

Dipl.-Kfm. Michael Weishäupl

Strategien zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen

Ein systematischer und kritischer Überblick über
die Welt des Strategischen Managements

A 237359



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
1. Einführung.....	3
1.1. Problemstellung.....	3
1.2. Zielsetzung der Arbeit.....	5
1.3. Aufbau der Arbeit.....	6
2. Strategiebegriff und populäre Prozessmodelle zur Formierung von Strategien.....	11
2.1. Terminologisches Verständnis von Strategie im Strategischen Management.....	11
2.2. Grundlegende Prozessmodelle zur Strategieformierung.....	13
3. Überblickartige Bestandsaufnahme des Strategien- spektrums der aktuellen Strategiedebatte.....	21
3.1. Landkarte zur Navigation durch die Strategieviefalt.....	21
3.2. Differenzierung nach dem organisatorischen Geltungs- bereich.....	30
3.2.1. Gesamtunternehmensstrategien.....	30
3.2.2. Geschäftsbereichsstrategien.....	37
3.2.3. Funktionsbereichsstrategien.....	44
3.3. Differenzierung nach der Entwicklungsrichtung.....	50
3.3.1. Wachstumsstrategien.....	50
3.3.2. Stabilisierungsstrategien.....	54
3.3.3. Schrumpfungstrategien.....	55
3.4. Analyse der wichtigsten Strategielehrbücher im deutschsprachigen Raum.....	58

4. Strategiekonzeptionen aus dem Bereich der klassischen Wettbewerbsstrategien	81
4.1. Wettbewerbsstrategien nach Miles/Snow (1978)	83
4.1.1. Defender-Strategie	85
4.1.2. Prospector-Strategie	87
4.1.3. Analyzer-Strategie	89
4.1.4. Kritische Würdigung der wettbewerbsstrategischen Typologie von Miles/Snow	91
4.2. Wettbewerbsstrategien nach Porter (1980)	94
4.2.1. Strategie der Kostenführerschaft	96
4.2.2. Strategie der Differenzierung	102
4.2.3. Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte	106
4.2.4. Hypothese des „Stuck in the Middle“	108
4.2.5. Kritische Würdigung der wettbewerbsstrategischen Typologie von Porter	110
4.3. Generische Wettbewerbsstrategien nach Abell (1980)	113
4.3.1. Differenzierte Strategie	115
4.3.2. Undifferenzierte Strategie	116
4.3.3. Fokus-Strategie	116
4.3.4. Kritische Würdigung der wettbewerbsstrategischen Typologie von Abell	117
4.4. Wettbewerbsstrategien nach Galbraith und Schendel (1983)	119
4.4.1. Wettbewerbsstrategien im Konsumgüterbereich	123
4.4.1.1. „Harvest“-Strategie	123
4.4.1.2. „Builder“-Strategie	124
4.4.1.3. „Cashout“-Strategie	125
4.4.1.4. „Specialization“-Strategie	126
4.4.1.5. „Climber“-Strategie	127
4.4.1.6. „Continuity“-Strategie	128
4.4.2. Wettbewerbsstrategien im Investitionsgüterbereich	129
4.4.2.1. „Low Commitment“-Strategie	129
4.4.2.2. „Growth“-Strategie	131
4.4.2.3. „Maintenance“-Strategie	132
4.4.2.4. „Niche“-Strategie	133

