
Strategisches Management

Martin K. Welge • Andreas Al-Laham •
Marc Eulerich

Strategisches Management

Grundlagen – Prozess – Implementierung

8., überarbeitete und erweiterte Auflage

Univ.-Prof. Dr. Andreas Al-Laham war bis zur
6. Auflage an der Erstellung des Lehrbuchs als
Co-Autor beteiligt.

Martin K. Welge
Senden, Deutschland

Andreas Al-Laham
Universität Mannheim
Mannheim, Deutschland

Marc Eulerich
Mercator School of Management
Universität Duisburg-Essen
Duisburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-43710-7 ISBN 978-3-658-43711-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43711-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 1999, 2001, 2003, 2012, 2017, 2024

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Lörcher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort zur 8. Auflage

Mit großer Freude präsentieren wir Ihnen die überarbeitete und aktualisierte 8. Auflage unseres Buches „Strategisches Management“. Für die nun vorliegende 8. Auflage wurde eine Reihe von inhaltlichen Ergänzungen und Aktualisierungen mit einem besonderen Augenmerk auf aktuelle Entwicklungen eingearbeitet.

Die Einleitung wurde unter Zuhilfenahme neuer Unternehmensbeispiele grundlegend überarbeitet, um einen zeitgemäßen Einblick in das strategische Management in der Praxis zu ermöglichen. In Kap. 4 wird das VUCA-Konzept vorgestellt sowie ein Überblick über Erfolgsfaktoren und strategische Maßnahmen in einer von Volatilität und hoher Komplexität geprägten Geschäftsumwelt gegeben. Ein Exkurs zum Thema ESG und Nachhaltigkeit ergänzt die interessenbezogene Betrachtung strategischer Ziele in Kap. 7 um eine wichtige Facette. In Kap. 9 wurde ein Überblick über Digitalisierungsstrategien eingefügt. Ebenfalls wurden Ergebnisse aktueller Studien aufgenommen, so bspw. zur Unternehmensmitbestimmung in Kap. 7 und zu Unternehmungsakquisitionen in Kap. 9. Das Literaturverzeichnis wurde aktualisiert. Neue Auflagen wichtiger Monographien sowie eine Vielzahl neuer, relevanter Veröffentlichungen wurden in das Literaturverzeichnis und in den Text aufgenommen.

Unser Dank gilt insbesondere unseren Lesern, den Studenten und Praxisvertretern, deren fortwährendes Interesse die Veröffentlichung dieser 8. Auflage ermöglicht haben. Ihre Anregungen, Anmerkungen und wertvolles Feedback haben dazu beigetragen, dass wir dieses Buch kontinuierlich erweitern und verbessern konnten.

Unser Dank gilt zudem unseren wissenschaftlichen Mitarbeitern, insbesondere Frau Dr. Ronja Krane und Frau Annika Bonrath, Frau Vanessa Lopez Kasper, Herrn Benjamin Fligge, Herrn Martin Wagener, unseren studentischen Hilfskräften Frau Chrysi Papadopoulou und Stefan Dreyer, sowie Frau Anna Bäumken und Frau Theresa Schwarz für ihren gewissenhaften Einsatz bei der Unterstützung der inhaltlichen Überarbeitung, bei der Aktualisierung der Literatur und dem Korrekturlesen. Schließlich sei auch dem Gabler

Verlag, insbesondere Frau Ulrike Lörcher und Frau Katharina Harsdorf, für die schnelle und professionelle Drucklegung gedankt.

Senden und Hagen, Deutschland
Duisburg, Deutschland
November 2023

Martin K. Welge
Marc Eulerich

Vorwort zur 1. Auflage

Die konsequente Ausrichtung des gesamten Handelns der Unternehmung ist angesichts tiefgreifender Wandlungsprozesse in den marktbezogenen, soziokulturellen und politischen nationalen und internationalen Umfeldern notwendiger denn je. Sollen langfristige Erfolgspotenziale aufgebaut und bestehende Erfolgspotenziale ausgeschöpft werden, dann stellt die Formulierung und Umsetzung von Strategien eine zentrale Aufgabe für das Management dar. Die erfolgreiche Formulierung und Umsetzung von Strategien bedarf in erster Linie einer systematischen Planung.

Die Planung und Umsetzung von Strategien hat im deutschsprachigen Raum bislang kaum eine systematische und umfassende Darstellung erfahren. Diese Lücke möchte das vorliegende Lehrbuch schließen. Seine Konzeption folgt mit dem prozessualen Aufbau einem insbesondere im anglo-amerikanischen Raum bewährten Bezugsrahmen. Er interpretiert die Aufgabenbereiche der Strategieplanung als in sachlogischer und zeitlogischer Reihenfolge stehende, zusammenhängende Planungsschritte. Die Planung wird in eine strategische und in eine operative Ebene differenziert. Die strategische Planung wird als ein Prozess verstanden, der ausgehend von der Formulierung strategischer Ziele eine Analyse der Umweltbedingungen und eine Analyse der Unternehmungspotenziale umfasst. Diese Informationen werden um Prognose- und Frühwarninformationen ergänzt. Die strategische Analyse schafft die informationellen Voraussetzungen für die zentrale Phase der Formulierung von Strategien. Die sich anschließende Phase der Strategieumsetzung bedient sich in instrumenteller Hinsicht der operativen Planung. Die operativen Planungsaufgaben werden in einer funktionalen und einer interfunktionalen Perspektive umfassend behandelt.

