

# Inhaltsübersicht

## Einführung

<b>Tell 1: Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
<b>Tell 2: Strategische Planung.....</b>	<b>45</b>
<b>Tell 3: Strategische Kontrolle .....</b>	<b>233</b>
<b>Tell 4: Information.....</b>	<b>265</b>
<b>Tell 5: Organisation .....</b>	<b>369</b>
<b>Tell 6: Unternehmenskultur .....</b>	<b>443</b>
<b>Tell 7: Strategische Leistungspotenziale.....</b>	<b>491</b>
<b>Rückblick und Ausblick .....</b>	<b>545</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>549</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>565</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Tell 1: Grundlagen</b> .....	<b>1</b>
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	2
<b>1 Gegenstand des Strategischen Managements</b> .....	<b>6</b>
1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt .....	6
1.2 Anforderungen an die Unternehmen .....	9
<b>2 Aufgaben des Strategischen Managements</b> .....	<b>11</b>
2.1 Von der Planung zum Strategischen Management .....	11
2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements.....	16
2.2.1 Varianten des strategischen Fit.....	16
2.2.2 Eigener Ansatz .....	18
2.3 Strategisches Controlling.....	22
<b>3 Ansätze der Strategieforschung</b> .....	<b>25</b>
3.1 Die drei Ziele einer Wissenschaft .....	25
3.2 Aufgaben und Arten von Ansätzen.....	26
3.3 Der marktorientierte Ansatz (Market-based View).....	29
3.4 Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View) .....	30
3.5 Der evolutionstheoretische Ansatz.....	33
<b>4 Aufgaben künftiger Strategieforschung</b> .....	<b>36</b>
4.1 Probleme der Forschung.....	36
4.2 Empfehlungen für die Forschung.....	37
<b>5 Zusammenfassung</b> .....	<b>40</b>
* Fragen zur Wiederholung.....	42
* Fragen zur Vertiefung.....	43
* Literaturempfehlungen .....	44
<b>Tell 2: Strategische Planung</b> .....	<b>45</b>
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	46
<b>1 Grundlagen der strategischen Planung</b> .....	<b>54</b>
1.1 Begriffe.....	54

1.2	Komponenten des strategischen Planungsprozesses.....	57
1.3	Techniken der strategischen Planung.....	58
1.3.1	Aufgaben.....	58
1.3.2	Arten.....	61
1.4	Strategisches Planungssystem.....	61
1.4.1	Aufgaben.....	61
1.4.2	Elemente.....	63
1.4.2.1	Planungsträger.....	63
1.4.2.2	Planungsprozess.....	65
1.4.2.3	Planungstechniken.....	65
1.4.2.4	Planungsbereiche.....	65
1.4.2.5	Ablauforganisation der Planung.....	67
1.4.2.6	Planungsrechnung.....	68
<b>2</b>	<b>Strategische Zielbildung.....</b>	<b>69</b>
2.1	Funktionen der strategischen Zielsetzung.....	71
2.2	Zielhierarchie.....	72
2.3	Kennzahlen.....	77
2.4	Shareholder Value.....	82
2.4.1	Definition.....	82
2.4.2	Praktische Bedeutung.....	84
2.4.3	Kritik.....	87
2.5	Ziele von Nonprofit-Organisationen.....	88
<b>3</b>	<b>Umweltanalyse.....</b>	<b>91</b>
3.1	Aufgaben.....	91
3.2	Outside-in Approach.....	94
3.3	Relevante Umwelt.....	96
3.3.1	Begriff und Arten.....	96
3.3.2	Der Markt.....	97
3.3.2.1	Abgrenzung des Marktes.....	98
3.3.2.2	Marktdynamik.....	99
3.3.2.3	Marktattraktivität.....	102
3.3.2.3.1	Marktanalyse.....	102
3.3.2.3.2	Branchenstrukturanalyse nach Porter.....	105
3.3.3	Weitere Unternehmensumwelt.....	109
3.3.3.1	Indikatorenanalyse.....	110
3.3.3.2	Stakeholder-Ansatz.....	112
3.4	Identifikation von Chancen und Risiken als Ergebnis der Umweltanalyse.....	114

