

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	33
2.2.3 Unternehmenskultur	39
2.3 Strategisches und operatives Management	45
3 Entwicklung des strategischen Managements.....	50
3.1 Entwicklung des strategischen Denkens in Unternehmen.....	50
3.2 Entwicklung der Theorie des strategischen Managements.....	56
3.3 Beitrag der Theorie des strategischen Managements für die Unternehmenspraxis	66

Teil 2: Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene 73

1 Grundlagen des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	75
1.1 Abgrenzung des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	75
1.2 Ziele des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	79
1.3 Objekte und Prozess des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	83
2 Strategische Analyse auf Geschäftsfeldebene	87
2.1 Grundgedanken und Ziele der strategischen Analyse.....	87

2.2	Externe Analyse: Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt.....	89
2.2.1	Grundprobleme der externen Analyse.....	89
2.2.2	Analyse der Makroumwelt.....	93
2.2.3	Analyse der Branchenumwelt.....	98
2.2.3.1	Abgrenzung der zu untersuchenden Branche.....	98
2.2.3.2	Analyse der Branche als Ganzes.....	101
2.2.3.2.1	Branchenstrukturanalyse nach PORTER.....	101
2.2.3.2.2	Erweiterte Branchenanalyse.....	110
2.2.3.2.3	Ergänzende Modelle zur Analyse von Teilaspekten der Branchenumwelt und Branchendynamik.....	116
2.2.3.3	Strategische Markt- und Kundenanalyse.....	125
2.2.3.4	Strategische Wettbewerberanalyse.....	129
2.2.4	Analyse von disruptiven Veränderungen.....	133
2.3	Interne Analyse: Einschätzung der Stärken und Schwächen des Geschäftsfelds.....	142
2.3.1	Finanzielle Größen als Ausdruck von Stärken und Schwächen.....	143
2.3.2	Kompetenzen als Ursachen von Stärken und Schwächen.....	147
2.3.2.1	Ressourcen und Fähigkeiten - Kompetenzbasis des Unternehmens.....	147
2.3.2.2	Geschäftssystem als Grundlage der Kompetenzanalyse.....	152
2.3.2.3	Vorgehensweise zur Ermittlung von Stärken und Schwächen.....	159
2.3.3	"Strategy Maps" zur Analyse des Zusammenspiels interner Faktoren.....	160
2.4	Methoden zur Informationsgewinnung als Grundlage der Analyse.....	164
2.4.1	Anforderungen an die Informationsgewinnung.....	164
2.4.2	Vorbereitung der Informationsgewinnung.....	166
2.4.3	Erhebung von Informationen.....	168
2.4.3.1	Informationsquellen.....	168
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	199
3.1.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien	199
3.1.2.2	Hybride Wettbewerbsstrategien	205
3.2	Entwicklung von Strategiealternativen	210
3.2.1	Strategie der Kosten-/Preisführerschaft	210
3.2.1.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von Kosten-/Preisvorteilen.....	211
3.2.1.1.1	Ausnutzen struktureller Kostenunterschiede.....	211
3.2.1.1.2	Kostenmanagement	221
3.2.1.2	Entwicklung einer Strategie der Kosten-/Preisführerschaft.....	227
3.2.2	Strategie der Differenzierung	232
3.2.2.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von Leistungsvorteilen	232
3.2.2.1.1	Differenzierung durch Qualität.....	235
3.2.2.1.2	Differenzierung durch Zeit	238
3.2.2.1.3	Differenzierung durch Marke.....	242
3.2.2.1.4	Differenzierung durch Kundenbeziehung.....	244
3.2.2.2	Entwicklung einer Strategie der Differenzierung	248
3.2.3	Strategiealternativen als Ergebnis der Strategieformulierung	252
3.2.4	Dynamische Betrachtung von Strategiealternativen	262
3.2.4.1	Bedeutung und Messung der Dynamik von Branchen	262
3.2.4.2	Nachhaltigkeit von Strategien.....	264
3.2.4.3	Ansätze zur dynamischen Betrachtung von Strategien	270
3.2.4.3.1	Spieltheorie	271
3.2.4.3.2	System Dynamics	275
3.2.4.3.3	Business Wargaming.....	277
3.2.4.4	Umgang mit Unsicherheit	281
3.3	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen.....	284
3.3.1	Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und -auswahl.....	284
3.3.2	Finanzielle Strategiebewertung	287

3.3.2.1	Überblick über Verfahren der finanziellen Strategiebewertung	287
3.3.2.2	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis der Discounted Cash-flow-Methode	288
3.3.2.3	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis des Economic Value Added	300
3.3.3	Ergänzende Risiko- und Chancenabschätzung	309
3.3.3.1	Risikoabschätzung mittels Sensitivitätsanalyse	310
3.3.3.2	Chancenabschätzung durch Ermittlung des "Optionswerts" einer Strategie	312
3.3.4	Balanced Scorecard als integrierter Ansatz	317
3.4	Verhaltenswissenschaftliche Betrachtung des Strategieprozesses	323
3.4.1	Grundideen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	324
3.4.2	Implikationen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie für das strategische Management	327
3.4.2.1	Implikationen für die Ziele des strategischen Managements	327
3.4.2.2	Implikationen für den Prozess des strategischen Managements	329
4	Implementierung von Strategien auf Geschäftsfeldebene	333
4.1	Begriff und Aufgaben der Strategieimplementierung	333
4.2	Gestaltung von Strukturen und Systemen zur Absicherung einer Strategie	337
4.2.1	Gestaltung von Strukturen	337
4.2.1.1	Zusammenhang von Strategien und Strukturen	337
4.2.1.2	Aufbaustrukturen	339
4.2.1.2.1	Gestaltungsprinzipien und Idealtypen	339
4.2.1.2.2	Eignung von Aufbaustrukturen	346
4.2.1.3	Prozessstrukturen	352
4.2.2	Gestaltung von Systemen	358
4.2.2.1	Management-Informationssystem	358
4.2.2.2	Management-Anreizsystem	363
4.3	Umsetzung in die operativen Planungen zur Operationalisierung der Strategie	372
4.3.1	Funktionale Planungen	373

