

Inhaltsübersicht

Geleitwort.....	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	4
2 Strategieprozesse im strategischen Management	9
2.1 Terminologische und inhaltliche Grundlagen.....	10
2.2 Inhaltliche Performancehebel der Strategieprozesse	25
2.3 Strategieentstehungsperspektiven	45
2.4 Integrative Konzeption der Strategieprozesse.....	71
2.5 Zusammenfassung	103
3 Strategieprozesskonfiguration.....	107
3.1 Konfigurationsdeterminanten	107
3.2 Vertikale Konfiguration induzierter Strategieprozesse.....	141
3.3 Vertikale Konfiguration autonomer Strategieprozesse	172
3.4 Horizontale Konfiguration der Strategieprozesse	180
3.5 Zusammenfassung	182
4 Strategieprozessmanagement	185
4.1 Anbindung an die administrativen Systeme.....	186
4.2 Führung und Rollenverständnis.....	196
4.3 Multi-divisionale Organisationsform.....	207
4.4 Turbulente Umweltbedingungen	224
4.5 Dynamische Rekonfiguration der Strategieprozesse	236
4.6 Strategieprozesse als Quelle von Wettbewerbsvorteilen	245
4.7 Zusammenfassung	250

5	Management strategischer Initiativen	251
5.1	Strategieimplementierung im strategischen Management	251
5.2	Strategische Initiativen als Kernelement der Strategierealisierung.....	274
5.3	Portfoliomanagement strategischer Initiativen	279
5.4	Zusammenfassung	290
6	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	291
6.1	Entwicklungsperspektiven des Managements von Strategieprozessen	291
6.2	Implikationen für die Managementpraxis.....	294
	Anhang: Zusammenfassung empirischer Studien.....	295
	Literaturverzeichnis	311

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Methodik und Aufbau der Arbeit.....	4
2 Strategieprozesse im strategischen Management	9
2.1 Terminologische und inhaltliche Grundlagen.....	10
2.1.1 Strategiebegriffe.....	11
2.1.1.1 Intendierte Strategie.....	12
2.1.1.2 Realisierte Strategie.....	15
2.1.2 Begriff des Strategieprozesses.....	16
2.1.3 Ebenen der Strategie.....	17
2.1.3.1 Strategien auf Gesamtunternehmensebene	17
2.1.3.2 Strategien auf Geschäftsfeldebene.....	19
2.1.3.3 Funktionalstrategie	21
2.1.3.4 Zusammenwirken von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie.....	21
2.1.4 Zielsysteme und Zielhierarchien	22
2.2 Inhaltliche Performancehebel der Strategieprozesse	25
2.2.1 Strategische Ausrichtung und operative Exzellenz	25
2.2.2 Marktorientierte Strategieansätze.....	27
2.2.2.1 Einfluss der Branchenstruktur	27
2.2.2.2 Unternehmenspositionierung und strategische Übereinstimmung	34
2.2.2.3 Konzeption der Erfolgsfaktoren	35
2.2.3 Ressourcenorientierte Strategieansätze	36
2.2.3.1 Ressourcen.....	40
2.2.3.2 Kompetenzen.....	41
2.2.3.3 Kernkompetenzen.....	42
2.2.3.4 Organisationale Routinen	42
2.2.3.5 Fähigkeiten	43
2.2.3.6 Dynamische Fähigkeiten	44

2.3	Strategieentstehungsperspektiven	45
2.3.1	Forschungsperspektiven und Grundkonzeptionen.....	46
2.3.1.1	Präskriptive und deskriptive Forschungsperspektive	46
2.3.1.2	Synoptische vs. inkrementale Problemlösungsansätze der Strategieprozesse	46
2.3.1.3	Induzierte vs. autonome Strategieprozessinitiierung	48
2.3.2	Grundlegende Strategieentstehungsmodelle.....	48
2.3.2.1	Strategieentstehung als Planung	49
2.3.2.2	Strategieentstehung als Emergenz	50
2.3.2.3	Strategieentstehung als logischer Inkrementalismus	51
2.3.2.4	Strategieentstehung als Ressourcenallokation	52
2.3.2.5	Strategieentstehung als induziertes und autonomes Verhalten	54
2.3.2.6	Strategieentstehung als Vorgabe durch den Unternehmenslenker	55
2.3.2.7	Strategieentstehung als gelenktes Lernen	56
2.3.3	Integrative Strategieentstehungsmodelle	56
2.3.3.1	Konzeption von SHRIVASTAVA und GRANT (1985).....	57
2.3.3.2	Konzeption von MINTZBERG (1990).....	58
2.3.3.3	Konzeption von HITT und TYLER (1991)	64
2.3.3.4	Konzeption von HART (1992).....	65
2.3.3.5	Konzeption von IDENBURG (1993)	68
2.3.3.6	Konzeption von RAJAGOPALAN ET AL. (1994).....	69
2.3.3.7	Bewertung und Kritik an den Integrationsperspektiven.....	70
2.4	Integrative Konzeption der Strategieprozesse.....	71
2.4.1	Identifikation grundlegender Strategieprozesstypen	72
2.4.1.1	Strategische Planung als synoptisch-induzierter Strategieprozess	75
2.4.1.2	Strategieprojekt als inkremental-induzierter Strategieprozess	90
2.4.1.3	Autokratische Vorgabe als synoptisch-autonomer Strategieprozess	95
2.4.1.4	Autonomes Verhalten als inkremental-autonomer Strategieprozess	98
2.4.2	Integrationsperspektive der Strategieprozesse.....	101
2.4.2.1	Interdependenz der Strategieprozesse.....	102

