

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen</b> . . . . .	1
<b>1.1 Ausgangssituation und Ziel der Arbeit</b> . . . . .	1
<b>1.2 Integrativ-Strategisches Management (ISM)</b> . . . . .	4
1.2.1 „Integrativ“ . . . . .	4
1.2.2 „Strategisch“ . . . . .	5
1.2.3 „Management“ . . . . .	6
<b>1.3 Vorgehensweise der Arbeit</b> . . . . .	7
1.3.1 Problem . . . . .	7
1.3.2 Lösungsweg . . . . .	8
1.3.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung . . . . .	10
<b>1.4 Resümee und Vorschau</b> . . . . .	11
<b>2 Strategische Prinzipien</b> . . . . .	13
<b>2.1 Überblick</b> . . . . .	13
<b>2.2 Das Prinzip strategischer Effektivität</b> . . . . .	13
<b>2.2.1 Grundüberlegung</b> . . . . .	13
2.2.1.1 Konzeptionelle Grundlage . . . . .	13
2.2.1.1.1 Vorbemerkung . . . . .	13
2.2.1.1.2 Effektivitätsansätze . . . . .	15
2.2.1.2 Empirische Grundlage . . . . .	17
2.2.1.2.1 Zur Zielbildung . . . . .	17
2.2.1.2.2 Zur Effektivität . . . . .	18
2.2.1.3 Nichtmonotone Effektivitätsverläufe . . . . .	21
<b>2.2.2 Formulierung</b> . . . . .	22
<b>2.2.3 Umsetzung</b> . . . . .	24
2.2.3.1 Überblick . . . . .	24
2.2.3.2 Stakeholder Scanning . . . . .	25
2.2.3.2.1 Environmental Scanning als Grundmethodik .	25
2.2.3.2.2 Stakeholder als Untersuchungsobjekte . . . . .	26

2.2.3.3 Stakeholder Mapping . . . . .	30
2.2.3.3.1 Cognitive Mapping als Grundmethodik . . . . .	30
2.2.3.3.2 Stakeholder als Untersuchungsobjekte . . . . .	31
2.2.4 Resümee und Vorschau . . . . .	31
2.3 Das Prinzip strategischen Verhaltens . . . . .	32
2.3.1 Grundüberlegung . . . . .	32
2.3.1.1 Konzeptionelle Grundlage . . . . .	32
2.3.1.2 Relevanz der Objekte . . . . .	34
2.3.1.2.1 Holismus . . . . .	34
2.3.1.2.2 Elementarismus . . . . .	35
2.3.1.3 Vereinfachung der Methodik . . . . .	35
2.3.1.3.1 Komplexitätsreduktion . . . . .	35
2.3.1.3.2 Potentialkonzentration . . . . .	38
2.3.1.4 Proaktivität des Handelns . . . . .	38
2.3.1.4.1 Kontingenzaktivität . . . . .	38
2.3.1.4.2 Initiativaktivität . . . . .	41
2.3.2 Formulierung . . . . .	43
2.3.3 Umsetzung . . . . .	44
2.3.3.1 Überblick . . . . .	44
2.3.3.2 Management-Grundformen . . . . .	45
2.3.3.2.1 Strategisches Enterprise Management . . . . .	45
2.3.3.2.1.1 Vorgehensweise . . . . .	45
2.3.3.2.1.2 Beispiel: Business Mission . . . . .	47
2.3.3.2.2 Strategisches Capability Management . . . . .	48
2.3.3.2.2.1 Vorgehensweise . . . . .	48
2.3.3.2.2.2 Beispiel: Sozialbilanz . . . . .	52
2.3.3.2.3 Strategisches Surprise Management . . . . .	53
2.3.3.2.3.1 Vorgehensweise . . . . .	53
2.3.3.2.3.2 Beispiel: Personalbereich . . . . .	56
2.3.3.2.4 Strategisches Issue Management . . . . .	57
2.3.3.2.4.1 Vorgehensweise . . . . .	57
2.3.3.2.4.2 Beispiel: Corporate Communication . . . . .	59
2.3.4 Resümee und Vorschau . . . . .	60
2.4 Das Prinzip strategischer Stimmigkeit . . . . .	61
2.4.1 Grundüberlegung . . . . .	61
2.4.1.1 Grundlagen strategischer Stimmigkeit . . . . .	61
2.4.1.1.1 Konzeptionelle Grundlage . . . . .	61
2.4.1.1.2 Theoretische Grundlage . . . . .	62
2.4.1.2 Systematik strategischer Stimmigkeit . . . . .	64
2.4.2 Formulierung . . . . .	66

