

Inhalt

Vorwort	13
--------------------------	----

TEIL I:
DIE EVOLUTION DER STRATEGIEPLANUNGS-THEORIE
17

Kapitel 1

Phase 1: Budgetierung und Controlling	19
Budgetierung	19
Controlling	21
Relevanz und Grenzen von Budgetierung und Controlling als Form der Planung .	22

Kapitel 2

Phase 2: Langfristige Planung	27
Die Entstehung der langfristigen Planung	27
Grenzen der langfristigen Planung	28
Verdienste der langfristigen Planung	30

Kapitel 3

Phase 3: Planung der Geschäftseinheitsstrategie	31
Die Entstehung der Branchensegmentierung	31
Grundelemente der formalen Geschäftsstrategieplanung	33
Der Geschäftsauftrag 35 · Umfeldanalyse und interne Prüfung 36 · Formulierung der Geschäftsstrategie und Definition strategischer Programme 39 · Ressourcenzuweisung und Definition der Leistungsmaßstäbe für die Führungskontrolle 43 · Budgetierung 43	
Das Verfahren der Geschäftsstrategieplanung	45
Beispiel für eine formale Geschäftsstrategieplanung	46
Die Leistung der Geschäftsstrategieplanung	48
Relevanz der Geschäftsstrategieplanung 48 · Grenzen der Geschäftsstrategieplanung und Weiterentwicklungen 49	

Kapitel 4**Phase 4: Unternehmensstrategieplanung 53**

Kritik der Segmentierung 54

Die Hierarchie von Planungsebenen 55

Das Verfahren der Unternehmensstrategieplanung 59

Schritt 1: Die Vision des Unternehmens 63 · Schritt 2: Das Verfahren zur Entwicklung der strategischen Grundhaltung des Unternehmens 68 · Umfeldanalyse auf Konzernebene 68 · Interne Prüfung auf Konzernebene 70 · Die strategische Grundhaltung des Unternehmens 73 · Strategische Unternehmensstoßrichtungen 73 · Leistungsziele des Konzerns 75 · Schritt 3: Der Geschäftsauftrag 76 · Schritt 4: Formulierung der Geschäftsstrategie und der allgemeinen Aktionsprogramme 77 · Schritt 5: Formulierung der Funktionsstrategie und der allgemeinen Aktionsprogramme 78 · Schritt 6: Konsolidierung der Geschäfts- und Funktionsstrategien auf Konzernebene 79 · Schritt 7 und 8: Definition und Bewertung spezifischer Aktionsprogramme auf Geschäftseinheits- und Funktionsebene 83 · Schritt 9: Ressourcenzuweisung und Definition der Leistungsmaßstäbe zur Führungskontrolle 85 · Schritte 10, 11 und 12: Der Finanzzyklus der Strategieplanung: Strategische und operationale Budgetierung 86

Verdienste der Unternehmensstrategieplanung 86

Grenzen der Unternehmensstrategieplanung 88

Kapitel 5**Phase 5: Strategisches Management 93**

Integration der administrativen Systeme 95

Integration von Planung und Führungskontrolle 95 · Integration von Planung, Führungskontrolle und Organisationsstruktur 97 · Integration des Kommunikations- und Informationssystemsystems 97 · Integration der Motivations- und Belohnungssysteme 98 · Eine kurze Anmerkung zur Rolle der Planungsabteilungen 99

Integration im strategischen und operationalen Modus 99

Planung und Führungskontrolle im strategischen Modus 100

Die Organisationsstruktur im strategischen Modus 104 · Informations- und Kommunikationssysteme im strategischen Modus 108 · Motivations- und Belohnungssysteme im strategischen Modus 112

Integration der Führungsinfrastruktur und der Unternehmenskultur 117

Das gesteigerte Bewußtsein für die Wichtigkeit der Unternehmenskultur: Das 7-S-Modell 117 · Versuch einer Definition der Unternehmenskultur 120 · Kulturanalyse 124 · Übereinstimmung zwischen Strategie und Unternehmenskultur 127 · Verdienst und Grenzen des strategischen Managements 129

TEIL ZWEI:**KONZEPTE UND INSTRUMENTE DER STRATEGIEPLANUNG**

131

Kapitel 6**Kostendynamik des Wettbewerbs: Die Erfahrungskurve 133**

Darstellung der Erfahrungskurve 133

Das Management der Erfahrungskurve: Ursachen der Kostensenkung	137
Herkömmliche strategische Implikationen der Erfahrungskurve	139
Der Wert des Marktanteils 139 · Die Preis-Kosten-Beziehung 141	
Weitere Überlegungen zum Gebrauch der Erfahrungskurve bei der Strategieplanung	142
Bestimmung der geeigneten Chronologie für die kumulierte Erfahrung 142 · Beurteilung der richtigen Startposition eines Branchennewlings 143 · Es geht nicht nur um Marktanteil 145 · Marktanteil darf man nicht nur am Ende der Wertschöpfungskette messen 145 · Inflexibilität durch Überbetonung der Erfahrung 147	
Der Gebrauch der Erfahrungskurve durch das Management	148
Diagnose der Kostenstruktur der Branche 148 · Projektion der Kostenstruktur 149 · Die Auswahl eines Strategietyps 149 · Zusammenfassung 151	