2.4.2.2	Strategieprozesse im internen und externen Kontext	102
2.4.2.3	Strategieumsetzung im integrierten Strategieprozessmodell	103
2.5	Zusammenfassung	104
3	Strategieprozesskonfiguration.....	107
3.1	Konfigurationsdeterminanten	107
3.1.1	Stand der Forschung	108
3.1.2	Darstellung der fünf Determinantendimensionen.....	110
3.1.2.1	Determinanten umweltbezogener Rahmenbedingungen	110
3.1.2.2	Determinanten organisationaler Rahmenbedingungen	115
3.1.2.3	Determinanten des Strategieinhalts	121
3.1.2.4	Determinanten der Charakteristika des Entscheiders.....	124
3.1.2.5	Determinanten der Charakteristika der Entscheidung	127
3.1.3	Relevanz auf Ebene der Gesamtunternehmung und der Geschäftsfelder.....	128
3.1.4	Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsbeeinflussung ..	130
3.1.4.1	Individualphänomene	133
3.1.4.2	Kollektivphänomene.....	140
3.2	Vertikale Konfiguration induzierter Strategieprozesse	141
3.2.1	Konfigurationsparameter	141
3.2.1.1	Partizipationsgrad	142
3.2.1.2	Spezialisierungsgrad	143
3.2.1.3	Grad der Entscheidungscentralisation	144
3.2.1.4	Informationsfluss und Hierarchiedynamik	147
3.2.1.5	Formalisierungsgrad	148
3.2.1.6	Qualitativer oder quantitativer Analysefokus	150
3.2.1.7	Rationalisierung oder Politisierung der Planung ..	151
3.2.2	Prozessbeteiligte.....	152
3.2.3	Gestaltung der strategischen Planung.....	154
3.2.3.1	Ablaufmodell der strategischen Planung	156
3.2.3.2	Szenarioanalysen, Realoptionen und Risikomanagement	166
3.2.3.3	Bewertung	167
3.2.4	Gestaltung der strategischen Projekte	168
3.2.4.1	Inhalte.....	169

	3.2.4.2	Initiierung	170
	3.2.4.3	Ablaufmodell für Strategieprojekte	170
	3.2.3.3	Bewertung	172
3.3		Vertikale Konfiguration autonomer Strategieprozesse	172
	3.3.1	Einflussmöglichkeiten auf autokratische Vorgaben	172
		3.3.1.1 Auswahl der Führungspersönlichkeit	172
		3.3.1.2 Gestaltung von Macht- und Befugnisstrukturen ...	174
		3.3.1.3 Gestaltung von Informationsbereitstellung und -flüssen	174
		3.3.1.4 Beeinflussung der organisationalen Vorgabenakzeptanz	175
		3.3.1.5 Bewertung	175
	3.3.2	Einflussmöglichkeiten auf autonomes Verhalten	176
		3.3.2.1 Mitarbeiterbefähigung zum strategischen Denken.....	176
		3.3.2.2 Organisationale Rahmenbedingungen	178
		3.3.1.5 Bewertung	179
3.4		Horizontale Konfiguration der Strategieprozesse	180
3.5		Zusammenfassung	182

4 Strategieprozessmanagement 185

4.1		Anbindung an die administrativen Systeme.....	186
	4.1.1	Planungs- und Kontrollsysteme.....	187
	4.1.2	Budgetierungssysteme.....	188
		4.1.2.1 Better Budgeting.....	191
		4.1.2.2 Beyond Budgeting	191
	4.1.3	Leistungsmessung	192
		4.1.3.1 Allgemeine Kennzahlen- und Performance-Measurementsysteme	192
		4.1.3.2 Balanced Scorecard	193
	4.1.4	Anreizsysteme	195
4.2		Führung und Rollenverständnis	196
	4.2.1	Rolle der Strategieprozessverantwortlichen	197
		4.2.1.1 Unternehmensleitung.....	197
		4.2.1.2 Oberes Management	197
		4.2.1.3 Mittleres Management.....	198
	4.2.2	Rolle der Strategieprozessträger und -informanten	200
		4.2.2.1 Strategische Planungsabteilung	200
		4.2.2.2 Sonstige Stabsabteilungen	203
		4.2.2.3 Externe Personen und Personengruppen.....	203
		4.2.2.4 Interne und externe Unternehmensberatung.....	204

