

Inhaltsübersicht

Einführung

Teil 1: Grundlagen	1
Teil 2: Strategische Planung	43
Teil 3: Strategische Kontrolle	211
Teil 4: Information.....	241
Teil 5: Organisation	357
Teil 6: Unternehmenskultur.....	447
Teil 7: Leistungspotenziale.....	499
Ausblick	553
Literaturverzeichnis.....	556
Stichwortverzeichnis	573

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Grundlagen	1
* <i>Beispiele aus der Unternehmenspraxis</i>	3
1 Gegenstand des Strategischen Managements	6
1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt.....	6
1.2 Anforderungen an die Unternehmen.....	9
2 Aufgaben des Strategischen Managements	11
2.1 Von der Planung zum Strategischen Management	11
2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements	15
2.2.1 Varianten des strategischen Fit	15
2.2.2 Eigener Ansatz.....	17
3 Ansätze der Strategieforschung	21
3.1 Die drei Ziele einer Wissenschaft	21
3.2 Aufgaben und Arten von Ansätzen.....	23
3.3 Der marktorientierte Ansatz (Market-based View)	24
3.4 Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)	26
3.5 Der evolutionstheoretische Ansatz	29
4 Aufgaben künftiger Strategieforschung	33
4.1 Probleme der Forschung	33
4.2 Empfehlungen für die Forschung.....	35
5 Zusammenfassung	38
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	39
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	40
* <i>Literaturempfehlungen</i>	41
Teil 2: Strategische Planung	43
* <i>Beispiele aus der Unternehmenspraxis</i>	47
1 Grundlagen der strategischen Planung	49
1.1 Begriffe	49
1.2 Komponenten des strategischen Planungsprozesses.....	52
1.3 Techniken der strategischen Planung.....	54
1.3.1 Aufgaben	54

1.3.2	Arten	57
1.4	Strategisches Planungssystem	59
1.4.1	Aufgaben	59
1.4.2	Elemente	59
1.4.2.1	Planungsträger	59
1.4.2.2	Planungsprozess	61
1.4.2.3	Planungstechniken	63
1.4.2.4	Planungsbereiche	63
1.4.2.5	Ablauforganisation der Planung	64
1.4.2.6	Planungsrechnung	65
2	Strategische Ziele	66
2.1	Zielhierarchie	67
2.2	Funktionen der strategischen Zielsetzung	72
2.3	Zielbildung	73
2.4	Shareholder Value	76
3	Umweltanalyse	83
3.1	Aufgaben	83
3.2	Outside-in Approach	84
3.3	Relevante Umwelt	86
3.3.1	Begriff und Arten	86
3.3.2	Der Markt	87
3.3.2.1	Abgrenzung des Marktes	89
3.3.2.2	Marktdynamik	90
3.3.2.3	Marktattraktivität	92
3.3.2.3.1	Marktanalyse	93
3.3.2.3.2	Branchenstrukturanalyse nach <i>Porter</i>	95
3.3.3	Weitere Unternehmensumwelt	100
3.3.3.1	Indikatorenanalyse	100
3.3.3.2	Stakeholder-Ansatz	101
3.4	Identifikation von Chancen und Risiken als Ergebnis der Umweltanalyse	104
4	Unternehmensanalyse	106
4.1	Aufgaben	106
4.2	Stärken- und Schwächenanalyse	106
4.2.1	Wertkette nach <i>Porter</i>	107

4.2.2	Ansatz des Strategischen Managements.....	109
4.2.3	Konkurrentenanalyse	113
4.3	Ermittlung des strategischen Erfolges	114
4.4	Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse	115
4.5	Empirische Studien.....	117
4.5.1	PIMS-Programm.....	117
4.5.2	Produktlebenszyklus.....	122
4.5.3	Erfahrungskurve	127
4.6	Portfolio-Analyse.....	131
4.6.1	Konzeption.....	131
4.6.2	Istportfolio	133
4.6.3	Strategische Geschäftsfelder.....	135
4.6.3.1	Bildung Strategischer Geschäftsfelder.....	135
4.6.3.2	Positionierung der Strategischen Geschäftsfelder.....	141
4.6.4	Varianten von Portfolios.....	142
4.6.4.1	Absatzmarktorientierte Portfolios.....	143
4.6.4.1.1	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix).....	144
4.6.4.1.2	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (McKinsey-Matrix).....	146
4.6.4.1.3	Wettbewerbsposition-Marktlebens- zyklus-Portfolio	150
4.6.4.2	Ressourcenorientierte Portfolios.....	150
4.6.4.2.1	Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio	152
4.6.4.2.2	Technologie-Portfolio.....	152
4.6.5	Zielportfolio.....	155
4.6.6	Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse.....	156
5	Strategiewahl.....	161
5.1	Aufgaben.....	162
5.2	Arten von Strategien	163
5.3	Unternehmensstrategien.....	165
5.3.1	Wachstumsstrategien	166
5.3.1.1	Produkt-Markt-Strategien	167
5.3.1.2	Lokale, nationale, internationale und globale Strategien.....	169

