

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
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 .....	7
1.4.1 Rational-entscheidungsorientierte Perspektive.....	7
1.4.2 Ökonomische Perspektiven .....	9
1.4.2.1 Neue Industrieökonomik.....	9
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.....	18
1.6 Kontrollfragen zu Kapitel 1 .....	20
<b>2 Kontext der Unternehmensführung und seine Gestaltung.....</b>	<b>23</b>
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.....	34
2.4 Unternehmensexethik .....	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
<b>3</b>	<b>Definition des Geschäfts und Analyse der Märkte .....</b>	<b>55</b>
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	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
<b>4</b>	<b>Ressourcenorientierte Unternehmensführung.....</b>	<b>77</b>
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.....	99
4.5.5	Transfer von Kernkompetenzen .....	100
4.6	Fazit zur ressourcenorientierten Unternehmensführung .....	102
4.7	Kontrollfragen zu Kapitel 4 .....	106
5	<b>Markt- und wettbewerbsorientierte Unternehmensführung.....</b>	<b>109</b>
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.....	118
5.1.2.4	Verhandlungsstärke der Abnehmer .....	118
5.1.2.5	Verhandlungsstärke der Lieferanten .....	119
5.1.3	Branchenstrukturanalyse und Strategieentwicklung .....	120
5.2	Analyse der Wettbewerber.....	122
5.2.1	Elemente der Wettbewerberanalyse.....	122
5.2.2	Wettbewerbliche Verhaltenstypologien.....	125
5.3	Analyse der Position des Unternehmens im Wettbewerb .....	127
5.3.1	Erfolgsfaktoren als Basis der Analyse der Wettbewerbsposition.....	127
5.3.2	Stärken-Schwächen-Analyse.....	129

5.3.2.1	Vorgehensweise bei der Stärken-Schwächen-Analyse.....	129
5.3.2.2	Aussagen der Stärken-Schwächen-Analyse .....	131
5.3.2.3	Problemfelder bei der Stärken-Schwächen-Analyse.....	133
5.4	Wettbewerbsstrategien .....	134
5.4.1	Generische Wettbewerbstrategien .....	134
5.4.1.1	Begriff und Arten generischer Wettbewerbsstrategien.....	134
5.4.1.2	Kritische Betrachtung generischer Wettbewerbsstrategien.....	142
5.4.2	Hybride Wettbewerbsstrategien .....	144
5.4.3	Operative Wettbewerbsstrategien .....	147
5.5	Branchendynamik und dynamische Wettbewerbsstrategie .....	149
5.5.1	Grundkonzept und Phasen des dynamischen Hyperwettbewerbs.....	149
5.5.2	Strategische Konsequenzen aus dem Hyperwettbewerb.....	151
5.5.3	Bewertung des Hyperwettbewerb-Ansatzes .....	153
5.6	Koordination im Wettbewerb .....	153
5.6.1	Spieltheoretische Analyse der Wettbewerbsbeziehung.....	154
5.6.2	Ansätze zur Lösung des Gefangenendilemmas der Preissetzung .....	157
5.6.3	Strategien zur Koordination in Oligopolen.....	158
5.6.3.1	Offene Absprachen und Kartelle.....	158
5.6.3.2	Preiführerschaft .....	160
5.6.3.3	Beeinflussung der Annahmen des Wettbewerbers .....	161
5.7	Schlussbemerkung zu Wettbewerbsstrategien.....	164
5.8	Kontrollfragen zu Kapitel 5.....	164
<b>6</b>	<b>Strategische Planung und Strategiebewertung .....</b>	<b>167</b>
6.1	SWOT-Analysen .....	168
6.1.1	WOTS-UP/Chancen-Risiken-Analyse.....	169
6.1.2	TOWS-Analyse .....	170
6.2	Portfolio-Planungstechniken.....	172
6.2.1	BCG-Portfolio.....	173
6.2.2	McKinsey-Portfolio.....	175
6.2.2.1	Normstrategien im McKinsey-Portfolio .....	176
6.2.2.2	Probleme und Nutzen des McKinsey-Portfolios.....	178

