

# Grundlagen des strategischen Managements

Corsten / Corsten / Müller-Seitz

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2023  
ISBN 978-3-8006-7017-8  
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Corsten/Corsten/Müller-Seitz  
Grundlagen des strategischen Managements



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Grundlagen des strategischen Managements

von

Martina Corsten

Hans Corsten

Gordon Müller-Seitz

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

**Prof. Dr. Martina Corsten** ist Leiterin des Studiengangs RSW – Steuern und Prüfungswesen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim.

**Prof. Dr. Hans Corsten** ist Inhaber des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft an der TU Kaiserslautern.

**Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz** ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategie, Innovation und Kooperation an der TU Kaiserslautern.

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die 1. Auflage ist unter dem Titel „Einführung in das Strategische Management“  
im Verlag UVK erschienen.

ISBN Print: 978 3 8006 7017 8  
ISBN E-Book: 978 3 8006 7018 5

© 2023 Verlag Franz Vahlen GmbH  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Bildnachweis: © thekopmylife – stock.adobe.com

CO<sub>2</sub>  
neutral  
vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# Vorwort

Ziel des vorliegenden Lehrbuches ist es, in erster Linie Studenten, aber auch interessierten Praktikern eine komprimierte und verständliche Einführung in das strategische Management zu bieten. Nicht angestrebt wird dabei eine wie auch immer geartete Vollständigkeit; vielmehr sollen durch eine bewusste Auswahl diejenigen Aspekte herausgegriffen werden, die für das Verständnis strategischer Fragestellungen von besonderer Bedeutung sind.

In Kapitel 1 werden zunächst in aller Kürze die Entwicklungsphasen sowie grundlegende „Theorieschulen“ des strategischen Managements skizziert. Eine ausführliche Beschäftigung mit dem Strategiebegriff legt die zentralen terminologischen Grundlagen für dieses Lehrbuch. Im Anschluss daran wird der Frage nachgegangen, was unter Wettbewerbsvorteilen zu verstehen ist und wie diese entstehen. Mit den markt- und ressourcenorientierten sowie den relationalen Ansätzen werden drei grundsätzliche Erklärungsmuster für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen in differenzierter Weise vorgestellt. Ausgehend von den generischen Wettbewerbsstrategien in der Form der Kostenführerschafts- und der Differenzierungsstrategie werden dann vor dem Hintergrund der sogenannten Unvereinbarkeitshypothese hybride Strategiekonzepte diskutiert, wobei zwischen sequentieller und simultaner Strategieverfolgung unterschieden wird.

Grundlage des Kapitels 2 bildet ein Analyserahmen der Unternehmung und ihrer Umwelt. Wie in der Literatur üblich, wird dabei zwischen globaler und spezifischer Umweltanalyse unterschieden. Während die globale Analyse an makroökonomischen Gesichtspunkten orientiert ist, greift die spezifische Analyse auf die Konkurrentenanalyse als Ausgangspunkt zurück. Im Rahmen der Marktanalyse wird zwischen Beschaffungs- und Absatzmarkt unterschieden. Die sich anschließende Unternehmungsanalyse verfolgt das Ziel, die Stärken und Schwächen einer Unternehmung zu untersuchen, wobei an den Funktionsbereichen, den Ressourcen und dem Wertschöpfungsprozess angesetzt wird. Darauf aufbauend werden ausgewählte Analyseinstrumente wie die Früherkennung, das Risikomanagement, das Erfahrungskurvenkonzept, das Lebenszykluskonzept, das PIMS-Programm und die Gap-Analyse dargestellt.

