

Günter Müller-Stewens  
Christoph Lechner

# Strategisches Management

**Wie strategische Initiativen  
zum Wandel führen**

**Der Strategie Management Navigator**

5., überarbeitete Auflage

**2016**  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorworte</b>	V
<b>Kapitel 1: Einführung in das Strategische Management</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Wie kann man dieses Buch verwenden?</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Entwicklung des Strategischen Managements</b>	<b>7</b>
1.2.1 Historische Skizze	8
1.2.2 Charakteristika des Strategischen Managements	14
(1) Grundlegende Fragestellungen und Forschungsströmungen	14
(2) Was ist das Strategische Management?	17
(3) Herausforderungen und Konsequenzen	19
<b>1.3 Der Strategie Management Navigator</b>	<b>22</b>
1.3.1 Einleitendes zum Unternehmen/Umwelt-Verhältnis	22
1.3.2 Aufbau und Felder des SMN	24
(1) Initiierung: Strategieprozesse lancieren	25
(2) Positionierung: Das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen bestimmen	26
(3) Wertschöpfung: Das Geschäftsmodell gestalten	26
(4) Veränderung: Das Unternehmen erneuern	27
(5) Performance-Messung: Fortschrittsbeobachtung und Feed-back	28
(6) Die zentralen Fragestellungen des SMN	28
1.3.3 Die SMN-Achsen und ihre Bedeutung	29
(1) Genese versus Wirksamkeit	30
(2) Prozess versus Inhalt	30
1.3.4 Funktionen und Besonderheiten des SMN	31
(1) Gestaltungsebenen und Ebenenvorteile	33
(2) Pfade durch den SMN	35
Anmerkungen	40
<b>Kapitel 2: Initiierung</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Reflexion</b>	<b>47</b>
2.1.1 Erklärungsansätze für Strategieprozesse	47
(1) Strategiebildung als Formulierung/Implementierung	47
(2) Strategiebildung als Prozess der Ressourcenallokation . . . .	49
(3) Strategiebildung zwischen induziertem und autonomem Verhalten	51
(4) Strategiebildung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien	52
(5) Strategiebildung als logischer Inkrementalismus	54
(6) Strategiebildung als erklärungsbedürftiges Phänomen	55
2.1.2 Denkschulen zur Strategiebildung	56
<b>2.2 Dimensionen von Strategieprozessen</b>	<b>59</b>
2.2.1 Optionen zum »Ort«	61

(1) Kontext	61
(2) Richtung	63
2.2.2 Optionen zu den Beteiligten (Wer?)	63
(1) Beteiligungsgrad	66
(2) Diversität	69
2.2.3 Optionen zum Timing (Wann?)	71
(1) Geschwindigkeit	71
(2) Auslöser	73
2.2.4 Optionen zu den Ressourcen (Womit?)	75
(1) Mitteleinsatz	75
(2) Methoden	76
2.2.5 Optionen zu den Praktiken (Wie?)	79
(1) Arbeitsweise	80
(2) Konsens	83
(3) Entscheidungsform	84
(4) Transparenz	85
<b>2.3 Idealtypen von Strategieprozessen</b>	<b>86</b>
2.3.1 Kommandoansatz	86
2.3.2 Strategische Planung	87
2.3.3 Gelenkte Evolution	90
2.3.4 Symbolischer Ansatz	91
2.3.5 Selbstorganisation	92
2.3.6 Überlegungen zur Anwendung	93
<b>2.4 Corporate Governance</b>	<b>95</b>
2.4.1 Wissenschaftliche Grundlagen	97
2.4.2 Corporate-Governance-Mechanismen	101
(1) Konzentration des Eigentums	102
(2) Zusammensetzung des Führungs-und Kontrollgremiums	103
(3) Entlohnung der Führungskräfte	104
(4) Divisionale Aufbauorganisation	106
(5) Der Markt für Unternehmenskontrolle	107
2.4.3 Nationale Unterschiede	109
(1) Modelle der Führung und Überwachung	109
(2) Reformbestrebungen	113
Anmerkungen	117
<b>Kapitel 3: Positionierung</b>	<b>119</b>
<b>3.1 Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen</b>	<b>126</b>
3.1.1 Industrieökonomik	127
3.1.2 Institutionenökonomik	131
3.1.3 Evolutionstheorie	135
3.1.4 Vergleichende Betrachtung	138
<b>3.2 Strategische Analyse</b>	<b>139</b>
3.2.1 Ausgangssituation	140
(1) Die Umwelt als Kombination von strategischen Geschäftsfeldern	141

