

Martin K. Welge • Andreas Al-Laham†

Strategisches Management

Grundlagen – Prozess – Implementierung

6., aktualisierte Auflage

 Springer Gabler

Prof. Martin K. Welge
Herdecke, Deutschland

Prof. Dr. Andreas Al-Laham†
Mannheim, Deutschland

ISBN 978-3-8349-2476-6
DOI 10.1007/978-3-8349-6698-8

ISBN 978-3-8349-6698-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 1992, 1999, 2001, 2003, 2008, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike Lörcher, Katharina Harsdorf
Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

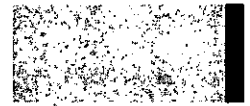
Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Vorwort zur 5. Auflage	VI
Vorwort zur 1. Auflage	X
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Teil I: Grundlagen des Strategischen Managements	1
A Einführung	3
B Entwicklungsgeschichte des strategischen Denkens	11
C Begriffliche Abgrenzungen	15
D Theoretische Perspektiven des Strategischen Managements	25
I. Rational-entscheidungsorientierte Perspektiven	29
1. Der Ansatz von Ansoff.....	30
2. Das LCAG-Schema der Harvard Business School.....	33
II. Ökonomische Perspektiven	42
1. Ansätze der Neuen Institutionenökonomik.....	43
1.1 Gegenstand der Neuen Institutionenökonomik.....	43
1.2 Die Property-Rights Theorie.....	45
1.2.1 Kerngedanke der Property-Rights Theorie.....	45
1.2.2 Relevanz der Property-Rights Theorie für das Strategische Management.....	46
1.3 Die ökonomischen Vertragstheorien.....	49
1.3.1 Verträge aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik.....	49
1.3.2 Principal-Agent Theorie: Vertretungstheorie.....	50
1.3.2.1 Ex-Ante Informationsasymmetrien – Adverse-Selection Problematik.....	52
1.3.2.2 Ex-Post Informationsasymmetrien – Moral-Hazard/Hold-Up Problematik.....	53
1.3.3 Relevanz der Principal-Agent Theorie für das Strategische Management.....	54
1.4 Die Transaktionskostentheorie.....	56
1.4.1 Vorüberlegungen.....	56
1.4.2 Die moderne Transaktionskostentheorie.....	57
1.4.3 Relevanz der Transaktionskostentheorie für das Strategische Management.....	59

Inhaltsverzeichnis

1.5	Zusammenfassende Würdigung der Neuen Institutionenökonomik	61
2.	Ansätze der Spieltheorie	63
2.1	Terminologische Grundlagen	64
2.2	Ausgewählte Teilbereiche der Spieltheorie	68
2.2.1	Kooperative bzw. Nicht-Kooperative Modelle der Spieltheorie	68
2.2.2	Evolutorische Modelle der Spieltheorie	69
2.3	Relevanz der Spieltheorie für das Strategische Management.....	70
2.3.1	Vorüberlegungen	70
2.3.2	Exkurs: Statisches Gefangenendilemma – Kooperation in Strategischen Allianzen.....	71
2.4	Kritische Würdigung spieltheoretischer Konzepte	74
3.	Ansätze der Industrieökonomik	76
3.1	Klassische Industrieökonomik	77
3.2	Neue Industrieökonomik	78
3.3	Relevanz der Industrieökonomik für das Strategische Management	79
3.4	Kritische Würdigung des industrieökonomischen Paradigmas	82
4.	Ansätze der Evolutorischen Ökonomik	83
4.1	Grundlagen	83
4.2	Relevanz der Evolutorischen Ökonomik für das Strategische Management	86
III.	Ressourcen- und wissensbasierte Ansätze	87
1.	Einführung	87
2.	Der ressourcenorientierte Ansatz („Resource-Based View“).....	87
2.1	Konzeptioneller Bezugsrahmen	90
2.1.1	Ressourcenheterogenität („heterogeneity“)	91
2.1.2	Immobilität von Ressourcen („imperfect mobility“).....	92
2.1.3	Ex-ante Wettbewerbsbeschränkung („ex-ante limits to competition“).....	93
2.1.4	Ex-post Wettbewerbsbeschränkungen („ex-post limits to competition“).....	94
2.2	Kritik am „Resource-Based View“ als Ausgangspunkt eines wissensbasierten Ansatzes	96
3.	Der wissensbasierte Ansatz („Knowledge-Based View“)	98
3.1	Definition des Wissensbegriffs	98
3.2	Systematik wissensbasierter Ansätze	100
3.2.1	Der „Dynamic Resources Approach“	100
3.2.2	Der „Core-Competency Approach“	101
3.2.3	Der „Learning Approach“	103
3.2.4	Der „Economic Approach“	104



