

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Teil I: Dynamische Strategien – Eine Einführung	1
1 Dynamische Strategien im internationalen Wettbewerbsprozess	3
1.1 Der internationale Wettbewerbsprozess als Herausforderung für die Strategieforschung	3
1.2 Statische und dynamische Strategien internationaler Unternehmen.....	5
1.3 Forschungsdefizite.....	8
2 Umfassende Erklärungen dynamischer Strategien	10
2.1 Forschungsrichtungen im strategischen Management	10
2.2 Wichtige Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien.....	12
2.3 Notwendigkeit einer Multiparadigmenperspektive in der dynamischen Strategietheorie	18
2.4 Erklärungsrahmen für dynamische Strategien	19
2.5 Ziel und Aufbau des Buches.....	21
Teil II: Dynamische Strategien im Wettbewerb um die effizienteste Umfeldanpassung	23
3 Erklärungen statischer Ressourcenvorteile	27
3.1 Das „Grundmodell der Standortvorteile“	27

3.2 Ableitung natürlicher und institutioneller Ressourcenvorteile29

3.2.1 Natürliche und institutionelle Ressourcenvorteile aus der Markttheorie
im engen Sinne29

3.2.2 Natürliche Ressourcenvorteile durch eine Internationalisierung aus der
Investitions- und Finanzierungstheorie30

3.2.3 Natürliche und institutionelle Ressourcenvorteile durch eine
Internationalisierung aus der Markttheorie im engen Sinne31

**4 Ressourcenorientierte Erklärungen umfeldbezogener dynamischer
Strategien.....34**

4.1 Dynamisierung des „Grundmodells der Standortvorteile“34

4.2 Umfeldbezogene dynamische Strategien.....35

4.3 Probleme bei der Umsetzung umfeldbezogener dynamischer Strategien ...38

5 Systematisches Risikomanagement.....39

5.1 Vernachlässigung eines systematischen Umgangs mit Risiken.....39

5.2 Entscheidungstheoretische Grundlagen für ein rationales Entscheiden
unter Risiko.....41

5.3 Systematisches Risikomanagement zum besseren Umgang mit Risiken43

6 Systematisches Krisenmanagement49

6.1 Vernachlässigung von schnellen Reaktionen auf unvorhersehbare
Veränderungen.....50

6.2 Theorie der ökonomischen Anpassung als Grundlage für schnelle
Reaktionen50

6.3 Systematisches Krisenmanagement bei unvorhergesehenen
Veränderungen.....55

**Teil III: Dynamische Strategien im Wettbewerbskampf um
Marktanteile..... 61**

7 Marktorientierte Erklärungen statischer Strategien64

7.1 Das grundlegende Oligopolmodell von Dixit.....65

7.2 Ableitung von Marktvorteilen bei statischer Betrachtung69

7.2.1 Skalenvorteile aus der Reaktionsfunktion69

7.2.2 Vorteile der Produktdifferenzierung aus der Preis-Absatz-Funktion.....70

7.3 Wettbewerberorientierte statische Strategien.....71

8	Marktorientierte Erklärungen wettbewerberorientierter dynamischer Strategien.....	77
8.1	Dynamisierung des Oligopolmodells von Dixit mit Hilfe der Spieltheorie	77
8.2	Wettbewerberorientierte dynamische Strategien.....	79
8.2.1	Wettbewerberorientierte dynamische Strategien der nicht kooperativen Spieltheorie	80
8.2.2	Wettbewerberorientierte dynamische Strategien der kooperativen Spieltheorie	83
8.3	Fehlentwicklungen bei der Umsetzung wettbewerberorientierter dynamischer Strategien.....	85
9	Preispremiemanagement bei großen Investitionen in Produkte.....	87
9.1	Gleichteilmanagement durch große Investitionen in Produkte.....	88
9.2	Sinkende Preispremiemanagements als Fehlentwicklung des Gleichteilmanagements.....	92
9.2.1	Definition von Preispremiemanagements	92
9.2.2	Erklärung sinkender Preispremiemanagements.....	94
9.3	Spieltheoretische Erklärung der Sicherung von Preispremiemanagements	95
9.4	Entwicklung eines Preispremiemanagements	98
10	Koordiniertes Mehrmarktmanagement bei großen Investitionen in neue Ländermärkte.....	103
10.1	Management der internationalen Marktbearbeitung durch große Investitionen in Märkte	104
10.2	Negative Mehrmarkt-Spillover-Effekte als Fehlentwicklung	111
10.2.1	Negative Mehrmarkt-Spillover-Effekte.....	111
10.2.2	Notwendigkeit einer Berücksichtigung von Mehrmarkt-Spillover-Effekten	114
10.3	Erklärungen der Einflussfaktoren auf negative Mehrmarkt-Spillover-Effekte.....	115
10.4	Entwicklung eines koordinierten Mehrmarktmanagements	117
11	Systematisches Kooperationsmanagement bei komplementären Partnern	120
11.1	Kooperationsmanagement mit komplementären Partnern.....	121
11.2	Wertvernichtung als Fehlentwicklung bei Kooperationsstrategien	126
11.2.1	Definition von Mehrwert	126
11.2.2	Sinkender Mehrwert.....	129
11.3	Erklärung von Vorteilen der Komplementarität.....	130
11.4	Entwicklung eines systematischen Kooperationsmanagements	132

