

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
1.1 Strategisches Management als wissenschaftliche Disziplin	1
1.2 Begriff und Wesen der Strategie	2
1.3 Klassifizierungsansätze für Strategien von Unternehmen	4
1.4 Fundamentale Probleme des strategischen Managements	6
1.5 Wissenschaftliche Perspektiven des strategischen Managements	7
1.5.1 Rational-entscheidungsorientierte Perspektive	8
1.5.2 Ökonomische Perspektiven	9
1.5.2.1 Neue Industrieökonomik	9
1.5.2.2 Spieltheorie	10
1.5.2.3 Neue Institutionenökonomik	11
1.5.2.4 Ressourcen- und kernkompetenzorientierte Ansätze	12
1.5.3 Systemtheoretische und evolutionäre Perspektive	13
1.6 Ziele von Unternehmen als Orientierung für Strategien	14
1.6.1 Wesen von Zielen und ihr Bezug zur Strategie	14
1.6.2 Zielinhalte, Zielbeziehungen und die Strukturierung von Zielen	14
1.6.3 Balanced Scorecard	17
1.7 Kontrollfragen zu Kapitel 1	19
2 Kontext der Unternehmensführung und seine Gestaltung	21
2.1 Funktionen und Ebenen der Unternehmensführung	21
2.2 Anspruchsgruppen der Unternehmensführung (Stakeholder-Ansatz)	24
2.3 Unternehmensverfassung	28
2.3.1 Merkmale und Zweck der Unternehmensverfassung	28
2.3.2 Duale Unternehmensverfassung	29
2.3.3 Board-/Verwaltungsrat-Unternehmensverfassung	30
2.3.4 Corporate Governance	31
2.4 Unternehmensexistethik	33
2.4.1 Ausgangsperspektive zu ethischem Verhalten: Funktionalismus vs. Instrumentalismus	33
2.4.2 Vernunftethik und Diskursethik	35

2.4.3	Praxis der Unternehmensethik	38
2.4.4	Fallstudie zur Unternehmensethik: Die Schnell & Gut AG	40
2.5	Unternehmenskultur	40
2.5.1	Begriff und Bedeutung von Unternehmenskultur	40
2.5.2	Ebenenmodell der Unternehmenskultur	42
2.5.3	Funktionen von Unternehmenskultur	44
2.5.4	Stärke und Wirkungen von Unternehmenskultur	46
2.5.5	Gestaltung von Unternehmenskultur	48
2.5.6	Fallstudie zur Unternehmenskultur: The Body Shop	49
2.6	Kontrollfragen zu Kapitel 2	52
3	Kundenbezogene Strategien und Marktanalysen	55
3.1	Bedürfnisse der Menschen als Grundlage von Märkten	55
3.2	Marktsegmentierung und verbundene Strategien	57
3.2.1	Ursachen und Grundlagen der Marktsegmentierung	57
3.2.2	Marktsegmentierung (Segmenting) und Bildung von Segmenten	58
3.2.2.1	Bestimmung von Variablen zur Marktsegmentierung	58
3.2.2.2	Voraussetzungen für effektives Segmentieren	60
3.2.3	Targeting und Marktabdeckungsstrategie	61
3.2.3.1	Targeting – Kriterien der Segmentauswahl	61
3.2.3.2	Marktabdeckungsstrategie	62
3.2.4	Positionierung (Positioning) und Produktdifferenzierung	63
3.3	Kundennutzen- und segmentbezogene Strategieansätze	63
3.3.1	Definition des Geschäfts (Defining the Business)	63
3.3.2	Geschäftsmodelle und Geschäftsmodell-Innovationen	64
3.3.3	Blue-Ocean-Strategie	69
3.4	Quantitative Analyse von Märkten	70
3.4.1	Marktgröße und Marktvolumen	71
3.4.2	Potenzieller Markt und Marktpotenzial	71
3.4.3	Marktwachstum	72
3.5	Kontrollfragen zu Kapitel 3	75
4	Ressourcenorientierte Unternehmensführung	77
4.1	Unternehmensanalyse anhand der Wertschöpfungskette	78
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	84
4.3	Von Ressourcen zu Kernkompetenzen: Kernkompetenzanalyse	85
4.3.1	Kompetenzanalyse	85
4.3.2	Kernkompetenzen: Definitionen und Beispiele	87
4.4	Kernkompetenzbasierte Strategien	90

