

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG	11
1.1 Ziel und Aufbau	11
2 EINFÜHRUNG IN DIE STRATEGISCHE PLANUNG	12
2.1 Was ist strategische Planung?	12
2.1.1 Strategie, strategische Planung, strategisches Management	12
2.1.2 Existenzberechtigung der strategischen Planung	13
2.1.3 Unternehmerisches Überleben und seine Vorsteuergrößen	16
2.1.4 Zielobjekte der Strategieplanung (SEP)	17
2.2 Träger der strategischen Planung - Planungseinheiten	20
2.3 Phasen der strategischen Planung	24
2.3.1 Früherkennung	25
2.3.2 Analyse (globales Umfeld, Wettbewerbsumfeld, Unternehmen)	27
2.3.3 Formulierung der Strategie	31
2.3.4 Strategiebewertung	32
2.3.5 Implementierung der Strategie	36
2.3.6 Kontrolle	37
2.4 Strategische Gesetzmäßigkeiten	40
2.4.1 Lebenszyklus	40
2.4.2 Erfahrungskurve	45
2.4.3 PIMS	51
2.4.4 Branchenentwicklungsmodelle	56
2.4.5 Technologie-S-Kurvenkonzept	62
2.4.6 Grundlegende Typen von Wettbewerbsstrategien	66

3 STRATEGISCHE INSTRUMENTE IM EINZELNEN	73
3.1 Instrumente der strategischen Früherkennung	75
3.1.1 Expertenbefragung	75
3.1.2 Delphi-Methode	77
3.1.3 Analogieverfahren	81
3.1.4 Relevanzbaummethode	83
3.2 Instrumente zur Analyse des globalen Umfelds	86
3.2.1 Cross-Impact-Matrix	86
3.2.2 Szenario	90
3.3 Instrumente der Wettbewerbsanalyse	97
3.3.1 Versionen der Portfolioanalyse	97
3.3.2 Das Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio	100
3.3.3 Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärkenportfolio	108
3.3.4 Technologieportfolios	119
3.3.5 Das Technologieportfoliomodell von Pfeiffer et al.	121
3.3.6 Das Technologie-Portfoliomodell von McKinsey	125
3.3.7 Das Technologie-Portfoliomodell von Arthur D. Little	128
3.3.8 Innovationspotentialportfolio von Michel	132
3.3.9 Übersicht weiterer ausgewählter Portfoliomodelle	137
3.3.10 Strukturanalyse von Branchen	141
3.3.11 Konzept der strategischen Gruppen	146
3.3.12 Konkurrenzanalyse	153
3.4 Instrumente der Unternehmensanalyse	160
3.4.1 Gap-Analyse	160
3.4.2 Potentialanalyse	165
3.4.3 Strategische Bilanzen	170
3.4.4 Wertketten-Analyse	175

3.5 Instrumente der Strategieformulierung	184
3.5.1 SPACE-Matrix	184
3.5.2 TOWS-Matrix	191
3.5.3 Grand Strategy-Matrix	195
3.6 Instrumente der Strategiebewertung	199
3.6.1 Nutzwertanalyse	199
3.6.2 Fit-Chart-Methode	204
3.6.3 Kompatibilitätsmatrix	207
3.6.4 Strategic-Fit-Matrix	210
3.6.5 Risikoanalysen	215
3.7 Instrumente der Strategieimplementierung	218
3.7.1 MOSES-Analyse	218
3.7.2 Strategische Abteilungsbilanzen	221
3.7.3 Strategische Budgets	226
✓/ 3.8 Instrumente der Strategiekontrolle	232
<hr/> 4 BIBLIOGRAPHIE	235
<hr/> 5 STICHWORTVERZEICHNIS	242
<hr/> 6 ANHANG: FORMULARE	248

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Vorsteuergrößen unternehmerischen Überlebens	16
Abbildung 2-2: Strategische Erfolgspotentiale als Variable und Zielobjekte strategischer Planung	18
Abbildung 2-3: Analogie - strategische und operative Sachzielplanung	19
Abbildung 2-4: Aufgabenpyramide der Unternehmensführung in drei Managementebenen	21
Abbildung 2-5: Die Mehrstufigkeit der Aufbauorganisation strategischer Planung	23
Abbildung 2-6: Ablauf der strategischen Planung	24
Abbildung 2-7: Strategische Analyse im strategischen Prozeß	27
Abbildung 2-8: Gliederung des Unternehmensumfeldes	28
Abbildung 2-9: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs	29
Abbildung 2-10: Systematik strategischer Stimmigkeit	33
Abbildung 2-11: Der strategische Kontrollprozeß	39
Abbildung 2-12: Produktlebenszyklus	41
Abbildung 2-13: Erfahrungskurve als logarithmische Funktion	47
Abbildung 2-14: Bestimmungsfaktoren des ROI	53
Abbildung 2-15: Modell der Innovationsentwicklung	59
Abbildung 2-16: S-Kurven-Konzept	63
Abbildung 2-17: Die drei grundlegenden Wettbewerbsstrategietypen	68
Abbildung 2-18: U-förmiger Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rentabilität	72
Abbildung 3-1: Überblick über die möglichen Anwendungsbereiche strategischer Instrumente	73
Abbildung 3-2: Struktur eines Relevanzbaumes am Beispiel des Oberziels "Förderung der Sicherheit im Auto" mit dem Schwerpunkt Technologie	84
Abbildung 3-3: Cross-Impact-Matrix zu Beziehungen zwischen Umwelteinflüssen	87
Abbildung 3-4: Szenariotrichter - Ein Denkmodell zur Darstellung von Szenarien	91
Abbildung 3-5: Marktwachstums-/Marktanteilsportfolio mit Cash-flow Charakteristika der Geschäftseinheitskategorien	103
Abbildung 3-6: Grundschemata der 9-Felder-Matrix und typische Normstrategien	112
Abbildung 3-7: Implikationen aus der Directional Policy Matrix	115
Abbildung 3-8: Technologieportfolio von Pfeiffer	122
Abbildung 3-9: Technologie-Markt-Portfolio von McKinsey	126
Abbildung 3-10: Technologieportfolio von A. D. Little	129
Abbildung 3-11: Ableitung von Technologie-Grundstrategien	130