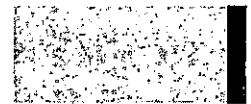
3.3	Der konzeptionelle Bezugsrahmen des wissensbasierten Ansatzes.....	105
3.4	Relevanz des wissensbasierten Ansatzes für das Strategische Management.....	108
IV.	Organisationsökologische Ansätze	113
1.	Grundlagen	114
1.1	Der orthodoxe Organization Ecology-Ansatz	114
1.2	Methodologie der Organizational Ecology	116
1.3	Analyseebenen und Systematik der Forschung	118
2.	Populationsebene	121
2.1	Analyse demographischer Prozesse.....	121
2.2	Analyse ökologischer Prozesse	125
3.	Intraorganisationale Ebene	130
4.	Interorganisationale Ebene	133
5.	Community-Ebene.....	134
6.	Beitrag zum Strategischen Management und Ausblick	136
V.	Evolutionäre und Interpretative Ansätze.....	139
1.	Evolutionär-systemorientierte Ansätze: der „Münchener Ansatz“ von Kirsch und Mitarbeitern	140
1.1	Strategisches Management als Ausdruck einer evolutionären Führungskonzeption.....	140
1.2	Das inhaltliche Spektrum eines Strategischen Managements ...	145
1.3	Der Gesamtbezugsrahmen einer Theorie des Strategischen Managements.....	146
2.	Interpretative Ansätze: die „strategy as practice“ Forschung ...	151
E	Die empirische Strategieprozessforschung im Überblick.....	159
I.	Die Forschung zu strategischen Veränderungsprozessen	160
II.	Die Forschung zu strategischen Entscheidungsprozessen	169
III.	Die Studie von Al-Laham.....	176
F	Konzeption des Lehrbuchs	183
Teil II:	Prozess des Strategischen Managements	189
A	Die Phase der strategischen Zielplanung.....	191
I.	Die Formulierung der Unternehmungspolitik und des Leitbildes	191
II.	Die Planung strategischer Ziele	199
1.	Grundlagen der Zielplanung	199
1.1	Bedeutung und Funktion von Zielen	199
1.2	Der Zielbildungsprozess	201
2.	Ermittlung strategischer Ziele	210
2.1	Inhaltliche Betrachtung strategischer Ziele	213

Inhaltsverzeichnis

2.1.1	Vorüberlegungen: zum Zusammenhang von Erfolg, Erfolgspotential und Erfolgsfaktoren des Strategischen Managements	213
2.1.2	Erfolgsmaßstäbe des Strategischen Managements: vom Gewinn zum Shareholder Value	220
2.1.3	Erfolgsfaktoren des Strategischen Managements.....	240
2.2	Interessenbezogene Betrachtung strategischer Ziele	260
2.3	Corporate Governance.....	272
2.4	Unternehmungsethik.....	276
III.	Empirische Befunde zur Phase der strategischen Zielplanung.....	282
B	Die Phase der strategischen Analyse und Prognose	289
I.	Die Analyse der Umwelt	289
1.	Die Analyse der globalen Umwelt.....	292
2.	Die Analyse der Branchenstruktur	300
3.	Die Analyse der Branchendynamik.....	309
3.1	Das Modell des Hypercompetition.....	310
3.2	Das Modell der Ressourcenteilung („Resource Partitioning Model“)... ..	332
3.2.1	Basismodel der Resource Partitioning Theorie	334
3.2.2	Weiterentwicklungen des Ansatzes.....	336
3.2.3	Anwendungsfelder in der strategischen Umweltanalyse	341
4.	Die Analyse der brancheninternen Struktur: Strategische Gruppen	344
5.	Die Konkurrenzanalyse.....	348
II.	Die Analyse der Unternehmung	353
1.	Ermittlung von Stärken und Schwächen	353
1.1	Klassische Ansätze	354
1.2	Wertorientierte Ansätze.....	360
1.3	Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze.....	376
2.	Vergleich und Bewertung der Stärken und Schwächen	400
3.	Erstellung des Stärken-/Schwächen-Profiles.....	409
III.	Prognose und strategische Frühaufklärung.....	414
1.	Die strategische Prognose	414
1.1	Quantitative Prognoseverfahren.....	414
1.2	Qualitative Prognoseverfahren	419
2.	Frühaufklärungssysteme.....	432
2.1	Begriff und Systematik	432
2.2	Entwicklungsstufen und Prozess der strategischen Frühaufklärung.....	433