<b>4 Unternehmensanalyse .....</b>	<b>119</b>
4.1 Aufgaben.....	119
4.2 Stärken- und Schwächenanalyse.....	119
4.2.1 Wertkette nach <i>Porter</i> .....	120
4.2.2 Ansatz des Strategischen Managements.....	122
4.2.3 Konkurrentenanalyse .....	125
4.3 Performance Measurement.....	126
4.4 Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse .....	127
4.5 Empirische Studien .....	129
4.5.1 PIMS-Programm.....	129
4.5.2 Produktlebenszyklus.....	134
4.5.3 Erfahrungskurve .....	138
4.6 Portfolio-Analyse.....	143
4.6.1 Konzeption.....	143
4.6.2 Istportfolio.....	145
4.6.3 Strategische Geschäftsfelder .....	146
4.6.3.1 Abgrenzung Strategischer Geschäftsfelder .....	146
4.6.3.2 Positionierung der Strategischen Geschäftsfelder.....	151
4.6.4 Varianten von Portfolios .....	152
4.6.4.1 Absatzmarktorientierte Portfolios .....	153
4.6.4.1.1 Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix) .....	153
4.6.4.1.2 Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio ( <i>McKinsey</i> -Matrix) .....	155
4.6.4.1.3 Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Portfolio.....	159
4.6.4.2 Ressourcenorientierte Portfolios .....	159
4.6.4.2.1 Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio.....	160
4.6.4.2.2 Technologie-Portfolio.....	162
4.6.5 Zielfortfolio .....	164
4.6.6 Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse.....	164
<b>5 Strategiewahl .....</b>	<b>168</b>
5.1 Lückenanalyse .....	169
5.2 Arten von Strategien .....	171
5.3 Unternehmensstrategien.....	173
5.3.1 Wachstumsstrategien.....	174
5.3.1.1 Produkt-Markt-Strategien .....	174
5.3.1.2 Lokale, nationale, internationale und globale Strategien..	176

5.3.1.3	Autonomie-, Kooperations- und Integrationsstrategien..	180
5.3.2	Stabilisierungsstrategien .....	183
5.3.2.1	Aufgaben.....	183
5.3.2.2	Stabilisierungsstrategien in schrumpfenden Märkten .....	183
5.3.3	Desinvestitionsstrategien.....	184
5.3.3.1	Motive und Barrieren für Desinvestitionen .....	184
5.3.3.2	Desinvestitionsformen .....	186
5.4	Geschäftsbereichsstrategien.....	187
5.4.1	Kostenführerschaftsstrategie .....	189
5.4.2	Differenzierungsstrategie.....	189
5.4.3	Nischenstrategie.....	191
5.5	Funktionsbereichsstrategien .....	192
5.6	Bewertung von Strategien .....	193
5.6.1	Normstrategien .....	194
5.6.2	Planungsmodelle.....	194
5.6.2.1	Analytische Modelle.....	195
5.6.2.1.1	Discounted Cash Flow-Methode .....	195
5.6.2.1.2	Realoptionen.....	196
5.6.2.1.3	Nutzwertanalyse .....	197
5.6.2.2	Heuristische Modelle .....	200
5.7	Soziale Verantwortung bei der Strategiewahl.....	201
5.7.1	Ansätze für die Berücksichtigung der sozialen Verantwortung bei der Strategiewahl .....	201
5.7.2	Nachhaltigkeit als Aufgabe der unternehmerischen Verantwor- tung .....	204
<b>6</b>	<b>Strategieimplementierung .....</b>	<b>206</b>
6.1	Aufgaben.....	206
6.2	Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt) .....	207
6.2.1	Mittelfristplanung und Budgetierung.....	207
6.2.2	Balanced Scorecard.....	208
6.3	Ablauforganisation der Implementierung (organisatorischer Aspekt).....	211
6.3.1	Reihenfolgeproblem.....	212
6.3.2	Koordinationsproblem .....	214
6.4	Personale Voraussetzungen für die Implementierung (personaler Aspekt) .....	215
6.5	Projektmanagement.....	217
6.5.1	Strategien als Projekte.....	217
6.5.2	Strategieimplementierung durch Projektmanagement.....	217

6.5.2.1	Implementierung einer Einzelstrategie durch Projektmanagement .....	217
6.5.2.2	Implementierung eines Strategieportefeuille durch Multiprojektmanagement .....	218
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>220</b>
*	Fragen zur Wiederholung.....	221
*	Fragen zur Vertiefung.....	225
*	Literaturempfehlungen .....	230
<b>Tell 3: Strategische Kontrolle .....</b>		<b>233</b>
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	234
<b>1</b>	<b>Grundlagen der strategischen Kontrolle .....</b>	<b>238</b>
1.1	Begriff und Arten der Kontrolle .....	238
1.2	Funktionen der Kontrolle im traditionellen Management.....	239
1.3	Funktionen der Kontrolle im Strategischen Management.....	240
<b>2</b>	<b>Konzeptionen der strategischen Kontrolle .....</b>	<b>243</b>
2.1	Überblick.....	243
2.2	Die Kontrollkonzeption nach <i>Schreyögg/Steinmann</i> .....	243
2.2.1	Strategische Prämissenkontrolle.....	244
2.2.2	Strategische Durchführungskontrolle.....	244
2.2.3	Strategische Überwachung .....	245
2.3	Die Kontrollkonzeption des Strategischen Managements.....	246
2.3.1	Grundzüge .....	246
2.3.2	Kontrolle der Potenziale.....	247
<b>3</b>	<b>Strategisches Kontrollsystem.....</b>	<b>251</b>
3.1	Aufgaben.....	251
3.2	Elemente .....	251
3.2.1	Kontrollträger.....	251
3.2.2	Kontrollprozess .....	253
3.2.3	Kontrolltechniken.....	253
3.2.4	Kontrollbereiche .....	256
3.2.5	Ablauforganisation der Kontrolle .....	257
<b>4</b>	<b>Probleme der Realisierung.....</b>	<b>258</b>
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>260</b>

