

Günter Müller-Stewens
Christoph Lechner

Strategisches Management

Wie strategische Initiativen
zum Wandel führen

Der St. Galler General Management Navigator®

4., überarbeitete Auflage

UNIVERSITÄT
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

2011
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Auflage	V
Vorwort zur 2. Auflage	VI
Vorwort zur 4. Auflage	VII
Kapitel 1: Einführung in das Strategische Management	1
1.1 Wie kann man dieses Buch verwenden?	5
1.2 Entwicklung des Strategischen Managements	7
1.2.1 Historische Skizze	7
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
1.3 Der General Management Navigator	22
1.3.1 Einleitendes zum Unternehmen/Umwelt-Verhältnis	22
1.3.2 Aufbau und Felder des GMN	24
1) Initiierung: Strategieprozesse lancieren	25
(2) Positionierung: Das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen bestimmen	25
(3) Wortschöpfung: Das Geschäftsmodell gestalten	26
(4) Veränderung: Das Unternehmen erneuern	27
(5) Performance-Messung: Fortschrittsbeobachtung und Feedback	27
(6) Die zentralen Fragestellungen des GMN	28
1.3.3 Die GMN-Achsen und ihre Bedeutung	29
(1) Genese versus Wirksamkeit	29
(2) Prozess versus Inhalt	29
1.3.4 Funktionen und Besonderheiten des GMN	30
(1) Gestaltungsebenen und Ebenenvorteile	32
(2) Pfade durch den GMN	35
Kapitel 2: Initiierung	41
2.1 Reflexion	47
2.1.1 Erklärungsansätze für Strategieprozesse	47
(!) Strategiebildung als Formulierung/Implementierung	47
(2) Strategiebildung als Prozess der Ressourcenallokation	50
(3) Strategiebildung zwischen induziertem und autonomem Verhalten	51
(4) Strategiebildung zwischen emergenten und beabsichtigten Strategien	53
(5) Strategiebildung als logischer Inkrementalismus	54
(6) Strategiebildung als erklärungsbedürftiges Phänomen	55
2.1.2 Denkschulen zur Strategiebildung	57
2.2 Dimensionen von Strategieprozessen	60
2.2.1 Optionen zum "Ort"	62
(!) Kontext	62

(2) Richtung	63
2.2.2 Optionen zu den Beteiligten (Wer?)	64
(1) Beteiligungsgrad	66
(2) Diversität	70
2.2.3 Optionen zum Timing (Wann?)	71
(1) Geschwindigkeit	72
(2) Auslöser	74
2.2.4 Optionen zu den Ressourcen (Womit?)	76
(1) Mittlereinsatz	76
(2) Methoden	77
2.2.5 Optionen zu den Praktiken (Wie?)	80
1) Arbeitsweise	80
(2) Konsens	84
(3) Entscheidungsform	84
(4) Transparenz	85
2.3 Idealtypen von Strategieprozessen	87
2.3.1 Kommandoansatz	87
2.3.2 Strategische Planung	88
2.3.3 Gelenkte Evolution	91
2.3.4 Symbolischer Ansatz	92
2.3.5 Selbstorganisation	93
2.3.6 Überlegungen zur Anwendung	94
2.4 Corporate Governance	97
2.4.1 Wissenschaftliche Grundlagen	98
2.4.2 Corporate-Governance-Mechanismen	102
(1) Konzentration des Eigentums	103
(2) Zusammensetzung des Führungs- und Kontrollgremiums	104
(3) Entlohnung der Führungskräfte	106
(4) Divisionale Aufbauorganisation	107
(5) Der Markt für Unternehmenskontrolle	109
2.4.3 Nationale Unterschiede	111
(1) Modelle der Führung und Überwachung	111
(2) Reformbestrebungen	115
Anmerkungen	119
Kapitel 3: Positionierung	121
3.1 Reflexion: Theoretische Ansätze des Strategischen	128
3.1.1 Industrieökonomik	129
3.1.2 Institutionenökonomik	133
3.1.3 Evolutionstheorie	137
3.1.4 Vergleichende Betrachtung	140
3.2 Strategische Analyse	142
3.2.1 Ausgangssituation	142
(1) Die Umwelt als Kombination von strategischen Geschäfts - feldern	143
(2) Das Unternehmen als Kombination von strategischen Geschäftseinheiten	148