Kapitel 7

Die Anwendung der Marktwachstum-Marktanteil-Matrix in der Strategieplanung	152
Messung der äußeren Marktattraktivität	153
Messung der internen Stärke der Geschäftseinheit	155
Messung der Leistung jeder Geschäftseinheit für das Unternehmen	156
Cash-flow-Implikationen der Marktwachstum-Marktanteil-Matrix	157
Empfehlungen für die strategische Positionierung	159
Vertiefung der Analyse des Geschäftsportfolios anhand der Marktwachstum-Marktanteil-Matrix	162
Ermittlung der bisherigen Entwicklung der Marktwachstum-Marktanteil-Positionierung 162 Maximal finanzierbares Wachstum 166	
Die hierarchische Natur der Anwendung der Marktwachstum-Marktanteil- Matrix	167
Eine Kritik des BCG-Ansatzes	171
Das Problem der Nomenklatur 171 · Die Abhängigkeit von der Definition des Marktes 171 · Gültigkeit der für die Messung der internen Stärke und der Marktchancen erforderlichen Indikatoren 172 · Eine Herausforderung der Grundannahmen des BCG-Ansatzes: Marakons Betrachtungsweise 172	
Der neue BCG-Ansatz: Eine Strategie für die 80er Jahre	176
Zusammenfassung	179

Kapitel 8

Die Branchenattraktivität-Wettbewerbsstärke-Matrix in der Strategieplanung	180
Grundlegende Elemente der Attraktivität-Stärke-Matrix	180
Eine Methodik für die Entwicklung und Anwendung der Attraktivität-Stärke-Matrix	182

Schritt 1: Definition der kritischen internen und externen Faktoren 182 · Schritt 2: Beurteilung der externen Faktoren 184 · Schritt 3: Beurteilung der internen Faktoren 188 · Schritt 4: Derzeitige Positionierung der Geschäftseinheit in der Attraktivität-Stärke-Matrix 188 · Schritt 5: Trendprognose für jeden externen Faktor 193 · Schritt 6: Entwicklung der gewünschten Position für alle internen Faktoren 194 · Schritt 7: Gewünschte Positionierung jeder Geschäftseinheit in der Attraktivität-Stärke-Matrix 194 · Schritt 8: Formulierung von Strategien für jede Geschäftseinheit 197

Implikationen für die strategische Positionierung	198
Portfolio-Überblick bei der Attraktivität-Stärke-Matrix	200
Übereinstimmung von Investitionsstrategien	201
Kritik des Attraktivität-Stärke-Matrix-Ansatzes	203

Die implizite Mehrdeutigkeit einer mehrdimensionalen Matrix 203 · Die Schwierigkeit, die Branchenattraktivität zu beurteilen 204 · Die Legitimität der Investitionsprioritäten 204

Kapitel 9

Der Lebenszyklus-Ansatz in der Strategieplanung	205
Die Lebenszyklus-Portfoliomatrix	207

Kriterien für die Geschäftssegmentierung 210 · Bestimmung der Phase eines Geschäfts im Branchen-Lebenszyklus 211 · Bestimmung der Wettbewerbsposition einer Geschäftseinheit 213

Das Bild des Portfolios in der Lebenszyklusmatrix	214
Das Konzept der natürlichen strategischen Stoßrichtung und der Strategietypen	216
Leistungsanalyse	219
Analyse von Führungssystemen	221
Risikoanalyse	223
Kritik des Lebenszyklus-Ansatzes	224

Kapitel 10

Beurteilung des wirtschaftlichen Beitrags einer Strategie:	
Das Konzept der Wertschöpfung	226
Das Marktwert/Buchwert-Modell	227
Das Marktwert/Buchwert-Modell mit konstantem Wachstum über einen begrenzten Zeithorizont	234
Die Eigenkapitalkosten	236
Die Anwendung des M/B-Modells auf Konzernebene	243
Die Anwendung des M/B-Modells auf Geschäftseinheitsebene	246
Das Additivitätsprinzip 247 · Schätzung des Marktwertes einer Geschäftseinheit 248 · Die Rentabilitätsmatrix 249 · Die Liquidierungs-Entscheidung 252 · Beurteilung allgemeiner Aktionsprogramme zur Unterstützung einer Geschäftsstrategie 255	
Typen von Wertschöpfungsstrategien und Alternativen für Wachstum und Diversifikation	257
Typen von Wertschöpfungsstrategien 257 · Alternativen für Wachstum und Diversifikation 258	

