

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	11
Glossar	13
Lehr-/Lernziele	23
1 Grundlagen des Managements	27
1.1 Vorbemerkung	27
1.2 Das Verhältnis von Theorie und Praxis	28
1.2.1 Was ist Theorie?	28
1.2.2 Was ist Praxis?	30
1.2.3 Wie kommt man von der Theorie zur Praxis?	31
1.3 Perspektiven des Managements	34
1.3.1 Unternehmensführung und Management.....	34
1.3.2 Funktionale Perspektive	35
1.3.3 Institutionelle Perspektive	37
1.3.4 Aktivitätsorientierte Perspektive	39
1.4 Entscheidungen als Kern des Managements	42
Übungsaufgaben zu Kapitel 1	46
2 Strategisches Management in Theorie und Praxis: ein Überblick	47
2.1 Notwendigkeit einer integrativen Sichtweise	47
2.2 Entwicklung des strategischen Managements	48
2.3 Mehrdeutigkeit als konstitutives Merkmal strategischer Entscheidungssituationen	51
2.4 Strategie und strategisches Management	54
2.4.1 Begriff der Strategie	54
2.4.2 Präskriptiv-synoptische Ansätze des strategischen Managements	56
2.4.3 Deskriptiv-inkrementale Ansätze des strategischen Managements.....	58
2.4.4 Existenz und Handhabung emergenter Strategien.....	60
2.4.5 Mintzbergs zehn Denkschulen	62
2.4.6 Notwendigkeit der Integration präskriptiver und deskriptiver Ansätze	65
2.5 Strategische Erfolgspotenziale eines Unternehmens	66
Übungsaufgaben zu Kapitel 2	68

3	Theoretische Strömungen des strategischen Managements.....	69
3.1	Die theoretischen Strömungen im Überblick.....	69
3.2	Der Market-based View.....	70
3.2.1	Die Industrieökonomik als theoretische Grundlage	70
3.2.2	Der Einfluss der Industrieökonomik auf das strategische Management.....	73
3.3	Der Resource-based View.....	75
3.3.1	Begriffliche Grundlagen und zentrale Annahmen	75
3.3.2	Der Competence-based View	77
3.3.3	Kernkompetenzen von Unternehmen	79
3.3.4	Dynamisierung von Kompetenzen	81
3.3.5	Kritische Würdigung ressourcenorientierter Ansätze	84
3.4	Strategy-as-practice	86
	Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....	90
4	Verhaltensbezogene Einflüsse strategischer Entscheidungen	91
4.1	Die verhaltensorientierte Sicht des strategischen Managements	91
4.2	Individuelle Einflüsse.....	92
4.2.1	Kognitive Prozesse als Grundlage	92
4.2.2	Die Definition der Entscheidungssituation mittels mentaler Modelle.....	92
4.2.3	Begrenzte Rationalität und die Verwendung von Heuristiken	94
4.2.4	Das Potenzial intuitiver Entscheidungen.....	97
4.2.5	Die Problematik kognitiver Verzerrungen.....	100
4.2.6	Emotionale Einflüsse.....	103
4.3	Interaktionsbezogene Einflüsse.....	104
4.3.1	Gruppenmerkmale und gruppenspezifische Verhaltenseinflüsse	104
4.3.2	Affektive Interaktionsdynamiken	108
4.3.3	Mikropolitischen Verhalten	110
4.4	Unternehmenskulturelle Einflüsse	114
4.5	Institutionelle Einflüsse	119
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....	123
5	Normatives Management als Ausgangspunkt strategischer Entscheidungen	125
5.1	Normatives und strategisches Management.....	125
5.2	Unternehmensverfassung und Corporate Governance	126
5.3	Vision, Mission und Leitbild	129
5.4	Ziele des Unternehmens.....	133

5.5	Shareholder-Value-Ansatz und Stakeholder-Ansatz.....	137
5.6	Unternehmensethische Entscheidungen.....	140
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....	145
6	Informationsgrundlage strategischer Entscheidungen.....	147
6.1	Notwendigkeit, Felder und grundsätzliche Probleme der Analyse.....	147
6.2	Analyse der globalen Umwelt.....	151
6.3	Analyse der Stakeholder.....	155
6.4	Analyse der Branche.....	161
6.4.1	Branchen und Branchengrenzen.....	161
6.4.2	Branchenstruktur als Ausgangspunkt der Analyse.....	162
6.4.3	Analyse der internen Struktur einer differenzierten Branche.....	167
6.4.4	Konkurrenz und Kooperation: eine weitere Analyseperspektive.....	170
6.4.5	Analysen angesichts verschwimmender Branchengrenzen.....	173
6.4.6	Analysen dekonstruierter Wertschöpfungsstrukturen.....	176
6.4.7	Analyse weiterer Ursachen der Branchendynamik.....	179
6.5	Analyse der Konkurrenten.....	183
6.6	Analyse des Unternehmens.....	187
6.6.1	Funktionsbereichsbezogene Analyse.....	187
6.6.2	Wertschöpfungsbezogene Analyse.....	188
6.6.3	Analyse der Ressourcen und Kompetenzen.....	193
6.7	Integrative Sicht der Umwelt- und Unternehmensinformationen.....	198
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6.....	202
7	Strategieentscheidungen.....	203
7.1	Systematisierungen der Strategien.....	203
7.2	Strategien und Geschäftsmodelle.....	204
7.3	Entscheidungen über existierende Geschäftsfelder.....	206
7.3.1	Strategische Geschäftsfelder und Portfoliokonzepte.....	206
7.3.2	Marktorientierte Portfolios.....	208
7.3.3	Wertorientierte Portfoliokonzepte und Desinvestition.....	212
7.4	Entscheidungen über neue Geschäftsfelder.....	215
7.4.1	Diversifikation des Unternehmens.....	215
7.4.2	Formen der Diversifikation.....	217
7.4.3	Ziele der Diversifikation.....	219
7.4.4	Diversifikation und Innovation.....	221