3.2.2	Einflusskräfte der Umwelt	154
	(1) Das Unternehmen als System von Stakeholdern	154
	(2) Zu Beginn: Prioritäten setzen	160
	(3) Kunden und Absatzmärkte	169
	(4) Wettbewerber und Branche	173
	(5) Weitere Anspruchsgruppen	185
	(6) Allgemeine Umwelt	188
	(7) Frühaufklärung: Antizipation der Einflusskräfte der Umwelt	190
3.2.3	Einflusskräfte des Unternehmens	197
	(1) Ressourcen	197
	(2) Fähigkeiten und Aktivitäten	199
	(3) Kernkompetenzen	205
3.2.4	Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte	210
3.3	Der normative Rahmen	220
3.3.1	Instrumente des normativen Rahmens	221
	(1) Vision	225
	(2) Mission	227
	(3) Werte	233
	(4) Ziele	237
3.3.2	Skizze der Zieldiskussion	239
	(1) Zur Zielausrichtung von Unternehmen	239
	(2) Unternehmenserhik als Regulativ	241
	(3) Zur Eigenständigkeit des Sozialen	245
3.4	Strategien von Geschäftseinheiten	248
3.4.1	Marktstrategien	250
	(1) Variation	250
	(2) Substanz	252
	(3) Feld	254
	(4) Stil	257
3.4.2	Wettbewerbsstrategien	258
	(1) Schwerpunkt	259
	(2) Ort	263
	(3) Taktiken	266
	(4) Regeln	268
3.5	Strategien des Gesamtunternehmens	272
3.5.1	Aktivitäten zur Wertschaffung auf der Unternehmensebene	273
3.5.2	Strategien gegenüber den Geschäftseinheiten	274
	(1) Das strategische Konzept	274
	(2) Konfiguration und aktives Portfoliomanagement	278
	(3) Koordination und Synergiemanagement	281
3.5.3	Konfiguration I: Portfoliomanagement	284
	(1) Vergleich der Geschäfte: Portfolioansatz	284
	(2) Weiterentwicklung des Portfolios	290
3.5.4	Konfiguration II: Diversifikations- und Rückzugsstrategien	292
	(1) Diversifikationsstrategien und -mechanismen	293
	(2) Rückzugsstrategien und -mechanismen	310
3.5.5	Strategien gegenüber weiteren Anspruchsgruppen	312

3.6	Evaluation	317
3.6.1	Auswahlprinzipien	318
	(1) Allgemeine Prinzipien	318
	(2) Das PIMS-Projekt	319
3.6.2	Bewertungskriterien und -verfahren	322
	(1) Angemessenheit	323
	(2) Zielerreichung	324
	(3) Durchführbarkeit	328
	(4) Konsistenz	329
	Anmerkungen	330
Kapitel 4: Wertschöpfung		341
4.1	Reflexion	345
4.1.1	Resource-based view	346
4.1.2	Capability-based view	348
4.1.3	Knowledge-based view	351
4.1.4	Vergleichende Betrachtung	352
4.2	Wertschöpfung: Begriff und Einordnung	354
4.2.1	Zum Begriff der Wertschöpfung	354
4.2.2	Verbindung von Positionierung und Wertschöpfung	357
4.2.3	Wertschöpfung gegenüber Anspruchsgruppen	359
4.3	Wertketten und ihre Anwendung	360
4.3.1	Der Ansatz der Wertkette	360
4.3.2	Anwendung der Wertkette auf Branchenebene	361
4.3.3	Anwendung der Wertkette auf Unternehmensebene	363
4.3.4	Benchmarking	366
4.3.5	Wertkettenarchitekturen und ihre Veränderungen	369
4.4	Geschäftsmodelle	375
4.4.1	Dimension »Nutzenversprechen«	376
4.4.2	Dimension »Design der Aktivitäten«	379
	(1) Einfacher vs. komplexer Aufbau	379
	(2) Autarkie versus Verbund	383
4.4.3	Dimension »Steuerung der Aktivitäten«	386
	(1) Push versus Pull	386
	(2) Isoliert versus Vernetzt	387
4.4.4	Dimension »Ressourcen«	388
	1) Physische Ressourcen	389
	(2) Humanressourcen und Wissen	390
	(3) Organisationale Ressourcen (Managementsysteme)	395
4.4.5	Dimension »Krragsmechanik«	398
4.4.6	Innovative Geschäftsmodelle	401
	(1) Wege zur Revolution von Industrien	403
	(2) Innovative Wertkurven	404
	(3) Migration von Wert	407
	(4) Das Innovator's Dilemma	409
4.5	Funktionalstrategien	411
4.5.1	Ausgewählte Strategien der Primärfunktionen	413
	(1) Forschungs- und Entwicklungsstrategie	414

