

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
Vorwort zur 4. Auflage	IX
Vorwort zur 3. Auflage	XI
Vorwort zur 2. Auflage	XIII
Vorwort zur 1. Auflage	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
 Teil I: Grundlagen des strategischen Managements	 1
A Einführung	3
B Entwicklungsgeschichte des strategischen Denkens	11
C Begriffliche Abgrenzungen	15
D Theoretische Perspektiven des strategischen Managements	25
I. Rational-entscheidungsorientierte Perspektiven	29
1. Der Ansatz von Ansoff	30
2. Das LCAG-Schema der Harvard Business School	33
II. Ökonomische Perspektiven	42
1. Ansätze der Neuen Institutionenökonomik	43
1.1 Gegenstand der Neuen Institutionenökonomik	43
1.2 Die Property-Rights Theorie	45
1.2.1 Kerngedanke der Property-Rights Theorie	45
1.2.2 Relevanz der Property-Rights Theorie für das Strategische Management	46
1.3 Die ökonomischen Vertragstheorien	49
1.3.1 Verträge aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik	50
1.3.2 Principal-Agent Theorie: Vertretungstheorie	51
1.3.2.1 Ex-Ante Informationsasymmetrien – Adverse-Selection Problematik	52
1.3.2.2 Ex-Post Informationsasymmetrien – Moral-Hazard/ Hold-Up Problematik	53
1.3.3 Relevanz der Principal-Agent Theorie für das Strategische Management	54
1.4 Die Transaktionskostentheorie	56
1.4.1 Vorüberlegungen	56
1.4.2 Die moderne Transaktionskostentheorie	57

1.4.3	Relevanz der Transaktionskostentheorie für das Strategische Management	60
1.5	Zusammenfassende Würdigung der Neuen Institutionenökonomik	61
2.	Ansätze der Spieltheorie	63
2.1	Terminologische Grundlagen	64
2.2	Ausgewählte Teilbereiche der Spieltheorie	68
2.2.1	Kooperative bzw. Nicht-Kooperative Modelle der Spieltheorie	68
2.2.2	Evolutorische Modelle der Spieltheorie	69
2.3	Relevanz der Spieltheorie für das Strategische Management ..	70
2.3.1	Vorüberlegungen	70
2.3.2	Exkurs: Statisches Gefangenendilemma – Kooperation in Strategischen Allianzen	72
2.4	Kritische Würdigung spieltheoretischer Konzepte	74
3.	Ansätze der Industrieökonomik	76
3.1	Klassische Industrieökonomik	77
3.2	Neue Industrieökonomik	78
3.3	Relevanz der Industrieökonomik für das Strategische Management	79
3.4	Kritische Würdigung des industrieökonomischen Paradigmas	82
4.	Ansätze der Evolutorischen Ökonomik	83
4.1	Grundlagen	83
4.2	Relevanz der Evolutorischen Ökonomik für das Strategische Management	86
III.	Ressourcen- und wissensbasierte Ansätze	87
1.	Einführung	87
2.	Der ressourcenorientierte Ansatz („resource-based view“)	87
2.1	Konzeptioneller Bezugsrahmen	90
2.1.1	Ressourcenheterogenität („heterogeneity“)	91
2.1.2	Immobilität von Ressourcen („imperfect mobility“)	92
2.1.3	Ex-ante Wettbewerbsbeschränkung („ex-ante limits to competition“)	93
2.1.4	Ex-post Wettbewerbsbeschränkungen („ex-post limits to competition“)	94
2.2	Kritik am „Resource-Based View“ als Ausgangspunkt eines wissensbasierten Ansatzes	96
3.	Der wissensbasierte Ansatz („knowledge-based view“)	98
3.1	Definition des Wissensbegriffs	98
3.2	Systematik wissensbasierter Ansätze	100
3.2.1	Der „dynamic resources approach“	100
3.2.2	Der „core-competency approach“	101

