

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXV

Teil 1: Grundlagen des strategischen Managements 1

1 Konzept des strategischen Managements	3
1.1 Merkmale des strategischen Managements.....	3
1.2 Objekte und Prozess des strategischen Managements.....	7
1.3 Ebenen des strategischen Managements.....	15
2 Strategisches Management als Teilaufgabe des Managements.....	20
2.1 Aufgaben des Managements	20
2.2 Strategisches und normatives Management.....	25
2.2.1 Vision, Mission und Ziele des Unternehmens	26
2.2.2 Unternehmensverfassung	32
2.2.3 Unternehmenskultur	38
2.3 Strategisches und operatives Management	43
3 Entwicklung des strategischen Managements.....	48
3.1 Entwicklung des strategischen Denkens in Unternehmen	48
3.2 Entwicklung der Theorie des strategischen Managements	54
3.3 Beitrag der Theorie des strategischen Managements für die Unternehmenspraxis	64

Teil 2: Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene 71

1 Grundlagen des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	73
1.1 Abgrenzung des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	73
1.2 Ziele des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	77
1.3 Objekte und Prozess des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	80
2 Strategische Analyse auf Geschäftsfeldebene	85
2.1 Grundgedanken und Ziele der strategischen Analyse.....	85

2.2	Externe Analyse: Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt	87
2.2.1	Grundprobleme der externen Analyse.....	87
2.2.2	Analyse der Makroumwelt.....	90
2.2.3	Analyse der Branchenumwelt.....	95
2.2.3.1	Abgrenzung der zu untersuchenden Branche.....	96
2.2.3.2	Analyse der Branche als Ganzes.....	99
2.2.3.2.1	Branchenstrukturanalyse nach PORTER.....	99
2.2.3.2.2	Erweiterte Branchenanalyse	108
2.2.3.2.3	Ergänzende Modelle zur Analyse von Teilaspekten der Branchenumwelt und Branchendynamik.....	114
2.2.3.3	Strategische Markt- und Kundenanalyse	124
2.2.3.4	Strategische Wettbewerberanalyse.....	131
2.2.4	Analyse von disruptiven Veränderungen.....	135
2.3	Interne Analyse: Einschätzung der Stärken und Schwächen des Geschäftsfelds.....	144
2.3.1	Finanzielle Größen als Ausdruck von Stärken und Schwächen	145
2.3.2	Kompetenzen als Ursachen von Stärken und Schwächen	149
2.3.2.1	Ressourcen und Fähigkeiten – Kompetenzbasis des Unternehmens.....	149
2.3.2.2	Geschäftssystem als Grundlage der Kompetenzanalyse	153
2.3.2.3	Vorgehensweise zur Ermittlung von Stärken und Schwächen	159
2.3.3	„Strategy Maps“ zur Analyse des Zusammenspiels interner Faktoren	162
2.4	Methoden zur Informationsgewinnung als Grundlage der Analyse.....	164
2.4.1	Anforderungen an die Informationsgewinnung	164
2.4.2	Vorbereitung der Informationsgewinnung	167
2.4.3	Erhebung von Informationen	169
2.4.3.1	Informationsquellen.....	169
2.4.3.2	Ausgewählte Erhebungsmethoden	170
2.4.4	Auswertung von Informationen	173
2.4.5	Interpretation von Informationen.....	178
2.5	Ganzheitliche Ansätze zur Informationsgewinnung	181
2.5.1	Szenario-Technik.....	181
2.5.2	Prediction Markets.....	186

