

Inhalt

Vorwort — V

Abbildungsverzeichnis — XI

Tabellenverzeichnis — XII

- 1 Grundlagen des Managements — 1**
 - 1.1 Das Verhältnis von Theorie und Praxis — 1
 - 1.1.1 Was ist Theorie? — 2
 - 1.1.2 Was ist Praxis? — 4
 - 1.1.3 Wie kommt man von der Theorie zur Praxis? — 5
 - 1.2 Perspektiven des Managements — 8
 - 1.2.1 Funktionale Perspektive — 9
 - 1.2.2 Institutionelle Perspektive — 11
 - 1.2.3 Aktivitätsorientierte Perspektive — 12
 - 1.3 Entscheidungen als Kern des Managements — 15

- 2 Strategisches Management in Theorie und Praxis: ein Überblick — 19**
 - 2.1 Entwicklung des strategischen Managements — 19
 - 2.2 Mehrdeutigkeit als konstitutives Merkmal strategischer Entscheidungssituationen — 22
 - 2.3 Strategie und strategisches Management — 24
 - 2.3.1 Begriff der Strategie — 25
 - 2.3.2 Präskriptiv-synoptische Ansätze des strategischen Managements — 26
 - 2.3.3 Deskriptiv-inkrementale Ansätze des strategischen Managements — 28
 - 2.3.4 Existenz und Handhabung emergenter Strategien — 29
 - 2.3.5 Mintzbergs zehn Denkschulen — 31
 - 2.3.6 Notwendigkeit der Integration präskriptiver und deskriptiver Ansätze — 33
 - 2.4 Strategische Erfolgspotenziale eines Unternehmens — 35

- 3 Theoretische Strömungen des strategischen Managements — 37**
 - 3.1 Der Market-based View — 38
 - 3.1.1 Die Industrieökonomik als theoretische Grundlage — 38
 - 3.1.2 Der Einfluss der Industrieökonomik auf das strategische Management — 41

| | |
|----------|--|
| 3.2 | Der Resource-based View — 42 |
| 3.2.1 | Begriffliche Grundlagen und zentrale Annahmen — 43 |
| 3.2.2 | Der Competence-based View — 44 |
| 3.2.3 | Kernkompetenzen von Unternehmen — 46 |
| 3.2.4 | Dynamisierung von Kompetenzen — 48 |
| 3.2.5 | Kritische Würdigung ressourcenorientierter Ansätze — 50 |
| 3.3 | Strategy-as-practice — 53 |
| 4 | Verhaltensbezogene Einflüsse strategischer Entscheidungen — 57 |
| 4.1 | Individuelle Einflüsse — 57 |
| 4.1.1 | Die Definition der Entscheidungssituation mittels mentaler Modelle — 58 |
| 4.1.2 | Begrenzte Rationalität und die Verwendung von Heuristiken — 59 |
| 4.1.3 | Das Potenzial intuitiver Entscheidungen — 62 |
| 4.1.4 | Die Problematik kognitiver Verzerrungen — 65 |
| 4.1.5 | Emotionale Einflüsse — 68 |
| 4.2 | Interaktionsbezogene Einflüsse — 69 |
| 4.2.1 | Gruppenmerkmale und gruppenspezifische Verhaltenseinflüsse — 69 |
| 4.2.2 | Affektive Interaktionsdynamiken — 73 |
| 4.2.3 | Mikropolitisches Verhalten — 75 |
| 4.3 | Unternehmenskulturelle Einflüsse — 77 |
| 4.4 | Institutionelle Einflüsse — 81 |
| 5 | Normatives Management als Ausgangspunkt strategischer Entscheidungen — 86 |
| 5.1 | Unternehmensverfassung und Corporate Governance — 87 |
| 5.2 | Vision, Mission und Leitbild — 89 |
| 5.3 | Ziele des Unternehmens — 93 |
| 5.4 | Shareholder-Value-Ansatz und Stakeholder-Ansatz — 96 |
| 5.5 | Unternehmensethische Entscheidungen — 100 |
| 6 | Informationsgrundlage strategischer Entscheidungen — 104 |
| 6.1 | Felder und grundsätzliche Probleme der Analyse — 104 |
| 6.2 | Analyse der globalen Umwelt — 107 |
| 6.3 | Analyse der Stakeholder — 110 |
| 6.4 | Analyse der Branche — 114 |
| 6.4.1 | B Branchenstruktur als Ausgangspunkt der Analyse — 114 |
| 6.4.2 | Analyse der internen Struktur einer differenzierten Branche — 117 |
| 6.4.3 | Konkurrenz und Kooperation: eine weitere Analyseperspektive — 120 |
| 6.4.4 | Analysen angesichts verschwimmender Branchengrenzen — 122 |
| 6.4.5 | Analysen dekonstruierter Wertschöpfungsstrukturen — 124 |
| 6.4.6 | Analyse weiterer Ursachen der Branchendynamik — 126 |