3.2.3	Der „learning approach“	103
3.2.4	Der „economic approach“	104
3.3	Der konzeptionelle Bezugsrahmen des wissensbasierten Ansatzes	105
3.4	Relevanz des wissensbasierten Ansatzes für das Strategische Management	108
IV.	Organisationsökologische Ansätze	113
1.	Grundlagen	114
1.1	Der orthodoxe Organization Ecology-Ansatz	114
1.2	Methodologie der Organizational Ecology	116
1.3	Analyseebenen und Systematik der Forschung	118
2.	Populationsebene	120
2.1	Analyse demographischer Prozesse	120
2.2	Analyse ökologischer Prozesse	124
3.	Intraorganisationale Ebene	129
4.	Interorganisationale Ebene	132
5.	Community-Ebene	133
6.	Beitrag zum strategischen Management und Ausblick	135
V.	Evolutionäre und Interpretative Ansätze	138
1.	Evolutionär-systemorientierte Ansätze: der „Münchener Ansatz“ von Kirsch und Mitarbeitern	138
1.1	Strategisches Management als Ausdruck einer evolutionären Führungskonzeption	139
1.2	Das inhaltliche Spektrum eines strategischen Managements ...	143
1.3	Der Gesamtbezugsrahmen einer Theorie des strategischen Managements	145
2.	Interpretative Ansätze: die „strategy as practice“ Forschung ..	150
E	Die empirische Strategieprozessforschung im Überblick	159
I.	Die Forschung zu strategischen Veränderungsprozessen	160
II.	Die Forschung zu strategischen Entscheidungsprozessen	169
III.	Die Studie von Al-Laham	176
F	Konzeption des Lehrbuchs	183
Teil II: Prozess des strategischen Managements		189
A	Die Phase der strategischen Zielplanung	191
I.	Die Formulierung der Unternehmungspolitik und des Leitbildes	191
II.	Die Planung strategischer Ziele	199
1.	Grundlagen der Zielplanung	199
1.1	Bedeutung und Funktion von Zielen	199
1.2	Der Zielbildungsprozess	201

2.	Ermittlung strategischer Ziele	210
2.1	Inhaltliche Betrachtung strategischer Ziele	213
2.1.1	Vorüberlegungen: zum Zusammenhang von Erfolg, Erfolgspotential und Erfolgsfaktoren des strategischen Managements	213
2.1.2	Erfolgsmaßstäbe des strategischen Managements: vom Gewinn zum Shareholder Value	220
2.1.3	Erfolgsfaktoren des strategischen Managements	241
2.2	Interessenbezogene Betrachtung strategischer Ziele	260
2.3	Corporate Governance	272
2.4	Unternehmungsethik	276
III.	Empirische Befunde zur Phase der strategischen Zielplanung	282
B	Die Phase der strategischen Analyse und Prognose	289
I.	Die Analyse der Umwelt	289
1.	Die Analyse der globalen Umwelt	292
2.	Die Analyse der Branchenstruktur	300
3.	Die Analyse der Branchendynamik	309
3.1	Das Modell des Hypercompetition	310
3.2	Das Modell der Ressourcenteilung („Resource Partitioning Model“)	332
3.2.1	Basismodell der Resource Partitioning Theorie	334
3.2.2	Weiterentwicklungen des Ansatzes	336
3.2.3	Anwendungsfelder in der strategischen Umweltanalyse	341
4.	Die Analyse der brancheninternen Struktur: Strategische Gruppen	344
5.	Die Konkurrenzanalyse	348
II.	Die Analyse der Unternehmung	353
1.	Ermittlung von Stärken und Schwächen	353
1.1	Klassische Ansätze	354
1.2	Wertorientierte Ansätze	360
1.3	Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze	376
2.	Vergleich und Bewertung der Stärken und Schwächen	400
3.	Erstellung des Stärken-/Schwächen-Profiles	409
III.	Prognose und strategische Frühaufklärung	414
1.	Die strategische Prognose	414
1.1	Quantitative Prognoseverfahren	414
1.2	Qualitative Prognoseverfahren	419
2.	Frühaufklärungssysteme	432
2.1	Begriff und Systematik	432
2.2	Entwicklungsstufen und Prozess der strategischen Frühaufklärung	433
IV.	Empirische Befunde zur Phase der strategischen Analyse und Prognose	438

