

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Ausgangssituation und Ziel der Arbeit</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Integrativ-Strategisches Management (ISM)</b>	<b>4</b>
1.2.1 „Integrativ“	4
1.2.2 „Strategisch“	5
1.2.3 „Management“	6
<b>1.3 Vorgehensweise der Arbeit</b>	<b>7</b>
1.3.1 Problem	7
1.3.2 Lösungsweg	8
1.3.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung	10
<b>1.4 Resümee und Vorschau</b>	<b>11</b>
<b>2 Strategische Prinzipien</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Überblick</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Das Prinzip strategischer Effektivität</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 Grundüberlegung</b>	<b>13</b>
2.2.1.1 Konzeptionelle Grundlage	13
2.2.1.1.1 Vorbemerkung	13
2.2.1.1.2 Effektivitätsansätze	15
2.2.1.2 Empirische Grundlage	17
2.2.1.2.1 Zur Zielbildung	17
2.2.1.2.2 Zur Effektivität	18
2.2.1.3 Nichtmonotone Effektivitätsverläufe	21
<b>2.2.2 Formulierung</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3 Umsetzung</b>	<b>24</b>
2.2.3.1 Überblick	24
2.2.3.2 Stakeholder Scanning	25
2.2.3.2.1 Environmental Scanning als Grundmethodik	25
2.2.3.2.2 Stakeholder als Untersuchungsobjekte	26

2.2.3.3	Stakeholder Mapping . . . . .	30
2.2.3.3.1	Cognitive Mapping als Grundmethodik . . . . .	30
2.2.3.3.2	Stakeholder als Untersuchungsobjekte . . . . .	31
2.2.4	Resümee und Vorschau . . . . .	31
2.3	Das Prinzip strategischen Verhaltens . . . . .	32
2.3.1	Grundüberlegung . . . . .	32
2.3.1.1	Konzeptionelle Grundlage . . . . .	32
2.3.1.2	Relevanz der Objekte . . . . .	34
2.3.1.2.1	Holismus . . . . .	34
2.3.1.2.2	Elementarismus . . . . .	35
2.3.1.3	Vereinfachung der Methodik . . . . .	35
2.3.1.3.1	Komplexitätsreduktion . . . . .	35
2.3.1.3.2	Potentialkonzentration . . . . .	38
2.3.1.4	Proaktivität des Handelns . . . . .	38
2.3.1.4.1	Kontingenzaktivität . . . . .	38
2.3.1.4.2	Initiativaktivität . . . . .	41
2.3.2	Formulierung . . . . .	43
2.3.3	Umsetzung . . . . .	44
2.3.3.1	Überblick . . . . .	44
2.3.3.2	Management-Grundformen . . . . .	45
2.3.3.2.1	Strategisches Enterprise Management . . . . .	45
2.3.3.2.1.1	Vorgehensweise . . . . .	45
2.3.3.2.1.2	Beispiel: Business Mission . . . . .	47
2.3.3.2.2	Strategisches Capability Management . . . . .	48
2.3.3.2.2.1	Vorgehensweise . . . . .	48
2.3.3.2.2.2	Beispiel: Sozialbilanz . . . . .	52
2.3.3.2.3	Strategisches Surprise Management . . . . .	53
2.3.3.2.3.1	Vorgehensweise . . . . .	53
2.3.3.2.3.2	Beispiel: Personalbereich . . . . .	56
2.3.3.2.4	Strategisches Issue Management . . . . .	57
2.3.3.2.4.1	Vorgehensweise . . . . .	57
2.3.3.2.4.2	Beispiel: Corporate Communication . . . . .	59
2.3.4	Resümee und Vorschau . . . . .	60
2.4	Das Prinzip strategischer Stimmigkeit . . . . .	61
2.4.1	Grundüberlegung . . . . .	61
2.4.1.1	Grundlagen strategischer Stimmigkeit . . . . .	61
2.4.1.1.1	Konzeptionelle Grundlage . . . . .	61
2.4.1.1.2	Theoretische Grundlage . . . . .	62
2.4.1.2	Systematik strategischer Stimmigkeit . . . . .	64
2.4.2	Formulierung . . . . .	66