Kapitel 3 liegt eine prozessuale Betrachtung zugrunde. Der Strategieprozess wird dabei in die Phasen Zielplanung, Strategieformulierung, Bewertung und Auswahl der Strategie, Strategieimplementierung und strategische Kontrolle untergliedert. Grundlage der Zielplanung bilden zunächst Fragen der Unternehmungskultur. Auf dieser aufbauend wird die Planung der strategischen Ziele dargestellt. Dabei werden die Besonderheiten strategischer Ziele und der Zielbildungsprozess thematisiert. Im Rahmen der Strategieformulierung werden als Grundmuster der inkrementale und der rational-synoptische

Ansatz vorgestellt, um dann das Konzept des logischen Inkrementalismus als eine kombinierte Vorgehensweise zu thematisieren. Mit der SWOT-Analyse wird eine Heuristik angesprochen, mit der gezielt Vorteile einer Unternehmung und deren Umfeld genutzt und Nachteile vermieden werden sollen. Einen Ansatzpunkt zur konkreten Strategieformulierung bildet die Portfolioanalyse, wobei neben marktorientierten Portfolios wie dem Marktanteils-Marktwachstumsportfolio und dem Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitätsportfolio auch Kompetenzportfolios dargestellt und diskutiert werden. Auf der Ebene der Gesamtstrategie einer Unternehmung stehen die horizontalen Strategien im Zentrum der Betrachtung. Eine Möglichkeit zur Verbindung der Strategie mit dem operativen Handeln bietet die Balanced Scorecard. Nach dem Kriterium „Entwicklungsrichtung von Strategien“ werden auf der Basis der Produkt-Markt-Matrix insbesondere Wachstumsstrategien vorgestellt und daran anschließend Internationalisierungsstrategien ausführlich diskutiert. Der Abschnitt „Bewertung und Auswahl der Strategie“ zeigt die grundsätzlichen Probleme auf, die im Rahmen einer Bewertung strategischer Optionen auftreten. Im Anschluss daran stehen Fragen der Strategieimplementierung im Zentrum des Interesses. Eine Skizze der strategischen Kontrolle schließt dieses Kapitel ab.

Kapitel 4 bietet Einblicke in aktuelle Strömungen der Strategieforschung und -praxis. Hier wird zunächst eine praktikenorientierte Perspektive vorgestellt, die sodann die Grundlage für die Auseinandersetzung mit offenen Strategiefindungsprozessen sowie den Umgang mit Risiken und Unsicherheiten darstellt.

Unser Dank gilt Dirk Steffens für das kritische Gegenlesen des Textes. Ferner sei unserer wissenschaftlichen Hilfskraft, Frau Angelina Horbach, für ihre Unterstützung im Rahmen der Erstellung einer druckreifen Vorlage gedankt. Schließlich bedanken wir uns bei Herrn Thomas Ammon vom Vahlen-Verlag für die gewohnt reibungslose Zusammenarbeit bei der Erstellung dieses Lehrbuches.

Kaiserslautern/Mannheim, im Herbst 2022

*Martina Corsten  
Hans Corsten  
Gordon Müller-Seitz*

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	IX
Tabellenverzeichnis .....	XIII
<b>1 Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Eine erste Annäherung .....	4
1.3 Zum Strategiebegriff .....	7
1.4 Strategieschulen nach Mintzberg und Kollegen .....	12
1.5 Wettbewerbsvorteile .....	18
<b>2 Analyse der Unternehmung und ihrer Umwelt .....</b>	<b>81</b>
2.1 Analyserahmen .....	82
2.2 Instrumente .....	113
<b>3 Phasen der Strategieentwicklung .....</b>	<b>181</b>
3.1 Zielplanung .....	183
3.2 Strategieformulierung .....	192
3.3 Bewertung und Auswahl der Strategie .....	255
3.4 Strategieimplementierung .....	258
3.5 Strategische Kontrolle .....	277
<b>4 Aktuelle Entwicklungen in Strategieforschung und -praxis .....</b>	<b>287</b>
4.1 Strategy-as-Practice .....	287
4.2 Von geschlossenen zu offenen Strategiefindungsprozessen .....	294
4.3 Umgang mit Risiken und Unsicherheiten .....	308
Literaturverzeichnis .....	319
Stichwortverzeichnis .....	349