

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	5
Vorwort zur 1. Auflage	7
1 Einführung in das Strategische Management	21
1.1 Wie kann man dieses Buch verwenden?	25
1.2 Entwicklung des Strategischen Managements	28
1.2.1 Historische Skizze	28
1.2.2 Charakteristika des Strategischen Managements	39
1.2.2.1 Grundlegende Fragestellungen und Forschungsströmungen	40
1.2.2.2 Was ist das Strategische Management?	44
1.2.2.3 Herausforderungen und Konsequenzen	45
Zusammenfassung	48
1.3 Der Strategic Management Navigator	48
1.3.1 Beziehungen zu Stakeholdern und Umwelt ausgestalten	49
1.3.2 Aufbau und Felder des SMN	56
1.3.2.1 Initiierung: Strategieprozesse lancieren	56
1.3.2.2 Positionierung: Das Verhältnis zu und mit den Stakeholdern ausgestalten	57
1.3.2.3 Wertschöpfung: Das Geschäftsmodell entwickeln	59
1.3.2.4 Veränderung: Das Unternehmen erneuern	59
1.3.2.5 Performancemessung: Strategien bewerten und Ergebnisse messen	60
1.3.2.6 Die zentralen Fragestellungen des SMN	61
1.3.3 Die SMN-Achsen und ihre Bedeutung	62
1.3.3.1 Genese versus Wirksamkeit	62
1.3.3.2 Prozess versus Inhalt	63
1.3.4 Funktionen und Besonderheiten des SMN	64
1.3.4.1 Gestaltungsebenen und Ebenenvorteile	66
1.3.4.2 Pfade durch den SMN	69
Zusammenfassung	75
2 Initiierung	77
2.1 Reflexion	81
2.1.1 Theoretische Modelle für Strategieprozesse	82
2.1.1.1 Strategiebildung als Formulierung und Implementierung	82
2.1.1.2 Strategiebildung als Prozess der Ressourcenallokation	84
2.1.1.3 Strategiebildung zwischen induziertem und autonomem Verhalten	86
2.1.1.4 Strategiebildung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien	88
2.1.1.5 Strategiebildung als erklärungsbedürftiges Phänomen	91
2.1.2 Denkschulen zur Strategiebildung	92
Zusammenfassung	95
2.2 Idealtypen von Strategieprozessen	96
2.2.1 Kommandoansatz	96
2.2.2 Strategische Planung	97
2.2.3 Gelenkte Evolution	100
2.2.4 Symbolischer Ansatz	102

2.2.5	Selbstorganisation	103
2.2.6	Überlegungen zur Anwendung	104
	Zusammenfassung	108
2.3	Praxis des Strategischen Managements	108
2.3.1	Akteure	109
2.3.2	Methoden	114
2.3.3	Tätigkeiten	118
2.4	Corporate Governance	123
2.4.1	Einführung in die Corporate Governance	123
2.4.2	Wissenschaftliche Grundlagen	127
2.4.3	Corporate-Governance-Mechanismen	131
	2.4.3.1 Interne Mechanismen	131
	2.4.3.2 Externe Mechanismen	139
2.4.4	Nationale Unterschiede	141
	Zusammenfassung	147
3	Positionierung	149
3.1	Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen Managements	158
3.1.1	Industrieökonomik	159
3.1.2	Institutionenökonomik	164
3.1.3	Evolutionstheorie	169
3.1.4	Vergleichende Betrachtung	172
	Zusammenfassung	173
3.2	Strategische Analyse	173
3.2.1	Segmentierung der Geschäfte	174
3.2.2	Einflusskräfte der Umwelt: Externe Analyse	183
	3.2.2.1 Die Stakeholder als direkte Aufgabenumwelt	184
	3.2.2.2 Kunden und Absatzmärkte	194
	3.2.2.3 Wettbewerber und Branche	199
	3.2.2.4 Weitere Stakeholdergruppen	214
	3.2.2.5 Allgemeine Umwelt	223
	3.2.2.6 Strategische Vorausschau: Antizipation der Einflusskräfte der Umwelt	225
3.2.3	Einflusskräfte des Unternehmens: Interne Analyse	234
	3.2.3.1 Ressourcen	234
	3.2.3.2 Fähigkeiten und Aktivitäten	236
	3.2.3.3 Kernkompetenzen	242
3.2.4	Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte	249
	Zusammenfassung	259
3.3	Der normative Rahmen	260
3.3.1	Vision: Unsere zukunftsgerichtete Leitidee	261
3.3.2	Mission: Unsere Nutzenversprechen an die Stakeholder	265
3.3.3	Werte: Unser angestrebtes Verhalten	272
3.3.4	Ziele: Unsere Meilensteine zur Strategieumsetzung	279
	Zusammenfassung	282
3.4	Strategien von strategischen Geschäftseinheiten	282
3.4.1	Schwerpunkt: Kostenführerschaft und Differenzierung	283
3.4.2	Ort: Branchenweite und Fokusstrategien	294
3.4.3	Taktiken: offensive und defensive	295

