

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis	VII
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.....	57
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.....	97
2.2.3.1	Abgrenzung der zu untersuchenden Branche	99
2.2.3.2	Analyse der Branche als Ganzes.....	101
2.2.3.2.1	Branchenstrukturanalyse nach PORTER	102
2.2.3.2.2	Erweiterte Branchenanalyse.....	110
2.2.3.2.3	Ergänzende Modelle zur Analyse von Teilaspekten der Branchenumwelt und Branchendynamik.....	117
2.2.3.3	Strategische Markt- und Kundenanalyse.....	126
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.....	142
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	151
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.....	195
3.1	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien	195
3.1.1	Wettbewerbsvorteile als Kernbestandteil von Strategiealternativen	195
3.1.2	Wettbewerbsstrategien.....	200
3.1.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien.....	200
3.1.2.2	Hybride Wettbewerbsstrategien.....	206
3.2	Entwicklung von Strategiealternativen	212
3.2.1	Strategie der Kosten-/Preisführerschaft	212
3.2.1.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von Kosten-/ Preisvorteilen	213
3.2.1.1.1	Ausnutzen struktureller Kostenunterschiede.....	213
3.2.1.1.2	Kostenmanagement	223
3.2.1.2	Entwicklung einer Strategie der Kosten-/ /Preisführerschaft	228
3.2.2	Strategie der Differenzierung	234
3.2.2.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von Leistungsvorteilen.....	234
3.2.2.1.1	Differenzierung durch Qualität	236
3.2.2.1.2	Differenzierung durch Zeit.....	240
3.2.2.1.3	Differenzierung durch Marke	243
3.2.2.1.4	Differenzierung durch Kundenbeziehung.....	246
3.2.2.2	Entwicklung einer Strategie der Differenzierung	250
3.2.3	Strategiealternativen als Ergebnis der Strategieformulierung.....	254
3.2.4	Dynamische Betrachtung von Strategiealternativen	263
3.2.4.1	Nachhaltigkeit von Strategien.....	263
3.2.4.2	Ansätze zur dynamischen Betrachtung von Strategien	269
3.2.4.2.1	Spieltheorie.....	269
3.2.4.2.2	System Dynamics	274
3.2.4.2.3	Business Wargaming.....	276
3.3	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen.....	280
3.3.1	Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und –auswahl	280

3.3.2	Finanzielle Strategiebewertung.....	283
3.3.2.1	Überblick über Verfahren der finanziellen Strategiebewertung	283
3.3.2.2	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis der Discounted-Cash-flow-Methode	284
3.3.2.3	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis des Economic Value Added	296
3.3.3	Ergänzende Risiko- und Chancenabschätzung	305
3.3.3.1	Risikoabschätzung mittels Sensitivitätsanalyse	306
3.3.3.2	Chancenabschätzung durch Ermittlung des "Optionswerts" einer Strategie.....	308
3.3.4	Balanced Scorecard als integrierter Ansatz	314
3.4	Verhaltenswissenschaftliche Betrachtung des Strategieprozesses	320
3.4.1	Grundideen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	321
3.4.2	Implikationen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie für das strategische Management	324
3.4.2.1	Implikationen für die Ziele des strategischen Managements	324
3.4.2.2	Implikationen für den Prozess des strategischen Managements.....	325
4	Implementierung von Strategien auf Geschäftsfeldebene	330
4.1	Begriff und Aufgaben der Strategieimplementierung	330
4.2	Gestaltung von Strukturen und Systemen zur Absicherung einer Strategie	334
4.2.1	Gestaltung von Strukturen	334
4.2.1.1	Zusammenhang von Strategien und Strukturen	334
4.2.1.2	Aufbaustrukturen	336
4.2.1.2.1	Gestaltungsprinzipien und Idealtypen	336
4.2.1.2.2	Eignung von Aufbaustrukturen	343
4.2.1.3	Prozessstrukturen	349
4.2.2	Gestaltung von Systemen	355
4.2.2.1	Management-Informationssystem	355
4.2.2.2	Management-Anreizsystem	360
4.3	Umsetzung in die operativen Planungen zur Operationalisierung der Strategie.....	369