2.5.3.2.3.2	Lokalisierung und Bewertung . . . . .	126
2.5.3.3	Unterstützung der Alternativensuche . . . . .	128
2.5.3.3.1	Kräfteoptimierung . . . . .	128
2.5.3.3.2	Barrierenoptimierung . . . . .	129
2.5.3.3.3	Signaloptimierung . . . . .	132
2.5.4	Resümee und Vorschau . . . . .	134
<b>3</b>	<b>Strategische Aktivitäten . . . . .</b>	<b>137</b>
<b>3.1</b>	<b>Überblick . . . . .</b>	<b>137</b>
<b>3.2</b>	<b>Systementwurf . . . . .</b>	<b>138</b>
3.2.1	Grundüberlegung . . . . .	138
3.2.2	Gestaltungsmodellé . . . . .	138
3.2.2.1	Überblick . . . . .	138
3.2.2.2	Modelldarstellung . . . . .	139
3.2.2.2.1	Kompetenzmodelle . . . . .	139
3.2.2.2.2	Mitbestimmungmodelle . . . . .	142
3.2.2.2.3	Informationsflußmodelle . . . . .	144
3.2.2.2.4	Kybernetische Partialmodelle . . . . .	145
3.2.2.2.5	Modelle der Planungskoordination . . . . .	148
3.2.2.2.6	„Gesamt“-Modelle . . . . .	148
3.2.2.3	Zusammenführung . . . . .	149
3.2.3	Resümee und Vorschau . . . . .	153
<b>3.3</b>	<b>Systemimplementation . . . . .</b>	<b>154</b>
3.3.1	Grundüberlegung . . . . .	154
3.3.2	Teilaktivitäten der Systemimplementation . . . . .	155
3.3.2.1	Sicherstellen strategischer Stimmigkeiten . . . . .	155
3.3.2.2	Gewährleisten der Systemakzeptanz . . . . .	155
3.3.2.2.1	Akzeptanzproblematik . . . . .	155
3.3.2.2.2	Akzeptanzthéorem . . . . .	156
3.3.3	Resümee und Vorschau . . . . .	157
<b>3.4</b>	<b>Strategieformulierung . . . . .</b>	<b>158</b>
3.4.1	Grundüberlegung . . . . .	158
3.4.2	Allgemeine Techniken zur Entscheidungsvorbereitung . . . . .	159
3.4.2.1	Diskussion . . . . .	159
3.4.2.1.1	Quantitative Techniken . . . . .	159
3.4.2.1.1.1	Statistische Prognosetechniken . . . . .	159
3.4.2.1.1.2	Mustererkennung . . . . .	160
3.4.2.1.1.3	Risikoanalyse . . . . .	161