- 6.5 Analyse der Konkurrenten — 129
- 6.6 Analyse des Unternehmens — 131
- 6.6.1 Wertschöpfungsbezogene Analyse — 132
- 6.6.2 Analyse der Ressourcen und Kompetenzen — 137
- 6.7 Integrative Sicht der Umwelt- und Unternehmensinformationen — 142

- 7 Strategieentscheidungen — 145**
 - 7.1 Strategien und Geschäftsmodelle — 146
 - 7.2 Entscheidungen über existierende Geschäftsfelder — 148
 - 7.2.1 Strategische Geschäftsfelder und Portfoliokonzepte — 148
 - 7.2.2 Marktorientierte Portfolios — 149
 - 7.2.3 Wertorientierte Portfoliokonzepte und Desinvestition — 153
 - 7.3 Entscheidungen über neue Geschäftsfelder — 156
 - 7.3.1 Diversifikation des Unternehmens — 157
 - 7.3.2 Formen der Diversifikation — 158
 - 7.3.3 Ziele der Diversifikation — 159
 - 7.3.4 Diversifikation und Innovation — 161
 - 7.4 Entscheidungen über Ressourcen und Kompetenzen — 162
 - 7.4.1 Ressourcenorientierte Portfolios — 163
 - 7.4.2 Technologie-Portfolio — 164
 - 7.4.3 Kompetenzorientierte Portfolios — 165
 - 7.5 Entscheidungen über die Nutzung von Synergien — 169
 - 7.6 Entscheidungen über Unternehmensgrenzen — 172
 - 7.6.1 Grad der vertikalen Integration — 172
 - 7.6.2 Kooperationen als Veränderung der Unternehmensgrenzen — 175
 - 7.7 Strategische Entscheidungen in den Geschäftsfeldern — 176
 - 7.7.1 Wettbewerbsstrategien — 177
 - 7.7.2 Porters generische Strategien und deren Unvereinbarkeit — 178
 - 7.7.3 Hybride Strategien — 183
 - 7.7.4 Wettbewerbsstrategien als Anpassungsmuster — 187
 - 7.7.5 Strategische Überlegungen angesichts zunehmender Dynamik — 191
 - 7.8 Entscheidungen mit funktionalem Schwerpunkt — 195

- 8 Implementierung der Strategieentscheidungen — 198**
 - 8.1 Bewertung strategischer Alternativen — 199
 - 8.2 Operationalisierung der Strategie — 202
 - 8.2.1 Strategische vs. operative Planung — 203
 - 8.2.2 Ziel- und Kennzahlensystem — 204
 - 8.2.3 Budgetierung — 206
 - 8.3 Organisation und Strategie — 208
 - 8.3.1 Grundlagen organisatorischer Gestaltung — 209
 - 8.3.2 Grundformen der Aufbauorganisation — 211

- 8.3.3 Strategisch relevante Strukturergänzungen — 213
- 8.3.4 Zentralbereiche: Autonomie vs. Synergie — 215
- 8.3.5 Kooperation als Organisationsalternative — 218
- 8.4 Personal und Strategie — 219
 - 8.4.1 Bereitstellung von Personal — 220
 - 8.4.2 Strukturelle vs. interaktive Führung — 222
 - 8.4.3 Führungsgrundsätze — 223
 - 8.4.4 Führung durch Zielvereinbarung — 224
 - 8.4.5 Anreizsystem — 225
 - 8.4.6 Führungsstil und Führungsverhalten — 226
- 8.5 Strategieimplementierung als organisatorischer Wandel — 228
 - 8.5.1 Wandel und organisationale Trägheit — 228
 - 8.5.2 Change Management als komplexer Prozess — 230
 - 8.5.3 Akteure und Ausgangspunkte des organisatorischen Wandels — 233
 - 8.5.4 Umgang mit Widerstand — 236
 - 8.5.5 Führung und Kommunikation — 238
 - 8.5.6 Konflikte und Konflikt-handhabung — 241
- 8.6 Nach der Implementierung ist vor der Entscheidung — 243

9 Reflexion strategischer Entscheidungen — 245

- 9.1 Ziele des reflexionsorientierten Controllings — 245
- 9.2 Aufgaben des reflexionsorientierten Controllings — 247
 - 9.2.1 Reflexion des Entscheidungsstils — 248
 - 9.2.2 Reflexion der Entscheidungsrealisation — 249
 - 9.2.3 Reflexion der Entscheidungsperspektive — 251
 - 9.2.4 Informatorische Unterstützung der Reflexion — 253
- 9.3 Instrumente des reflexionsorientierten Controllings — 255
 - 9.3.1 Die FIRSt-Matrix — 255
 - 9.3.2 Abweichungsanalysen — 258
 - 9.3.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme — 260
 - 9.3.4 Die Gap-Analyse — 263
 - 9.3.5 Debiasing-Techniken — 265
 - 9.3.6 Intuitive Kreativitätstechniken — 267
- 9.4 Institutionalisation des reflexionsorientierten Controllings — 270
 - 9.4.1 Manager und Controller — 271
 - 9.4.2 Controllerorganisation — 274
- 9.5 Die Reflexion des Controllings — 276

10 Abschließendes — 278

Literatur — 283

Stichwortverzeichnis — 301