

---

Günter Müller-Stewens  
Christoph Lechner

# **Strategisches Management**

**Wie strategische Initiativen  
zum Wandel führen**

**Der Strategic Management Navigator**

5., überarbeitete Auflage

2016  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorworte .....	V
<b>Kapitel 1: Einführung in das Strategische Management .....</b>	<b>1</b>
1.1 Wie kann man dieses Buch verwenden? .....	5
1.2 Entwicklung des Strategischen Managements. ....	7
1.2.1 Historische Skizze .....	8
1.2.2 Charakteristika des Strategischen Managements .....	14
(1) Grundlegende Fragestellungen und Forschungsströmungen .....	14
(2) Was ist das Strategische Management? .....	17
(3) Herausforderungen und Konsequenzen .....	19
1.3 Der Strategic Management Navigator. ....	22
1.3.1 Einleitendes zum Unternehmen/Umwelt-Verhältnis. ....	22
1.3.2 Aufbau und Felder des SMN .....	24
(1) Initiierung: Strategieprozesse lancieren. ....	25
(2) Positionierung: Das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen bestimmen .....	26
(3) Wertschöpfung: Das Geschäftsmodell gestalten. ....	26
(4) Veränderung: Das Unternehmen erneuern .....	27
(5) Performance-Messung: Fortschrittsbeobachtung und Feed-back .....	28
(6) Die zentralen Fragestellungen des SMN. ....	28
1.3.3 Die SMN-Achsen und ihre Bedeutung .....	29
(1) Genese versus Wirksamkeit .....	30
(2) Prozess versus Inhalt .....	30
1.3.4 Funktionen und Besonderheiten des SMN. ....	31
(1) Gestaltungsebenen und Ebenenvorteile .....	33
(2) Pfade durch den SMN. ....	35
Anmerkungen .....	40
<b>Kapitel 2: Initiierung .....</b>	<b>41</b>
2.1 Reflexion .....	47
2.1.1 Erklärungsansätze für Strategieprozesse. ....	47
(1) Strategiebildung als Formulierung/Implementierung. ....	47
(2) Strategiebildung als Prozess der Ressourcenallokation ....	49
(3) Strategiebildung zwischen induziertem und autonomem Verhalten .....	51
(4) Strategiebildung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien .....	52
(5) Strategiebildung als logischer Inkrementalismus .....	54
(6) Strategiebildung als erklärungsbedürftiges Phänomen. ....	55
2.1.2 Denkschulen zur Strategiebildung .....	56
2.2 Dimensionen von Strategieprozessen .....	59
2.2.1 Optionen zum »Ort«. ....	61

(1) Kontext .....	61
(2) Richtung .....	63
2.2.2 Optionen zu den Beteiligten (Wer?) .....	63
(1) Beteiligungsgrad .....	66
(2) Diversität .....	69
2.2.3 Optionen zum Timing (Wann?) .....	71
(1) Geschwindigkeit .....	71
(2) Auslöser .....	73
2.2.4 Optionen zu den Ressourcen (Womit?) .....	75
(1) Mitteleinsatz .....	75
(2) Methoden .....	76
2.2.5 Optionen zu den Praktiken (Wie?) .....	79
(1) Arbeitsweise .....	80
(2) Konsens .....	83
(3) Entscheidungsform .....	84
(4) Transparenz .....	85
2.3 Idealtypen von Strategieprozessen .....	86
2.3.1 Kommandoansatz .....	86
2.3.2 Strategische Planung .....	87
2.3.3 Gelenkte Evolution .....	90
2.3.4 Symbolischer Ansatz .....	91
2.3.5 Selbstorganisation .....	92
2.3.6 Überlegungen zur Anwendung .....	93
2.4 Corporate Governance .....	95
2.4.1 Wissenschaftliche Grundlagen .....	97
2.4.2 Corporate-Governance-Mechanismen .....	101
(1) Konzentration des Eigentums .....	102
(2) Zusammensetzung des Führungs- und Kontrollgremiums ..	103
(3) Entlohnung der Führungskräfte .....	104
(4) Divisionale Aufbauorganisation .....	106
(5) Der Markt für Unternehmenskontrolle .....	107
2.4.3 Nationale Unterschiede .....	109
(1) Modelle der Führung und Überwachung .....	109
(2) Reformbestrebungen .....	113
Anmerkungen .....	117
<b>Kapitel 3: Positionierung .....</b>	<b>119</b>
3.1 Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen .....	126
3.1.1 Industrieökonomik .....	127
3.1.2 Institutionenökonomik .....	131
3.1.3 Evolutionstheorie .....	135
3.1.4 Vergleichende Betrachtung .....	138
3.2 Strategische Analyse .....	139
3.2.1 Ausgangssituation .....	140
(1) Die Umwelt als Kombination von strategischen Geschäftsfeldern .....	141