* Fragen zur Wiederholung.....	261
* Fragen zur Vertiefung.....	262
* Literaturempfehlungen .....	264
<b>Tell 4: Information.....</b>	<b>265</b>
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	266
<b>1 Strategische Bedeutung der Information .....</b>	<b>270</b>
<b>2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements .....</b>	<b>273</b>
2.1 Elemente eines strategischen Informationsmanagements .....	273
2.2 Informationsbedarf .....	275
2.3 Informationsbeschaffung .....	280
2.4 Informationsverarbeitung .....	283
<b>3 Management externer Informationen.....</b>	<b>287</b>
3.1 Umweltveränderungen.....	287
3.2 Prognosen.....	289
3.2.1 Aufgaben und Arten von Prognosen .....	289
3.2.2 Prognoseverfahren .....	290
3.3 Projektionen .....	295
3.3.1 Szenario-Analyse.....	295
3.3.2 Früherkennungssysteme .....	300
3.4 Konzept der Schwachen Signale .....	305
3.4.1 Thesen .....	305
3.4.2 Konzeption.....	307
3.4.3 Bewertung.....	311
3.5 Diskontinuitätenmanagement.....	311
3.5.1 Aufgaben.....	311
3.5.2 Instrumente.....	313
3.5.3 Implementierung.....	314
<b>4 Management interner Informationen .....</b>	<b>317</b>
4.1 Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung.....	317
4.2 Strategische Projektrechnung .....	319
4.3 Strategische Potenzialrechnung.....	320
4.3.1 Aufgaben.....	320
4.3.2 Verfahren .....	321

4.4	Strategische Prozessrechnung.....	324
4.4.1	Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis .....	326
4.4.2	Target Costing.....	329
4.4.2.1	Begriff und Ziele.....	329
4.4.2.2	Verfahren.....	331
4.4.3	Strategische Prozesskostenrechnung.....	334
4.4.3.1	Begriff und Ziele.....	334
4.4.3.2	Verfahren.....	335
4.4.3.3	Anwendungen im strategischen Kostenmanagement .....	337
4.4.4	Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung.....	338
<b>5</b>	<b>Wissensmanagement .....</b>	<b>344</b>
5.1	Begriff.....	344
5.2	Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement.....	344
5.3	Gestaltung des Wissensprozesses .....	347
<b>6</b>	<b>Computergestützte Informationssysteme .....</b>	<b>350</b>
6.1	Begriff und Aufbau .....	350
6.2	Entwicklungsstufen.....	351
6.2.1	Management-Informationssysteme (MIS).....	351
6.2.2	Decision Support Systems (DSS).....	352
6.2.3	Executive Information Systems (EIS).....	354
6.2.4	Data Warehouse.....	357
6.3	Bewertung.....	358
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>360</b>
*	Fragen zur Wiederholung.....	361
*	Fragen zur Vertiefung.....	364
*	Literaturempfehlungen .....	366
<b>Tell 5:</b>	<b>Organisation .....</b>	<b>369</b>
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	370
<b>1</b>	<b>Strategische Bedeutung der Organisation .....</b>	<b>373</b>
<b>2</b>	<b>Organisationstheoretische Ansätze .....</b>	<b>376</b>
2.1	Situativer Ansatz.....	376
2.2	Institutionenökonomischer Ansatz .....	381
2.2.1	Property-Rights-Ansatz .....	381
2.2.2	Principal-Agent-Ansatz.....	382
2.2.3	Transaktionskostenansatz.....	382
2.3	Selbstorganisationsansatz .....	385