3.4.2.1.2	Qualitative Techniken . . . . .	161
3.4.2.1.2.1	Delphi-Technik . . . . .	161
3.4.2.1.2.2	Kreativitätstechniken . . . . .	163
3.4.2.1.2.3	Cross-Impact-Matrix . . . . .	163
3.4.2.1.2.4	Cognitive Mapping . . . . .	164
3.4.2.1.2.5	Szenario-Technik . . . . .	165
3.4.2.1.2.6	STRATA . . . . .	165
3.4.2.2	Einordnung in das ISM . . . . .	170
3.4.3	<b>Vereinfachungstechniken zur Entscheidungsvorbereitung</b> . . . . .	172
3.4.3.1	Diskussion . . . . .	172
3.4.3.1.1	Strategische Geschäftseinheiten . . . . .	172
3.4.3.1.2	Strategische Gruppen . . . . .	173
3.4.3.2	Einordnung in das ISM . . . . .	174
3.4.4	<b>Strategische Techniken mit Entscheidungsregel</b> . . . . .	175
3.4.4.1	Erfahrungskurve . . . . .	175
3.4.4.1.1	Diskussion . . . . .	175
3.4.4.1.2	Einordnung in das ISM . . . . .	176
3.4.4.2	Produktlebenskurve . . . . .	178
3.4.4.2.1	Diskussion . . . . .	178
3.4.4.2.2	Einordnung in das ISM . . . . .	179
3.4.4.3	Profit Impact of Market Strategies (PIMS) . . . . .	183
3.4.4.3.1	Diskussion . . . . .	183
3.4.4.3.2	Einordnung in das ISM . . . . .	185
3.4.4.4	Portfolio-Matrizen . . . . .	187
3.4.4.4.1	Diskussion . . . . .	187
3.4.4.4.2	Einordnung in das ISM . . . . .	197
3.4.5	Zusammenführung . . . . .	200
3.4.6	Resümee und Vorschau . . . . .	202
3.5	<b>Strategieimplementation</b> . . . . .	202
3.5.1	Grundüberlegung . . . . .	202
3.5.2	Teilaktivitäten der Strategieimplementation . . . . .	203
3.5.2.1	Ableiten funktionaler Teilstrategien . . . . .	203
3.5.2.2	Sicherstellen strategischer Stimmigkeiten . . . . .	204
3.5.2.3	Vermitteln der Strategie . . . . .	204
3.5.2.4	Gewährleisten der Strategieakzeptanz . . . . .	206
3.5.2.4.1	Akzeptanzproblematik . . . . .	206
3.5.2.4.2	„Bremsende“ Kräfte . . . . .	206
3.5.2.5	Ausführen der Strategie . . . . .	209
3.5.3	Resümee und Vorschau . . . . .	209
3.6	<b>Strategische Kontrolle</b> . . . . .	209
3.6.1	Grundüberlegung . . . . .	209

<b>3.6.2 Kontrollinhalte</b> . . . . .	211
3.6.2.1 Überblick . . . . .	211
3.6.2.2 Anwendung der strategischen Prinzipien . . . . .	211
3.6.2.2.1 Strategische Effektivität . . . . .	211
3.6.2.2.2 Strategisches Verhalten . . . . .	213
3.6.2.2.3 Strategische Stimmigkeit . . . . .	214
3.6.2.2.4 Strategische Kräfte . . . . .	215
3.6.2.3 (Zwischen-)Ergebnis . . . . .	217
<b>3.6.3 Das integrierte Kontrollmodell</b> . . . . .	217
3.6.3.1 Überblick . . . . .	217
3.6.3.2 Kontrollhierarchien . . . . .	218
3.6.3.2.1 Strategiekontrolle in der Leitungshierarchie . . . . .	218
3.6.3.2.2 Systemkontrolle in der Metahierarchie . . . . .	220
3.6.3.3 Weiterführende Implikationen . . . . .	222
<b>3.6.4 Resümee und Vorschau</b> . . . . .	225
<b>4 Strategische Felder</b> . . . . .	227
<b>4.1 Überblick</b> . . . . .	227
<b>4.2 Grundüberlegung</b> . . . . .	227
4.2.1 Charakterisierung der Felder . . . . .	227
4.2.2 Charakterisierung der Vorgehensweisen . . . . .	230
<b>4.3 Einsatz der strategischen Prinzipien</b> . . . . .	231
4.3.1 Zur Identifizierung des Problems . . . . .	231
4.3.1.1 Vorgehensweise . . . . .	231
4.3.1.2 Beispiel: Technologiedynamik . . . . .	232
4.3.2 Zur Strukturierung des Problems . . . . .	234
4.3.2.1 Vorgehensweise . . . . .	234
4.3.2.2 Beispiel: Wachstumsstrategien . . . . .	234
4.3.3 Zur Generierung von Alternativen . . . . .	237
4.3.3.1 Vorgehensweise . . . . .	237
4.3.3.2 Beispiel: Strategisches Rezessionsmanagement . . . . .	238
4.3.4 Zur Bewertung von Alternativen . . . . .	240
4.3.4.1 Vorgehensweise . . . . .	240
4.3.4.2 Beispiel: Organisation multinationaler Unternehmen . . . . .	241
<b>4.4 Resümee</b> . . . . .	244
<b>5 Ergebnis</b> . . . . .	247

Inhaltsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	251
Literaturverzeichnis . . . . .	253
Namenverzeichnis . . . . .	289
Sachverzeichnis . . . . .	297