Teil IV: Dynamische Strategien im Wettlauf um Kompetenzen.... 135

12	Kompetenzorientierte Erklärungen statischer Strategien	138
12.1	Das Grundmodell des Kompetenzaufbaus	139
12.1.1	Nutzenstiftung am Markt als erste Hauptanforderung an Kompetenzen	142
12.1.2	Begrenzte Handel- und Imitierbarkeit als zweite Hauptanforderung an Kompetenzen.....	142
12.1.3	Abstimmung von Umfeldynamik und Kompetenzvorteilen als dritte Hauptanforderung an Kompetenzen	144
12.1.4	Zusammenführung der Hauptanforderungen an Kompetenzen in einem Grundmodell des Kompetenzaufbaus	147
12.2	Ableitung von Kompetenzvorteilen	149
12.3	Die Bedeutung der Kompetenzvorteile für statische Wettbewerbsstrategien	154
13	Kompetenzorientierte Erklärungen dynamischer Strategien	156
13.1	Dynamisierung des Grundmodells des Kompetenzaufbaus	158
13.1.1	Bausteine einer dynamischen Theorie der Kompetenzentwicklung.....	158
13.1.2	Zusammenführung der Bausteine zu einer dynamischen Theorie der Kompetenzentwicklung	166
13.2	Kompetenzorientierte dynamische Strategien.....	167
13.3	Probleme bei der Umsetzung kompetenzorientierter dynamischer Strategien	168
14	Management der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb	171
14.1	Verzerrung der Kompetenzverteilung im horizontalen Wettbewerb	172
14.2	Vernachlässigung des Managements der Kompetenzentwicklung	176
14.3	Erklärungen einer überdurchschnittlichen Kompetenzerneuerung	178
14.4	Systematisches Management der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb.....	179
15	Management der Kompetenzentwicklung im vertikalen Wettbewerb... 184	
15.1	Zunehmende Verzerrung der Kompetenzverteilung im vertikalen Wettbewerb	185
15.1.1	Zunehmende Verzerrung der Kompetenzverteilung zwischen Endproduktherstellern und Zulieferern	185
15.1.2	Entwicklungsrückstände der Endprodukthersteller.....	187
15.2	Vernachlässigung des Managements der Kompetenzentwicklung	188

15.3	Erklärungen der Kompetenzentwicklung im vertikalen Wettbewerb	189
15.3.1	Erklärungen einer überdurchschnittlichen Kompetenzerneuerung mit Hilfe der Transaktionskostentheorie und der Theorie der Kompetenzentwicklung	189
15.3.2	Erklärungen von Entwicklungssprüngen im vertikalen Wettbewerb mit Hilfe von „leapfrogging“-Ansätzen	196
15.4	Management der Kompetenzentwicklung im vertikalen Wettbewerb	198
15.4.1	Management der Kompetenzentwicklung der Endprodukthersteller im vertikalen Wettbewerb	198
15.4.2	Management der Kompetenzentwicklung der Zulieferer im vertikalen Wettbewerb	202
Teil V: Beitrag dynamischer Strategien zum strategischen Management.....		207
16	Zusammenführung dynamischer Strategien zu konsistenten Strategiebündeln.....	210
16.1	Begründung der Notwendigkeit konsistenter dynamischer Strategien	210
16.2	Begriff und Konzept der Konsistenz	213
16.3	Zusammenführung und Auswahl dynamischer Strategien	214
16.4	Unterstützung der Umsetzung statischer Strategien	217
16.5	Messung der Konsistenz von Strategien	220
17	Bewertung der strategischen „Gesundheit“ von Unternehmen.....	222
17.1	Die Notwendigkeit einer erweiterten Strategiebewertung.....	222
17.2	Konzept zur Erfassung der „strategischen Gesundheit“ von Unternehmen.....	225
Literaturverzeichnis		229
Stichwortverzeichnis.....		249