4.3.1 Funktionale Planungen.....	370
4.3.2 Faktorbezogene Planungen.....	372
4.3.3 Monetäre Planungen.....	374
4.4 Verhaltensbeeinflussung zur Durchsetzung der Strategie	381
4.4.1 Widerstände bei der Durchsetzung von Veränderungen	381
4.4.2 Maßnahmen zur Durchsetzung von Veränderungen	385
4.4.3 Ablauf eines Veränderungsprogramms zur Strategiedurchsetzung	388
4.5 Strategische Kontrolle	391
Teil 3: Strategisches Management auf Unternehmensebene	397
1 Grundlagen des strategischen Managements auf Unternehmensebene.....	399
1.1 Abgrenzung des strategischen Managements auf Unternehmensebene.....	399
1.2 Ziele des strategischen Managements auf Unternehmensebene.....	402
1.3 Objekte und Prozess des strategischen Managements auf Unternehmensebene.....	410
1.4 Theoretische Erklärungsansätze für die Existenz von "multibusiness firms"	413
2 Strategische Analyse auf Unternehmensebene	417
2.1 Externe Analyse auf Unternehmensebene	417
2.1.1 Analyse der Makroumwelt	417
2.1.2 Analyse der Stakeholderbeziehungen.....	423
2.2 Interne Analyse auf Unternehmensebene	426
2.2.1 Finanzielle Analyse	427
2.2.1.1 Unternehmenswertanalyse.....	428
2.2.1.2 Analyse von Wertkomponenten und Werttreibern.....	430
2.2.1.3 Analyse der Beiträge der Geschäftsfelder	434
2.2.2 Analyse der geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen	439
3 Formulierung und Auswahl von Strategien auf Unternehmensebene.....	444
3.1 Grundlagen für die Formulierung von Unternehmensstrategien.....	444
3.1.1 Vision, Mission und langfristige Ziele des Unternehmens.....	445
3.1.2 Segmentierung und Definition der Geschäftsfelder	449

3.2	Planung des Geschäftsfeldportfolios.....	457
3.2.1	Klassische Ansätze der Portfolioplanung.....	457
3.2.1.1	Konzepte der Portfolioplanung.....	457
3.2.1.1.1	Marktwachstums-/Marktanteils- Portfolio.....	459
3.2.1.1.2	Marktattraktivitäts- /Geschäftsfeldstärken-Portfolio	464
3.2.1.1.3	Weitere Portfoliokonzepte.....	468
3.2.1.2	Einsatz und Grenzen der Portfoliokonzepte	470
3.2.2	Aktuelle Ansätze der Portfolioplanung.....	472
3.2.2.1	Wertorientierte Portfolioplanung.....	473
3.2.2.2	Kompetenzorientierte Portfolioplanung.....	482
3.2.2.3	Beurteilung des "parenting advantage".....	487
3.2.3	Diversifikation als Ausdruck der Portfoliogestaltung.....	491
3.2.3.1	Begriff, Messung und Formen der Diversifikation.....	492
3.2.3.2	Erfolg von Diversifikationsstrategien.....	497
3.2.3.3	Aktuelle Entwicklungen der Diversifikationsforschung	506
3.3	Planung von Portfolioveränderungen.....	509
3.3.1	Interne Entwicklung von Geschäftsfeldern.....	511
3.3.2	Akquisition von Geschäftsfeldern	515
3.3.2.1	Arten und Motive von Akquisitionen	515
3.3.2.2	Erfolg von Akquisitionen	520
3.3.2.3	Prozess der Akquisition und Integration	524
3.3.3	Kooperationen zur gemeinsamen Entwicklung von Geschäftsfeldern.....	530
3.3.3.1	Formen der Kooperation	530
3.3.3.2	Erklärung von Kooperationen auf Basis der markt- und ressourcenorientierten Perspektive	536
3.4	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen	542
3.4.1	Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und -auswahl.....	542
3.4.2	Integration der Formulierung und Auswahl von Unternehmensstrategien mit Hilfe des "Hexagon- Ansatzes"	543
4	Implementierung von Strategien auf Unternehmensebene.....	555
4.1	Besonderheiten der Strategieimplementierung auf Unternehmensebene	555
4.2	Gestaltung von Strukturen auf Unternehmensebene	558
4.2.1	Aufgaben der Strukturgestaltung auf Unternehmensebene.....	558

4.2.2	Führungsrolle der Unternehmenszentrale	559
4.3	Gestaltung von Systemen auf Unternehmensebene.....	568
4.3.1	Management-Informationssysteme auf Unternehmensebene	569
4.3.2	Management-Anreizsysteme auf Unternehmensebene.....	570
	Literaturverzeichnis.....	573
	Stichwortverzeichnis	601