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	Integration von ressourcenorientierter und marktorientierter Unternehmensführung	101
4.7	Fazit zur ressourcenorientierten Unternehmensführung	102
4.8	Fallstudie zur ressourcenorientierten Unternehmensführung in einem Kleinunternehmen	106
4.9	Kontrollfragen zu Kapitel 4	107
5	Wettbewerbsorientierte Analysen und Strategieansätze	109
5.1	Wesen des Wettbewerbs und Problemstellung	110
5.2	Wettbewerbsrelevante Strukturen der Branche: Five Forces	112
5.2.1	Branchenstruktur, Wettbewerbsintensität und Profitabilität	112
5.2.2	Wettbewerbskräfte der Branchenstruktur	113
5.2.2.1	Grad der Rivalität unter den etablierten Wettbewerbern	113
5.2.2.2	Bedrohungen durch neue Wettbewerber	117
5.2.2.2.1	Effekte von Markteintritten und Eintrittskandidaten	117
5.2.2.2.2	Markteintrittsbarrieren und Wahrscheinlichkeit des Markteintritts	118
5.2.2.2.3	Strategien zur Abwehr von Markteintritten	119
5.2.2.3	Druck durch Substitutionsprodukte	120
5.2.2.4	Verhandlungsstärke der Abnehmer	121
5.2.2.5	Verhandlungsstärke der Lieferanten	122
5.2.3	Wettbewerbsintensität und Strategien bei Netzwerkeffekten	124
5.2.3.1	Netzwerkeffekte in der Industrieökonomik	124
5.2.3.2	Wettbewerb bei Netzwerkeffekten	125
5.2.4	Branchenstrukturanalyse und Strategieentwicklung	126
5.3	Analyse der Wettbewerber	127
5.3.1	Identifikation der relevanten Wettbewerber	128
5.3.2	Elemente der Wettbewerberanalyse	129
5.3.3	Competitive Intelligence	132
5.4	Analyse der Wettbewerbsposition	133
5.4.1	Erfolgsfaktoren als Basis der Analyse der Wettbewerbsposition	133
5.4.2	Stärken-Schwächen-Analyse	135
5.4.3	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsnachteile	136
5.4.3.1	Strategische Stärken und Wettbewerbsvorteile	136
5.4.3.2	Strategische Schwächen und Gegenmaßnahmen	137

