

## Lernzielkatalog für das Modul *Strategisches und internationales Management*

Die im Folgenden angegebenen Kapitel und Seitenzahlen beziehen sich prinzipiell auf diese Lernquellen:

- Teil I, Teil II, Teil III, Teil IV (3.): *Kreikebaum, Hartmut/Gilbert, Dirk Ulrich/Behnam, Michael: Strategisches Management*, 8. Auflage, 2018.
- Teil IV (1., 2.): *Sure, Matthias: Internationales Management*, 2017.

In den Lernzielen sind ausschließlich solche Worte oder Wortsequenzen kursiv hervorgehoben, die auch in der den Lernzielen zu Grunde liegenden Lernquelle durch diverse Auszeichnungsarten besonders kenntlich gemacht sind.

### Teil I Grundlagen

#### 1 Begriffliche Abgrenzungen

<b>1.1 Planung</b>	
Die Studierenden sollen ...	
1.	... zwischen <i>strategischer Planung</i> und <i>operativer Planung</i> differenzieren sowie den Zusammenhang dieser beiden Perspektiven erläutern können. S. 20 f.
2.	... die folgenden Planungsverfahren kritisch reflektieren können:  - <i>Top-down</i> , - <i>Bottom-up</i> , - <i>Down-up</i> .  S. 21 f.

<b>1.2 Strategien</b>	
Die Studierenden sollen ...	
3.	... die folgenden <i>Sichtweisen von Strategie</i> vorstellen können:  - <i>5 Ps for Strategy</i> (nach <i>Mitzberg</i> ) (S. 24 f.), - <i>Models of Strategy</i> (nach <i>Chaffee</i> ) (S. 25 f.).
4.	... die <i>charakteristischen Elemente einer Strategie</i> (nach <i>Kreikebaum/Gilbert/Behnam</i> ) erläutern können. S. 27 f.

### 1.3 Strategisches Management

Die Studierenden sollen ...

5. ... das *Strategieprozessmodell* (nach *Andrews*) in seinen Grundzügen vorstellen können.  
S. 28 f.
6. ... zentrale *Merkmale* des *strategischen Managements* beschreiben können.  
S. 32 f.

## 2 Zweck des strategisches Managements

Die Studierenden sollen ...

7. ... einen Überblick zu den zentralen Zwecken des strategischen Managements geben können.  
S. 34 ff.

## Teil II Eine Konzeption des strategischen Managements

### 1 Zum Prozesscharakter des strategischen Managements

Die Studierenden sollen ...

8. ... das *Prozessmodell des strategischen Managements* (nach *Kreikebaum/Gilbert/Behnam*) in seinen Grundzügen vorstellen können.  
S. 57 ff.

### 2 Unternehmerische Vision und strategische Zielplanung

#### 2.1 Bedeutung und Funktionen der Vision

Die Studierenden sollen ...

9. ... die zentralen *Aufgaben* einer *Vision* (nach *Bleicher*) bestimmen können.  
S. 62

#### 2.2 Relevanz von Leitbildern für die Umsetzung der Vision

Die Studierenden sollen ...

10. ... einen Überblick bezüglich relevanter *Anforderungen an Leitbilder* geben können.  
S. 66

## 2.3

### Präzisierung der unternehmerischen Vision durch das Setzen von Zielen

Die Studierenden sollen ...

11. ... *mögliche Ziele in Unternehmen* bestimmen können.  
S. 69
12. ... den *Zusammenhang von strategischen und operativen Zielen* erklären können.  
S. 73 ff.

## 3 Segmentierung und strategische Analyse

### 3.1

#### Segmentierung

Die Studierenden sollen ...

13. ... die *Qualität der Marktsegmentierung* anhand zentraler Kriterien beurteilen können.  
S. 79 f.
14. ... die folgenden Methoden zur Bestimmung *strategischer Geschäftsfelder* kritisch vorstellen können:
  - *Inside-out-Segmentierung* (S. 80 ff.),
  - *Outside-in-Segmentierung* (S. 82 f.).
15. ... zentrale Anforderungen an *strategische Geschäftseinheiten* beschreiben können.  
S. 84 f.
16. ... die *Beziehung zwischen strategischen Geschäftsfeldern und strategischen Geschäftseinheiten* erörtern und dabei auch auf die relevanten *Unterschiede* eingehen können.  
S. 85 f.