3	Formulierung und Auswahl von Strategien auf	
	Geschäftsfeldebene	194
3.1	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien	194
3.1.1	Wettbewerbsvorteile als Kernbestandteil von	
	Strategiealternativen	194
3.1.2	Wettbewerbsstrategien	198
3.1.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien	198
3.1.2.2	Hybride Wettbewerbsstrategien	204
3.2	Entwicklung von Strategiealternativen	210
3.2.1	Strategie der Kosten-/Preisführerschaft	210
3.2.1.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von Kosten-/	
	Preisvorteilen	210
3.2.1.1.1	Ausnutzen struktureller	
	Kostenunterschiede	210
3.2.1.1.2	Kostenmanagement	220
3.2.1.2	Entwicklung einer Strategie der Kosten-/	
	Preisführerschaft	221
3.2.2	Strategie der Differenzierung	226
3.2.2.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von	
	Leistungsvorteilen	226
3.2.2.1.1	Differenzierung durch Qualität	229
3.2.2.1.2	Differenzierung durch Zeit	232
3.2.2.1.3	Differenzierung durch Marke	236
3.2.2.1.4	Differenzierung durch	
	Kundenbeziehung	238
3.2.2.2	Entwicklung einer Strategie der	
	Differenzierung	242
3.2.3	Strategiealternativen als Ergebnis der	
	Strategieformulierung	246
3.2.4	Dynamische Betrachtung von Strategiealternativen	253
3.2.4.1	Bedeutung und Messung der Dynamik von	
	Branchen	254
3.2.4.2	Nachhaltigkeit von Strategien	255
3.2.4.3	Ansätze zur dynamischen Betrachtung von	
	Strategien	261
3.2.4.3.1	Spieltheorie	262
3.2.4.3.2	System Dynamics	266
3.2.4.3.3	Business Wargaming	269
3.2.4.4	Umgang mit Unsicherheit	272
3.3	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen	275
3.3.1	Aufgaben und Grundgedanken der	
	Strategiebewertung und -auswahl	275
3.3.2	Finanzielle Strategiebewertung	278

3.3.2.1	Überblick über Verfahren der finanziellen Strategiebewertung	278
3.3.2.2	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis der Discounted Cashflow-Methode	279
3.3.2.3	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis des Economic Value Added	291
3.3.3	Ergänzende Risiko- und Chancenabschätzung	299
3.3.3.1	Risikoabschätzung mittels Sensitivitätsanalyse	301
3.3.3.2	Chancenabschätzung durch Ermittlung des „Optionswerts“ einer Strategie	303
3.3.4	Balanced Scorecard als integrierter Ansatz	308
3.4	Verhaltenswissenschaftliche Betrachtung des Strategieprozesses	314
3.4.1	Grundideen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	315
3.4.2	Implikationen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie für das strategische Management	318
3.4.2.1	Implikationen für die Ziele des strategischen Managements	318
3.4.2.2	Implikationen für den Prozess des strategischen Managements	320
4	Implementierung von Strategien auf Geschäftsfeldebene	324
4.1	Begriff und Aufgaben der Strategieimplementierung	324
4.2	Gestaltung von Strukturen und Systemen zur Absicherung einer Strategie	328
4.2.1	Gestaltung von Strukturen	328
4.2.1.1	Zusammenhang von Strategien und Strukturen	328
4.2.1.2	Strategiegerechte Gestaltung von Aufbaustrukturen	330
4.2.1.2.1	Gestaltungsprinzipien und Idealtypen	330
4.2.1.2.2	Eignung von Aufbaustrukturen	336
4.2.2	Gestaltung von Systemen	341
4.2.2.1	Management-Informationssystem	341
4.2.2.2	Management-Anreizsystem	345
4.3	Umsetzung in die operativen Planungen zur Operationalisierung der Strategie	348
4.3.1	Funktionale Planungen	349