C Die Phase der Strategieformulierung und -bewertung	447
I. Grundprinzipien der Strategieformulierung	447
II. Inhaltliche Ebenen des Strategiespektrums	456
1. Differenzierung nach den organisatorischen Ebenen	458
1.1 Unternehmungsgesamtstrategie	459
1.1.1 Begriff und Aufgaben	459
1.1.2 Die Portfolio-Technik im strategischen Management	461
1.1.2.1 Grundlagen	461
1.1.2.2 Konzepte der Portfolio-Technik	475
1.1.3 Horizontale Strategien	508
1.1.3.1 Begriff und Arten von Verflechtungen	509
1.1.3.2 Die Formulierung der Horizontalstrategie	513
1.2 Geschäftsbereichsstrategien	515
1.2.1 Generische Wettbewerbsstrategien	516
1.2.1.1 Die Strategie der Kostenführerschaft	517
1.2.1.2 Die Strategie der Differenzierung	524
1.2.1.3 Die Strategie der Nischenbildung	528
1.2.2 Hybride Strategien	534
1.2.2.1 Sequentielle hybride Strategien	537
1.2.2.2 Simultane hybride Strategien	538
1.2.3 Geschäftsstrategien im Electronic Business	545
1.2.3.1 Geschäftsmodelle im Electronic Business	546
1.2.3.2 Veränderungen durch Electronic Business	551
1.3 Funktionale Strategien	555
1.3.1 Begriff und Aufgaben	555
1.3.2 Funktionale Strategien als Inhalte der strategischen Funktionsbereichsplanung	558
1.3.2.1 Beschaffungsstrategie	560
1.3.2.2 Produktionsstrategie	565
1.3.2.3 Forschungs- und Entwicklungsstrategie	572
1.3.2.4 Marketingstrategie	582
2. Differenzierung nach der organisatorischen Entwicklungsrichtung	588
2.1 Wachstumsstrategien	589
2.1.1 Begriff und Systematik	589
2.1.2 Diversifikation	592
2.1.2.1 Motive und Arten	592
2.1.2.2 Planung der Diversifikation	596
2.1.2.3 Erfolg der Diversifikation	612
2.2 Schrumpfungsstrategien	619
2.2.1 Zum Problemkreis der Schrumpfung	620
2.2.1.1 Begriff, Ursachen und Verläufe	620
2.2.1.2 Problemfelder in schrumpfenden Märkten	624

2.2.2	Schrumpfungsstrategien	627
3.	Differenzierung nach den organisatorischen Grenzen	633
3.1	Internationalisierung	634
3.1.1	Internationale Markteintrittsstrategien	637
3.1.1.1	Marktauswahl	638
3.1.1.2	Wahl der Markteintrittsform	643
3.1.1.3	Timing von Markteintritten	649
3.1.2	Internationale Geschäftsstrategien	651
3.1.3	Internationale Strategieentwicklung	663
3.2	Kooperative Strategien: Allianzen und Netzwerke	666
3.2.1	Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen	669
3.2.1.1	Unternehmenskooperationen	669
3.2.1.2	Unternehmensnetzwerke	676
3.2.2	Ausgewählte Motivstrukturen interorganisationaler Kooperationsvorhaben	679
3.2.2.1	Synopsis: Ausgewählte interorganisationale Kooperationsmotive	679
3.2.2.2	Fokus: Wissensorientierte Kooperationsmotive	683
3.2.3	Ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung zwischenbetrieblicher Kooperationsvorhaben	684
3.2.3.1	Synopsis: Die wichtigsten Ansätze zur Erklärung zwischenbetrieblicher Kooperationsvorhaben	685
3.2.3.2	Der transaktionskostentheoretische Erklärungsansatz – Eine statisch-kostenorientierte Perspektive	687
3.2.3.3	Der wissensbasierte Erklärungsansatz – Eine dynamisch- prozessorientierte Perspektive	691
3.2.3.3.1	Lernen in Strategischen Allianzen („knowledge acquiring perspective“)	692
3.2.3.3.2	Wissenszugang durch Strategische Allianzen („knowledge accessing perspective“)	694
3.2.4	Erfolgsfaktoren Strategischer Lern- bzw. Wissensallianzen – Konzeptionelle Bausteine und empirische Befunde	698
3.2.4.1	Rezeptivität und Lernfähigkeit der Kooperationspartner	700
3.2.4.2	Gestaltung erfolgreicher Wissenstransferprozesse	702
3.2.4.3	Sicherung eigener Kernwissensbestände	706
3.2.4.4	Evolution, Dynamik und Instabilität	707
3.2.4.4.1	Dynamisches Lernzyklenmodell: „initial conditions“ vs. „learning pocesses“	707
3.2.4.4.2	Determinanten dynamischer Entwicklungsprozesse von Gesamtallianzportfolios	708

