

Martin K. Welge • Andreas Al-Laham<sup>+</sup>

# Strategisches Management

Grundlagen - Prozess - Implementierung

6., aktualisierte Auflage

\*£J Springer Gabler

# | Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 6. Auflage.....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort zur 5. Auflage.....</b>	<b>VI</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage.....</b>	<b>X</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XXI</b>
Teil I: Grundlagen des Strategischen Managements.....	1
<b>A Einführung.....</b>	<b>3</b>
<b>B Entwicklungsgeschichte des strategischen Denkens.....</b>	<b>11</b>
<b>C Begriffliche Abgrenzungen.....</b>	<b>15</b>
<b>D Theoretische Perspektiven des Strategischen Managements.....</b>	<b>25</b>
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....."	49
1.3.2 Principal-Agent Theorie: Vertretungstheorie.....	50
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.....	59

15	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.....	71
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.....	121
2.1	Analyse demographischer Prozesse.....	121
2.2	Analyse ökologischer Prozesse.....	125
3.	Intraorganisationale Ebene.....	130
4.	Interorganisationale Ebene.....	133
5.	Community-Ebene.....	134
6.	Beitrag zum Strategischen Management und Ausblick.....	136
V.	Evolutionäre und Interpretative Ansätze.....	139
1.	Evolutionär-systemorientierte Ansätze: der „Münchener Ansatz“ von Kirsch und Mitarbeitern.....	140
1.1	Strategisches Management als Ausdruck   einer evolutionären Führungskonzeption.....	140
1.2	Das inhaltliche Spektrum eines Strategischen Managements...	145
1.3	Der Gesamtbezugsrahmen einer Theorie des Strategischen Managements.....	146
2.	Interpretative Ansätze: die „strategy as practice“ Forschung...	151
<b>E</b>	<b>Die empirische Strategieprozessforschung im Überblick.....</b>	<b>159</b>
I.	Die Forschung zu strategischen Veränderungsprozessen.....	160
II.	Die Forschung zu strategischen Entscheidungsprozessen.....	169
III.	Die Studie von Al-Laham.....	176
<b>F</b>	<b>Konzeption des Lehrbuchs.....*</b>	<b>183</b>
Teil II: Prozess des Strategischen Managements.....		189
<b>A</b>	<b>Die Phase der strategischen Zielplanung.....</b>	<b>191</b>
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.....	240
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>B</b>	<b>Die Phase der strategischen Analyse und Prognose.....</b>	<b>289</b>
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	Basismodel 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 <b>der</b> Strategieformulierung <b>und</b> -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.....	533
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 Problembereich der Schrumpfung.....	620
2.2.1.1	Begriff, Ursachen und Verläufe.....	620
2.2.1.2	Problemfelder in schrumpfenden Märkten.....	624
2.2.2	Schrumpfungstrategien.....	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.....	642
3.1.1.3	Timing von Markteintritten.....	648
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 processes“.....	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
<b>D</b>	<b>Die Phase der Strategieimplementierung.....</b>	<b>791</b>
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

## Inhaltsverzeichnis

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.....	844
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
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>941</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>1023</b>