.....	77
4.2	Ressourcenanalyse.....	80
4.2.1	Resource-Conduct-Performance-Paradigma des ressourcenorientierten Ansatzes	80

4.2.2 Klassifikation von Ressourcen	81
4.2.3 Kriterien für die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils...	83
4.3 Von Ressourcen zu Kernkompetenzen: Kernkompetenzanalyse	86
4.3.1 Kompetenzanalyse	86
4.3.2 Kernkompetenzen: Definitionen und Beispiele.....	87
4.4 Kernkompetenzbasierte Strategien	91
4.5 Kernkompetenz-Managementzyklus	92
4.5.1 Identifikation von Kernkompetenzen	92
4.5.2 Entwicklung von Kernkompetenzen.....	96
4.5.3 Integration von Kernkompetenzen.....	98
4.5.4 Nutzung von Kernkompetenzen.....	98
4.5.5 Transfer von Kernkompetenzen	100
4.6 Fazit zur ressourcenorientierten Unternehmensführung	101
4.7 Kontrollfragen zu Kapitel 4	106
5 Markt- und wettbewerbsorientierte Unternehmensführung.....	109
5.1 Wettbewerbsrelevante Strukturen der Branche	110
5.1.1 Branchenstruktur, Wettbewerbsintensität und Profitabilität.....	110
5.1.2 Wettbewerbskräfte	111
5.1.2.1 Grad der Rivalität unter den etablierten Wettbewerbern	111
5.1.2.2 Bedrohung durch potenzielle neue Wettbewerber ..	114
5.1.2.3 Druck durch Substitutionsprodukte.....	117
5.1.2.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer	117
5.1.2.5 Verhandlungsstärke der Lieferanten	118
5.1.3 Branchenstrukturanalyse und Strategieentwicklung	119
5.2 Analyse der Wettbewerber	121
5.2.1 Elemente der Wettbewerberanalyse	121
5.2.2 Wettbewerbliche Verhaltenstypologien	124
5.3 Analyse der Position des Unternehmens im Wettbewerb	126
5.3.1 Erfolgsfaktoren als Basis der Analyse der Wettbewerbsposition	126
5.3.2 Stärken-Schwächen-Analyse.....	128
5.3.2.1 Vorgehensweise bei der Stärken-Schwächen-Analyse	128
5.3.2.2 Aussagen der Stärken-Schwächen-Analyse.....	130
5.3.2.3 Relevanz und Problemfelder der Stärken-Schwächen-Analyse	133

5.4	Wettbewerbsstrategien.....	133
5.4.1	Generische Wettbewerbstrategien.....	133
5.4.1.1	Begriff und Arten generischer Wettbewerbsstrategien	133
5.4.1.2	Kritische Betrachtung generischer Wettbewerbsstrategien	141
5.4.2	Hybride Wettbewerbsstrategien.....	142
5.4.3	Operative Wettbewerbsstrategien.....	146
5.5	Branchendynamik und dynamische Wettbewerbsstrategie.....	148
5.5.1	Grundkonzept und Phasen des dynamischen Hyperwettbewerbs	148
5.5.2	Strategische Konsequenzen aus dem Hyperwettbewerb	150
5.5.3	Bewertung des Hyperwettbewerb-Ansatzes	152
5.6	Koordination im Wettbewerb	152
5.6.1	Spieltheoretische Analyse der Wettbewerbsbeziehung	153
5.6.2	Ansätze zur Lösung des Gefangenendilemmas der Preissetzung.....	156
5.6.3	Strategien zur Koordination in Oligopolen	157
5.6.3.1	Offene Absprachen und Kartelle.....	157
5.6.3.2	Preisführerschaft.....	159
5.6.3.3	Beeinflussung der Annahmen des Wettbewerbers..	160
5.7	Schlussbemerkung zu Wettbewerbsstrategien	163
5.8	Kontrollfragen zu Kapitel 5	164
6	Strategische Planung und Strategiebewertung.....	166
6.1	SWOT-Analysen.....	167
6.1.1	WOTS-UP./Chancen-Risiken-Analyse	168
6.1.2	TOWS-Analyse.....	169
6.2	Portfolio-Planungstechniken	171
6.2.1	BCG-Portfolio	172
6.2.2	McKinsey-Portfolio	174
6.2.2.1	Normstrategien im McKinsey-Portfolio.....	175
6.2.2.2	Probleme und Nutzen des McKinsey-Portfolios ...	177
6.3	SPACE-Analyse	178
6.3.1	Dimensionen der SPACE-Analyse.....	178
6.3.2	Strategische Stoßrichtungen der SPACE-Analyse	180
6.3.3	Kritische Betrachtung der SPACE-Analyse.....	184
6.4	Strategiebewertung.....	184
6.4.1	Quantitative Ansätze zur Strategiebewertung.....	184
6.4.2	Qualitative Ansätze zur Strategiebewertung	185