(2) Das Unternehmen als Kombination von strategischen Geschäftseinheiten .....	146
3.2.2 Einflusskräfte der Umwelt .....	150
(1) Das Unternehmen als System von Stakeholdern .....	150
(2) Zu Beginn: Prioritäten setzen .....	156
(3) Kunden und Absatzmärkte .....	165
(4) Wettbewerber und Branche .....	169
(5) Weitere Anspruchsgruppen .....	181
(6) Allgemeine Umwelt .....	186
(7) Frühaufklärung: Antizipation der Einflusskräfte der Umwelt .....	187
3.2.3 Einflusskräfte des Unternehmens .....	194
(1) Ressourcen .....	195
(2) Fähigkeiten und Aktivitäten .....	197
(3) Kernkompetenzen .....	202
3.2.4 Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte .....	207
<b>3.3 Der normative Rahmen .....</b>	<b>216</b>
3.3.1 Instrumente des normativen Rahmens .....	217
(1) Vision .....	221
(2) Mission .....	224
(3) Werte .....	230
(4) Ziele .....	234
3.3.2 Skizze der Zieldiskussion .....	236
(1) Zur Zielausrichtung von Unternehmen .....	236
(2) Unternehmensethik als Regulativ .....	238
(3) Zur Eigenständigkeit des Sozialen .....	242
<b>3.4 Strategien von Geschäftseinheiten .....</b>	<b>245</b>
3.4.1 Marktstrategien .....	246
(1) Variation .....	247
(2) Substanz .....	248
(3) Feld .....	250
(4) Stil .....	255
3.4.2 Wettbewerbsstrategien .....	255
(1) Schwerpunkt .....	256
(2) Ort .....	261
(3) Taktiken .....	263
(4) Regeln .....	266
<b>3.5 Strategien des Gesamtunternehmens .....</b>	<b>269</b>
3.5.1 Aktivitäten zur Wertschaffung auf der Unternehmensebene .....	269
3.5.2 Strategien gegenüber den Geschäftseinheiten .....	271
(1) Das strategische Konzept .....	271
(2) Konfiguration und aktives Portfoliomanagement .....	276
(3) Koordination und Synergiemanagement .....	277
3.5.3 Konfiguration I: Portfoliomanagement .....	281
(1) Vergleich der Geschäfte: Portfolioansatz .....	281
(2) Weiterentwicklung des Portfolios .....	287
3.5.4 Konfiguration II: Diversifikations- und Rückzugsstrategien .....	289
(1) Diversifikationsstrategien und -mechanismen .....	290
(2) Rückzugsstrategien und -mechanismen .....	306