5.3.1.3	Autonomie-, Kooperations- und Integrationsstrategien	171
5.3.2	Stabilisierungsstrategien	174
5.3.3	Desinvestitionsstrategien	174
5.4	Geschäftsbereichsstrategien	176
5.4.1	Kostenführerstrategie	177
5.4.2	Differenzierungsstrategie	179
5.4.3	Nischenstrategie	180
5.5	Funktionsbereichsstrategien	181
5.6	Bewertung von Strategien	182
5.6.1	Normstrategien	183
5.6.2	Planungsmodelle	184
5.6.2.1	Analytische Modelle	184
5.6.2.2	Heuristische Modelle	186
6	Strategieimplementierung	188
6.1	Aufgaben	188
6.2	Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt)	189
6.2.1	Business Plan	189
6.2.2	Balanced Scorecard	190
6.3	Ablauforganisation der Implementierung (organisatorischer Aspekt)	193
6.3.1	Reihenfolgeproblem	193
6.3.2	Koordinationsproblem	196
6.4	Personale Voraussetzungen für die Implementierung (personaler Aspekt)	197
7	Zusammenfassung	200
*	<i>Fragen zur Wiederholung</i>	201
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i>	205
*	<i>Literaturempfehlungen</i>	209
Teil 3: Strategische Kontrolle		211
*	<i>Beispiel aus der Unternehmenspraxis</i>	213
1 Grundlagen der strategischen Kontrolle		214
1.1	Begriff und Arten der Kontrolle	214
1.2	Funktion der Kontrolle im traditionellen Management	215

1.3 Funktion der Kontrolle im Strategischen Management	217
2 Konzeptionen der strategischen Kontrolle.....	219
2.1 Überblick.....	219
2.2 Die Kontrollkonzeption von <i>Schreyögg/Steinmann</i>	220
2.2.1 Strategische Prämissenkontrolle	221
2.2.2 Strategische Durchführungskontrolle	221
2.2.3 Strategische Überwachung.....	222
2.3 Die Kontrollkonzeption des Strategischen Managements	223
2.3.1 Grundzüge.....	223
2.3.2 Kontrolle der Potenziale.....	224
3 Strategisches Kontrollsystem.....	227
3.1 Aufgaben.....	227
3.2 Elemente	227
3.2.1 Kontrollträger	227
3.2.2 Kontrollprozess	229
3.2.3 Kontrolltechniken	229
3.2.4 Kontrollbereiche	232
3.2.5 Ablauforganisation der Kontrolle	233
4 Probleme der Realisierung.....	234
5 Zusammenfassung.....	236
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	237
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	238
* <i>Literaturempfehlungen</i>	240
Teil 4: Information	241
* <i>Beispiele aus der Unternehmenspraxis</i>	244
1 Strategische Bedeutung der Information	246
2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements.....	249
2.1 Grundzüge	249
2.2 Informationsbedarf	251
2.3 Informationsbeschaffung.....	257
2.4 Informationsverarbeitung.....	260
3 Management externer Informationen	264

3.1 Umweltveränderungen.....	264
3.2 Prognoseverfahren	266
3.3 Projektionsverfahren.....	274
3.3.1 Szenario-Analyse.....	274
3.3.2 Früherkennungssysteme.....	280
3.4 Konzept der Schwachen Signale.....	287
3.4.1 Grundlegende Thesen	287
3.4.2 Aussagen und Konzeption.....	288
3.4.3 Bewertung.....	293
3.5 Diskontinuitätenmanagement	294
3.5.1 Ziele	294
3.5.2 Instrumente	295
3.5.3 Implementierung.....	298
4 Management interner Informationen	301
4.1 Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung.....	301
4.2 Projektrechnung.....	303
4.3 Potenzialrechnung.....	305
4.4 Prozessrechnung	309
4.4.1 Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis.....	312
4.4.2 Target Costing	315
4.4.2.1 Begriff, Zielsetzung und Anwendungsbereiche.....	315
4.4.2.2 Verfahren	318
4.4.3 Prozesskostenrechnung.....	321
4.4.3.1 Begriff, Zielsetzung und Entwicklung.....	321
4.4.3.2 Verfahren	322
4.4.3.3 Anwendungen im strategischen Kostenmanagement ..	324
4.4.4 Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung	326
5 Computergestützte Informationssysteme	331
5.1 Begriff und Aufbau.....	331
5.2 Entwicklungsstufen.....	332
5.2.1 Management-Informationssysteme (MIS).....	332
5.2.2 Decision-Support-Systems (DSS)	334
5.2.3 Führungsinformationssysteme (FIS).....	335
5.2.4 Expertensysteme (ES).....	336
5.3 Bewertung.....	339

