

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	11
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	14
<b>Teil I Grundlagen</b> .....	17
1 Begriffliche Abgrenzungen .....	17
1.1 Planung .....	17
1.2 Strategien .....	23
1.3 Strategisches Management .....	28
2 Zweck des strategischen Managements .....	34
3 Anmerkungen zum Status quo der Forschung im strategischen Management .....	37
3.1 Entwicklungsgeschichte: Von der Finanzplanung zum strategischen Management ..	37
3.2 Forschungs- und Arbeitsbereiche im strategischen Management .....	45
<b>Teil II Eine Konzeption des strategischen Managements</b> .....	53
1 Zum Prozesscharakter des strategischen Managements .....	53
2 Unternehmerische Vision und strategische Zielplanung .....	58
2.1 Bedeutung und Funktionen der Vision .....	58
2.2 Relevanz von Leitbildern für die Umsetzung der Vision .....	61
2.3 Präzisierung der unternehmerischen Vision durch das Setzen von Zielen .....	65
2.3.1 Content: Ziele und Zielsysteme .....	65
2.3.2 Process: Die Ableitung von Zielinhalten .....	69
3 Segmentierung und strategische Analyse .....	73
3.1 Segmentierung .....	73
3.1.1 Bedeutung und Aufgabenbereiche der Segmentierung .....	73
3.1.2 Externe Segmentierung des Marktes: Strategische Geschäftsfelder .....	74
3.1.3 Interne Segmentierung des Unternehmens: Strategische Geschäftseinheiten ..	80
3.2 Strategische Analyse .....	85
3.2.1 Bedeutung und Aufgabenbereiche der strategischen Analyse .....	85

3.2.2	Analyse der Unternehmenssituation und Identifikation von Kernkompetenzen .....	88
3.2.3	Analyse der Umwelt .....	100
3.2.4	Strategische Prognose und Frühaufklärung .....	106
<b>4</b>	<b>Strategieentwicklung und -bewertung .....</b>	<b>112</b>
4.1	Bedeutung und Aufgabenbereiche der Strategieentwicklung .....	112
4.2	Alternative Perspektiven der Strategieentwicklung .....	114
4.2.1	Market-based View versus Resource-based View .....	114
4.2.2	Intendierte Strategieentwicklung versus emergente Entstehung von Strategien .....	119
4.2.3	Inkrementaler versus synoptischer Ansatz .....	121
4.2.4	Strukturalistischer versus rekonstruktivistischer Ansatz .....	123
4.3	Organisatorische Ebenen der Strategieentwicklung .....	127
4.3.1	Unternehmensstrategien .....	128
4.3.2	Geschäftsbereichsstrategien .....	132
4.3.3	Funktionalstrategien .....	133
4.3.4	Unternehmensübergreifende Kooperationsstrategien .....	134
4.4	Ergebnisse der Strategieentwicklung .....	136
4.4.1	Überblick .....	136
4.4.2	Produkt-Markt-Strategien .....	138
4.4.3	Generische Wettbewerbsstrategien .....	142
4.5	Integrative Betrachtung der Dimensionen von Strategie: Der »Strategy Diamond« ..	152
4.6	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen .....	157
<b>5</b>	<b>Strategieimplementierung .....</b>	<b>161</b>
5.1	Bedeutung und Aufgabenbereiche der Strategieimplementierung .....	161
5.2	Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme .....	165
5.2.1	Ausgestaltung der Organisationsstruktur .....	165
5.2.2	Ausgestaltung der Unternehmenskultur .....	168
5.2.3	Ausgestaltung von Systemen .....	170
5.3	Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme .....	174
<b>6</b>	<b>Strategische Kontrolle .....</b>	<b>175</b>
6.1	Bedeutung und Aufgabenbereiche der strategischen Kontrolle .....	175
6.2	Organisation der strategischen Kontrolle .....	178
<b>7</b>	<b>Strategisches Management und ethische Reflexion .....</b>	<b>180</b>
7.1	Bedeutung und Aufgabenbereiche der ethischen Reflexion .....	180
7.2	Konzeptionelle Zusammenhänge zwischen strategischem Management und ethischer Reflexion .....	184
7.2.1	Formale Zusammenhänge .....	184
7.2.2	Funktionale Zusammenhänge .....	185

7.2.3	Prozedurale Zusammenhänge .....	186
7.3	Implikationen für die Praxis des strategischen Managements .....	189
<b>Teil III Instrumente im Rahmen des strategischen Managements.....</b>		<b>199</b>
<b>1</b>	<b>Überblick und empirische Relevanz von Instrumenten im strategischen Management.....</b>	<b>199</b>
<b>2</b>	<b>Instrumente zur Unternehmensanalyse.....</b>	<b>202</b>
2.1	Potenzial- und Lückenanalyse (Gap-Analyse) .....	202
2.2	Wertkettenanalyse.....	205
2.3	Activity-System-Maps.....	209
2.4	Geschäftsmodellanalyse .....	213
2.5	Produktlebenszyklusanalyse .....	219
2.6	Erfahrungskurvenanalyse .....	222
<b>3</b>	<b>Instrumente zur Umweltanalyse .....</b>	<b>232</b>
3.1	Konkurrentenanalyse .....	232
3.2	Benchmarking .....	234
3.3	Branchenstrukturanalyse.....	238
3.4	Marktanalyse .....	241
3.5	Instrumente zur expliziten Berücksichtigung der Unsicherheit .....	246
<b>4</b>	<b>Integrative Instrumente .....</b>	<b>248</b>
4.1	SWOT-Analyse.....	248
4.2	Szenarioanalyse .....	253
4.3	PIMS-Programm .....	256
4.4	Portfolio-Analysen .....	261
4.4.1	Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio .....	262
4.4.2	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio .....	266
4.4.3	Technologie-Portfolio.....	268
4.4.4	Kritische Stellungnahme .....	269
<b>5</b>	<b>Instrumente zur Strategieimplementierung.....</b>	<b>272</b>
5.1	Balanced Scorecard .....	272
5.2	Budgetierung .....	279
<b>6</b>	<b>Kritische Überprüfung der Instrumente und Entscheidungshilfen .....</b>	<b>281</b>

<b>Teil IV Herausforderungen für das strategische Management im Rahmen der Globalisierung .....</b>	<b>285</b>
<b>1 Der Begriff der Globalisierung .....</b>	<b>285</b>
1.1 Dimensionen der Globalisierung .....	286
1.2 Ebenen der Globalisierung .....	287
<b>2 Besonderheiten eines strategischen Managements im globalen Wettbewerb .....</b>	<b>288</b>
2.1 Formulierung der Vision im globalen Wettbewerb .....	289
2.2 Segmentierung auf globaler Ebene .....	294
2.3 Strategische Analyse im globalen Kontext .....	297
2.3.1 Analyse der Umwelt .....	297
2.3.2 Analyse der Unternehmenssituation .....	301
2.4 Strategieentwicklung im globalen Kontext .....	302
2.4.1 Die Stufenstrategie nach Johanson/Vahlne .....	303
2.4.2 Die Triade-Strategie nach Ohmae .....	306
2.4.3 Der Koordinations- und Konfigurationsansatz nach Porter .....	307
2.4.4 Die transnationale Strategie nach Bartlett/Ghoshal .....	309
2.5 Strategieimplementierung auf globaler Ebene .....	313
2.6 Zur strategischen Kontrolle im globalen Wettbewerb .....	317
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>319</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>341</b>