

# Inhaltsübersicht

Vorwort.....	v
Inhaltsübersicht.....	vii
Inhaltsverzeichnis.....	ix
Abbildungsverzeichnis.....	xvii
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster.....	xxiii
Einleitung.....	1
Teil I: Idee der strategischen Planung.....	5
1 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale.....	7
2 Entstehung der strategischen Planung und ihre Einordnung in die strategische Führung.....	17
3 Bewertung von Strategien.....	25
Teil II: Gesamtprozess der strategischen Planung und resultierende Dokumente.....	33
4 Dokumente der strategischen Führung als Resultate des Gesamtprozesses.....	35
5 Gesamtprozess der strategischen Planung.....	51
6 Toolbox der strategischen Analyse und Planung.....	73
Teil III: Projektplanung, Analyse und Leitbildrevision.....	81
7 Planung des Strategieprojektes.....	85
8 Strategische Analyse.....	99
9 Revision resp. Erarbeitung des Leitbildes.....	127
Teil IV: Erarbeitung der Gesamtstrategie.....	135
10 Definition strategischer Geschäfte.....	139
11 Beurteilung der relevanten Branchen mit Hilfe der Modelle der Wettbewerbsintensität.....	159
12 Erarbeitung und Beurteilung des Portfolios der strategischen Geschäfte.....	183
13 Ablauf der Erarbeitung der Gesamtstrategie.....	219

Teil V: Erarbeitung der Geschäftsstrategien.....	251
14 Generische Geschäftsstrategien.....	255
15 Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene des Angebotes .....	285
16 Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene der Ressourcen.....	307
17 Ablauf der Erarbeitung einer Geschäftsstrategie.....	323
Teil VI: Implementierung, Gesamtbeurteilung und Inkraftsetzung der Strategien .....	347
18 Definition der Implementierung .....	349
19 Gesamtbeurteilung von Strategien und Implementierung .....	365
20 Formulierung und Inkraftsetzung der strategischen Führungsdokumente .....	381
Schlussbemerkung.....	387
Literaturverzeichnis .....	389
Glossar der wichtigsten Begriffe der strategischen Führung .....	395
Sachwortverzeichnis .....	407

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	v
Inhaltsübersicht .....	vii
Inhaltsverzeichnis.....	ix
Abbildungsverzeichnis.....	xvii
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster.....	xxiii
Einleitung .....	1
Teil I: Idee der strategischen Planung .....	5
1 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale.....	7
1.1 Strategien.....	7
1.2 Strategische Planung .....	8
1.3 Aufbau von Erfolgspotentialen als Hauptzweck der strategischen Planung.....	9
2 Entstehung der strategischen Planung und ihre Einordnung in die strategische Führung.....	17
2.1 Entstehung der strategischen Planung.....	17
2.2 Einordnung der strategischen Planung in die strategische Führung.....	20
3 Bewertung von Strategien.....	25
3.1 Grundsätzliche Überlegungen zur Bewertung von Strategien .....	25
3.2 Modell zur Bewertung von Strategien.....	27
Teil II: Gesamtprozess der strategischen Planung und resultierende Dokumente .....	33
4 Dokumente der strategischen Führung als Resultate des Gesamtprozesses .....	35
4.1 Grundtypen strategischer Dokumente .....	35
4.2 Unternehmensspezifische Auswahl der strategischen Dokumente.....	40
5 Gesamtprozess der strategischen Planung .....	51
5.1 Notwendigkeit eines systematischen Vorgehens .....	51
5.2 Vorgeschlagener Gesamtprozess im Überblick.....	52
5.3 Kurze Erläuterung der Verfahrensschritte .....	57
5.4 Strategischer Planungsprozess eines Elektrizitätsunternehmens .....	61

5.5	Situative Anpassungen des Gesamtprozesses der strategischen Planung .....	67
6	Toolbox der strategischen Analyse und Planung .....	73
6.1	Wichtigste Methoden der strategischen Analyse und Planung .....	73
6.2	Zuordnung der Methoden zu drei Analysefeldern und zu den Schritten des strategischen Planungsprozesses .....	74
Teil III: Projektplanung, Analyse und Leitbildrevision .....		81
7	Planung des Strategieprojektes .....	85
7.1	Strategieerarbeitung als Projekt .....	85
7.2	Teilprobleme der Planung des Strategieprojektes .....	86
7.2.1	Überblick .....	86
7.2.2	Festlegung des Projektgegenstandes .....	87
7.2.3	Festlegung von Projektzielen und -rahmenbedingungen.....	88
7.2.4	Entscheidung bezüglich Beratereinsatz .....	90
7.2.5	Festlegung von Projektorganisation und mitarbeitenden Personen .....	92
7.2.6	Festlegung von Projektablauf und Terminplanung.....	95
7.2.7	Budgetierung der Projektkosten .....	96
8	Strategische Analyse .....	99
8.1	Zweckmässigkeit einer strategischen Analyse im Vorfeld der Strategieerarbeitung .....	99
8.2	Inhalte und Schlussfolgerungen der strategischen Analyse.....	100
8.3	Einzusetzende Methoden .....	104
8.3.1	Auswahl der einzusetzenden Methoden.....	104
8.3.2	Globale Umweltanalyse.....	105
8.3.3	Marktsystemerfassung .....	107
8.3.4	Erfolgsfaktorenidentifikation .....	109
8.3.5	Stärken- und Schwächenanalyse .....	113
8.3.6	Wertvorstellungsanalyse .....	117
8.4	Ablauf der strategischen Analyse .....	118
8.4.1	Überblick .....	118
8.4.2	Erarbeitung von Vorgaben zur Analyse.....	118
8.4.3	Durchführung der Analyse.....	124

