

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b>	.....	<b>13</b>
<b>Teil I</b>	<b>Aus „Strategisches Management“ Johnson, Scholes und Whittington</b>	<b>15</b>
<b>Sitzung 1</b>	<b>Erkenntnisobjekt: Strategie und strategisches Management</b>	<b>17</b>
<b>Sitzung 2</b>	<b>Strategische Planung</b>	<b>37</b>
<b>Sitzung 3</b>	<b>Der Konflikt zwischen Eigentum und Management</b>	<b>63</b>
<b>Sitzung 4</b>	<b>Strategische Entscheidungsträger und Strategieprozess</b>	<b>91</b>
<b>Sitzung 5</b>	<b>Analyse des Makroumfelds und der Branchenstruktur</b>	<b>139</b>
<b>Sitzung 6</b>	<b>Konkurrentenanalyse und strategische Gruppe</b>	<b>165</b>
<b>Sitzung 7</b>	<b>Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung</b>	<b>175</b>
<b>Sitzung 8</b>	<b>Organisationales Wissen und strategische Fähigkeiten</b>	<b>195</b>
<b>Sitzung 9</b>	<b>Gesamtunternehmensstrategien</b>	<b>217</b>
<b>Sitzung 10</b>	<b>Geschäftsbereichsstrategien</b>	<b>237</b>
<b>Sitzung 11</b>	<b>Internationalisierungsstrategien</b>	<b>269</b>
<b>Teil II</b>	<b>Aus „Strategisches Management“ Reisinger, Gattringer und Strehl</b>	<b>307</b>
<b>Sitzung 12</b>	<b>Strategieimplementierung</b>	<b>309</b>
<b>Sitzung 13</b>	<b>Strategischer Wandel</b>	<b>333</b>
<b>Sitzung 14</b>	<b>Strategische Kontrolle</b>	<b>355</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>Teil I Aus „Strategisches Management“ Johnson, Scholes und Whittington</b>	<b>15</b>
<b>Sitzung 1 Erkenntnisobjekt: Strategie und strategisches Management</b>	<b>17</b>
1.1 Einführung.....	18
1.2 Was ist Strategie?.....	19
1.2.1 Die Merkmale strategischer Entscheidungen .....	19
1.2.2 Die Ebenen der Strategie .....	25
1.2.3 Die Terminologie der Strategie.....	29
1.3 Strategisches Management.....	31
1.3.1 Die strategische Position .....	33
1.3.2 Strategische Wahlmöglichkeiten.....	34
1.3.3 Strategie in Aktion.....	35
<b>Sitzung 2 Strategische Planung</b>	<b>37</b>
11.1 Einführung.....	38
11.2 Intendierte Strategieentwicklung .....	40
11.2.1 Strategieentwicklung durch strategische Führung: Die Rolle von Vision und Anordnung .....	40
11.2.2 Strategische Planungssysteme .....	41
11.2.3 Von außen aufgezwungene Strategie .....	46
11.3 Emergente Strategieentwicklung .....	47
11.3.1 Logischer Inkrementalismus .....	48
11.3.2 Ressourcenallokationsprozess.....	51
11.3.3 Politische Prozesse .....	55
11.3.4 Kulturelle Prozesse.....	59
11.4 Muster der Strategieentwicklung .....	59
<b>Sitzung 3 Der Konflikt zwischen Eigentum und Management</b>	<b>63</b>
4.1 Einführung.....	64
4.2 Corporate Governance.....	65
4.2.1 Die Stufen der Corporate Governance .....	66
4.2.2 Reformen der Corporate Governance.....	72
4.2.3 Verschiedene Governance-Strukturen .....	73
4.2.4 Wie Führungs- und Kontrollgremien Strategien beeinflussen.....	79
4.2.5 Die Wahl der Unternehmensrechtsformen .....	80
4.3 Unternehmensethik und soziale Verantwortung .....	81
4.3.1 Corporate social responsibility – Die soziale Verantwortung eines Unternehmens.....	82

