

Inhaltsverzeichnis

1 Grundlagen	1
1.1 Ausgangssituation und Ziel der Arbeit	1
1.2 Integrativ-Strategisches Management (ISM)	4
1.2.1 „Integrativ“	4
1.2.2 „Strategisch“	5
1.2.3 „Management“	6
1.3 Vorgehensweise der Arbeit	7
1.3.1 Problem	7
1.3.2 Lösungsweg	8
1.3.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung	10
1.4 Resümee und Vorschau	11
2 Strategische Prinzipien	13
2.1 Überblick	13
2.2 Das Prinzip strategischer Effektivität	13
2.2.1 Grundüberlegung	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
2.2.2 Formulierung	22
2.2.3 Umsetzung	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

2.4.3 Umsetzung	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
2.4.4 Resümee und Vorschau	102
2.5 Das Prinzip strategischer Kräfte	103
2.5.1 Grundüberlegung	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
2.5.2 Formulierung	113
2.5.3 Umsetzung	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
3	Strategische Aktivitäten	137
3.1	Überblick	137
3.2	Systementwurf	138
3.2.1	Grundüberlegung	138
3.2.2	Gestaltungsmodelle	138
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
3.2.3	Resümee und Vorschau	153
3.3	Systemimplementation	154
3.3.1	Grundüberlegung	154
3.3.2	Teilaktivitäten der Systemimplementation	155
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
3.3.3	Resümee und Vorschau	157
3.4	Strategieformulierung	158
3.4.1	Grundüberlegung	158
3.4.2	Allgemeine Techniken zur Entscheidungsvorbereitung	159
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
3.4.3	Vereinfachungstechniken zur Entscheidungsvorbereitung	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
3.4.4	Strategische Techniken mit Entscheidungsregel	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
3.4.5	Zusammenführung	200
3.4.6	Resümee und Vorschau	202
3.5	Strategieimplementation	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
3.6	Strategische Kontrolle	209
3.6.1	Grundüberlegung	209

3.6.2 Kontrollinhalte	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
3.6.3 Das integrierte Kontrollmodell	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
3.6.4 Resümee und Vorschau	225
4 Strategische Felder	227
4.1 Überblick	227
4.2 Grundüberlegung	227
4.2.1 Charakterisierung der Felder	227
4.2.2 Charakterisierung der Vorgehensweisen	230
4.3 Einsatz der strategischen Prinzipien	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
4.4 Resümee	244
5 Ergebnis	247

Inhaltsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	251
Literaturverzeichnis	253
Namenverzeichnis	289
Sachverzeichnis	297