4.3.2	Faktorbezogene Planungen	351
4.3.3	Monetäre Planungen	353
4.4	Verhaltensbeeinflussung zur Durchsetzung der Strategie	359
4.4.1	Widerstände bei der Durchsetzung von Veränderungen.....	359
4.4.2	Maßnahmen zur Durchsetzung von Veränderungen	363
4.4.3	Ablauf eines Veränderungsprogramms zur Strategiedurchsetzung.....	366
4.5	Strategische Kontrolle.....	369
Teil 3: Strategisches Management auf Unternehmensebene.....		373
1	Grundlagen des strategischen Managements auf Unternehmensebene.....	375
1.1	Abgrenzung des strategischen Managements auf Unternehmensebene	375
1.2	Ziele des strategischen Managements auf Unternehmensebene	378
1.3	Objekte und Prozess des strategischen Managements auf Unternehmensebene	385
1.4	Theoretische Erklärungsansätze für die Existenz von Multibusiness Firms.....	388
2	Strategische Analyse auf Unternehmensebene	392
2.1	Externe Analyse auf Unternehmensebene	392
2.1.1	Analyse der Makroumwelt	392
2.1.2	Analyse der Stakeholderbeziehungen.....	396
2.2	Interne Analyse auf Unternehmensebene.....	400
2.2.1	Finanzielle Analyse.....	401
2.2.1.1	Unternehmenswertanalyse.....	402
2.2.1.2	Analyse von Wertkomponenten und Werttreibern	403
2.2.1.3	Analyse der Beiträge der Geschäftsfelder	407
2.2.2	Analyse der geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen.....	412
3	Formulierung und Auswahl von Strategien auf Unternehmensebene.....	417
3.1	Grundlagen für die Formulierung von Unternehmensstrategien	417
3.1.1	Vision, Mission und langfristige Ziele des Unternehmens	418
3.1.2	Segmentierung und Definition der Geschäftsfelder.....	423
3.2	Planung des Geschäftsfeldportfolios.....	429

3.2.1	Klassische Ansätze der Portfolioplanung	430
3.2.1.1	Konzepte der Portfolioplanung	430
3.2.1.1.1	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio	431
3.2.1.1.2	Marktattraktivitäts-/Geschäftsfeldstärken-Portfolio	436
3.2.1.1.3	Weitere Portfoliokonzepte	440
3.2.1.2	Einsatz und Grenzen der Portfoliokonzepte	442
3.2.2	Aktuelle Ansätze der Portfolioplanung	444
3.2.2.1	Wertorientierte Portfolioplanung	445
3.2.2.2	Kompetenzorientierte Portfolioplanung	454
3.2.2.3	Beurteilung des „Parenting Advantage“	459
3.2.3	Diversifikation als Ausdruck der Portfoliogestaltung	463
3.2.3.1	Begriff, Messung und Formen der Diversifikation	464
3.2.3.2	Erfolg von Diversifikationsstrategien	469
3.2.3.3	Aktuelle Entwicklungen der Diversifikationsforschung	480
3.3	Planung von Portfolioveränderungen	484
3.3.1	Interne Entwicklung von Geschäftsfeldern	485
3.3.2	Akquisition von Geschäftsfeldern	489
3.3.2.1	Arten und Motive von Akquisitionen	489
3.3.2.2	Erfolg von Akquisitionen	495
3.3.2.3	Prozess der Akquisition	498
3.3.3	Desinvestition von Geschäftsfeldern	504
3.3.3.1	Formen und Motive von Desinvestitionen	504
3.3.3.2	Erfolg von Desinvestitionen	507
3.3.4	Kooperationen zur gemeinsamen Entwicklung von Geschäftsfeldern	509
3.3.4.1	Formen der Kooperation	509
3.3.4.2	Erklärung von Kooperationen auf Basis der markt- und ressourcenorientierten Perspektive	514
3.4	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen	520
3.4.1	Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und -auswahl	520
3.4.2	Integration der Formulierung und Auswahl von Unternehmensstrategien mithilfe des „Hexagon-Ansatzes“	521
4	Implementierung von Strategien auf Unternehmensebene	533
4.1	Besonderheiten der Strategieimplementierung auf Unternehmensebene	533
4.2	Gestaltung von Strukturen auf Unternehmensebene	536

4.2.1 Aufgaben der Strukturgestaltung auf Unternehmensebene	536
4.2.2 Führungsrolle der Unternehmenszentrale	537
4.3 Gestaltung von Systemen auf Unternehmensebene	546
4.3.1 Management-Informationssysteme auf Unternehmensebene	547
4.3.2 Management-Anreizsysteme auf Unternehmensebene	548
Literaturverzeichnis	551
Stichwortverzeichnis	579