<b>2.4.3 Umsetzung</b> . . . . .	68
2.4.3.1 Überblick . . . . .	68
2.4.3.2 Analytische Umsetzung . . . . .	69
2.4.3.2.1 Die Fit-Chart-Methode . . . . .	69
2.4.3.2.2 Die Kompatibilitätsmatrix . . . . .	70
2.4.3.2.3 Die Strategic-Fit-Matrix . . . . .	72
2.4.3.2.4 Die Mustererkennung . . . . .	77
2.4.3.2.4.1 Mustererkennung als Grundmethodik . . . . .	77
2.4.3.2.4.2 Stimmigkeit durch Mustererkennung . . . . .	82
2.4.3.3 Summarische Umsetzung . . . . .	85
2.4.3.3.1 Unternehmensidentität (Corporate Identity) . .	85
2.4.3.3.2 Unternehmenskultur (Corporate Culture) . . .	88
2.4.3.3.2.1 Vorüberlegung . . . . .	88
2.4.3.3.2.2 Bestimmung der Ist-Kultur . . . . .	90
2.4.3.3.2.3 Analyse der Kultur-Zusammenhänge . . . . .	95
2.4.3.3.2.4 Festlegung der Soll-Kultur . . . . .	100
2.4.3.3.2.5 Veränderung der Ist-Kultur . . . . .	101
<b>2.4.4 Resümee und Vorschau</b> . . . . .	102
<b>2.5 Das Prinzip strategischer Kräfte</b> . . . . .	103
<b>2.5.1 Grundüberlegung</b> . . . . .	103
2.5.1.1 Bedeutung strategischer Kräfte . . . . .	103
2.5.1.2 Bestandteile strategischer Kräfte . . . . .	103
2.5.1.2.1 Strategische Potentiale . . . . .	103
2.5.1.2.2 Strategische Bewegungen . . . . .	104
2.5.1.2.3 Strategische Barrieren . . . . .	106
2.5.1.3 Entwicklung strategischer Kräfte . . . . .	111
<b>2.5.2 Formulierung</b> . . . . .	113
<b>2.5.3 Umsetzung</b> . . . . .	115
2.5.3.1 Überblick . . . . .	115
2.5.3.2 Unterstützung der Informationssuche . . . . .	115
2.5.3.2.1 Kräfte-Scanning . . . . .	115
2.5.3.2.2 Bewegungs-Scanning . . . . .	117
2.5.3.2.2.1 Branchenanalyse als Grundmethodik . . . . .	117
2.5.3.2.2.2 Bewegungs-Scanning über Branchenanalyse . . . . .	120
2.5.3.2.2.3 Beispiel: U.S.-Branchenanalyse . . . . .	121
2.5.3.2.3 Diskontinuitäten-Scanning . . . . .	125
2.5.3.2.3.1 Inhalt und Bedeutung . . . . .	125

