

Inhaltsübersicht

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
Teil I Aus „Strategisches Management“ Johnson, Scholes und Whittington	15
Sitzung 1 Erkenntnisobjekt: Strategie und strategisches Management	17
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
Sitzung 2 Strategische Planung	37
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
Sitzung 3 Der Konflikt zwischen Eigentum und Management	63
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

Sitzung 4	Strategische Entscheidungsträger und Strategieprozesse	91
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
Sitzung 5	Analyse des Makroumfelds und der Branchenstruktur	139
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
Sitzung 6	Konkurrentenanalyse und strategische Gruppen	165
2.4	Konkurrenten und Märkte	167
2.4.1	Strategische Gruppen	168
2.4.2	Marktsegmente.....	172
Sitzung 7	Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung	175
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	Einzige 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

Sitzung 8	Organisationales Wissen und strategische Fähigkeiten	195
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
Sitzung 9	Gesamtunternehmensstrategien	217
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
Sitzung 10	Geschäftsbereichsstrategien	237
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

Sitzung 11	Internationalisierungsstrategien	269
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
Teil II	Aus „Strategisches Management“ Reisinger, Gattringer und Strehl	307

Sitzung 12	Strategieimplementierung	309
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

Sitzung 13	Strategischer Wandel	333
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

6.1	Grundsätze und Ziele.....	356
6.2	Funktionen	361
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
6.3	Kennzahlen.....	365
6.3.1	Finanzielle Kennzahlen.....	366
6.3.2	Nichtfinanzielle Kennzahlen.....	370
6.4	Instrumente	373
6.4.1	Balanced Scorecard	373
6.4.2	EFQM-Excellence-Modell	377