4.4.3. Kritische Würdigung der wettbewerbsstrategischen Typologie von Galbraith und Schendel.....	135
4.5. Generische Wettbewerbsstrategien nach Mintzberg (1988)..	137
4.5.1. Scope-Strategien.....	138
4.5.1.1. Nichtsegmentierungs-Strategie.....	138
4.5.1.2. Segmentierungs-Strategien.....	139
4.5.1.3. Nischen-Strategie.....	139
4.5.1.4. Customization-Strategien.....	140
4.5.2. Differenzierungsstrategien.....	141
4.5.2.1. Strategie der Preisdifferenzierung.....	141
4.5.2.2. Strategie der Imagedifferenzierung.....	142
4.5.2.3. Strategie der Supportdifferenzierung.....	143
4.5.2.4. Strategie der Qualitätsdifferenzierung.....	144
4.5.2.5. Strategie der Designdifferenzierung.....	144
4.5.2.6. Strategie der Nichtdifferenzierung.....	145
4.5.3. Kritische Würdigung der wettbewerbsstrategischen Typologie von Mintzberg.....	145
4.6. Wettbewerbsstrategien nach Chrisman/Hofer/Boulton (1988).....	147
4.6.1. Strategische Handlungsalternativen hinsichtlich der Scope- und Segmentierungsdimension.....	149
4.6.1.1. „Segmented Business“-Strategien.....	149
4.6.1.2. „Mass-Market“-Strategien.....	149
4.6.1.3. „Segmented Focus“-Strategien.....	150
4.6.1.4. „Focus“-Strategien.....	150
4.6.2. Strategische Handlungsalternativen hinsichtlich der Wettbewerbsvorteilsposition.....	151
4.6.2.1. „Cost“-Strategie.....	151
4.6.2.2. „Benefit“-Strategie.....	151
4.6.2.3. „Utility“-Strategie.....	152
4.6.2.4. „Shortage“-Strategie.....	152
4.6.3. Wettbewerbsgrundstrategien unter Berücksichtigung aller drei Schlüsseldimensionen.....	153

4.6.4. Kritische Würdigung der wettbewerbsstrategischen Typologie von Chrisman et al.	155
4.7. Abschließender Vergleich der dargestellten Wettbewerbsstrategien	157
5. Hybride Wettbewerbsstrategien	163
5.1. Sequentielle hybride Strategien – „Outpacing“-Ansatz von Gilbert/Strebel (1985).....	170
5.1.1. Strategische Grundausrichtung und Strategiewechsel.....	172
5.1.2. Kritische Würdigung der „Outpacing Strategies“-Konzeption von Gilbert/Strebel	176
5.2. Simultane hybride Strategien – Strategiekonzeption von Fleck (1995).....	180
5.2.1. Strategien zur Erhöhung des Kundennutzens.....	181
5.2.2. Grundkonzepte zur Verbesserung der Kostenposition.....	183
5.2.3. Grundmodell zur Darstellung des simultanen Hybrid-Ansatzes von Fleck.....	185
5.2.3.1. Mengeninduzierte Kosteneffekte durch Differenzierung	186
5.2.3.2. Direkte Kosteneffekte durch Differenzierung	188
5.2.3.3. Kritische Würdigung der Strategiekonzeption von Fleck	192
5.3. Abschließender Vergleich der dargestellten Hybridstrategien	193
6. Schrumpfungsstrategien	197
6.1. Endspielstrategien von Harrigan (1980)	199
6.1.1. Überlebensstrategien	202
6.1.1.1. „Last Iceman“-Strategien.....	202
6.1.1.2. Haltestrategien	207
6.1.1.3. Strategie des selektiven Schrumpfens.....	209
6.1.2. Austrittsstrategien	210
6.1.2.1. Abschöpfungsstrategie.....	210
6.1.2.2. Sofortige Desinvestitionsstrategie.....	213
6.1.3. Kritische Würdigung der Strategiekonzeption von Harrigan	214

6.2. Austrittsstrategien von Meffert (1984)	215
6.2.1. Veräußerungsstrategie.....	217
6.2.2. Stilllegungsstrategie.....	217
6.2.3. Strategien zur Erhöhung der Austrittsflexibilität	218
6.2.4. Erntestrategie.....	219
6.2.5. Kritische Würdigung der Strategiekonzeption von Meffert	220
6.3. Abschließender Vergleich der dargestellten Schrumpfungskonzeptionen	222
7. Schlussbetrachtung	227
Epilog	231
Anhang	233
Literaturverzeichnis	235