9	Revision resp. Erarbeitung des Leitbildes .....	127
9.1	Begriff, Wirkungen und Inhalte des Leitbildes .....	127
9.2	Ablauf der Revision resp. Erarbeitung des Leitbildes .....	131
9.2.1	Überblick .....	131
9.2.2	Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewältigung .....	132
Teil IV: Erarbeitung der Gesamtstrategie .....		135
10	Definition strategischer Geschäfte .....	139
10.1	Begriff des strategischen Geschäfts .....	139
10.2	Arten strategischer Geschäfte .....	141
10.3	Konstellationen von strategischen Geschäftsfeldern und Geschäftsbereichen .....	146
10.4	Vorgehen zur Definition der strategischen Geschäfte .....	149
11	Beurteilung der relevanten Branchen mit Hilfe der Modelle der Wettbewerbsintensität .....	159
11.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Beurteilung der Wettbewerbsintensität von Branchen .....	159
11.2	Branchenstrukturanalyse mit dem Fünf Kräfte Modell .....	162
11.2.1	Grundidee .....	162
11.2.2	Anwendungsbereich .....	163
11.2.3	Durchführung .....	164
11.3	Brancheninterne Strukturanalyse mit dem Modell der strategischen Gruppen .....	173
11.3.1	Grundidee .....	173
11.3.2	Anwendungsbereich .....	176
11.3.3	Durchführung .....	176
12	Erarbeitung und Beurteilung des Portfolios der strategischen Geschäfte .....	183
12.1	Grundidee der Portfoliomethoden .....	183
12.2	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio .....	186
12.2.1	Struktur der Portfolio-Matrix .....	186
12.2.2	Normstrategien .....	190
12.2.3	Empfehlungen zum Gesamtportfolio .....	194
12.3	Marktattraktivitäts-Geschäftsstärken-Portfolio .....	195
12.3.1	Struktur der Portfolio-Matrix .....	195
12.3.2	Normstrategien und Empfehlungen zum Gesamtportfolio .....	203

12.4	Durchführung einer Portfolioanalyse und -planung .....	204
12.4.1	Überblick .....	204
12.4.2	Treffen von methodischen Vorentscheidungen zur Portfolioanalyse und -planung .....	205
12.4.3	Erstellung des Ist-Portfolios .....	208
12.4.4	Prognose der Veränderung des realen Marktwachstums resp. der Marktattraktivität .....	209
12.4.5	Beurteilung des Ist-Portfolios .....	209
12.4.6	Festlegung des Soll-Portfolios .....	210
12.4.7	Portfolioanalyse und -planung in einer Detailhandelsgruppe .....	210
13	Ablauf der Erarbeitung der Gesamtstrategie .....	219
13.1	Überblick .....	219
13.2	Definition der strategischen Geschäfte .....	221
13.3	Beschreibung der realisierten Gesamtstrategie und Erstellung von Prognosen im Hinblick auf deren Beurteilung .....	222
13.4	Beurteilung der realisierten Gesamtstrategie .....	230
13.5	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der zukünftigen Gesamtstrategie .....	232
13.5.1	Erarbeitung von Optionen .....	232
13.5.2	Formulierung der generellen strategischen Absicht .....	234
13.5.3	Festlegung der zukünftigen Geschäfte und ihrer Ziele .....	239
13.5.4	Festlegung des Weges für Neuaufbau, Entwicklung und Abbau von Geschäften .....	244
13.5.5	Beurteilung der Optionen .....	249
Teil V: Erarbeitung der Geschäftsstrategien .....		251
14	Generische Geschäftsstrategien .....	255
14.1	Grundsätzliche Überlegungen zu den generischen Geschäftsstrategien .....	255
14.2	Die generischen Geschäftsstrategien im Überblick .....	256
14.3	Gesamtmarktbezogene Preisstrategie .....	260
14.4	Gesamtmarktbezogene Differenzierungsstrategie .....	262
14.5	Nischenbezogene Preisstrategie und Differenzierungsstrategie .....	263
14.5.1	Nischen als eine spezielle Form von Branchensegmenten .....	263