2.5.3.2.3.2 Lokalisierung und Bewertung . . . . .	126
2.5.3.3 Unterstützung der Alternativensuche . . . . .	128
2.5.3.3.1 Kräfteoptimierung . . . . .	128
2.5.3.3.2 Barrierenoptimierung . . . . .	129
2.5.3.3.3 Signaloptimierung . . . . .	132
2.5.4 Resümee und Vorschau . . . . .	134
<b>3 Strategische Aktivitäten . . . . .</b>	<b>137</b>
<b>3.1 Überblick . . . . .</b>	<b>137</b>
<b>3.2 Systementwurf . . . . .</b>	<b>138</b>
<b>3.2.1 Grundüberlegung . . . . .</b>	<b>138</b>
<b>3.2.2 Gestaltungsmodelle . . . . .</b>	<b>138</b>
3.2.2.1 Überblick . . . . .	138
3.2.2.2 Modelldarstellung . . . . .	139
3.2.2.2.1 Kompetenzmodelle . . . . .	139
3.2.2.2.2 Mitbestimmungmodelle . . . . .	142
3.2.2.2.3 Informationsflußmodelle . . . . .	144
3.2.2.2.4 Kybernetische Partialmodelle . . . . .	145
3.2.2.2.5 Modelle der Planungskoordination . . . . .	148
3.2.2.2.6 „Gesamt“-Modelle . . . . .	148
3.2.2.3 Zusammenführung . . . . .	149
<b>3.2.3 Resümee und Vorschau . . . . .</b>	<b>153</b>
<b>3.3 Systemimplementation . . . . .</b>	<b>154</b>
<b>3.3.1 Grundüberlegung . . . . .</b>	<b>154</b>
<b>3.3.2 Teilaktivitäten der Systemimplementation . . . . .</b>	<b>155</b>
3.3.2.1 Sicherstellen strategischer Stimmigkeiten . . . . .	155
3.3.2.2 Gewährleisten der Systemakzeptanz . . . . .	155
3.3.2.2.1 Akzeptanzproblematik . . . . .	155
3.3.2.2.2 Akzeptanztheorem . . . . .	156
<b>3.3.3 Resümee und Vorschau . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>3.4 Strategieformulierung . . . . .</b>	<b>158</b>
<b>3.4.1 Grundüberlegung . . . . .</b>	<b>158</b>
<b>3.4.2 Allgemeine Techniken zur Entscheidungsvorbereitung . . . . .</b>	<b>159</b>
3.4.2.1 Diskussion . . . . .	159
3.4.2.1.1 Quantitative Techniken . . . . .	159
3.4.2.1.1.1 Statistische Prognosetechniken . .	159
3.4.2.1.1.2 Mustererkennung . . . . .	160
3.4.2.1.1.3 Risikoanalyse . . . . .	161

3.4.2.1.2 Qualitative Techniken . . . . .	161
3.4.2.1.2.1 Delphi-Technik . . . . .	161
3.4.2.1.2.2 Kreativitätstechniken . . . . .	163
3.4.2.1.2.3 Cross-Impact-Matrix . . . . .	163
3.4.2.1.2.4 Cognitive Mapping . . . . .	164
3.4.2.1.2.5 Szenario-Technik . . . . .	165
3.4.2.1.2.6 STRATA . . . . .	165
3.4.2.2 Einordnung in das ISM . . . . .	170
<b>3.4.3 Vereinfachungstechniken zur Entscheidungsvorbereitung</b> . . . . .	172
3.4.3.1 Diskussion . . . . .	172
3.4.3.1.1 Strategische Geschäftseinheiten . . . . .	172
3.4.3.1.2 Strategische Gruppen . . . . .	173
3.4.3.2 Einordnung in das ISM . . . . .	174
<b>3.4.4 Strategische Techniken mit Entscheidungsregel</b> . . . . .	175
3.4.4.1 Erfahrungskurve . . . . .	175
3.4.4.1.1 Diskussion . . . . .	175
3.4.4.1.2 Einordnung in das ISM . . . . .	176
3.4.4.2 Produktlebenskurve . . . . .	178
3.4.4.2.1 Diskussion . . . . .	178
3.4.4.2.2 Einordnung in das ISM . . . . .	179
3.4.4.3 Profit Impact of Market Strategies (PIMS) . . . . .	183
3.4.4.3.1 Diskussion . . . . .	183
3.4.4.3.2 Einordnung in das ISM . . . . .	185
3.4.4.4 Portfolio-Matrizen . . . . .	187
3.4.4.4.1 Diskussion . . . . .	187
3.4.4.4.2 Einordnung in das ISM . . . . .	197
<b>3.4.5 Zusammenführung</b> . . . . .	200
<b>3.4.6 Resümee und Vorschau</b> . . . . .	202
<b>3.5 Strategieimplementation</b> . . . . .	202
3.5.1 Grundüberlegung . . . . .	202
3.5.2 Teilaktivitäten der Strategieimplementation . . . . .	203
3.5.2.1 Ableiten funktionaler Teilstrategien . . . . .	203
3.5.2.2 Sicherstellen strategischer Stimmigkeiten . . . . .	204
3.5.2.3 Vermitteln der Strategie . . . . .	204
3.5.2.4 Gewährleisten der Strategieakzeptanz . . . . .	206
3.5.2.4.1 Akzeptanzproblematik . . . . .	206
3.5.2.4.2 „Bremsende“ Kräfte . . . . .	206
3.5.2.5 Ausführen der Strategie . . . . .	209
3.5.3 Resümee und Vorschau . . . . .	209
<b>3.6 Strategische Kontrolle</b> . . . . .	209
3.6.1 Grundüberlegung . . . . .	209

