Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage 5
Vorwort zur 1. Auflage 7

1 Einführung in das Strategische Management 21
1.1 Wie kann man dieses Buch verwenden? 25
1.2 Entwicklung des Strategischen Managements 28
1.2.1 Historische Skizze 28
1.2.2 Charakteristika des Strategischen Managements 39
1.2.2.1 Grundlegende Fragestellungen und Forschungsströmungen 40
1.2.2.2 Was ist das Strategische Management? 44
1.2.2.3 Herausforderungen und Konsequenzen 45
Zusammenfassung 48
1.3 Der Strategic Management Navigator 48
1.3.1 Beziehungen zu Stakeholdern und Umwelt ausgestalten 49
1.3.2 Aufbau und Felder des SMN 56
1.3.2.1 Initiierung: Strategieprozesse lancieren 56
1.3.2.2 Positionierung: Das Verhältnis zu und mit den Stakeholdern ausgestalten 57
1.3.2.3 Wertschöpfung: Das Geschäftsmodell entwickeln 59
1.3.2.4 Veränderung: Das Unternehmen erneuern 59
1.3.2.5 Performancemessung: Strategien bewerten und Ergebnisse messen 60
1.3.2.6 Die zentralen Fragestellungen des SMN 61
1.3.3 Die SMN-Achsen und ihre Bedeutung 62
1.3.3.1 Genese versus Wirksamkeit 62
1.3.3.2 Prozess versus Inhalt 63
1.3.4 Funktionen und Besonderheiten des SMN 64
1.3.4.1 Gestaltungsebenen und Ebenenvorteile 66
1.3.4.2 Pfade durch den SMN 69
Zusammenfassung 75

2 Initiierung 77
2.1 Reflexion 81
2.1.1 Theoretische Modelle für Strategieprozesse 82
2.1.1.1 Strategiebildung als Formulierung und Implementierung 82
2.1.1.2 Strategiebildung als Prozess der Ressourcenallokation 84
2.1.1.3 Strategiebildung zwischen induziertem und autonomem Verhalten 86
2.1.1.4 Strategiebildung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien 88
2.1.1.5 Strategiebildung als erklärungsbedürftiges Phänomen 91
2.1.2 Denkschulen zur Strategiebildung 92
Zusammenfassung 95
2.2 Idealtypen von Strategieprozessen 96
2.2.1 Kommandoansatz 96
2.2.2 Strategische Planung 97
2.2.3 Gelenkte Evolution 100
2.2.4 Symbolischer Ansatz 102

Bibliografische Informationen
https://d-nb.info/1312036923

digitalisiert durch DEUTSCHE NATIONAL BIBLIOTHEK

2.2.5 Selbstorganisation ... 103
2.2.6 Überlegungen zur Anwendung ... 104
Zusammenfassung ... 108
2.3 Praxis des Strategischen Managements ... 108
2.3.1 Akteure ... 109
2.3.2 Methoden ... 114
2.3.3 Tätigkeiten ... 118
2.4 Corporate Governance ... 123
2.4.1 Einführung in die Corporate Governance ... 123
2.4.2 Wissenschaftliche Grundlagen ... 127
2.4.3 Corporate-Governance-Mechanismen ... 131
2.4.3.1 Interne Mechanismen ... 131
2.4.3.2 Externe Mechanismen ... 139
2.4.4 Nationale Unterschiede ... 141
Zusammenfassung ... 147