3.2.5	Strategische Wissensnetzwerke – Struktur, Analyse und empirische Befunde	713
3.2.6	Grundlegende Überlegungen zur Analyse komplexer Netzwerkstrukturen	721
III.	Die Bewertung und Auswahl der Strategie	730
1.	Grundlagen: Begriff und Kriterien der Bewertung	730
2.	Methoden und Modelle der Bewertung	735
2.1	Methodenüberblick	735
2.2	Unternehmenswertorientierte Ansätze	738
2.2.1	Verbreitung und Implementierungshindernisse einer wertorientierten Führung	738
2.2.2	Anforderungen an eine wertorientierte strategische Planung und Steuerung	740
2.2.3	Die Ganzheitlich-integrative Steuerungskonzeption einer wertorientierten Führung nach Lattwein	742
2.2.3.1	Differenzierung strategischer Steuerungsebenen	743
2.2.3.2	Operationalisierung und Bewertung von Wertpotentialen mittels Value Scorecards	745
2.2.3.3	Koordinations- und Informationsaufgaben der Value Scorecard im Rahmen der strategischen Steuerungsprozesse	750
2.2.4	Kundenwertansatz nach Peschke	758
2.2.4.1	Grundaufbau des Modells	758
2.2.5	Ablauf der Bewertung	765
2.2.5.1	Prognose der Entwicklung strategischer Einflussfaktoren	765
2.2.5.2	Ermittlung der Wertbeiträge alternativer Geschäftsstrategien	770
IV.	Empirische Befunde zur Phase der Strategieformulierung und -bewertung	777
1.	Empirische Befunde zu Merkmalen der Strategieformulierungsphase	777
2.	Empirische Befunde zu Merkmalen der Strategiebewertungsphase	785
D	Die Phase der Strategieimplementierung	791
I.	Grundlagen der Strategieimplementierung	791
1.	Begriff und Aufgaben	791
1.1	Die Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme als Aufgabe der Strategieimplementierung	794
1.2	Die Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme als Aufgabe der Strategieimplementierung	807
2.	Prozess der Strategieimplementierung	813

II. Strategieimplementierung als kontinuierlicher Prozess	816
1. Einführung	816
2. Die mittelfristige Programm- und Projektplanung	820
2.1 Begriff und Aufgaben	820
2.2 Die Balanced Scorecard zur Ableitung mittelfristiger Ziele und Maßnahmen	824
2.3 Die mittelfristige Budgetierung	845
3. Die kurzfristige Funktionsbereichsplanung	848
3.1 Begriff und Aufgaben	848
3.2 Die kurzfristige Beschaffungsplanung	849
3.3 Die kurzfristige Produktionsplanung	855
3.4 Die kurzfristige Planung der Forschung und Entwicklung	859
3.5 Die kurzfristige Marketingplanung	863
4. Die kurzfristige Budgetierung	871
4.1 Begriff, Funktion und Arten	871
4.2 Aufbau und Ablauf	874
III. Strategieimplementierung als radikaler Wandel	891
1. Grundlagen der Strategieimplementierung	891
2. Gestaltungsmöglichkeiten der Strategieimplementierung	894
3. Organisationaler Kontext des Wandels	911
4. Rechtliche Rahmenbedingungen des Wandels	925
IV. Empirische Befunde zur Phase der Strategieimplementierung	929
1. Allgemeine Befunde zur Strategieimplementierung	929
2. Befunde zur mittel- und kurzfristigen Planung	934
Literaturverzeichnis	941
Stichwortverzeichnis	1021