<b>3.6.2 Kontrollinhalte</b> . . . . .	211
3.6.2.1 Überblick . . . . .	211
3.6.2.2 Anwendung der strategischen Prinzipien . . . . .	211
3.6.2.2.1 Strategische Effektivität . . . . .	211
3.6.2.2.2 Strategisches Verhalten . . . . .	213
3.6.2.2.3 Strategische Stimmigkeit . . . . .	214
3.6.2.2.4 Strategische Kräfte . . . . .	215
3.6.2.3 (Zwischen-)Ergebnis . . . . .	217
<b>3.6.3 Das integrierte Kontrollmodell</b> . . . . .	217
3.6.3.1 Überblick . . . . .	217
3.6.3.2 Kontrollhierarchien . . . . .	218
3.6.3.2.1 Strategiekontrolle in der Leitungshierarchie . .	218
3.6.3.2.2 Systemkontrolle in der Metahierarchie . . . . .	220
3.6.3.3 Weiterführende Implikationen . . . . .	222
<b>3.6.4 Resümee und Vorschau</b> . . . . .	225
<b>4 Strategische Felder</b> . . . . .	227
<b>4.1 Überblick</b> . . . . .	227
<b>4.2 Grundüberlegung</b> . . . . .	227
4.2.1 Charakterisierung der Felder . . . . .	227
4.2.2 Charakterisierung der Vorgehensweisen . . . . .	230
<b>4.3 Einsatz der strategischen Prinzipien</b> . . . . .	231
4.3.1 Zur Identifizierung des Problems . . . . .	231
4.3.1.1 Vorgehensweise . . . . .	231
4.3.1.2 Beispiel: Technologiedynamik . . . . .	232
4.3.2 Zur Strukturierung des Problems . . . . .	234
4.3.2.1 Vorgehensweise . . . . .	234
4.3.2.2 Beispiel: Wachstumsstrategien . . . . .	234
4.3.3 Zur Generierung von Alternativen . . . . .	237
4.3.3.1 Vorgehensweise . . . . .	237
4.3.3.2 Beispiel: Strategisches Rezessionsmanagement . .	238
4.3.4 Zur Bewertung von Alternativen . . . . .	240
4.3.4.1 Vorgehensweise . . . . .	240
4.3.4.2 Beispiel: Organisation multinationaler Unternehmen .	241
<b>4.4 Resümee</b> . . . . .	244
<b>5 Ergebnis</b> . . . . .	247

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>251</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>253</b>
<b>Namenverzeichnis</b>	<b>289</b>
<b>Sachverzeichnis</b>	<b>297</b>