### 3.2

#### Strategische Analyse

Die Studierenden sollen ...

17. ... den zentralen *Aufgabenbereich* der strategischen Analyse beschreiben können.  
S. 89 f.
18. ... zwischen dem *deduktiven Ansatz* und dem *iterativen Vorgehen* unterscheiden können.  
S. 89 f.
19. ... den *Prozess der strategischen Unternehmensanalyse* (nach *Kreikebaum/Gilbert/Behnam*) schematisch darstellen und in seinen Grundzügen erläutern können.  
S. 91 und S. 101

20. ... bezüglich der *Identifikation strategischer Potenziale*:

- zwischen *funktionsbezogener, wertorientierter sowie ressourcen- und kompetenzbasierter Analyse* differenzieren (S. 92 ff.),
- verschiedene *Arten von Ressourcen in Unternehmen* anhand von Beispielen vorstellen (S. 94),
- typische *Eigenschaften von Kernkompetenzen* bestimmen (S. 95 ff.) sowie
- die *VRIO-Methode zur Ermittlung von Kernkompetenzen* in ihren Grundzügen erläutern (S. 98 ff.)

können.

21. ... die folgenden *Arten von Umweltbedingungen* erklären können:

- *gesetzliche Umwelt* (S. 104 f.),
- *ökonomische Umwelt* (S. 105 ff.),
- *technologische Umwelt* (S. 108),
- *soziokulturelle Umwelt* (S. 108),
- *ökologische Umwelt* (S. 108 f.).

22. ... den *Prozess der Frühaufklärung* beschreiben und dessen Grundproblematik bestimmen können.  
S. 110 ff.

23. ... die *Grenzen der strategischen Analyse* anhand der folgenden Problembereiche skizzieren können:

- *objektivistisches Rationalitätsverständnis* (S. 115 f.),
- *Methodenprobleme* (S. 117),
- *Prognoseprobleme* (S. 117 f.),
- *Informationsflut* (S. 118 f.).

## 4 Strategieentwicklung und -bewertung

### 4.1

#### Bedeutung und Aufgabenbereich der Strategieentwicklung

Die Studierenden sollen ...

24. ... zentrale Grundsätze im Rahmen der Strategieentwicklung beschreiben können.  
S. 120 f.

### 4.2

#### Alternative Perspektiven der Strategieentwicklung

Die Studierenden sollen ...

25. ... einen Vergleich der *Argumentationslogiken* von *Market-based View* und *Resource-based View* vornehmen können.  
S. 122 ff.

26. ... die folgenden *types of strategies* (nach *Mintzberg*) zueinander in Beziehung setzen respektive voneinander abgrenzen können: *intended strategy*, *deliberate strategy*, *realized strategy*, *unrealized strategy*, *emergent strategy*, *umbrella strategy*.  
S. 126 ff.

27. ... zwischen dem *inkrementalen Ansatz* und dem *synoptischen Ansatz* unterscheiden können.  
S. 128 ff.

28. ... einen kritischen Vergleich zwischen dem *strukturalistischen Ansatz* und dem *rekonstruktivistischen Ansatz* durchführen können.  
S. 130 ff.

#### 4.3

### Organisatorische Ebenen der Strategieentwicklung

Die Studierenden sollen ...

29. ... die folgenden Möglichkeiten zur Generierung eines *Wertbeitrags durch Parenting* vorstellen können:

- *Einflussnahme* (S. 139),
- *Synergien* (S. 139),
- *zentrale Dienstleistungen* (S. 140),
- *Unternehmensentwicklung* (S. 140).

zudem Tab. 2.6, S. 138

30. ... das Aufgabenfeld von *Geschäftsbereichsstrategien* beschreiben können.  
S. 140 f.

31. ... das Aufgabenfeld von *Funktionalstrategien* skizzieren können.  
S. 142 f.

32. ... die Charakteristik *unternehmensübergreifender Kooperationsstrategien* erklären und dabei auf den Begriff *Coopetition* eingehen können.  
S. 144 ff.

#### 4.4

### Ergebnisse der Strategieentwicklung

Die Studierenden sollen ...