<b>Sitzung 4</b>	<b>Strategische Entscheidungsträger und Strategieprozesse</b>	<b>91</b>
15.1	Einführung.....	92
15.2	Die Strategen .....	93
15.2.1	Top Manager und Geschäftsbereichsleiter.....	94
15.2.2	Strategische Planer .....	97
15.2.3	Manager der mittleren Führungsebene.....	100
15.2.4	Strategieberater .....	102
15.2.5	Wer soll an der Strategie beteiligt sein?.....	104
15.3	Der Strategieprozess.....	108
15.3.1	Strategische Analyse.....	108
15.3.2	Strategische Themen verkaufen.....	110
15.3.3	Strategische Entscheidungsfindung.....	112
15.3.4	Die Kommunikation der Strategie.....	114
15.4	Strategiemethoden .....	116
15.4.1	Strategie-Workshops.....	117
15.4.2	Strategieprojekte .....	121
15.4.3	Hypothesentests.....	122
15.4.4	Geschäftspläne und strategische Pläne.....	125
<b>Sitzung 5</b>	<b>Analyse des Makroumfelds und der Branchenstruktur</b>	<b>139</b>
2.1	Einführung.....	140
2.2	Das Makroumfeld .....	141
2.2.1	Die PESTEL Analyse.....	142
2.2.2	Der Entwurf von Szenarien .....	143
2.3	Branchen und Sektoren .....	147
2.3.1	Wettbewerbskräfte – das Five-Forces-Modell.....	148
2.3.2	Die Dynamik einer Branchenstruktur .....	157
<b>Sitzung 6</b>	<b>Konkurrentenanalyse und strategische Gruppen</b>	<b>165</b>
2.4	Konkurrenten und Märkte .....	167
2.4.1	Strategische Gruppen .....	168
2.4.2	Marktsegmente.....	172
<b>Sitzung 7</b>	<b>Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung</b>	<b>175</b>
3.1	Einführung.....	176
3.2	Grundlagen strategischer Fähigkeiten.....	177
3.2.1	Ressourcen und Kompetenzen.....	178
3.2.2	Schwellenfähigkeiten .....	179
3.2.3	Einzigartige Ressourcen und Kernkompetenzen.....	180
3.3	Kosteneffizienz.....	183
3.4	VRIN: Strategische Fähigkeiten als Basis eines Wettbewerbsvorteils.....	185
3.4.1	V-Value: Der Wert strategischer Fähigkeiten .....	186
3.4.2	R-Rarity: Seltenheit.....	186
3.4.3	I-Inimitability: Nicht-Imitierbarkeit.....	187
3.4.4	N-Non-substitutability: Nicht-Substituierbarkeit.....	190

<b>Sitzung 8</b>	<b>Organisationales Wissen und strategische Fähigkeiten</b>	<b>195</b>
3.5	Organisationales Wissen.....	197
3.6	Die Diagnose strategischer Fähigkeit.....	200
3.6.1	Die Wertkette und das Wertnetzwerk .....	201
3.6.2	Aktivitätsübersichten .....	205
3.6.3	Benchmarking.....	207
3.6.4	Stärken-/Schwächen- und Chancen-/Risiken-Analyse.....	209
3.7	Das Management strategischer Fähigkeiten .....	214
3.7.1	Beschränkungen beim Management strategischer Fähigkeiten.....	214
3.7.2	Die Entwicklung strategischer Fähigkeiten .....	215
3.7.3	Personalmanagement zur Entwicklung von Fähigkeiten.....	216
<b>Sitzung 9</b>	<b>Gesamtunternehmensstrategien</b>	<b>217</b>
7.1	Einführung.....	218
7.2	Strategische Ausrichtungen.....	220
7.2.1	Marktdurchdringung .....	221
7.2.2	Konsolidierung .....	223
7.2.3	Produktentwicklung.....	224
7.2.4	Marktentwicklung.....	224
7.2.5	Diversifikation.....	225
7.3	Gründe für eine Diversifikation.....	226
7.3.1	Verbundene Diversifikation.....	230
7.3.2	Unverbundene Diversifikation.....	232
7.3.3	Diversifikation und Erfolg .....	235
<b>Sitzung 10</b>	<b>Geschäftsbereichsstrategien</b>	<b>237</b>
6.1	Einführung.....	238
6.2	Die Identifizierung strategischer Geschäftsbereiche.....	239
6.3	Die Grundlagen des Wettbewerbsvorteils: Die „strategische Uhr“ .....	240
6.3.1	Preisbasierte Strategien (Varianten 1 und 2) .....	244
6.3.2	(Umfassende) Differenzierungsstrategien (Variante 4).....	247
6.3.3	Die Hybridstrategie (Variante 3).....	248
6.3.4	Fokussierte Differenzierung oder Nischenstrategie (Variante 5) .....	249
6.3.5	Misserfolgsstrategien (Varianten 6, 7 und 8) .....	250
6.4	Die Bewahrung eines Wettbewerbsvorteils.....	250
6.4.1	Die Bewahrung eines preisbasierten Vorteils.....	250
6.4.2	Die Bewahrung eines auf Differenzierung basierenden Vorteils .....	252
6.4.3	Strategisches Lock-In.....	255
6.4.4	Reaktionen auf eine Wettbewerbsgefahr.....	255
6.5	Wettbewerbsstrategie im Hyperwettbewerb.....	258
6.5.1	Die Überwindung des strategischen Wettbewerbsvorteils eines Konkurrenten .....	258
6.5.2	Merkmale erfolgreicher Strategien im Hyperwettbewerb.....	259
6.6	Wettbewerb und Zusammenarbeit .....	260