3.5.5 Strategien gegenüber weiteren Anspruchsgruppen . . . . .	309
<b>3.6 Evaluation</b> . . . . .	313
3.6.1 Auswahlprinzipien . . . . .	314
(1) Allgemeine Prinzipien . . . . .	314
(2) Das PIMS-Projekt . . . . .	315
3.6.2 Bewertungskriterien und -verfahren . . . . .	318
(1) Angemessenheit . . . . .	318
(2) Zielerreichung . . . . .	320
(3) Durchführbarkeit . . . . .	324
(4) Konsistenz . . . . .	325
Anmerkungen . . . . .	326
<b>Kapitel 4: Wertschöpfung</b> . . . . .	337
<b>4.1 Reflexion</b> . . . . .	341
4.1.1 Resource-based View . . . . .	342
4.1.2 Capability-based View . . . . .	344
4.1.3 Knowledge-based View . . . . .	347
4.1.4 Vergleichende Betrachtung . . . . .	349
<b>4.2 Wertschöpfung: Begriff und Einordnung</b> . . . . .	350
4.2.1 Zum Begriff der Wertschöpfung . . . . .	350
4.2.2 Verbindung von Positionierung und Wertschöpfung . . . . .	353
4.2.3 Wertschöpfung gegenüber Anspruchsgruppen . . . . .	355
<b>4.3 Wertketten und ihre Anwendung</b> . . . . .	356
4.3.1 Der Ansatz der Wertkette . . . . .	356
4.3.2 Anwendung der Wertkette auf Branchenebene . . . . .	357
4.3.3 Anwendung der Wertkette auf Unternehmensebene . . . . .	359
4.3.4 Benchmarking . . . . .	362
4.3.5 Wertkettenarchitekturen und ihre Veränderungen . . . . .	365
<b>4.4 Geschäftsmodelle</b> . . . . .	371
4.4.1 Dimension »Nutzenversprechen« . . . . .	372
4.4.2 Dimension »Design der Aktivitäten« . . . . .	375
(1) Konzeption: Einfacher versus komplexer Aufbau . . . . .	376
(2) Wertschöpfungstiefe: Autarkie versus Verbund . . . . .	379
4.4.3 Dimension »Steuerung der Aktivitäten« . . . . .	383
(1) Auslöser: Push versus Pull . . . . .	383
(2) Vernetzungsgrad: Isoliert versus Vernetzt . . . . .	384
4.4.4 Dimension »Ressourcen« . . . . .	385
(1) Physische Ressourcen . . . . .	386
(2) Humanressourcen und Wissen . . . . .	387
(3) Organisationale Ressourcen (Managementsysteme) . . . . .	391
4.4.5 Dimension »Ertragsmechanik« . . . . .	395
4.4.6 Innovative Geschäftsmodelle . . . . .	398
(1) Wege zur Revolution von Industrien . . . . .	400
(2) Innovative Wertkurven . . . . .	401
(3) Migration von Wert . . . . .	404
(4) Das Innovator's Dilemma . . . . .	405

<b>4.5 Funktionalstrategien</b> .....	408
4.5.1 Ausgewählte Strategien der Primärfunktionen .....	410
(1) Forschungs- und Entwicklungsstrategie .....	411
(2) Beschaffungsstrategie .....	412
(3) Produktionsstrategie .....	413
(4) Marketingstrategie .....	413
4.5.2 Aufgaben von Funktionalstrategien .....	414
(1) Konkretisierungsaufgabe .....	414
(2) Integrationsaufgabe .....	415
(3) Koordinationsaufgabe .....	416
(4) Kooperationsaufgabe .....	418
(5) Selektionsaufgabe .....	420
Anmerkungen .....	422
<b>Kapitel 5: Veränderung</b> .....	425
<b>5.1 Reflexion</b> .....	430
5.1.1 Strategienimplementierung und strategischer Wandel .....	432
(1) Implementierung als Forschungsgegenstand .....	432
(2) Prozesstheorien zum strategischen Wandel .....	433
5.1.2 Kontingenztheorie .....	435
(1) Strategie und strukturelles Subsystem .....	436
(2) Strategie und politisches Subsystem .....	437
(3) Strategie und kulturelles Subsystem .....	437
5.1.3 Population Ecology und Evolutionstheorie .....	438
5.1.4 Selbstorganisations- und Komplexitätstheorie .....	440
(1) Eigendynamik und Selbstreproduktion .....	441
(2) Nichtlineares Denken: Kleine Ursache, große Wirkung ...	443
<b>5.2 Gestaltung</b> .....	447
5.2.1 Wandel als Gestaltungsaufgabe .....	450
(1) Unternehmensentwicklung als Sequenz von Epochen .....	450
(2) Führen und Lernen im fundamentalen Wandel .....	456
(3) Change-Management-Ansätze .....	468
(4) Ein Bezugsrahmen zur Veränderungsarbeit .....	474
(5) Schlussfolgerungen .....	481
5.2.2 Optionen zur Entwicklungslogik: Das Timing .....	482
(1) Umgang mit dem Faktor Zeit .....	482
(2) Dimensionen beim Timing .....	484
(3) Übergänge als Zyklen .....	488
(4) Wandelereignisse als Auslöser von Emotionen .....	489
(5) Konzeptionelle Klammer und Kernprozesse .....	493
(6) Phasen im Zyklus .....	494
(7) Handlungsoptionen .....	518
5.2.3 Optionen zu den Entwicklungsthemen: Die Akzente .....	519
(1) Dimensionen bei den Akzenten .....	519
(2) Sequenzen von Akzenten .....	521
(3) Handlungsoptionen .....	523