33. ... einen *Überblick über verschiedene Arten von Strategien* geben können.  
S. 146

34. ... bezüglich *Produkt-Markt-Strategien*:

- die *Produkt-Markt-Matrix* (nach *Ansoff*) erläutern (S. 147 f.),
- die *Diversifikationstypen* (nach *Ansoff*) vorstellen (S. 148 f.) sowie
- *Vor- und Nachteile von Diversifikationsstrategien* kritisch reflektieren (S. 149 ff.)

können.

35. ... die folgenden *Wettbewerbsstrategietypologien* in ihren Grundzügen vorstellen können:
- nach *Miles/Snow* (S. 153 ff.),
  - nach *Porter* (S. 156 ff.).

#### 4.6

### Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen

Die Studierenden sollen ...

36. ... die *Six Principles of Strategic Positioning* (nach *Porter*) erläutern können.  
S. 171 ff.

## 5 Strategieimplementierung

#### 5.1

### Bedeutung und Aufgabenbereiche der Strategieimplementierung

Die Studierenden sollen ...

37. ... die zentralen *Probleme bei der Strategieimplementierung* skizzieren können.  
S. 175 f.

#### 5.2

### Umsetzung strategischer Maßnahmenprogramme

Die Studierenden sollen ...

38. ... den Zusammenhang zwischen *Organisationsstruktur* und Strategieimplementierung diskutieren können.  
S. 178 ff.
39. ... die Bedeutung der *Unternehmenskultur* für die Möglichkeit einer Strategieimplementierung erklären können.  
S. 183
40. ... die Bedeutung von *Anreizsystemen* im Rahmen der Strategieimplementierung erläutern können.  
S. 184 f.

#### 5.3

### Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme

Die Studierenden sollen ...

41. ... die *Hauptaufgaben im Zuge der Durchsetzung strategischer Maßnahmenprogramme* beschreiben können.  
S. 187 f.

## 6 Strategische Kontrolle

### 6.1

#### Bedeutung und Aufgabenbereiche der strategischen Kontrolle

Die Studierenden sollen ...

42. ... die folgenden zentralen Kontrollaktivitäten erklären können:

- *strategische Überwachung (S. 189 f.),*
- *strategische Prämissenkontrolle (S. 190),*
- *strategische Durchführungskontrolle (S. 191).*

### 6.2

#### Organisation der strategischen Kontrolle

Die Studierenden sollen ...

43. ... das System der strategischen Kontrolle (nach Steinmann/Koch/Schreyögg) vorstellen können.  
S. 191 f.

## 7 Strategisches Management und ethische Reflexion

### 7.1

#### Bedeutung und Aufgabenbereiche der ethischen Reflexion

Die Studierenden sollen ...

44. ... *Gemeinsamkeiten* zwischen *Strategieprozess* und *ethischem Reflexionsprozess* bestimmen können.  
S. 195 f.

### 7.2

#### Konzeptionelle Zusammenhänge zwischen strategischem Management und ethischer Reflexion

Die Studierenden sollen ...

45. ... einen Überblick zu den Zusammenhängen zwischen strategischem Management und ethischer Reflexion aus den folgenden Perspektiven geben können:

- *formal (S. 197 f.),*
- *funktional (S. 198 f.),*
- *prozedural (S. 199 ff.).*

### 7.3

#### Implikationen für die Praxis des strategischen Managements

Die Studierenden sollen ...

46. ... die Bedeutung folgender Voraussetzungen für die Entfaltung ethischer Reflexionsprozesse in Unternehmen diskutieren können:
- *organisatorisch* (S. 203 ff.),
  - *unternehmenskulturell* (S. 208 f.),
  - *personell* (S. 210 f.).
47. ... einen Überblick bezüglich *ausgewählter Ethikmaßnahmen in der Praxis* geben können. S. 206 f.

## Teil III Instrumente im Rahmen des strategischen Managements

### 1 Instrumente zur Unternehmensanalyse

#### 2.1

##### Potenzial- und Lückenanalyse (Gap-Analyse)

Die Studierenden sollen ...

48. ... das Prinzip der *Potenzial- und Lückenanalyse* erklären und dabei zwischen *operativer Lücke* und *strategischer Lücke* unterscheiden können. S. 216 ff.

#### 2.2

##### Wertkettenanalyse

Die Studierenden sollen ...

49. ... das *Konzept der Wertkette* kritisch reflektieren und dabei zwischen *primären* und *unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten* differenzieren können. S. 219 f. und S. 223 f.
50. ... einen Vergleich zwischen den zentralen *Merkmale* der folgenden *Wertschöpfungskonfigurationen* durchführen können: *Wertkette, Wertshop und Wertnetzwerk*. S. 220 ff.