14.5.2	Branchensegmentanalyse als Ansatz zur Identifikation und Beurteilung von Nischen .....	267
14.5.3	Anforderungen an eine Nische .....	270
14.6	Erfolgsvoraussetzungen und Risiken der generischen Geschäftsstrategien .....	272
14.6.1	Erfolgsvoraussetzungen der generischen Geschäftsstrategien .....	272
14.6.2	Risiken der generischen Geschäftsstrategien .....	273
14.7	Übergangsstrategien und Strategiewechsel .....	277
14.7.1	Grundsätzliche Überlegungen zu Übergangsstrategien und Strategiewechsel .....	277
14.7.2	Übergangsstrategien .....	277
14.7.3	Strategiewechsel .....	281
15	Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene des Angebotes .....	285
15.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene des Angebotes .....	285
15.2	Konkrete Bestimmung der Wettbewerbsvorteile im Falle einer Preisstrategie .....	286
15.2.1	Unterscheidung von drei Konkretisierungsbereichen .....	286
15.2.2	Konkretisierung im Bereich der Produkte und Leistungen .....	286
15.2.3	Konkretisierung im Bereich der Sortimentsgestaltung .....	287
15.2.4	Konkretisierung im Preis- und Konditionenbereich .....	288
15.3	Konkrete Bestimmung der Wettbewerbsvorteile im Falle einer Differenzierungsstrategie .....	289
15.3.1	Primär bearbeitete Branchensegmente und direkte Konkurrenten als Voraussetzungen .....	289
15.3.2	Angebotspositionierung als methodischer Ansatz der Angebotskonkretisierung .....	291
15.3.3	Inhaltliche Ansätze der Angebotspositionierung .....	293
15.4	Erfolgsfaktoren, Stärken und Schwächen als Basis der Bestimmung der Wettbewerbsvorteile .....	301

16	Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene der Ressourcen.....	307
16.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Konkretisierung der Geschäftsstrategien auf der Ebene der Ressourcen .....	307
16.2	Begriff und Arten von Ressourcen.....	308
16.3	Wertvolle Ressourcen .....	308
16.4	Bestimmung der aufzubauenden und zu pflegenden Ressourcen.....	312
16.4.1	Überblick .....	312
16.4.2	Bestimmung der Kundennutzen stiftenden Ressourcen .....	314
16.4.3	Selektion der knappen, Kundennutzen stiftenden Ressourcen.....	321
16.4.4	Beurteilung der Verteidigbarkeit der knappen, Kundennutzen stiftenden Ressourcen .....	322
17	Ablauf der Erarbeitung einer Geschäftsstrategie.....	323
17.1	Überblick .....	323
17.2	Beschreibung und Beurteilung der realisierten Geschäftsstrategie.....	325
17.3	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der zukünftigen generischen Geschäftsstrategie und der primär bearbeiteten Branchensegmente .....	327
17.4	Festlegung der angestrebten Wettbewerbsvorteile .....	328
17.4.1	Erfolgspotentialnetz als Ansatz zur Erarbeitung der angestrebten Wettbewerbsvorteile .....	328
17.4.2	Grundsätzliche Möglichkeiten für Wettbewerbsvorteile .....	335
17.4.3	Kriterien zur Beurteilung der angestrebten Wettbewerbsvorteile.....	337
17.5	Ablauf der Erarbeitung der Geschäftsstrategie eines Uhrenproduzenten für den chinesischen Markt .....	339
Teil VI: Implementierung, Gesamtbeurteilung und Inkraftsetzung der Strategien .....		347
18	Definition der Implementierung .....	349
18.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Implementierung der Strategien.....	349



---

18.2	Arten von strategischen Implementierungsprogrammen.....	354
18.3	Ablauf der Definition der Implementierung .....	359
18.3.1	Überblick .....	359
18.3.2	Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewältigung.....	359
19	Gesamtbeurteilung von Strategien und Implementierung .....	365
19.1	Notwendigkeit einer abschliessenden Gesamtbeurteilung.....	365
19.2	Beurteilungsaspekte und -kriterien .....	365
19.2.1	Überblick .....	365
19.2.2	Beurteilung des Gesamtwertes der Strategien .....	365
19.2.3	Übrige Beurteilungen.....	372
19.3	Ablauf der Gesamtbeurteilung von Strategien und Implementierung.....	377
19.3.1	Überblick .....	377
19.3.2	Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewältigung.....	378
20	Formulierung und Inkraftsetzung der strategischen Führungsdokumente .....	381
20.1	Grundsätzliche Überlegungen zu den strategischen Führungsdokumenten.....	381
20.2	Ablauf der Formulierung und Inkraftsetzung der strategischen Führungsdokumente .....	381
20.2.1	Überblick .....	381
20.2.2	Die einzelnen Teilprobleme und ihre Bewältigung.....	381
	Schlussbemerkung.....	387
	Literaturverzeichnis .....	389
	Glossar der wichtigsten Begriffe der strategischen Führung .....	395
	Sachwortverzeichnis .....	407