5.2.4 Optionen zur Entwicklungsdynamik: Die Akteure .....	524
(1) Dimensionen bei den Akteuren .....	524
(2) Zentrale Rollen .....	525
(3) Einrichtung einer Wandelorganisation .....	529
(4) Zur Kohärenz interdependenter Wandelkollektive .....	531
(5) Handlungsoptionen .....	534
5.2.5 Optionen zu den Entwicklungsobjekten: Die Räume .....	535
(1) Dimensionen bei den Gestaltungsräumen .....	535
(2) Handlungsoptionen .....	549
5.2.6 Evaluation .....	558
5.2.7 Verfahren zur Entwicklung eines Drehbuchs .....	559
Anmerkungen .....	561
<b>Kapitel 6: Performance-Messung .....</b>	<b>569</b>
<b>6.1 Reflexion: Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>575</b>
6.1.1 Kontrolltheorie .....	575
6.1.2 Prinzipal-Agent-Theorie .....	578
6.1.3 Verhaltenstheorie .....	578
6.1.4 Stakeholder-Theorie .....	579
<b>6.2 Ziele, Funktionen und Herausforderungen .....</b>	<b>581</b>
6.2.1 Ziele der Performance-Messung .....	581
(1) Wertorientiertes Management .....	582
(2) Weitere Ziele als Ergänzung der Wertorientierung .....	582
6.2.2 Funktionen der Performance-Messung .....	584
6.2.3 Herausforderungen der Performance-Messung .....	586
<b>6.3 Strategische Performance-Measurement-Systeme .....</b>	<b>588</b>
6.3.1 Evolution zu strategischen Performance-Measurement-Systemen .....	588
(1) Fokussierung auf Strategieimplementierung .....	588
(2) Gesteigerte Informationsanforderungen externer Anspruchsgruppen .....	589
(3) Erweiterung des Umfangs von Measurement-Systemen .....	589
6.3.2 Ausgewählte Ansätze von strategischen Performance-Measurement-Systemen .....	590
(1) Balanced Scorecard .....	590
(2) Performance-Pyramide .....	593
(3) Performance-Prisma .....	594
(4) Das EFQM-Modell .....	595
(5) Intellectual Capital .....	596
(6) Performance-Messung im SMN .....	598
<b>6.4 Wichtige Kennzahlen .....</b>	<b>602</b>
6.4.1 Finanzielle Kennzahlen .....	602
(1) Rechnungslegungsorientierte Finanzkennzahlen .....	603
(2) Wertorientierte Kennzahlen .....	606
(3) Realoptionen .....	614

---

6.4.2 Nichtfinanzielle Performance-Kennzahlen . . . . .	617
(1) Markt und Kunden . . . . .	617
(2) Prozesse . . . . .	620
(3) Mitarbeiter und Fähigkeiten . . . . .	621
Anmerkungen . . . . .	623
<b>Anhang</b> . . . . .	<b>625</b>
<b>Definitionen</b> . . . . .	<b>627</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	<b>631</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> . . . . .	<b>655</b>
<b>Firmenverzeichnis</b> . . . . .	<b>659</b>
<b>Personenverzeichnis</b> . . . . .	<b>663</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	<b>671</b>