3 Positionierung ... 149
3.1 Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen Managements ... 158
3.1.1 Industrieökonomik ... 159
3.1.2 Institutionenökonomik ... 164
3.1.3 Evolutionstheorie ... 169
3.1.4 Vergleichende Betrachtung ... 172
Zusammenfassung ... 173
3.2 Strategische Analyse ... 173
3.2.1 Segmentierung der Geschäfte ... 174
3.2.2 Einflusskräfte der Umwelt: Externe Analyse ... 183
3.2.2.1 Die Stakeholder als direkte Aufgabenumwelt ... 184
3.2.2.2 Kunden und Absatzmärkte ... 194
3.2.2.3 Wettbewerber und Branche ... 199
3.2.2.4 Weitere Stakeholdergruppen ... 214
3.2.2.5 Allgemeine Umwelt ... 223
3.2.2.6 Strategische Vorausschau: Antizipation der Einflusskräfte der Umwelt ... 225
3.2.3 Einflusskräfte des Unternehmens: Interne Analyse ... 234
3.2.3.1 Ressourcen ... 234
3.2.3.2 Fähigkeiten und Aktivitäten ... 236
3.2.3.3 Kernkompetenzen ... 242
3.2.4 Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte ... 249
Zusammenfassung ... 259
3.3 Der normative Rahmen ... 260
3.3.1 Vision: Unsere zukunftsgerichtete Leitidee ... 261
3.3.2 Mission: Unsere Nutzenversprechen an die Stakeholder ... 265
3.3.3 Werte: Unser angestrebtes Verhalten ... 272
3.3.4 Ziele: Unsere Meilensteine zur Strategieumsetzung ... 279
Zusammenfassung ... 282
3.4 Strategien von strategischen Geschäftseinheiten ... 282
3.4.1 Schwerpunkt: Kostenführerschaft und Differenzierung ... 283
3.4.2 Ort: Branchenweite und Fokusstrategien ... 294
3.4.3 Taktiken: offensive und defensive ... 295

3.4.4 Regeln: Setzer, Nehmer und Brecher ... 299
3.4.5 Marketingstrategien ... 300
Zusammenfassung ... 305
3.5 Strategien des Gesamtunternehmens ... 306
3.5.1 Aktivitäten zur Wertschaffung auf der Unternehmensebene ... 306
3.5.2 Das strategische Konzept ... 308
3.5.3 Konfiguration und aktives Portfoliomanagement ... 314
3.5.3.1 Der Portfoliomanagementansatz ... 316
3.5.3.2 Diversifikations- und Wachstumsstrategien ... 326
3.5.3.3 Desinvestitions- und Rückzugsstrategien ... 336
3.5.4 Koordination und Synergiemanagement ... 336
Zusammenfassung ... 341
3.6 Mechanismen der Portfolioentwicklung ... 341
3.6.1 Vergleichende Betrachtung der Mechanismen der Portfolioentwicklung ... 342
3.6.1.1 Wachstums- und Diversifikationsmechanismen ... 342
3.6.1.2 Rückzugsmechanismen ... 354
3.6.2 Management strategischer Allianzen ... 357
3.6.3 Management von Fusionen und Übernahmen (M&A) ... 369
3.6.3.1 Planungsphase ... 370
3.6.3.2 Transaktionsphase ... 371
3.6.3.3 Integrationsphase ... 377
Zusammenfassung ... 381
3.7 Internationale Strategie ... 382
3.7.1 Globalisierung ... 383
3.7.2 Warum? Gründe für/gegen die Internationalisierung ... 386
3.7.3 Wo? Auswahl des Zielmarktes ... 388
3.7.4 Wann? Timing des Markteintritts ... 395
3.7.5 Wie? Optionen des Markteintritts ... 396
Zusammenfassung ... 401

4 Wertschöpfung ... 403
4.1 Reflexion ... 406
4.1.1 Resource-based View ... 407
4.1.2 Capability-based View ... 410
4.1.3 Dynamic-Capability View ... 412
4.1.4 Knowledge-based View ... 414
4.1.5 Vergleichende Betrachtung ... 416
Zusammenfassung ... 417
4.2 Wertschöpfung: Begriff und Einordnung ... 417
4.2.1 Zum Begriff der Wertschöpfung ... 418
4.2.2 Verbindung von Positionierung und Wertschöpfung ... 421
4.2.3 Wertschöpfung gegenüber Stakeholdern ... 424
4.3 Wertketten ... 425
4.3.1 Der Ansatz der Wertkette ... 426
4.3.2 Anwendung der Wertkette auf Branchenebene ... 427
4.3.3 Anwendung der Wertkette auf Unternehmensebene ... 434
Zusammenfassung ... 438