<b>Sitzung 11</b>	<b>Internationalisierungsstrategien</b>	<b>269</b>
8.1	Einführung.....	270
8.2	Antriebskräfte der Internationalisierung.....	271
8.3	Nationale und internationale Grundlagen für Wettbewerbsvorteile.....	278
8.3.1	Der Porter-Diamant .....	278
8.3.2	Das internationale Wertnetzwerk.....	280
8.4	Internationale Strategien.....	283
8.5	Marktselektion und Eintritt .....	285
8.5.1	Merkmale des Marktes.....	285
8.5.2	Merkmale des Wettbewerbs.....	289
8.5.3	Formen des Markteintritts.....	290
8.6	Internationalisierung und Erfolg .....	294
8.7	Die Positionen in einem internationalen Portfolio.....	296
<b>Teil II</b>	<b>Aus „Strategisches Management“</b>	
	<b>Reisinger, Gattringer und Strehl</b>	<b>307</b>

<b>Sitzung 12</b>	<b>Strategieimplementierung</b>	<b>309</b>
5.1	Rahmenbedingungen .....	315
5.1.1	Strukturen .....	316
5.1.2	Unternehmenskultur .....	318
5.1.3	Systeme .....	320
5.1.4	Führungskräfte.....	322
5.2	Strategieoperationalisierung.....	323
5.2.1	Konkretisierung und Präzisierung.....	323
5.2.2	Aktivitäten- und Maßnahmenplanung .....	325
5.2.3	Ressourcenzuweisung & Budgetierung.....	327
5.2.4	Information und Kommunikation.....	329
5.2.5	Koordination und Monitoring.....	332

<b>Sitzung 13</b>	<b>Strategischer Wandel</b>	<b>333</b>
5.3	Strategischer Wandel .....	334
5.3.1	Analyse des Wandelkontextes.....	337
5.3.2	Identifikation der Gestaltungsmöglichkeiten.....	341
5.3.3	Gestaltung des Wandelprozesses .....	345
5.3.4	Führung und Management des Wandels .....	151

## **Sitzung 14 Strategische Kontrolle**

**355**

<b>6.1</b>	<b>Grundsätze und Ziele.....</b>	<b>356</b>
<b>6.2</b>	<b>Funktionen .....</b>	<b>361</b>
6.2.1	Planung und Kontrolle .....	361
6.2.2	Information und Steuerung.....	363
6.2.3	Motivation.....	364
6.2.4	Organisationales und individuelles Lernen .....	364
<b>6.3</b>	<b>Kennzahlen.....</b>	<b>365</b>
6.3.1	Finanzielle Kennzahlen.....	366
6.3.2	Nichtfinanzielle Kennzahlen.....	370
<b>6.4</b>	<b>Instrumente .....</b>	<b>373</b>
6.4.1	Balanced Scorecard .....	373
6.4.2	EFQM-Excellence-Modell .....	377