5.5	Wettbewerbsstrategien	138
5.5.1	Generische Wettbewerbsstrategien	138
5.5.1.1	Strategie der Kostenführerschaft	139
5.5.1.2	Strategie der Differenzierung/Qualitätsführerschaft	142
5.5.1.3	Differenzierungs- und Kostenfokus	143
5.5.2	Hybride Wettbewerbsstrategien	144
5.5.2.1	Sequenzielle hybride Wettbewerbsstrategien	144
5.5.2.2	Simultane hybride Wettbewerbsstrategien	145
5.5.2.3	Beurteilung hybrider Wettbewerbsstrategien	146
5.5.3	Zusammenfassung der Theorien zur Wettbewerbsstrategie	146
5.6	Koordination im Wettbewerb	150
5.6.1	Spieltheoretische Grundlagen und Problemstellung	150
5.6.2	Voraussetzungen und Ansätze für Koordinationsstrategien	153
5.6.3	Strategien zur Koordination in Oligopolen	153
5.6.3.1	Offene Absprachen und Kartelle	153
5.6.3.2	Preisführerschaft	155
5.6.3.3	Reaktionshypthesen und Tit-for-Tat	156
5.6.3.4	Beeinflussung der Erwartung der Auszahlungen	158
5.7	Schlussbemerkung zu Wettbewerbsstrategien	158
5.8	Kontrollfragen zu Kapitel 5	159
6	Strategische Planung und Strategieauswahl	163
6.1	Analyse der Makroumwelt	164
6.1.1	PEST-Modell zur Strukturierung der Makroumwelt	164
6.1.2	Ablaufschritte zur Analyse der Makroumwelt	167
6.1.3	Management der Makroumwelt: Non-Market Strategy	169
6.2	SWOT-Analysen	174
6.2.1	WOTS-UP/Chancen-Risiken-Analyse	175
6.2.2	TOWS-Analyse	176
6.3	Portfolio-Planungstechniken	178
6.3.1	BCG-Portfolio	179
6.3.1.1	Aufbau und Strategien des BCG-Portfolio	179
6.3.1.2	Kritische Bewertung des BCG-Portfolio	179
6.3.2	McKinsey-Portfolio	180
6.3.2.1	Aufbau und Strategien des McKinsey-Portfolio	181
6.3.2.2	Kritische Bewertung des McKinsey-Portfolio	181
6.4	SPACE-Analyse	183
6.4.1	Dimensionen der SPACE-Analyse	184
6.4.2	Strategische Stoßrichtungen der SPACE-Analyse	186
6.4.3	Kritische Bewertung der SPACE-Analyse	188
6.5	Strategiebewertung und -Auswahl	188
6.5.1	Quantitative Ansätze zur Strategiebewertung und -Auswahl	189

6.5.1.1	Strategiebewertung und -auswahl mittels Szenarien	189
6.5.1.2	Strategie als mehrperiodige Investitionsentscheidung	190
6.5.2	Qualitative Ansätze zur Strategiebewertung	191
6.6	Kontrollfragen zu Kapitel 6	192
6.7	Fallstudie	193
7	Wachstums- und wertorientierte Unternehmensführung	195
7.1	Wachstums-Basisstrategien aus der Ansoff-Matrix	195
7.1.1	Marktdurchdringung	196
7.1.2	Marktentwicklung	197
7.1.3	Produktentwicklung	197
7.1.3.1	Innovationen	197
7.1.3.2	Value Added Services	200
7.1.4	Diversifikation	202
7.2	Mergers & Acquisitions	203
7.2.1	Anlässe und Formen von Mergers & Acquisitions	203
7.2.2	Phasenmodell des Mergers & Acquisitions-Managements	208
7.2.2.1	Initiierungsphase	209
7.2.2.2	Durchführungs- und Verhandlungsphase	209
7.2.2.3	Integrationsphase (Post-Merger-Integration)	217
7.2.3	Fazit zum M&A-Management	219
7.3	Wertorientierte Unternehmensführung	220
7.3.1	Prämissen wertorientierter Unternehmensführung	220
7.3.2	Konzept des Economic Value Added	222
7.3.3	Handlungsoptionen wertorientierten Portfoliomanagements	225
7.3.4	Diskussion wertorientierter Unternehmensführung	227
7.4	Kontrollfragen zu Kapitel 7	229
8	Management des Wandels	231
8.1	Externe und interne Treiber des Wandels	231
8.2	Formen des Wandels	235
8.3	Handlungsfelder und Konzepte zum Management des Wandels	237
8.3.1	Organisationsgestaltung	238
8.3.2	Organisationsentwicklung	239
8.3.3	Organisationstransformation	242
8.4	Phasenkonzepte des Managements des Wandels	242
8.5	Berücksichtigung von Widerstand in Veränderungsprozessen	248
8.6	Zentrale Fragen der Steuerung des Wandels	251
8.7	Fazit zum Management des Wandels	254
8.8	Kontrollfragen zu Kapitel 8	256
Literatur		257
Stichwortverzeichnis		269