7.5 Entscheidungen über Ressourcen und Kompetenzen.....	223
7.5.1 Alternative Portfoliokonzepte	223
7.5.2 Ressourcenorientierte Portfolios.....	223
7.5.3 Technologie-Portfolio	224
7.5.4 Kompetenzorientierte Portfolios	226
7.6 Entscheidungen über die Nutzung von Synergien.....	230
7.7 Entscheidungen über Unternehmensgrenzen	233
7.7.1 Zunehmende Relevanz der „Grenzentscheidung“	233
7.7.2 Grad der vertikalen Integration.....	233
7.7.3 Kooperationen als Veränderung der Unternehmensgrenzen	236
7.8 Strategische Entscheidungen in den Geschäftsfeldern.....	238
7.8.1 Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien	238
7.8.2 Porters generische Strategien und deren Unvereinbarkeit	239
7.8.3 Hybride Strategien.....	246
7.8.4 Wettbewerbsstrategien als Anpassungsmuster	251
7.8.5 Strategische Überlegungen angesichts zunehmender Dynamik	254
7.9 Entscheidungen mit funktionalem Schwerpunkt.....	260
Übungsaufgaben zu Kapitel 7.....	262
8 Implementierung der Strategieentscheidungen.....	263
8.1 Vom Handlungsmuster zur Implementierung	263
8.2 Bewertung strategischer Alternativen.....	264
8.3 Operationalisierung der Strategie.....	268
8.3.1 Strategische vs. operative Planung.....	268
8.3.2 Ziel- und Kennzahlensystem	271
8.3.3 Budgetierung	274
8.4 Organisation und Strategie.....	277
8.4.1 Zusammenhang zwischen Organisation und Strategie	277
8.4.2 Grundlagen organisatorischer Gestaltung.....	278
8.4.3 Grundformen der Aufbauorganisation.....	279
8.4.4 Strategisch relevante Strukturergänzungen.....	284
8.4.5 Zentralbereiche: Autonomie vs. Synergie	286
8.4.6 Kooperation als Organisationsalternative	290
8.5 Personal und Strategie	291
8.5.1 Kein (strategisches) Handeln ohne Personal	291

8.5.2	Bereitstellung von Personal	292
8.5.3	Strukturelle vs. interaktive Führung	294
8.5.4	Führungsgrundsätze	296
8.5.5	Führung durch Zielvereinbarung	296
8.5.6	Anreizsystem	297
8.5.7	Führungsstil und Führungsverhalten	299
8.6	Strategieimplementierung als organisatorischer Wandel	301
8.6.1	Wandel und organisationale Trägheit	301
8.6.2	Change Management als komplexer Prozess	303
8.6.3	Akteure und Ausgangspunkte des organisatorischen Wandels	308
8.6.4	Umgang mit Widerstand	311
8.6.5	Führung und Kommunikation	313
8.6.6	Konflikte und Konfliktbehandlung	316
8.7	Nach der Implementierung ist vor der Entscheidung	319
	Übungsaufgaben zu Kapitel 8	321
9	Reflexion strategischer Entscheidungen	323
9.1	Ziele des reflexionsorientierten Controllings	323
9.2	Aufgaben des reflexionsorientierten Controllings	325
9.2.1	Reflexion des Entscheidungsstils	325
9.2.2	Reflexion der Entscheidungsrealisation	327
9.2.3	Reflexion der Entscheidungsperspektive	329
9.2.4	Informatorische Unterstützung der Reflexion	331
9.3	Instrumente des reflexionsorientierten Controllings	333
9.3.1	Arten von Controllinginstrumenten	333
9.3.2	Die FIRSt-Matrix	334
9.3.3	Abweichungsanalysen	336
9.3.4	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	338
9.3.5	Die Gap-Analyse	342
9.3.6	Debiasing-Techniken	344
9.3.7	Intuitive Kreativitätstechniken	347
9.4	Institutionalisierung des reflexionsorientierten Controllings	351
9.4.1	Grundfragen der Institutionalisierung des Controllings	351
9.4.2	Manager und Controller	351
9.4.3	Controllerorganisation	355

9.5 Die Reflexion des Controllings.....	359
Übungsaufgaben zu Kapitel 9.....	361
10 Abschließendes.....	363
Fallstudien	367
Literaturverzeichnis	373
Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	401
Lösungen zu den Fallstudien.....	423