6 Wissensmanagement	342
6.1 Begriff.....	342
6.2 Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement.....	342
6.3 Gestaltung des Wissensprozesses	345
7 Zusammenfassung	348
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	349
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	352
* <i>Literaturempfehlungen</i>	355
Teil 5: Organisation	357
* <i>Beispiel aus der Unternehmenspraxis</i>	360
1 Strategische Bedeutung der Organisation	362
2 Organisationstheoretische Ansätze	366
2.1 Situativer Ansatz.....	366
2.2 Institutionenökonomischer Ansatz	373
2.3 Selbstorganisationsansatz	379
3 Traditionelle Organisationsmodelle	382
3.1 Funktionale Organisation.....	383
3.1.1 Grundmodell.....	383
3.1.2 Strategische Bedeutung	383
3.2 Divisionale Organisation	385
3.2.1 Grundmodell.....	385
3.2.2 Strategische Bedeutung	385
3.2.3 Die Holding	388
3.2.3.1 Begriff und Arten.....	389
3.2.3.2 Management-Holding	391
3.2.3.3 Strategische Bedeutung.....	395
3.3 Matrixorganisation.....	399
3.3.1 Grundmodell.....	399
3.3.2 Strategische Bedeutung	400
4 Neue Organisationsmodelle	402
4.1 Prozessorganisation	402
4.1.1 Begriff.....	402

4.1.2	Business Reengineering	404
4.1.3	Strategische Bedeutung	406
4.2	Teammodelle	407
4.2.1	Begriff.....	407
4.2.2	Formen	408
4.2.3	Strategische Bedeutung	411
4.3	Lernende Organisation	412
4.3.1	Begriff.....	412
4.3.2	Prozess des organisationalen Lernens.....	413
4.3.3	Strategische Bedeutung	415
4.4	Kooperationsmodelle	417
4.4.1	Begriff.....	418
4.4.2	Horizontale Kooperationsmodelle	420
4.4.2.1	Strategische Bedeutung.....	420
4.4.2.2	Kooperation versus Akquisition	421
4.4.2.3	Formen	423
4.4.3	Vertikale Kooperationsmodelle	427
4.4.3.1	Strategische Bedeutung.....	427
4.4.3.2	Formen	429
5	Reorganisation	432
5.1	Gründe für die Reorganisation.....	432
5.2	Reorganisation als Projekt	433
5.2.1	Projektplanung: Konzeption der Organisationsstruktur	434
5.2.2	Projektrealisation: Implementierung der Organisationsstruktur.....	436
5.2.3	Projektkontrolle: Überwachung der Reorganisation.....	437
5.3	Grenzen rationaler Organisationsgestaltung	438
6	Zusammenfassung.....	440
*	<i>Fragen zur Wiederholung.....</i>	<i>441</i>
*	<i>Fragen zur Vertiefung</i>	<i>443</i>
*	<i>Literaturempfehlungen</i>	<i>445</i>
Teil 6:	Unternehmenskultur	447
*	<i>Beispiele aus der Unternehmenspraxis</i>	<i>449</i>

1	Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur	451
2	Das Phänomen Unternehmenskultur.....	454
2.1	Begriff und Kennzeichen der Kultur.....	454
2.2	Begriff der Unternehmenskultur	456
2.3	Ebenen der Unternehmenskultur.....	457
2.4	Typen der Unternehmenskultur	461
3	Einflüsse auf die Unternehmenskultur	465
3.1	Einflussbereiche.....	465
3.1.1	Individuum.....	466
3.1.2	Gesellschaft und Branche	468
3.1.3	Führungsverhalten, Strategie und Organisation.....	469
3.2	Empirische Forschung	470
4	Wirkungen der Unternehmenskultur	472
4.1	Grundlegende Wirkungen.....	472
4.2	Spezielle Wirkungen.....	473
4.2.1	Strategische Planung.....	474
4.2.2	Strategische Kontrolle	481
4.2.3	Information	482
4.2.4	Organisation.....	483
5	Gestaltung der Unternehmenskultur	485
5.1	Grundfragen der Gestaltung.....	485
5.2	Aufgabenfelder der Gestaltung	487
5.2.1	Sollkultur	487
5.2.2	Istkultur.....	488
5.2.3	Realisation	490
6	Zusammenfassung.....	493
	<i>* Fragen zur Wiederholung.....</i>	<i>494</i>
	<i>* Fragen zur Vertiefung</i>	<i>495</i>
	<i>* Literaturempfehlungen</i>	<i>497</i>

Teil 7: Leistungspotenziale	499
* <i>Beispiele aus der Unternehmenspraxis</i>	501
1 Strategische Bedeutung der Potenziale	503
2 Strategisches Beschaffungsmanagement	507
2.1 Aufgaben.....	507
2.2 Beschaffungsstrategien	509
3 Strategisches Produktionsmanagement	515
3.1 Aufgaben.....	515
3.2 Produktionsstrategien	515
4 Strategisches Marketing	519
4.1 Aufgaben.....	519
4.2 Marketingstrategien	521
5 Strategisches Finanzmanagement	525
5.1 Aufgaben.....	525
5.2 Finanzierungsstrategien	526
6 Strategisches Personalmanagement	531
6.1 Aufgaben.....	531
6.2 Personalstrategien.....	534
7 Strategisches Technologiemanagement	538
7.1 Aufgaben.....	538
7.2 Technologiestrategien.....	542
8 Zusammenfassung	547
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	548
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	549
* <i>Literaturempfehlungen</i>	551
Ausblick	553
Literaturverzeichnis	556
Stichwortverzeichnis	573