(2) Beschaffungsstrategie.	415
(3) Produktionsstrategie.	416
(4) Marketingstrategie.	416
4.5.2 Aufgaben von Funktionalstrategien.	417
(1) Konkretisierungsaufgabe.	417
(2) Integrationsaufgabe.	418
(3) Koordinationsaufgabe.	420
(4) Kooperationsaufgabe.	421
(5) Selektionsaufgabe.	423
Anmerkungen.	425
Kapitel 5: Veränderung	429
5.1 Reflexion.	434
5.1.1 Strategienimplimentierung und strategischer Wandel.	436
1) Implementierung als Forschungsgegenstand.	436
(2) Prozesstheorien zum strategischen Wandel.	437
5.1.2 Kontingenzttheorie.	439
(1) Strategie und strukturelles Subsystem.	440
(2) Strategie und politisches Subsystem.	441
(3) Strategie und kulturelles Subsystem.	441
5.1.3 Population Ecology und Evolutionstheorie.	442
5.1.4 Selbstoporganisations- und Komplexitätstheorie.	444
(1) Eigendynamik und Selbstreproduktion.	445
(2) Nichtlineares Denken: Kleine Ursache, große Wirkung	447
5.2 Gestaltung.	452
5.2.1 Wandel als Gestaltungsaufgabe.	454
{1} Unternehmensentwicklung als Sequenz von Epochen.	455
(2) Führen und Lernen im fundamentalen Wandel.	461
(3) Change-Management-Ansätze.	472
(4) Ein Bezugsrahmen zur Veränderungsarbeit.	479
(5) Schlussfolgerungen.	486
5.2.2 Optionen zur F. ntwicklungslogik: Das Timing.	486
(1) Umgang mit dem Faktor Zeit.	487
(2) Dimensionen beim Timing.	488
(3) Übergänge als Zyklen.	493
(4) Wandelereignisse als Auslöser von Emotionen.	494
(5) Konzeptionelle Klammer und Kernprozess.	497
(6) Phasen im Zyklus.	499
(7) Handlungsoptionen.	522
5.2.3 Optionen zu den Entwicklungsthemen: Die Akzente.	523
(1) Dimensionen bei den Akzenten.	523
(2) Sequenzen von Akzenten.	526
(3) Handlungsoptionen.	528
5.2.4 Optionen zur Entwicklungsdynamik: Die Akteure.	529
(1) Dimensionen bei den Akteuren.	529
(2) Zentrale Rollen.	530
(3) Einrichtung einer Wandelorganisation.	533
(4) Zur Kohärenz interdependenter Wandelkollektive.	536

(5) Handkingsoptionen	538
5.2.5 Optionen zu den Entwicklungsobjekten: Die Räume	539
(1) Dimensionen bei den Gestaltungsräumen	540
(2) Handlungsoptionen	555
5.2.6 Evaluation	563
5.2.7 Verfahren zur Entwicklung eines Drehbuchs	565
Anmerkungen	567
Kapitel 6: Performance-Messung	575
6.1 Reflexion: Theoretische Grundlagen	580
6.1.1 Kontrolltheorie	581
6.1.2 Prinzipal-Agent-Theorie	583
6.1.3 Verhaltenstheorie	584
6.1.4 Stakeholder-Theorie	585
6.2 Ziele, Funktionen und Herausforderungen	587
6.2.1 Ziele der Performance-Messung	587
(1) Wertorientiertes Management	588
(2) Weitere Ziele als Ergänzung der Wertorientierung	588
6.2.2 Funktionen der Performance-Messung	591
1. Steuerungsfunktion: Ziele setzen	591
2. Kontrollfunktion: Abweichungen von der beabsichtigten Strategie feststellen	591
3. Motivationsfunktion: Anreiz- und Entlohnungssysteme	592
4. Lernfunktion: Strategien frühzeitig anpassen	593
6.2.3 Herausforderungen der Performance-Messung	593
6.3 Strategische Performance-Measurement-Systeme	595
6.3.1 Evolution zu strategischen Performance-Measurement- Systemen	596
(1) Fokussierung auf Strategieimplementierung	596
(2) Gesteigerte Informationsanforderungen externer Anspruchsgruppen	596
(3) Erweiterung des Umfangs von Measurement-Systemen	596
6.3.2 Ausgewählte Ansätze von Strategischen Performance-Measure- ment-Systemen	597
(1) Balanced Scorecard	597
(2) Performance-Pyramide	600
(3) Performance-Prisma	601
(4) Das EFQM-Modell	603
(5) Intellectual Capital	604
(6) Performance-Messung im GMN	606
6.4 Wichtige Kennzahlen	611
6.4.1 Finanzielle Kennzahlen	611
(1) Rechnungslegungsorientierte Finanzkennzahlen	612
(2) Wertorientierte Kennzahlen	614
(3) Realoptionen	623
6.4.2 Nichtfinanzielle Performance-Kennzahlen	626
(1) Markt und Kunden	626

(2) Prozesse	629
(3) Mitarbeiter und Fähigkeiten	630
Anmerkungen	632
Anhang	635
Definitionen	637
Literaturverzeichnis	641
Abbildungsverzeichnis	663
Firmenverzeichnis	667
Personenverzeichnis	673
Stichwortverzeichnis	685