(2) Das Unternehmen als Kombination von strategischen Geschäftseinheiten	146
3.2.2 Einflusskräfte der Umwelt	150
(1) Das Unternehmen als System von Stakeholdern	150
(2) Zu Beginn: Prioritäten setzen	156
(3) Kunden und Absatzmärkte	165
(4) Wettbewerber und Branche	169
(5) Weitere Anspruchsgruppen	181
(6) Allgemeine Umwelt	186
(7) Frühaufklärung: Antizipation der Einflusskräfte der Umwelt	187
3.2.3 Einflusskräfte des Unternehmens	194
(1) Ressourcen	195
(2) Fähigkeiten und Aktivitäten	197
(3) Kernkompetenzen	202
3.2.4 Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte	207
<b>3.3 Der normative Rahmen</b>	<b>216</b>
3.3.1 Instrumente des normativen Rahmens	217
(1) Vision	221
(2) Mission	224
(3) Werte	230
(4) Ziele	234
3.3.2 Skizze der Zieldiskussion	236
(1) Zur Zielausrichtung von Unternehmen	236
(2) Unternehmensethik als Regulativ	238
(3) Zur Eigenständigkeit des Sozialen	242
<b>3.4 Strategien von Geschäftseinheiten</b>	<b>245</b>
3.4.1 Marktstrategien	246
(1) Variation	247
(2) Substanz	248
(3) Feld	250
(4) Stil	255
3.4.2 Wettbewerbsstrategien	255
(1) Schwerpunkt	256
(2) Ort	261
(3) Taktiken	263
(4) Regeln	266
<b>3.5 Strategien des Gesamtunternehmens</b>	<b>269</b>
3.5.1 Aktivitäten zur Wertschaffung auf der Unternehmensebene . . .	269
3.5.2 Strategien gegenüber den Geschäftseinheiten	271
(1) Das strategische Konzept	271
(2) Konfiguration und aktives Portfoliomanagement	276
(3) Koordination und Synergiemanagement	277
3.5.3 Konfiguration I: Portfoliomanagement	281
(1) Vergleich der Geschäfte: Portfolioansatz	281
(2) Weiterentwicklung des Portfolios	287
3.5.4 Konfiguration II: Diversifikations- und Rückzugsstrategien . . .	289
(1) Diversifikationsstrategien und -mechanismen	290
(2) Rückzugsstrategien und -mechanismen	306

3.5.5 Strategien gegenüber weiteren Anspruchsgruppen	309
<b>3.6 Evaluation</b>	<b>313</b>
3.6.1 Auswahlprinzipien	314
(1) Allgemeine Prinzipien	314
(2) Das PIMS-Projekt	315
3.6.2 Bewertungskriterien und-verfahren	318
(1) Angemessenheit	318
(2) Zielerreichung	320
(3) Durchführbarkeit	324
(4) Konsistenz	325
Anmerkungen	326
<b>Kapitel 4: Wertschöpfung</b>	<b>337</b>
<b>4.1 Reflexion</b>	<b>341</b>
4.1.1 Resource-based View	342
4.1.2 Capability-based View	344
4.1.3 Knowledge-based View	347
4.1.4 Vergleichende Betrachtung	349
<b>4.2 Wertschöpfung: Begriff und Einordnung</b>	<b>350</b>
4.2.1 Zum Begriff der Wertschöpfung	350
4.2.2 Verbindung von Positionierung und Wertschöpfung	353
4.2.3 Wertschöpfung gegenüber Anspruchsgruppen	355
<b>4.3 Wertketten und ihre Anwendung</b>	<b>356</b>
4.3.1 Der Ansatz der Wertkette	356
4.3.2 Anwendung der Wertkette auf Branchenebene	357
4.3.3 Anwendung der Wertkette auf Unternehmensebene	359
4.3.4 Benchmarking	362
4.3.5 Wertkettenarchitekturen und ihre Veränderungen	365
<b>4.4 Geschäftsmodelle</b>	<b>371</b>
4.4.1 Dimension »Nutzenversprechen«	372
4.4.2 Dimension »Design der Aktivitäten«	375
(1) Konzeption: Einfacher versus komplexer Aufbau	376
(2) Wertschöpfungstiefe: Autarkie versus Verbund	379
4.4.3 Dimension »Steuerung der Aktivitäten«	383
(1) Auslöser: Push versus Pull	383
(2) Vernetzungsgrad: Isoliert versus Vernetzt	384
4.4.4 Dimension »Ressourcen«	385
(1) Physische Ressourcen	386
(2) Humanressourcen und Wissen	387
(3) Organisationale Ressourcen (Managementsysteme)	391
4.4.5 Dimension »Ertragsmechanik«	395
4.4.6 Innovative Geschäftsmodelle	398
(1) Wege zur Revolution von Industrien	400
(2) Innovative Wertkurven	401
(3) Migration von Wert	404
(4) Das Innovator's Dilemma	405