Anhang zu Kapitel 10

Die Definition der Cash-flows und die Wahl der angemessenen Diskontierungssätze	261
Die grundlegenden vereinfachenden Annahmen	262
Das verschuldungsfreie Unternehmen	264
Das verschuldete Unternehmen	265
Beziehungen zwischen den verschiedenen Kapitalkosten	266
Verfahren zur Schätzung des Marktwertes eines Unternehmens	268
Zusammenfassung der Ergebnisse des numerischen Beispiels	273
Zusammenfassung der Ergebnisse für den allgemeinen Fall	273
Die Verwendung des Gleichgewichtsmodells zur Schätzung der Kapitalkosten	275
Empfohlene Verfahren zur Schätzung des Marktwertes des Unternehmen	277

Kapitel 11

Branchen- und Wettbewerbsanalyse – ein Bilanzansatz	280
Einführung	280
Definition der Branche 280 · Definition der Branchen- und Wettbewerbsanalyse 281	
Kurzverfahren der Wettbewerbsanalyse	281
Das Modell der Branchenanalyse und Porters Ansatz	283
Eine letzte Bemerkung zur Leistungsmessung 285	
Einführung in die Bilanzanalyse	286
Vergleich der Bilanzstruktur mehrerer Unternehmen	286
Kennzahlenanalyse	286
Liquiditätskennzahlen 287 · Kapitalstruktur-Kennzahlen 288 · Rentabilitätskennzahlen 289 · Umschlagkennzahlen 289 · Kennzahlen zur Aktienanalyse 290 · Weitere Leistungsmaßstäbe 291	
Definition der Vergleichsnorm: Querschnittanalyse kontra Zeitreihenanalyse	291
Finanzmodelle und Leistungsnormen für Analog Devices	295

TEIL 3:**METHODIK ZUR ENTWICKLUNG EINES UNTERNEHMENS-STRATEGIEPLANS**

301

Kapitel 12

Schritt 1: Die Vision des Unternehmens	305
Der Unternehmensauftrag	305
Bestimmung der SGEs und ihrer Wechselwirkung	305
Die Unternehmensphilosophie	312

Kapitel 13**Schritt 2: Entwicklung der strategischen Grundhaltung des Unternehmens**

Umfeldanalyse auf Konzernebene	313
Interne Prüfung auf Konzernebene	321
Strategische Stoßrichtungen und Planungsanforderungen auf Konzernebene	324
Leistungsziele des Konzerns	325

Kapitel 14

Schritt 3: Der Geschäftsauftrag	329
--	-----

Kapitel 15**Schritt 4: Formulierung der Geschäftsstrategie und der allgemeinen Aktionsprogramme**

Umfeldanalyse auf Geschäftseinheitsebene	331
Beurteilung der Branchenattraktivität 332 · Porters Rahmen für die Branchenanalyse 334	331
Interne Prüfung auf Geschäftseinheitsebene	338
Bestimmung der relevantesten Konkurrenten 338 · Beurteilung der Stärken und Schwächen einer Geschäftseinheit 341 · Die Position der SGE in der Branchenattraktivität-Wettbewerbsstärke-Matrix 348 · Entwicklung der allgemeinen Aktionsprogramme für jede Geschäftseinheit 349	338

Kapitel 16

Schritt 5: Formulierung der Funktionsstrategie und der allgemeinen Aktionsprogramme	353
--	-----

Kapitel 17**Schritt 6: Konsolidierung der Geschäfts- und Funktionsstrategien auf Konzernebene**

Ausgleich des Geschäftsportfolios des Unternehmens	356
Angabe der verfügbaren strategischen Mittel und des maximal finanzierbaren Wachstums und Festlegung der Verschuldungspolitik	363
Vorläufige Bewertung der vorgeschlagenen Aktionsprogramme und Festlegung der Prioritäten für die Ressourcenzuweisung an jede Geschäftseinheit	364

Kapitel 18

Schritte 7 und 8: Spezifische Aktionsprogramme auf Geschäftseinheits- und Funktionsebene	367
---	-----

Kapitel 19

Schritte 9, 10, 11 und 12: Der letzte Zyklus der Strategieplanung. Ressourcenzuweisung und Budgetierung	371
--	-----

Literaturverzeichnis	379
Register	387

Autorenregister 387 · Firmenregister 389 · Sachregister 391