Abbildung 3-12: Geschäftsfeld- und Technologiespezifisches Innovationsportfolio	134
Abbildung 3-13: Technologiespezifische Auswahlheuristik	135
Abbildung 3-14: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (detailliert)	142
Abbildung 3-15: Strategische Gruppen im Werkzeugemarkt	148
Abbildung 3-16: Elemente einer Konkurrentenanalyse	153
Abbildung 3-17: Differenzierte Gap-Analyse	161
Abbildung 3-18: Differenzierte Gap-Analyse mit Berücksichtigung von Projekten in unterschiedlichen Entwicklungsphasen	162
Abbildung 3-19: Ansoff-Matrix zur Ableitung der grundlegenden Marktfeldstrategischen Kombinationen	163
Abbildung 3-20: Differenzierte Gap-Analyse (Ausgleich der Ziellücke durch abgestuftes marktfeld-strategisches Vorgehen)	163
Abbildung 3-21: Potentialanalyse im Vergleich zum Wettbewerber	168
Abbildung 3-22: Strategische Bilanz	172
Abbildung 3-23: Modell einer Wertkette nach Porter	176
Abbildung 3-24: Wertkette eines Kopiergeräteherstellers	177
Abbildung 3-25: Die SPACE-Matrix	186
Abbildung 3-26: Beispiele für mögliche Strategieprofile der SPACE-Matrix	188
Abbildung 3-27: Beispiele für mögliche Strategieprofile der SPACE-Matrix	189
Abbildung 3-28: Die TOWS-Matrix	192
Abbildung 3-29: Beispielhafte TOWS-Matrix für die Chrysler Corporation	193
Abbildung 3-30: Die Grand Strategy-Matrix	196
Abbildung 3-31: Kompatibilitätsmatrix zur gleichzeitigen Überprüfung von Intra-Strategie- und Strategie-System-Fit für die Strategie: Einführung eines neuen Produkts	209
Abbildung 3-32: Die Strategic-Fit-Matrix mit den Bereichen: links unten der Intra-Strategie-Test, rechts unten der Strategie-System-Test und rechts oben der Intra-System-Test	211
Abbildung 3-33: Beispiele für strategische Unstimmigkeiten im Intra-Strategie-Test	212
Abbildung 3-34: Bsp. für strateg. Unstimmigkeiten im Intra-Strategie- und Strategie-System-Test	212
Abbildung 3-35: Beispiele für strategische Unstimmigkeiten im Strategie-System-Test	213
Abbildung 3-36: MOSES-Analyse zur Bewertung der gefundenen Maßnahmen	219
Abbildung 3-37: Dynamisierte strategische Abteilungsbilanz	223
Abbildung 3-38: Checkliste zur Rohbilanzprüfung und -konsolidierung	224
Abbildung 3-39: Strategische Budgetierung als Analogie zur operativen Budgetierung	227
Abbildung 3-40: Darstellung der Erarbeitung strategischer Budgets	228

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Phasencharakteristika	42
Tabelle 2-2: Strategische Implikationen	43
Tabelle 2-3: Anforderungen der grundlegenden Strategietypen	69
Tabelle 3-1: Cross-Impact-Matrix zur Beurteilung kritischer Entwicklungen und exponierter Strategien	88
Tabelle 3-2: Normstrategien der Marktwachstums-/Marktanteilmatrix	104
Tabelle 3-3: Beispiel einer Bewertung von Portfolioversionen	117
Tabelle 3-4: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens	150
Tabelle 3-5: Schema zur Erleichterung der Strategiewahl	157
Tabelle 3-6: Mögliche Objekte (Schlüsselfaktoren) einer Potentialanalyse	166
Tabelle 3-7: Auszugsweise Checkliste zur Suche nach Abhängigkeiten	171
Tabelle 3-8: Beispiele für die Determinanten der SPACE-Matrix-Achsen	184
Tabelle 3-9: Bewertung einer Strategiealternative mit Hilfe der Nutzwertanalyse	201
Tabelle 3-10: Beispiel der Fit-Chart-Methode	205
Tabelle 3-11: Beispiel einer strategischen Abteilungsbilanz	222