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Einordnung dynamischer Strategien in die Konzeption des Internationalen Managements.....	8
Abbildung 2-1:	Forschungsrichtungen im strategischen Management und ihre mikroökonomischen Wurzeln	11
Abbildung 2-2:	Erklärungsansätze dynamischer Strategien	18
Abbildung 2-3:	Rahmen zur Erklärung dynamischer Strategien.....	20
Abbildung 2-4:	Erklärungen statischer und dynamischer Strategien	21
Abbildung 2-5:	Aufbau des Buches	22
Abbildung 3-1:	Grundmodell der Standortvorteile	29
Abbildung 4-1:	Dynamisierung des „Grundmodells der Standortvorteile“ zur Ableitung umfeldbezogener dynamischer Strategien.....	35
Abbildung 4-2:	Ressourcenorientierte Erklärungen umfeldbezogener dynamische Strategien durch sinkende Anpassungskosten an Umfeldveränderungen	37
Abbildung 5-1:	Schritte einer subjektiv rationalen Entscheidung unter Risiko.....	43
Abbildung 5-2:	Prozess eines systematischen Risikomanagements	45
Abbildung 6-1:	Voraussetzungen einer Anpassung an unvorhersehbare Umfeldveränderungen	52
Abbildung 6-2:	Modell der Anpassung an unerwartete Veränderungen der Länderumwelt	54
Abbildung 6-3:	Systematisches Krisenmanagement bei externen Schocks	56
Abbildung 6-4:	Ansatzpunkte eines Flexibilitätsmanagement	58
Abbildung 7-1:	Grundmodell der traditionellen Industrial Organization Forschung mit komparativ-statischer Analyse des Markteintritts zwischen zwei Zeitpunkten.....	66
Abbildung 7-2:	Gewinne und Eintrittsmöglichkeiten	68
Abbildung 7-3:	Aggregation der marktorientierten Wettbewerbsvorteile zu Gesamtvorteilen und Geschäftsbereichsstrategien.....	72
Abbildung 7-4:	Marktorientiertes Strategiekonzept auf der Geschäftsbereichsebene.....	73
Abbildung 7-5:	Marktorientiertes Strategiekonzept international tätiger Geschäftsbereiche.....	76
Abbildung 8-1:	Dynamisierung des Grundmodells der Oligopoltheorie.....	78
Abbildung 8-2:	Erklärung wettbewerberorientierter dynamischer Strategien durch Begrenzung des Handlungsspielraums der Wettbewerber ...	82

