

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis .....	XXV
<b>Teil 1: Grundlagen des strategischen Managements .....</b>	<b>1</b>
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
<b>Teil 2: Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene .....</b>	<b>71</b>
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
<b>4.4 Verhaltensbeeinflussung zur Durchsetzung der Strategie .....</b>	<b>359</b>
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
<b>4.5 Strategische Kontrolle.....</b>	<b>369</b>
 <b>Teil 3: Strategisches Management auf Unternehmensebene.....</b>	<b>373</b>
<b>1 Grundlagen des strategischen Managements auf     Unternehmensebene.....</b>	<b>375</b>
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
<b>2 Strategische Analyse auf Unternehmensebene .....</b>	<b>392</b>
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
<b>3 Formulierung und Auswahl von Strategien auf     Unternehmensebene .....</b>	<b>417</b>
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