#### 2.3

##### Activity-System-Maps

Die Studierenden sollen ...

51. ... das Instrument *Activity-System-Map* vorstellen und kritisch würdigen können. S. 224 ff.



## 2.4 Geschäftsmodellanalyse

Die Studierenden sollen ...

52. ... das *Konzept der Geschäftsmodellanalyse* erläutern können.  
S. 228 ff.
53. ... eine *kritische Stellungnahme* bezüglich der *Geschäftsmodellanalyse* vornehmen können.  
S. 234 ff.

## 2.5 Produktlebenszyklusanalyse

Die Studierenden sollen ...

54. ... das Konzept des *Produktlebenszyklus* kritisch reflektieren können.  
S. 236 ff.

## 2.6 ABC-Analyse

Die Studierenden sollen ...

55. ... das Instrument der *ABC-Analyse* kritisch diskutieren können.  
S. 239 ff.

## 2 Instrumente zur Umweltanalyse

### 3.1 Konkurrentenanalyse

Die Studierenden sollen ...

56. ... das Prinzip der *Konkurrentenanalyse* im Rahmen einer *kritischen Stellungnahme* beschreiben können.  
S. 242 ff.

### 3.2 Benchmarking

Die Studierenden sollen ...

57. ... den *Prozess des Benchmarking* erläutern können.  
S. 245 f.
58. ... zwischen verschiedenen *Ausprägungen des Benchmarking* unterscheiden können.  
S. 256 f.
59. ... das Instrument *Benchmarking* kritisch würdigen können.  
S. 247 f.

### 3.3

#### Branchenstrukturanalyse

Die Studierenden sollen ...

60. ... die zentralen *Elemente der Branchenstrukturanalyse* beschreiben können.  
S. 250
61. ... das *Vorgehen im Rahmen der Branchenstrukturanalyse* kritisch reflektieren können.  
S. 251 f.

### 3.4

#### Marktanalyse

Die Studierenden sollen ...

62. ... relevante *Kriterien zur Durchführung einer Marktanalyse* angeben können.  
S. 252 f.
63. ... die *Grundformel der Unternehmensstrategie* anwenden können.  
S. 254 f.

### 3.5

#### Instrumente zur expliziten Berücksichtigung der Unsicherheit

Die Studierenden sollen ...

64. ... die folgenden Verfahren in ihren Grundzügen vorstellen können:
- *Sensitivitätsanalyse* (S. 257),
  - *Risikoanalyse* (S. 258),
  - *Entscheidungsbaumanalyse* (S. 258).

## 3 Integrative Instrumente

### 4.1

#### SWOT-Analyse

Die Studierenden sollen ...

65. ... die zentralen *Schritte* im Rahmen der *SWOT-Analyse* erklären können:
- *Stärken/Schwächenanalyse* (S. 260 f.),
  - *Chancen/Risikenanalyse* (S. 261 f.),
  - *SWOT-Analyse* (S. 262),
  - *Ableitung von strategischen Handlungsempfehlungen* (S. 262 f.).
66. ... das Konzept der *SWOT-Analyse* kritisch reflektieren können.  
S. 263 f.

## 4.2 Szenarioanalyse

Die Studierenden sollen ...

67. ... das Instrument der *Szenarioanalyse* kritisch vorstellen können.  
S. 264 ff.

## 4.3 Portfolio-Analysen

Die Studierenden sollen ...

68. ... das *Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio* vorstellen können.  
S. 269 ff.
69. ... das *Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio* erläutern können.  
S. 274 ff.
70. ... das Konzept der *Portfolio-Analyse* kritisch diskutieren können.  
S. 277 ff.

## 4 Instrumente zur Strategieimplementierung

### 5.1 Balanced Scorecard

Die Studierenden sollen ...

71. ... den Aufbau einer *Balanced Scorecard* beschreiben können.  
S. 280 f.
72. ... das Konzept der *Balanced Scorecard* kritisch würdigen können.  
S. 286 f.

## Teil IV Herausforderungen für das strategische Management im Rahmen der Internationalisierung

### 1 Grundlagen der Internationalisierung

#### 1.1 Internationaler Handel

Die Studierenden sollen ...