6.3	SPACE-Analyse .....	179
6.3.1	Dimensionen der SPACE-Analyse.....	180
6.3.2	Strategische Stoßrichtungen der SPACE-Analyse .....	181
6.3.3	Kritische Betrachtung der SPACE-Analyse.....	185
6.4	Strategiebewertung .....	185
6.4.1	Quantitative Ansätze zur Strategiebewertung .....	185
6.4.2	Qualitative Ansätze zur Strategiebewertung.....	186
6.5	Kontrollfragen zu Kapitel 6 .....	188
6.6	Fallstudie .....	189
<b>7</b>	<b>Wachstums- und wertorientierte Unternehmensführung .....</b>	<b>191</b>
7.1	Wachstums-Basisstrategien aus der Ansoff-Matrix .....	191
7.1.1	Marktdurchdringung.....	192
7.1.2	Marktentwicklung .....	193
7.1.3	Produktentwicklung.....	195
7.1.3.1	Innovationen.....	195
7.1.3.2	Value Added Services .....	195
7.1.4	Diversifikation .....	197
7.2	Mergers & Acquisitions .....	199
7.2.1	Anlässe und Formen von Mergers & Acquisitions .....	199
7.2.2	Phasenmodell des Mergers & Acquisitions-Management ...	201
7.2.2.1	Initiierungsphase.....	202
7.2.2.2	Durchführungs- und Verhandlungsphase.....	202
7.2.2.3	Integrationsphase (Post-Merger-Integration) .....	210
7.2.3	Fazit zum M&A-Management .....	212
7.3	Wertorientierte Unternehmensführung.....	214
7.3.1	Treiber wertorientierter Unternehmensführung.....	214
7.3.2	Konzept des Economic Value Added .....	214
7.3.3	Handlungsoptionen wertorientierter Unternehmensführung .....	219
7.3.4	Diskussion wertorientierter Unternehmensführung .....	220
7.4	Kontrollfragen zu Kapitel 7 .....	221
<b>8</b>	<b>Management des Wandels.....</b>	<b>223</b>
8.1	Externe und interne Treiber des Wandels.....	223
8.2	Formen des Wandels .....	227
8.3	Handlungsfelder und Konzepte zum Management des Wandels.....	229
8.3.1	Organisationsgestaltung .....	229
8.3.2	Organisationsentwicklung.....	230

8.3.3	Organisationstransformation .....	232
8.4	Phasenkonzepte des Managements des Wandels .....	233
8.5	Berücksichtigung von Widerstand in Veränderungsprozessen .....	240
8.6	Zentrale Fragen der Steuerung des Wandels .....	242
8.7	Fazit zum Management des Wandels .....	246
8.8	Kontrollfragen zu Kapitel 8 .....	249
<b>9</b>	<b>Strategisches Informationsmanagement .....</b>	<b>251</b>
9.1	Bedeutung und Aufgaben des Informationsmanagements .....	251
9.2	Informationswirtschaft .....	253
9.2.1	Strukturen und Aufgaben der Informationswirtschaft .....	253
9.2.2	Bestimmung des strategischen Informationsbedarfs .....	254
9.3	Informationsbeschaffung .....	256
9.3.1	Ansätze und Methoden der Informationsbeschaffung .....	257
9.3.2	Marktforschung .....	258
9.3.3	Competitor Intelligence .....	259
9.3.4	Analyse der Makroumwelt .....	260
9.3.4.1	Strukturierung der Makroumwelt .....	261
9.3.4.2	Ansätze zur Analyse der Makroumwelt .....	263
9.3.4.3	Management von Umweltkonflikten .....	265
9.4	Prognosen und Früherkennungssysteme .....	265
9.4.1	Gegenstand und Arten von Prognosen .....	265
9.4.2	Quantitative Prognoseverfahren .....	267
9.4.2.1	Verfahren für kurzfristige Prognosen .....	267
9.4.2.2	Verfahren für langfristige Prognosen .....	268
9.4.3	Qualitative und expertengestützte Prognoseverfahren .....	271
9.4.4	Simulationsverfahren .....	274
9.4.5	Strategische Früherkennung und Frühaufklärung .....	275
9.5	Strategische Informationssysteme .....	276
9.5.1	Strategische Funktionen der Informationssysteme .....	277
9.5.2	Management-Informationssysteme .....	278
9.5.3	Datenmanagement .....	279
9.6	Schlussbetrachtung .....	281
9.7	Kontrollfragen zu Kapitel 9 .....	281
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>		<b>283</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>287</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>		<b>299</b>