IV. Empirische Befunde zur Phase der strategischen Analyse und Prognose	438
C Die Phase der Strategieformulierung und -bewertung.....	447
I. Grundprinzipien der Strategieformulierung	447
II. Inhaltliche Ebenen des Strategiespektrums	456
1. Differenzierung nach den organisatorischen Ebenen.....	458
1.1 Unternehmungsgesamtstrategie.....	459
1.1.1 Begriff und Aufgaben	459
1.1.2 Die Portfolio-Technik im Strategischen Management	461
1.1.2.1 Grundlagen	461
1.1.2.2 Konzepte der Portfolio-Technik	475
1.1.3 Horizontale Strategien.....	508
1.1.3.1 Begriff und Arten von Verflechtungen.....	509
1.1.3.2 Die Formulierung der Horizontalstrategie	513
1.2 Geschäftsbereichsstrategien.....	515
1.2.1 Generische Wettbewerbsstrategien	516
1.2.1.1 Die Strategie der Kostenführerschaft	517
1.2.1.2 Die Strategie der Differenzierung.....	524
1.2.1.3 Die Strategie der Nischenbildung.....	528
1.2.2 Hybride Strategien.....	533
1.2.2.1 Sequentielle hybride Strategien	537
1.2.2.2 Simultane hybride Strategien	538
1.2.3 Geschäftsstrategien im Electronic Business	545
1.2.3.1 Geschäftsmodelle im Electronic Business.....	546
1.2.3.2 Veränderungen durch Electronic Business.....	551
1.3 Funktionale Strategien.....	555
1.3.1 Begriff und Aufgaben	555
1.3.2 Funktionale Strategien als Inhalte der strategischen Funktionsbereichsplanung	558
1.3.2.1 Beschaffungsstrategie	560
1.3.2.2 Produktionsstrategie.....	565
1.3.2.3 Forschungs- und Entwicklungsstrategie	572
1.3.2.4 Marketingstrategie	582
2. Differenzierung nach der organisatorischen Entwicklungsrichtung	588
2.1 Wachstumsstrategien.....	589
2.1.1 Begriff und Systematik	589
2.1.2 Diversifikation	592
2.1.2.1 Motive und Arten.....	592
2.1.2.2 Planung der Diversifikation	596
2.1.2.3 Erfolg der Diversifikation	612
2.2 Schrumpfungsstrategien	619

2.2.1	Zum Problembereich der Schrumpfung	620
2.2.1.1	Begriff, Ursachen und Verläufe	620
2.2.1.2	Problemfelder in schrumpfenden Märkten	624
2.2.2	Schrumpfungsstrategien	627
3.	Differenzierung nach den organisatorischen Grenzen	633
3.1	Internationalisierung	634
3.1.1	Internationale Markteintrittsstrategien	637
3.1.1.1	Marktauswahl	638
3.1.1.2	Wahl der Markteintrittsform	642
3.1.1.3	Timing von Markteintritten	648
3.1.2	Internationale Geschäftsstrategien.....	651
3.1.3	Internationale Strategieentwicklung	663
3.2	Kooperative Strategien: Allianzen und Netzwerke.....	666
3.2.1	Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen	669
3.2.1.1	Unternehmenskooperationen	669
3.2.1.2	Unternehmensnetzwerke	676
3.2.2	Ausgewählte Motivstrukturen interorganisationaler Kooperationsvorhaben	679
3.2.2.1	Synopsis: Ausgewählte interorganisationale Kooperationsmotive.....	679
3.2.2.2	Fokus: Wissensorientierte Kooperationsmotive	683
3.2.3	Ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung zwischenbetrieblicher Kooperationsvorhaben.....	684
3.2.3.1	Synopsis: Die wichtigsten Ansätze zur Erklärung zwischenbetrieblicher Kooperationsvorhaben.....	685
3.2.3.2	Der transaktionskostentheoretische Erklärungsansatz – Eine statisch-kostenorientierte Perspektive.....	687
3.2.3.3	Der wissensbasierte Erklärungsansatz – Eine dynamisch-prozessorientierte Perspektive.....	691
3.2.3.3.1	Lernen in Strategischen Allianzen („knowledge acquiring perspective“)	692
3.2.3.3.2	Wissenszugang durch Strategische Allianzen („knowledge accessing perspective“).....	694
3.2.4	Erfolgsfaktoren Strategischer Lern- bzw. Wissensallianzen – Konzeptionelle Bausteine und empirische Befunde	698
3.2.4.1	Rezeptivität und Lernfähigkeit der Kooperationspartner.....	700
3.2.4.2	Gestaltung erfolgreicher Wissenstransferprozesse	702
3.2.4.3	Sicherung eigener Kernwissensbestände.....	706
3.2.4.4	Evolution, Dynamik und Instabilität.....	707
3.2.4.4.1	Dynamisches Lernzyklenmodell: „initial conditions“ vs. „learning pocesses“	707
3.2.4.4.2	Determinanten dynamischer Entwicklungsprozesse von Gesamtallianzportfolios	708