73. ... einen Überblick zu den *Formen des Außenhandels* geben können.  
S. 7

## 1.2

### Ausländische Direktinvestitionen

Die Studierenden sollen ...

74. ... die *Bedeutung* ausländischer Direktinvestitionen im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen bestimmen können.  
S. 8 f.

## 1.3

### Globalisierung des Marktumfeldes

Die Studierenden sollen ...

75. ... die *Globalisierung* aus verschiedenen *Dimensionen* erörtern können.  
S. 11 ff.

## 1.4

### Multinationale Unternehmen

Die Studierenden sollen ...

76. ... die relevanten Zielkategorien multinationaler Unternehmen beschreiben können.  
S. 16 f.

## 1.5

### Internationale Managementforschung

Die Studierenden sollen ...

77. ... einen Überblick zu den *Forschungsschwerpunkten im internationalen Management* geben können.  
S. 17 f.

## 2 Kultureller Einfluss in der Internationalisierung

### 2.1

#### Kultur und kultureller Einfluss auf das Management

Die Studierenden sollen ...

78. ... zwischen *exogenen und endogenen Faktoren im Kontingenzansatz (nach Hoffjan)* differenzieren können.  
S. 42

## 2.2 Kulturelle Elemente

Die Studierenden sollen ...

79. ... einen Überblick zu den prägenden Elementen gesellschaftlicher Kultur geben können.  
S. 43 ff.

## 2.3 Kulturdimensionale Modelle

Die Studierenden sollen ...

80. ... den *Ansatz von Kluckhohn und Strodtbeck* in seinen Grundzügen vorstellen können.  
S. 51 ff.
81. ... den *Ansatz von Hofstede* kritisch reflektieren können.  
S. 54 ff.
82. ... einen Überblick zu den *kulturdimensionalen Clustern gemäß der GLOBE-Studie* geben können.  
S. 66 ff.

## 2.4 Unternehmenskultur im internationalen Kontext

Die Studierenden sollen ...

83. ... die *zentralen Merkmale einer Unternehmenskultur* beschreiben können.  
S. 70 ff.

### 3 Besonderheiten eines strategischen Managements im globalen Wettbewerb

#### 3.1 Formulierung der Vision im globalen Wettbewerb

Die Studierenden sollen ...

84. ... die *Kernaspekte im Rahmen der Formulierung einer weltweit ausgerichteten Vision* erläutern können.  
S. 298 f.
85. ... die *vier Ebenen der globalen sozialen Unternehmensverantwortung (nach Carroll)* beschreiben können.  
S. 301

### 3.2

#### Segmentierung auf globaler Ebene

Die Studierenden sollen ...

86. ... das Vorgehen im Rahmen einer *Ländersegmentierung* erklären können.  
S. 303 f.
87. ... das Vorgehen im Rahmen einer *Strategically Equivalent Segmentation* erklären können.  
S. 303 f.

### 3.3

#### Strategische Analyse im globalen Kontext

Die Studierenden sollen ...

88. ... die Kernpunkte einer *Umweltanalyse* im internationalen Kontext skizzieren können.  
S. 305 ff.
89. ... das Vorgehen im Rahmen einer *Unternehmensanalyse* aus internationaler Sicht beschreiben können.  
S. 309 f.

### 3.4

#### Strategieentwicklung im globalen Kontext

Die Studierenden sollen ...

90. ... die *Theorie des monopolistischen Vorteils* (nach *Hymer/Kindleberger*) in ihren Grundzügen kritisch vorstellen können.  
S. 311 ff.
91. ... die Kernaussagen der *Internationalisierungstheorie* (nach *Buckley/Casson*) erläutern und kritisch reflektieren können.  
S. 316 ff.
92. ... die *Stufenstrategie* (nach *Johanson/Vahlne*) skizzieren und kritisch würdigen können.  
S. 323 ff.
93. ... die *vier Typen von Internationalisierungsstrategien* (nach *Porter*) beschreiben können.  
S. 327 f.
94. ... die *vier Normstrategien* (nach *Bartlett/Ghoshal*) vorstellen können.  
S. 331 f.

### 3.5

#### Strategieimplementierung auf globaler Ebene

Die Studierenden sollen ...

95. ... die zentralen Entscheidungsfelder im Kontext internationaler *Strategieimplementierung* diskutieren können.  
S. 333 ff.