<b>3</b>	<b>Traditionelle Organisationsmodelle .....</b>	<b>388</b>
3.1	Funktionale Organisation.....	389
3.1.1	Grundmodell.....	389
3.1.2	Strategische Bedeutung.....	389
3.2	Divisionale Organisation.....	391
3.2.1	Grundmodell.....	391
3.2.2	Strategische Bedeutung.....	391
3.2.3	Die Holding.....	393
3.2.3.1	Begriff und Arten .....	394
3.2.3.2	Management-Holding.....	396
3.2.3.3	Strategische Bedeutung.....	399
3.3	Matrixorganisation.....	402
3.3.1	Grundmodell.....	402
3.3.2	Strategische Bedeutung.....	403
<b>4</b>	<b>Neue Organisationsmodelle.....</b>	<b>405</b>
4.1	Prozessorganisation.....	405
4.1.1	Begriff.....	405
4.1.2	Business Reengineering.....	407
4.1.3	Strategische Bedeutung.....	408
4.2	Teamorganisation .....	410
4.2.1	Begriff.....	410
4.2.2	Formen .....	411
4.2.3	Strategische Bedeutung.....	413
4.3	Lernende Organisation .....	414
4.3.1	Begriff.....	414
4.3.2	Prozess des organisationalen Lernens .....	414
4.3.3	Strategische Bedeutung.....	417
4.4	Kooperationen .....	419
4.4.1	Begriff.....	420
4.4.2	Horizontale Kooperationen.....	421
4.4.2.1	Strategische Bedeutung.....	421
4.4.2.2	Kooperation versus Akquisition .....	422
4.4.2.3	Formen von horizontalen Kooperationen .....	424
4.4.3	Vertikale Kooperationen .....	427
4.4.3.1	Strategische Bedeutung.....	427
4.4.3.2	Formen von vertikalen Kooperationen .....	428

<b>5 Organisation strategischer Projekte</b> .....	<b>431</b>
5.1 Modelle der Projektorganisation.....	431
5.2 Organisationsformen des Multiprojektmanagements.....	433
<b>6 Zusammenfassung</b> .....	<b>435</b>
* Fragen zur Wiederholung.....	436
* Fragen zur Vertiefung.....	438
* Literaturempfehlungen .....	440
<b>Teil 6: Unternehmenskultur</b> .....	<b>443</b>
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	444
<b>1 Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur</b> .....	<b>447</b>
<b>2 Das Phänomen Unternehmenskultur</b> .....	<b>450</b>
2.1 Begriff und Kennzeichen einer Kultur .....	450
2.2 Begriff der Unternehmenskultur.....	451
2.3 Ebenen der Unternehmenskultur .....	453
2.4 Typen der Unternehmenskultur.....	456
<b>3 Einflüsse auf die Unternehmenskultur</b> .....	<b>460</b>
3.1 Einflussbereiche.....	460
3.1.1 Individuum .....	462
3.1.2 Gesellschaft und Branche.....	463
3.1.3 Führungsverhalten, Strategie und Organisation .....	464
3.2 Empirische Forschung.....	465
<b>4 Wirkungen der Unternehmenskultur</b> .....	<b>467</b>
4.1 Grundlegende Wirkungen.....	467
4.2 Spezielle Wirkungen.....	468
4.2.1 Strategische Planung.....	469
4.2.2 Strategische Kontrolle.....	474
4.2.3 Information.....	475
4.2.4 Organisation .....	476
<b>5 Gestaltung der Unternehmenskultur</b> .....	<b>478</b>
5.1 Grundfragen der Gestaltung.....	478
5.2 Aufgabenfelder der Gestaltung .....	480
5.2.1 Sollkultur .....	480

5.2.2 Istkultur .....	481
5.2.3 Realisation.....	482
<b>6 Zusammenfassung .....</b>	<b>486</b>
* Fragen zur Wiederholung.....	487
* Fragen zur Vertiefung.....	488
* Literaturempfehlungen .....	490
<b>Tell 7: Strategische Leistungspotenziale.....</b>	<b>491</b>
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	492
<b>1 Strategische Bedeutung der Potenziale .....</b>	<b>495</b>
<b>2 Strategisches Beschaffungsmanagement .....</b>	<b>499</b>
2.1 Aufgaben.....	500
2.2 Beschaffungsstrategien .....	501
<b>3 Strategisches Produktionsmanagement.....</b>	<b>508</b>
3.1 Aufgaben.....	508
3.2 Produktionsstrategien .....	508
<b>4 Strategisches Marketing.....</b>	<b>512</b>
4.1 Aufgaben.....	512
4.2 Marketingstrategien .....	514
<b>5 Strategisches Finanzmanagement .....</b>	<b>518</b>
5.1 Aufgaben.....	518
5.2 Finanzierungsstrategien .....	519
<b>6 Strategisches Personalmanagement.....</b>	<b>523</b>
6.1 Aufgaben.....	523
6.2 Personalstrategien.....	526
<b>7 Strategisches Technologiemanagement .....</b>	<b>531</b>
7.1 Aufgaben.....	531
7.2 Technologiestrategien .....	534
<b>8 Zusammenfassung .....</b>	<b>539</b>
* Fragen zur Wiederholung.....	540
* Fragen zur Vertiefung.....	541
* Literaturempfehlungen .....	543

<b>Rückblick und Ausblick .....</b>	<b>545</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>549</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>565</b>