3.2.5	Strategische Wissensnetzwerke – Struktur, Analyse und empirische Befunde	713
3.2.6	Grundlegende Überlegungen zur Analyse komplexer Netzwerkstrukturen	721
III.	Die Bewertung und Auswahl der Strategie	730
1.	Grundlagen: Begriff und Kriterien der Bewertung	730
2.	Methoden und Modelle der Bewertung	735
2.1	Methodenüberblick	735
2.2	Unternehmenswertorientierte Ansätze	738
2.2.1	Verbreitung und Implementierungshindernisse einer wertorientierten Führung	738
2.2.2	Anforderungen an eine wertorientierte strategische Planung und Steuerung	740
2.2.3	Die Ganzheitlich-integrative Steuerungskonzeption einer wertorientierten Führung nach Lattwein	742
2.2.3.1	Differenzierung strategischer Steuerungsebenen	743
2.2.3.2	Operationalisierung und Bewertung von Wertpotentialen mittels Value Scorecards	745
2.2.3.3	Koordinations- und Informationsaufgaben der Value Scorecard im Rahmen der strategischen Steuerungsprozesse ..	750
2.2.4	Kundenwertansatz nach Peschke	758
2.2.4.1	Grundaufbau des Modells	758
2.2.5	Ablauf der Bewertung	765
2.2.5.1	Prognose der Entwicklung strategischer Einflussfaktoren	765
2.2.5.2	Ermittlung der Wertbeiträge alternativer Geschäftsstrategien ..	770
IV.	Empirische Befunde zur Phase der Strategieformulierung und -bewertung	777
1.	Empirische Befunde zu Merkmalen der Strategieformulierungsphase	777
2.	Empirische Befunde zu Merkmalen der Strategiebewertungsphase	785
D	Die Phase der Strategieimplementierung	791
I.	Grundlagen der Strategieimplementierung	791
1.	Begriff und Aufgaben	791
1.1	Die Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme als Aufgabe der Strategieimplementierung	794
1.2	Die Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme als Aufgabe der Strategieimplementierung	807
2.	Prozess der Strategieimplementierung	813
II.	Strategieimplementierung als kontinuierlicher Prozess	816
1.	Einführung	816

Inhaltsverzeichnis

2.	Die mittelfristige Programm- und Projektplanung	820
2.1	Begriff und Aufgaben	820
2.2	Die Balanced Scorecard zur Ableitung mittelfristiger Ziele und Maßnahmen	824
2.3	Die mittelfristige Budgetierung.....	844
3.	Die kurzfristige Funktionsbereichsplanung.....	848
3.1	Begriff und Aufgaben	848
3.2	Die kurzfristige Beschaffungsplanung.....	849
3.3	Die kurzfristige Produktionsplanung	855
3.4	Die kurzfristige Planung der Forschung und Entwicklung.....	859
3.5	Die kurzfristige Marketingplanung.....	863
4.	Die kurzfristige Budgetierung.....	871
4.1	Begriff, Funktion und Arten	871
4.2	Aufbau und Ablauf	874
III.	Strategieimplementierung als radikaler Wandel.....	891
1.	Grundlagen der Strategieimplementierung	891
2.	Gestaltungsmöglichkeiten der Strategieimplementierung	894
3.	Organisationaler Kontext des Wandels.....	911
4.	Rechtliche Rahmenbedingungen des Wandels.....	925
IV.	Empirische Befunde zur Phase der Strategieimplementierung	929
1.	Allgemeine Befunde zur Strategieimplementierung	929
2.	Befunde zur mittel- und kurzfristigen Planung	934
	Literaturverzeichnis	941
	Stichwortverzeichnis	1023