3.4.4	Regeln: Setzer, Nehmer und Brecher	299
3.4.5	Marketingstrategien	300
	Zusammenfassung	305
3.5	Strategien des Gesamtunternehmens	306
3.5.1	Aktivitäten zur Wertschaffung auf der Unternehmensebene	306
3.5.2	Das strategische Konzept	308
3.5.3	Konfiguration und aktives Portfoliomanagement	314
	3.5.3.1 Der Portfoliomanagementansatz	316
	3.5.3.2 Diversifikations- und Wachstumsstrategien	326
	3.5.3.3 Desinvestitions- und Rückzugsstrategien	336
3.5.4	Koordination und Synergiemanagement	336
	Zusammenfassung	341
3.6	Mechanismen der Portfolioentwicklung	341
3.6.1	Vergleichende Betrachtung der Mechanismen der Portfolioentwicklung	342
	3.6.1.1 Wachstums- und Diversifikationsmechanismen	342
	3.6.1.2 Rückzugsmechanismen	354
3.6.2	Management strategischer Allianzen	357
3.6.3	Management von Fusionen und Übernahmen (M&A)	369
	3.6.3.1 Planungsphase	370
	3.6.3.2 Transaktionsphase	371
	3.6.3.3 Integrationsphase	377
	Zusammenfassung	381
3.7	Internationale Strategie	382
3.7.1	Globalisierung	383
3.7.2	Warum? Gründe für/gegen die Internationalisierung	386
3.7.3	Wo? Auswahl des Zielmarktes	388
3.7.4	Wann? Timing des Markteintritts	395
3.7.5	Wie? Optionen des Markteintritts	396
	Zusammenfassung	401
4	Wertschöpfung	403
4.1	Reflexion	406
	4.1.1 Resource-based View	407
	4.1.2 Capability-based View	410
	4.1.3 Dynamic-Capability View	412
	4.1.4 Knowledge-based View	414
	4.1.5 Vergleichende Betrachtung	416
	Zusammenfassung	417
4.2	Wertschöpfung: Begriff und Einordnung	417
	4.2.1 Zum Begriff der Wertschöpfung	418
	4.2.2 Verbindung von Positionierung und Wertschöpfung	421
	4.2.3 Wertschöpfung gegenüber Stakeholdern	424
4.3	Wertketten	425
	4.3.1 Der Ansatz der Wertkette	426
	4.3.2 Anwendung der Wertkette auf Branchenebene	427
	4.3.3 Anwendung der Wertkette auf Unternehmensebene	434
	Zusammenfassung	438

4.4	Geschäftsmodelle	439
4.4.1	Dimension »Nutzenversprechen«	441
4.4.2	Dimension »Design der Aktivitäten«	444
4.4.2.1	Konzeption: Einfacher versus komplexer Aufbau	444
4.4.2.2	Wertschöpfungstiefe: Autarkie versus Verbund	448
4.4.3	Dimension »Steuerung der Aktivitäten«	452
4.4.3.1	Auslöser: Push versus Pull	452
4.4.3.2	Vernetzungsgrad: Isoliert versus vernetzt	453
4.4.4	Dimension »Ressourcen«	455
4.4.4.1	Vermögenswerte	456
4.4.4.2	Menschen	457
4.4.4.3	Wissen	459
4.4.4.4	Daten	462
4.4.4.5	Managementsysteme	464
4.4.5	Dimension »Ertragsmechanik«	467
4.4.6	Innovative Geschäftsmodelle	471
4.4.6.1	Wege zur Revolution von Industrien	472
4.4.6.2	Innovative Wertkurven	474
4.4.6.3	Das Innovator's Dilemma	477
4.4.6.4	Innovation durch Geschäftsmodelltypen	480
	Zusammenfassung	481
4.5	Ökosysteme	481
4.5.1	Werttreiber	483
4.5.2	Orchestrierung der Zusammenarbeit	484
	Zusammenfassung	485
4.6	Organisationsdesign	486
4.6.1	Elemente des Organisationsdesigns	487
4.6.2	Organisationsstruktur	490
4.6.2.1	Aufbauorganisation	492
4.6.2.2	Ablauforganisation	497
4.6.2.3	Innovative Organisationsstrukturen	498
4.6.3	Corporate Headquarters	500
4.6.4	Funktionalstrategien	500
4.6.4.1	Beispiele für Funktionalstrategien	502
4.6.4.2	Aufgaben von Funktionalstrategien	507
	Zusammenfassung	511
5	Veränderung	513
5.1	Reflexion	518
5.1.1	Modelle des strategischen Wandels	518
5.1.1.1	Strategieimplementierung und strategischer Wandel	518
5.1.1.2	Barrieren für den strategischen Wandel	519
5.1.1.3	Prozesstheorien zum strategischen Wandel	521
5.1.1.4	Präskriptive und deskriptive Veränderungsmodelle	523
5.1.2	Kontingenztheorie	530
5.1.2.1	Strategie und Struktur	532
5.1.2.2	Strategie und Mikropolitik	532
5.1.2.3	Strategie und Kultur	533
5.1.3	Population Ecology	534