Zielgruppen des Textes sind in erster Linie Studierende an Universitäten und Fachhochschulen, aber auch Planungspraktiker und Manager mit Strategieverantwortung, die ihr Planungswissen auf den neuesten Stand der internationalen Forschung bringen möchten.

Danken möchten wir Frau cand. rer. pol. Stephanie Scholden für die Erstellung der Abbildungen sowie Frau cand. rer. pol. Stephanie Harter und Frau cand. rer. pol. Claudia Wick, die den Text korrekturgelesen haben. Unser Dank gilt auch unserer Sekretärin, Frau Bettina Plinski, die die redaktionellen Feinarbeiten vorgenommen hat. Unser Dank gilt

schließlich dem Th. Gabler Verlag, insbesondere Herrn Dr. Reinhold Roski und Frau Gudrun Böhler, die das Entstehen dieses Textes mit großer Sympathie begleitet und unterstützt und für eine schnelle Drucklegung gesorgt haben.

Senden, Deutschland
Mannheim, Deutschland

Martin K. Welge
Andreas Al-Laham

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen des Strategischen Managements

1 Einführung	3
Literatur	8
2 Entwicklungsgeschichte des strategischen Denkens	11
Literatur	15
3 Begriffliche Abgrenzungen	17
Literatur	24
4 Theoretische Perspektiven des Strategischen Managements	27
4.1 Rational-entscheidungsorientierte Perspektiven	30
4.1.1 Der Ansatz von Ansoff	31
4.1.2 Das LCAG-Schema der Harvard Business School	34
4.2 Ökonomische Perspektiven	43
4.2.1 Ansätze der Neuen Institutionenökonomik	43
4.2.2 Ansätze der Spieltheorie	64
4.2.3 Ansätze der Industrieökonomik	76
4.2.4 Ansätze der Evolutorischen Ökonomik	82
4.3 Ressourcen- und wissensbasierte Ansätze	85
4.3.1 Einführung	85
4.3.2 Der ressourcenorientierte Ansatz („Resource-Based View“)	86
4.3.3 Der wissensbasierte Ansatz („Knowledge-Based View“)	95
4.4 Organisationsökologische Ansätze	110
4.4.1 Grundlagen	110
4.4.2 Populationsebene	116
4.4.3 Intraorganisationale Ebene	124
4.4.4 Interorganisationale Ebene	127
4.4.5 Community-Ebene	128
4.4.6 Beitrag zum Strategischen Management und Ausblick	130

4.5	Evolutionäre und Interpretative Ansätze	132
4.5.1	Evolutionär-systemorientierte Ansätze: der „Münchner Ansatz“ von Kirsch und Mitarbeitern	133
4.5.2	Interpretative Ansätze: die „Strategy-as-Practice“-Forschung	144
4.6	Strategien in hochkomplexen und volatilen Umfeldern	151
	Literatur	155
5	Die empirische Strategy-Process-Forschung im Überblick	177
5.1	Die Forschung zu strategischen Veränderungsprozessen	178
5.2	Die Forschung zu strategischen Entscheidungsprozessen	188
5.3	Die Studie von Al-Laham	194
	Literatur	198
6	Konzeption des Lehrbuchs	203
	Literatur	208

Teil II Prozess des Strategischen Managements

7	Die Phase der strategischen Zielplanung	211
7.1	Die Formulierung der Unternehmungspolitik und des Leitbildes	211
7.2	Die Ermittlung strategischer Ziele	219
7.2.1	Inhaltliche Betrachtung strategischer Ziele	221
7.2.2	Interessenbezogene Betrachtung strategischer Ziele	267
7.2.3	Corporate Governance	282
7.2.4	Unternehmensethik	286
7.3	Empirische Befunde zur Phase der strategischen Zielplanung	293
	Literatur	299
8	Die Phase der strategischen Analyse und Prognose	309
8.1	Die Analyse der Umwelt	309
8.1.1	Die Analyse der globalen Umwelt	312
8.1.2	Die Analyse der Branchenstruktur	319
8.1.3	Die Analyse der Branchendynamik	329
8.1.4	Die Analyse der brancheninternen Struktur: Strategische Gruppen	361
8.1.5	Die Konkurrenzanalyse	365
8.2	Die Analyse der Unternehmung	371
8.2.1	Ermittlung von Stärken und Schwächen	372
8.2.2	Vergleich und Bewertung der Stärken und Schwächen	417
8.2.3	Erstellung des Stärken-/Schwächen-Profiles	426
8.3	Prognose und strategische Frühaufklärung	431
8.3.1	Die strategische Prognose	431
8.3.2	Frühaufklärungssysteme	448
8.4	Zusammenfassung	456
	Literatur	457