Abbildung 8-3: Erklärung wettbewerberorientierter dynamischer Strategien durch Synergien	85
Abbildung 9-1: Gewinne oder Verluste in Abhängigkeit von den Unternehmensentscheidungen	89
Abbildung 9-2: Phasen des „signalling“ und „commitment“ durch große Investitionen in Produkte.....	90
Abbildung 9-3: Prozess des Gleichteilmanagements.....	90
Abbildung 9-4: Preisprämien im engen und weiten Sinne	93
Abbildung 9-5: Selbstverstärkende Wirkung sinkender Preisprämien.....	95
Abbildung 9-6: Prozess eines Preisprämienmanagements als Erweiterung des Gleichteilmanagements.....	99
Abbildung 10-1: Phasen des „signalling und „commitment“ durch große Investitionen in Ländermärkte.....	105
Abbildung 10-2: Theorie der Überwindung von Handelsschranken.....	107
Abbildung 10-3: Prozess des Managements der internationalen Marktbearbeitung	108
Abbildung 10-4: Interessenkonflikte zwischen einem sich entwickelnden Land, der Tochtergesellschaft eines multinationalen Unternehmens und der Muttergesellschaft.....	112
Abbildung 10-5: Entscheidungsregel für einen Markt entsprechend der Theorie der Überwindung von Handelshemmnissen	114
Abbildung 10-6: Prozess eines koordinierten Mehrmarkmanagements.....	118
Abbildung 11-1: Prozess eines Kooperationsmanagements.....	123
Abbildung 11-2: Gesamte Produktionskosten bei Verbundproduktion	127
Abbildung 11-3: Multiple Gleichgewichte bei nicht-linearen und nichtkonvexen Entscheidungsproblemen	131
Abbildung 11-4: Systematisches Kooperationsmanagement.....	133
Abbildung 12-1: Der Kompetenzaufbau im Rahmen der Kompetenzperspektive ...	141
Abbildung 12-2: Lernschleifen nach Argyris und Schön (1978).....	145
Abbildung 12-3: Grundmodell des Kompetenzaufbaus.....	148
Abbildung 12-4: Kompetenzvorteile in Abhängigkeit von der Umfeldynamik	153
Abbildung 12-5: Kompetenzvorteile im Rahmen einer umfassenden Klassifikation von Geschäftsbereichsstrategien	154
Abbildung 13-1: Schwerpunkt und Defizite der kompetenzbasierten Strategieforschung.....	157
Abbildung 13-2: Störfaktoren des Kompetenzaufbaus und ihre Ansatzpunkte im „Modell des Kompetenzaufbaus“ bei dynamischer Betrachtung ..	160
Abbildung 13-3: Kompetenzentwicklung in Abhängigkeit von der Veränderung der unternehmensspezifischen Ressourcenbasis.....	161
Abbildung 13-4: Kompetenzentwicklung in Abhängigkeit von der Veränderung der Wahrnehmung der Nutzenstiftung von Kompetenzen durch die Manager	163

Abbildung 13-5: Kompetenzentwicklung in Abhängigkeit von der ungewollten Diffusion von Wissen	164
Abbildung 13-6: Kompetenzentwicklung in Abhängigkeit von der Veränderung der unternehmensspezifischen Umfeldodynamik.....	165
Abbildung 13-7: Umfassende Erklärung der Kompetenzentwicklung im Zeitablauf als Grundlage einer dynamischen Theorie der Kompetenzentwicklung	168
Abbildung 14-1: Phasen des kompetenzgetriebenen Wettbewerbs auf einer Wertschöpfungsstufe	174
Abbildung 14-2: Ansatzpunkte für eine Kompetenzerneuerung	179
Abbildung 14-3: Prozess eines systematischen Managements der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb	180
Abbildung 14-4: Wachstumsstrategien im Rahmen des systematischen Managements der Kompetenzentwicklung im horizontalen Wettbewerb	181
Abbildung 15-1: Phasen des kompetenzgetriebenen vertikalen Wettbewerbs	187
Abbildung 15-2: Einfluss der Modularisierung auf die effiziente Unternehmensgrenze gemäß der Transaktionskostentheorie.....	191
Abbildung 15-3: Ansatzpunkte für einen Entwicklungssprung („leapfrogging“)	197
Abbildung 15-4: Prozess eines Managements der Kompetenzentwicklung der Endprodukthersteller im vertikalen Wettbewerb	202
Abbildung 15-5: Prozess eines Managements der Kompetenzentwicklung der Zulieferer im vertikalen Wettbewerb	203
Abbildung 16-1: Vorteile konsistenter dynamischer Strategien.....	214
Abbildung 16-2: Intern und extern konsistente Bündel dynamischer Strategien.....	216
Abbildung 16-3: Erklärungsrahmen dynamischer Strategien.....	218
Abbildung 16-4: Intern konsistente Soll-Bündel dynamischer Strategien.....	220
Abbildung 17-1: Erfassung der strategischen Gesundheit von Unternehmen.....	226

■ Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Wichtige Forschungsarbeiten zu dynamischen Strategien.....	13
Tabelle 16-1: Dynamische Strategien und ihre Begründung.....	211