<b>4.5 Funktionalstrategien</b>	<b>408</b>
4.5.1 Ausgewählte Strategien der Primärfunktionen	410
(1) Forschungs- und Entwicklungsstrategie	411
(2) Beschaffungsstrategie	412
(3) Produktionsstrategie	413
(4) Marketingstrategie	413
4.5.2 Aufgaben von Funktionalstrategien	414
(1) Konkretisierungsaufgabe	414
(2) Integrationsaufgabe	415
(3) Koordinationsaufgabe	416
(4) Kooperationsaufgabe	418
(5) Selektionsaufgabe	420
Anmerkungen	422
<b>Kapitel 5: Veränderung</b>	<b>425</b>
<b>5.1 Reflexion</b>	<b>430</b>
5.1.1 Strategienimplementierung und strategischer Wandel	432
(1) Implementierung als Forschungsgegenstand	432
(2) Prozesstheorien zum strategischen Wandel	433
5.1.2 Kontingenztheorie	435
(1) Strategie und strukturelles Subsystem	436
(2) Strategie und politisches Subsystem	437
(3) Strategie und kulturelles Subsystem	437
5.1.3 Population Ecology und Evolutionstheorie	438
5.1.4 Selbstorganisations- und Komplexitätstheorie	440
(1) Eigendynamik und Selbstreproduktion	441
(2) Nichtlineares Denken: Kleine Ursache, große Wirkung . . .	443
<b>5.2 Gestaltung</b>	<b>447</b>
5.2.1 Wandel als Gestaltungsaufgabe	450
(1) Unternehmensentwicklung als Sequenz von Epochen	450
(2) Führen und Lernen im fundamentalen Wandel	456
(3) Change-Management-Ansätze	468
(4) Ein Bezugsrahmen zur Veränderungsarbeit	474
(5) Schlussfolgerungen	481
5.2.2 Optionen zur Entwicklungslogik: Das Timing	482
(1) Umgang mit dem Faktor Zeit	482
(2) Dimensionen beim Timing	484
(3) Übergänge als Zyklen	488
(4) Wandelereignisse als Auslöser von Emotionen	489
(5) Konzeptionelle Klammer und Kernprozesse	493
(6) Phasen im Zyklus	494
(7) Handlungsoptionen	518
5.2.3 Optionen zu den Entwicklungsthemen: Die Akzente	519
(1) Dimensionen bei den Akzenten	519
(2) Sequenzen von Akzenten	521
(3) Handlungsoptionen	523

5.2.4	Optionen zur Entwicklungsdynamik: Die Akteure	524
	(1) Dimensionen bei den Akteuren	524
	(2) Zentrale Rollen	525
	(3) Einrichtung einer Wandelorganisation	529
	(4) Zur Kohärenz interdependenter Wandelkollektive	531
	(5) Handlungsoptionen	534
5.2.5	Optionen zu den Entwicklungsobjekten: Die Räume	535
	(1) Dimensionen bei den Gestaltungsräumen	535
	(2) Handlungsoptionen	549
5.2.6	Evaluation	558
5.2.7	Verfahren zur Entwicklung eines Drehbuchs	559
	Anmerkungen	561
 <b>Kapitel 6: Performance-Messung</b>		 569
<b>6.1</b>	<b>Reflexion: Theoretische Grundlagen</b>	<b>575</b>
6.1.1	Kontrolltheorie	575
6.1.2	Prinzipal-Agent-Theorie	578
6.1.3	Verhaltenstheorie	578
6.1.4	Stakeholder-Theorie	579
<b>6.2</b>	<b>Ziele, Funktionen und Herausforderungen</b>	<b>581</b>
6.2.1	Ziele der Performance-Messung	581
	(1) Wertorientiertes Management	582
	(2) Weitere Ziele als Ergänzung der Wertorientierung	582
6.2.2	Funktionen der Performance-Messung	584
6.2.3	Herausforderungen der Performance-Messung	586
<b>6.3</b>	<b>Strategische Performance-Measurement-Systeme</b>	<b>588</b>
6.3.1	Evolution zu strategischen Performance-Measurement-Systemen	588
	(1) Fokussierung auf Strategieimplementierung	588
	(2) Gesteigerte Informationsanforderungen externer Anspruchsgruppen	589
	(3) Erweiterung des Umfangs von Measurement-Systemen . . .	589
6.3.2	Ausgewählte Ansätze von strategischen Performance-Measurement-Systemen	590
	(1) Balanced Scorecard	590
	(2) Performance-Pyramide	593
	(3) Performance-Prisma	594
	(4) Das EFQM-Modell	595
	(5) Intellectual Capital	596
	(6) Performance-Messung im SMN	598
<b>6.4</b>	<b>Wichtige Kennzahlen</b>	<b>602</b>
6.4.1	Finanzielle Kennzahlen	602
	(1) Rechnungslegungsorientierte Finanzkennzahlen	603
	(2) Wertorientierte Kennzahlen	606
	(3) Realloptionen	614

Inhaltsverzeichnis	XV
6.4.2 Nichtfinanzielle Performance-Kennzahlen	617
(1) Markt und Kunden	617
(2) Prozesse	620
(3) Mitarbeiter und Fähigkeiten	621
Anmerkungen	623
<b>Anhang</b>	<b>625</b>
<b>Definitionen</b>	<b>627</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>631</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>655</b>
<b>Finnenverzeichnis</b>	<b>659</b>
<b>Personenverzeichnis</b>	<b>663</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>671</b>