9	Die Phase der Strategieformulierung und -bewertung	467
9.1	Grundprinzipien der Strategieformulierung.	467
9.2	Inhaltliche Ebenen des Strategiespektrums	475
9.2.1	Differenzierung nach den organisatorischen Ebenen.	477
9.2.2	Differenzierung nach der organisatorischen Entwicklungsrichtung	611
9.2.3	Differenzierung nach den organisatorischen Grenzen	653
9.3	Die Bewertung und Auswahl der Strategie	743
9.3.1	Grundlagen: Begriff und Kriterien der Bewertung	744
9.3.2	Methoden und Modelle der Bewertung	748
9.4	Empirische Befunde zur Phase der Strategieformulierung und -bewertung	788
9.4.1	Angewandte Grundprinzipien der Strategieformulierung	788
9.4.2	Methodenunterstützung der Strategieformulierung	790
9.4.3	Strategieschwerpunkte auf Unternehmungsgesamtebene	791
	Literatur.	796
10	Die Phase der Strategieimplementierung	819
10.1	Grundlagen der Strategieimplementierung	819
10.1.1	Begriff und Aufgaben.	819
10.1.2	Prozess der Strategieimplementierung.	839
10.2	Strategieimplementierung als kontinuierlicher Prozess.	842
10.2.1	Einführung	842
10.2.2	Die mittelfristige Programm- und Projektplanung	846
10.2.3	Die kurzfristige Funktionsbereichsplanung	869
10.2.4	Die kurzfristige Budgetierung	891
10.3	Strategieimplementierung als radikaler Wandel	910
10.3.1	Grundlagen der Strategieimplementierung	910
10.3.2	Gestaltungsmöglichkeiten der Strategieimplementierung	913
10.3.3	Organisationaler Kontext des Wandels	929
10.3.4	Rechtliche Rahmenbedingungen des Wandels.	944
	Literatur.	948
11	Phase der Strategischen Kontrolle	959
11.1	Zielsetzung und Anforderungen an die strategische Kontrolle	960
11.2	Der (strategische) Kontrollbegriff	961
11.2.1	Grundmodell von Steinmann und Schreyögg	963
11.3	Strategische Kontrolle vor dem Hintergrund von strategischem und operativem Controlling	966
11.4	Adressaten der strategischen Kontrolle	971

11.5	Anwendung der strategische Kontrolle im Strategie-Prozessmodell.	972
11.5.1	Strategische Kontrolle der Zielplanung	972
11.5.2	Strategische Kontrolle der Analysephase.	972
11.5.3	Strategische Kontrolle der Strategieformulierung	975
11.5.4	Strategische Kontrolle der Strategieimplementierung	976
11.5.5	Probleme der strategischen Kontrolle	978
	Literatur.	979

Abkürzungsverzeichnis

Ac.Man.J	Academy of Management Journal
Ac.Man.R	Academy of Management Review
Acc.R	The Accounting Review
Adm. & Soc.	Administration and Society
AER	American Economic Review
Am.J Soc.	American Journal of Sociology
Am.Soc.R	American Sociological Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
Bus.Hor.	Business Horizons
BW	Betriebswirt
Cal.Man.R	California Management Review
CJWB	Columbia Journal of World Business
CM	Controller Magazin
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DU	Die Unternehmung
Econ.	Economica
EJ Mark.	European Journal of Marketing
EJ	Economic Journal
EMJ	European Management Journal
FB/IE	Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering
HBR	Harvard Business Review
HM	Harvard Manager
Hum.Rel.	Human Relations
Human.Res.Man.J	Human Resource Management Journal
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre
HWF	Handwörterbuch der Finanzwirtschaft
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWInt	Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung

HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
HWProd	Handwörterbuch der Produktionswirtschaft
IE	Industrial Engineering
IMM	Industrial Marketing Management
IO	Industrielle Organisation
ISMO	International Studies of Management & Organization
J Fin.	Journal of Finance
J Man.Stud.	Journal of Management Studies
J Pol.E.	Journal of Political Economics
J.Gen.Man.	Journal of General Management
J.Ind.Econ	Journal of Industrial Economics
J.Mark	Journal of Marketing
JBS	Journal of Business Strategy
JfB	Journal für Betriebswirtschaft
JIBS	Journal of International Business Studies
JMS	Journal of Management Studies
KRP	Kostenrechnungspraxis
LRP	Long Range Planning
Man.Sc	Management Science
Mark.	Marketing
Mark.J.	Marketing Journal
MIR	Management International Review
MM	Manager Magazin
MP	Managerial Planning
OD	Organizational Dynamics
OS	Organizational Studies
PAR	Public Administration Review
Pol.E.	Journal of Political Economy
QJE	Quarterly Journal of Economics
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
SP	Strategische Planung
WiSt	Wirtschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WW	Wirtschaftswoche
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaft
Liche	Forschung
ZfM	Zeitschrift für Management
ZfO	Zeitschrift Führung und Organisation