4.2.3	Strategieprozesse als Dienstleistung oder Institution	204
4.2.3.1	Strategische Planung	204
4.2.3.2	Strategieprojekte.....	206
4.2.3.3	Bewertung	206
4.3	Multi-divisionale Organisationsform.....	207
4.3.1	Abgrenzung der multi-divisionalen Organisationsform	207
4.3.2	Diversifikationsgründe	208
4.3.2.1	Erschließung von Synergien.....	209
4.3.2.2	Eliminierung unsystematischer Risiken.....	209
4.3.2.3	Ausnutzung von Marktmacht	210
4.3.2.4	Vorteilsnutzung interner Kapitalallokation	210
4.3.2.5	Befriedigung von Managementinteressen	211
4.3.3	Anforderungen an die Strategieprozesse	211
4.3.3.1	Vorteile zentralisierter Strategieprozessgestaltung.....	214
4.3.3.2	Rolle der Unternehmenszentrale.....	215
4.3.3.3	Rolle der Geschäftsfelder	222
4.4	Turbulente Umweltbedingungen	224
4.4.1	Flexibilität im Einsatz der Strategieprozesse.....	225
4.4.1.1	Strategische Planung bei Umweltturbulenz.....	227
4.4.1.2	Strategische Planung im Hyperwettbewerb.....	229
4.4.1.3	Multipler Einsatz von Strategieprozessen.....	231
4.4.2	Strategieinhaltsflexibilität bei turbulenten Rahmenbedingungen.....	232
4.4.3	Voraussetzungen an Unternehmenskultur und Organisationsstrukturen	233
4.4.4	Kohärenz der strategischen Initiativen	235
4.5	Dynamische Rekonfiguration der Strategieprozesse	236
4.5.1	Rekonfiguration durch organisationales Lernen.....	238
4.5.2	Strategieprozesse als Ressourcen und Fähigkeiten.....	241
4.5.3	Erweiterung der Methoden	244
4.6	Strategieprozesse als Quelle von Wettbewerbsvorteilen	245
4.6.1	Erfolgswirkung der strategischen Planung.....	246
4.6.2	Basen der Erfolgswirkung von Strategieprozessen	248
4.7	Zusammenfassung	250

5 Management strategischer Initiativen251

5.1	Strategieimplementierung im strategischen Management	251
5.1.1	Konzeptionen des strategischen Wandels	255
5.1.2	Überwindung organisationaler Veränderungsresistenz.....	257
5.1.2.1	Akzeptanzmodell von PANKOW.....	259

5.1.2.2	Verhaltensmodell von KRÜGER	261
5.1.2.3	Implementierungstaktiken nach NUTT	264
5.1.2.4	Implementierungsstile nach BOURGEOIS und BRODWIN	267
5.1.3	Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung	269
5.1.3.1	Kultur, Struktur, Systeme und Fähigkeiten	269
5.1.3.2	Kommunikative Implementierungsunterstützung	271
5.2	Strategische Initiativen als Kernelement der Strategierealisierung....	274
5.2.1	Strategieumsetzung im integrierten Strategieprozessmodell.....	274
5.2.1.1	Strategische Initiativen	274
5.2.1.2	Autonomes Handeln	275
5.2.2	Evolutionäre Entwicklung strategischer Initiativen.....	276
5.3	Portfoliomanagement strategischer Initiativen	279
5.3.1	Bestimmung der Portfoliodimensionen	280
5.3.2	Gestaltungsempfehlungen zum Portfoliomanagement	282
5.3.2.1	Zeitliche Stabilisierung der Zahlungsströme	282
5.3.2.2	Balancierung von Exploration und Exploitation	282
5.3.2.3	Berücksichtigung des Initiativenrisikos.....	285
5.3.2.4	Steigerung der strategischen Flexibilität.....	285
5.3.2.5	Auslastung der Ressourcen.....	286
5.3.2.6	Instrumente zur Unterstützung des Portfoliomanagements	287
5.4	Zusammenfassung	290
6	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	291
6.1	Entwicklungsperspektiven des Managements von Strategieprozessen	291
6.2	Implikationen für die Managementpraxis	294
	Anhang: Zusammenfassung empirischer Studien.....	295
	Literaturverzeichnis	311