4.3.2	Faktorbezogene Planungen	376
4.3.3	Monetäre Planungen	377
4.4	Verhaltensbeeinflussung zur Durchsetzung der Strategie	384
4.4.1	Widerstände bei der Durchsetzung von Veränderungen	384
4.4.2	Maßnahmen zur Durchsetzung von Veränderungen	388
4.4.3	Ablauf eines Veränderungsprogramms zur Strategiedurchsetzung	391
4.5	Strategische Kontrolle	394

Teil 3: Strategisches Management auf Unternehmensebene..... 399

1	Grundlagen des strategischen Managements auf Unternehmensebene	401
1.1	Abgrenzung des strategischen Managements auf Unternehmensebene	401
1.2	Ziele des strategischen Managements auf Unternehmensebene	404
1.3	Objekte und Prozess des strategischen Managements auf Unternehmensebene	412
1.4	Theoretische Erklärungsansätze für die Existenz von "Multibusiness Firms"	415
2	Strategische Analyse auf Unternehmensebene	419
2.1	Externe Analyse auf Unternehmensebene	419
2.1.1	Analyse der Makroumwelt	419
2.1.2	Analyse der Stakeholderbeziehungen	424
2.2	Interne Analyse auf Unternehmensebene	428
2.2.1	Finanzielle Analyse	429
2.2.1.1	Unternehmenswertanalyse	430
2.2.1.2	Analyse von Wertkomponenten und Werttreibern	431
2.2.1.3	Analyse der Beiträge der Geschäftsfelder	436
2.2.2	Analyse der geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen	441
3	Formulierung und Auswahl von Strategien auf Unternehmensebene	446
3.1	Grundlagen für die Formulierung von Unternehmensstrategien	446
3.1.1	Vision, Mission und langfristige Ziele des Unternehmens	447
3.1.2	Segmentierung und Definition der Geschäftsfelder	452
3.2	Planung des Geschäftsfeldportfolios	459

3.2.1	Klassische Ansätze der Portfolioplanung	459
3.2.1.1	Konzepte der Portfolioplanung	459
3.2.1.1.1	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio.....	461
3.2.1.1.2	Marktattraktivitäts-/Geschäftsfeldstärken-Portfolio	466
3.2.1.1.3	Weitere Portfoliokonzepte.....	469
3.2.1.2	Einsatz und Grenzen der Portfoliokonzepte.....	471
3.2.2	Aktuelle Ansätze der Portfolioplanung	474
3.2.2.1	Wertorientierte Portfolioplanung	475
3.2.2.2	Kompetenzorientierte Portfolioplanung	484
3.2.2.3	Beurteilung des "Parenting Advantage"	488
3.2.3	Diversifikation als Ausdruck der Portfoliogestaltung	493
3.2.3.1	Begriff, Messung und Formen der Diversifikation.....	494
3.2.3.2	Erfolg von Diversifikationsstrategien	499
3.2.3.3	Aktuelle Entwicklungen der Diversifikationsforschung	508
3.3	Planung von Portfolioveränderungen.....	512
3.3.1	Interne Entwicklung von Geschäftsfeldern	513
3.3.2	Akquisition von Geschäftsfeldern	517
3.3.2.1	Arten und Motive von Akquisitionen.....	517
3.3.2.2	Erfolg von Akquisitionen	522
3.3.2.3	Prozess der Akquisition.....	526
3.3.3	Kooperationen zur gemeinsamen Entwicklung von Geschäftsfeldern.....	532
3.3.3.1	Formen der Kooperation	532
3.3.3.2	Erklärung von Kooperationen auf Basis der markt- und ressourcenorientierten Perspektive	538
3.4	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen.....	544
3.4.1	Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und -auswahl.....	544
3.4.2	Integration der Formulierung und Auswahl von Unternehmensstrategien mit Hilfe des "Hexagon-Ansatzes"	545
4	Implementierung von Strategien auf Unternehmensebene	557
4.1	Besonderheiten der Strategieimplementierung auf Unternehmensebene	557
4.2	Gestaltung von Strukturen auf Unternehmensebene.....	560
4.2.1	Aufgaben der Strukturgestaltung auf Unternehmensebene.....	560
4.2.2	Führungsrolle der Unternehmenszentrale	561

4.3 Gestaltung von Systemen auf Unternehmensebene	570
4.3.1 Management-Informationssysteme auf Unternehmensebene	570
4.3.2 Management-Anreizsysteme auf Unternehmensebene	571
Literaturverzeichnis	575
Stichwortverzeichnis	603