4.4 Geschäftsmodelle ... 439
4.4.1 Dimension »Nutzenversprechen« ... 441
4.4.2 Dimension »Design der Aktivitäten« ... 444
4.4.2.1 Konzeption: Einfacher versus komplexer Aufbau ... 444
4.4.2.2 Wertschöpfungstiefe: Autarkie versus Verbund ... 448
4.4.3 Dimension »Steuerung der Aktivitäten« ... 452
4.4.3.1 Auslöser: Push versus Pull ... 452
4.4.3.2 Vernetzungsgrad: Isoliert versus vernetzt ... 453
4.4.4 Dimension »Ressourcen« ... 455
4.4.4.1 Vermögenswerte ... 456
4.4.4.2 Menschen ... 457
4.4.4.3 Wissen ... 459
4.4.4.4 Daten ... 462
4.4.4.5 Managementsysteme ... 464
4.4.5 Dimension »Ertragsmechanik« ... 467
4.4.6 Innovative Geschäftsmodelle ... 471
4.4.6.1 Wege zur Revolution von Industrien ... 472
4.4.6.2 Innovative Wertkurven ... 474
4.4.6.3 Das Innovator's Dilemma ... 477
4.4.6.4 Innovation durch Geschäftsmodelltypen ... 480
Zusammenfassung ... 481
4.5 Ökosysteme ... 481
4.5.1 Werttreiber ... 483
4.5.2 Orchestrierung der Zusammenarbeit ... 484
Zusammenfassung ... 485
4.6 Organisationsdesign ... 486
4.6.1 Elemente des Organisationsdesigns ... 487
4.6.2 Organisationsstruktur ... 490
4.6.2.1 Aufbauorganisation ... 492
4.6.2.2 Ablauforganisation ... 497
4.6.2.3 Innovative Organisationsstrukturen ... 498
4.6.3 Corporate Headquarters ... 500
4.6.4 Funktionalstrategien ... 500
4.6.4.1 Beispiele für Funktionalstrategien ... 502
4.6.4.2 Aufgaben von Funktionalstrategien ... 507
Zusammenfassung ... 511

5 Veränderung ... 513
5.1 Reflexion ... 518
5.1.1 Modelle des strategischen Wandels ... 518
5.1.1.1 Strategieimplementierung und strategischer Wandel ... 518
5.1.1.2 Barrieren für den strategischen Wandel ... 519
5.1.1.3 Prozesstheorien zum strategischen Wandel ... 521
5.1.1.4 Präskriptive und deskriptive Veränderungsmodelle ... 523
5.1.2 Kontingenztheorie ... 530
5.1.2.1 Strategie und Struktur ... 532
5.1.2.2 Strategie und Mikropolitik ... 532
5.1.2.3 Strategie und Kultur ... 533
5.1.3 Population Ecology ... 534

5.1.4 System- und Komplexitätstheorie ... 536
5.1.4.1 Eigendynamik und Selbstreproduktion ... 537
5.1.4.2 Nichtlineares Denken: Kleine Ursache, große Wirkung ... 539
Zusammenfassung ... 543
5.2 Dimensionen von Veränderung ... 543
5.2.1 Die Themen ... 545
5.2.1.1 Inkrementeller Wandel ... 545
5.2.1.2 Fundamentaler Wandel ... 547
5.2.1.3 Thematische Schwerpunkte von Wandel ... 551
5.2.2 Das Timing ... 554
5.2.2.1 Zeitpunkt für Wandel ... 555
5.2.2.2 Kurz- und langfristige Wandelprozesse ... 556
5.2.2.3 Strategische Rhythmen ... 557
5.2.3 Die Akteure ... 559
5.2.3.1 Akteure im Wandel ... 559
5.2.3.2 Top-down- und Bottom-up-Prozesse ... 560
5.2.3.3 Rollen im Wandelprozess ... 562
5.2.3.4 Einrichtung einer Wandelorganisation ... 567
5.2.3.5 Gruppenbildung im Wandel ... 569
5.2.4 Die Räume ... 571
5.2.4.1 Struktur ... 571
5.2.4.2 Politik ... 574
5.2.4.3 Kultur ... 576
5.2.4.4 Instrumente zur Veränderung der Gestaltungsräume ... 580
5.3 Phasenmodell des Wandels ... 584
5.3.1 Phase 1 – Sensibilisierung ... 586
5.3.2 Phase 2 – Auftakt ... 588
5.3.3 Phase 3 – Rollout ... 595
5.3.4 Phase 4 – Verstetigung ... 603
5.3.5 Phase 5 – Konsolidierung ... 604
5.4 Spezialfälle von Veränderungsprozessen ... 605
5.4.1 Transformation ... 606
5.4.2 Turnaround ... 610
5.4.3 Langfristige Unternehmensentwicklung ... 611
5.5 Menschen im strategischen Wandel ... 612
5.5.1 Strategic Leadership ... 612
5.5.1.1 Führungsinterventionen ... 615
5.5.1.2 Wahrnehmung und Kommunikation ... 617
5.5.1.3 Führung und organisationales Lernen ... 618
5.5.2 Emotionen bei Wandelprozessen ... 619
5.5.3 Fairness, Vertrauen und Mitspracherecht ... 622
Zusammenfassung ... 625