6.5 Kontrollfragen zu Kapitel 6	187
6.6 Fallstudie.....	188
7 Wachstums- und wertorientierte Unternehmensführung	189
7.1 Wachstums-Basisstrategien aus der Ansoff-Matrix	189
7.1.1 Marktdurchdringung	190
7.1.2 Marktentwicklung.....	190
7.1.3 Produktentwicklung.....	192
7.1.3.1 Innovationen	192
7.1.3.2 Value Added Services.....	193
7.1.4 Diversifikation	195
7.2 Mergers & Acquisitions.....	197
7.2.1 Anlässe und Formen von Mergers & Acquisitions.....	197
7.2.2 Phasenmodell des Mergers & Acquisitions-Management ...	198
7.2.2.1 Initiierungsphase.....	199
7.2.2.2 Durchführungs- und Verhandlungsphase	200
7.2.2.3 Integrationsphase (Post-Merger-Integration).....	208
7.2.3 Fazit zum M&A-Management	210
7.3 Wertorientierte Unternehmensführung.....	211
7.3.1 Treiber wertorientierter Unternehmensführung	211
7.3.2 Konzept des Economic Value Added	212
7.3.3 Handlungsoptionen wertorientierter Unternehmensführung	217
7.3.4 Diskussion wertorientierter Unternehmensführung.....	218
7.4 Kontrollfragen zu Kapitel 7	219
8 Management des Wandels	221
8.1 Externe und interne Treiber des Wandels.....	221
8.2 Formen des Wandels	225
8.3 Handlungsfelder und Konzepte zum Management des Wandels ...	227
8.3.1 Organisationsgestaltung	227
8.3.2 Organisationsentwicklung.....	228
8.3.3 Organisationstransformation.....	230
8.4 Phasenkonzepte des Managements des Wandels.....	231
8.5 Berücksichtigung von Widerstand in Veränderungsprozessen.....	238
8.6 Zentrale Fragen der Steuerung des Wandels	240
8.7 Fazit zum Management des Wandels	244
8.8 Kontrollfragen zu Kapitel 8	246

9 Strategisches Informationsmanagement.....	249
9.1 Bedeutung und Aufgaben des Informationsmanagements	249
9.2 Informationswirtschaft	251
9.2.1 Strukturen und Aufgaben der Informationswirtschaft.....	251
9.2.2 Bestimmung des strategischen Informationsbedarfs.....	252
9.3 Informationsbeschaffung.....	254
9.3.1 Ansätze und Methoden der Informationsbeschaffung	255
9.3.2 Marktforschung	256
9.3.3 Competitive Intelligence	257
9.3.4 Analyse der Makroumwelt	259
9.3.4.1 Strukturierung der Makroumwelt	259
9.3.4.2 Ansätze zur Analyse der Makroumwelt	262
9.3.4.3 Management von Umweltkonflikten.....	263
9.4 Prognosen und Früherkennungssysteme	264
9.4.1 Gegenstand und Arten von Prognosen	264
9.4.2 Quantitative Prognoseverfahren	265
9.4.2.1 Verfahren für kurzfristige Prognosen.....	265
9.4.2.2 Verfahren für langfristige Prognosen	266
9.4.3 Qualitative und expertengestützte Prognoseverfahren	269
9.4.4 Simulationsverfahren	272
9.4.5 Strategische Früherkennung und Frühaufklärung	273
9.5 Strategische Informationssysteme	273
9.5.1 Strategische Funktionen der Informationssysteme.....	274
9.5.2 Management-Informationssysteme	275
9.5.3 Datenmanagement	277
9.6 Schlussbetrachtung.....	278
9.7 Kontrollfragen zu Kapitel 9	279
Abbildungsverzeichnis.....	281
Literaturverzeichnis	285
Stichwortverzeichnis	297