6 Performancemessung ... 627
6.1 Reflexion: Theoretische Grundlagen ... 633
6.1.1 Prinzipal-Agenten-Theorie ... 633
6.1.2 Verhaltenstheorie ... 634
6.1.3 Kontrolltheorie ... 635
Zusammenfassung ... 637

6.2 Ziele der Performancemessung ... 638
6.2.1 Wertorientiertes Management ... 638
6.2.2 Weitere Ziele ... 640
6.3 Funktionen der Performancemessung ... 642
6.3.1 Steuerungsfunktion ... 642
6.3.2 Evaluationsfunktion ... 643
6.3.3 Kontrollfunktion ... 643
6.3.4 Motivationsfunktion ... 643
6.3.5 Lernfunktion ... 645
6.4 Evaluationskriterien und Kennzahlen ... 645
6.4.1 Angemessenheit ... 648
6.4.2 Akzeptabilität und Zielerreichung ... 650
6.4.2.1 Finanzielle Kennzahlen ... 652
6.4.2.2 Nicht-finanzielle Kennzahlen ... 669
6.4.3 Durchführbarkeit ... 675
6.4.4 Konsistenz ... 676
Zusammenfassung ... 677
6.5 Herausforderungen der Performancemessung ... 677
6.5.1 Overengineering ... 677
6.5.2 Nichtbeachtung wichtiger Faktoren ... 678
6.5.3 Vergangenheitsorientierung ... 678
6.5.4 Mikropolitische Instrumentalisierung ... 678
6.5.5 Objektivierungsillusion ... 679
6.5.6 Unterschätzung der Vernetzung ... 679
6.5.7 Steuerung über Algorithmen ... 679
Zusammenfassung ... 680
6.6 Strategische Performancemesssysteme ... 680
6.6.1 Evolution der Messsysteme ... 681
6.6.1.1 Fokussierung auf Strategieimplementierung ... 681
6.6.1.2 Gesteigerte Informationsanforderungen externer Stakeholder ... 681
6.6.1.3 Erweiterung des Umfangs ... 681
6.6.2 Ausgewählte Ansätze ... 682
6.6.2.1 Balanced Scorecard ... 682
6.6.2.2 Performancepyramide ... 686
6.6.2.3 Performanceprisma ... 687
6.6.2.4 Das EFQM-Modell ... 689
6.6.2.5 Das OKR-Modell ... 690
6.6.2.6 Der »Levers of Control«-Ansatz ... 691
6.6.2.7 Das Performancemanagement-System (PMS) Framework ... 692
6.6.2.8 St. Galler Performancemanagement-Modell ... 694
6.6.2.9 Intellectual Capital ... 696
6.6.2.10 Performancemessung im SMN ... 698
Zusammenfassung ... 702

Definitionen ... 703
Literaturverzeichnis ... 709
Stichwortverzeichnis ... 745
Die Autoren ... 761