

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1	Einleitung	9
Kapitel 2	7 Elemente & 7 Perspektiven	17
2.1	Ein erster Einblick	18
2.2	7 Elemente (Handlungsfelder)	25
2.2.1	Strategie	25
2.2.2	Positionierung	27
2.2.3	Marketing & Vertrieb	27
2.2.4	Unternehmenskultur	28
2.2.5	Struktur	30
2.2.6	Markt und Umwelt (Stakeholder)	30
2.2.7	Unternehmen (Kernkompetenzen)	31
2.3	7 Perspektiven (wissenschaftliche Grundlagen)	32
2.3.1	Planungsorientierte Perspektive	35
2.3.2	Positionierungsorientierte Perspektive	36
2.3.3	Ressourcenorientierte Perspektive	37
2.3.4	Konfigurationsorientierte Perspektive	38
2.3.5	Stakeholderorientierte Perspektive	39
2.3.6	Systemorientierte Perspektive	40
2.3.7	Aktivitätenorientierte Perspektive	41
2.4	Ein idealtypischer Strategieprozess	41
2.5	Kritische Betrachtung	45
2.5.1	Nutzen und Einsatzmöglichkeiten	45
2.5.2	Beitrag und Grenzen	47
Kapitel 3	Strategische Analyse	53
3.1	Markt- und Umweltanalyse	54
3.1.1	Generelle Analyse der Umwelt	55
3.1.2	Analyse der globalen Umwelt	56
3.1.3	Branchenanalyse	58
3.1.3.1	Branchenstrukturanalyse von Porter	58
3.1.3.2	Analyse der Branchendynamik	63
3.1.4	Stakeholderanalyse	64
3.1.5	Konkurrenzanalyse	65
3.1.6	Kundenanalyse	66
3.1.7	Vertriebspartneranalyse	68
3.2	Unternehmensanalyse	70
3.2.1	Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen	70
3.2.2	Funktionsanalyse	72
3.2.3	Wertkettenanalyse	73
3.2.4	Unternehmenskulturanalyse	74

3.2.5	Strukturanalyse	77
3.2.6	Kernkompetenzanalyse.	83
3.3	Strategische Frühaufklärung	85
3.3.1	Aufgaben und Ablauf der strategischen Frühaufklärung	86
3.3.2	Szenariomanagement	87
3.4	Zusammenführung der Analysen	90
3.4.1	SWOT-Analyse	90
3.4.2	Portfolio-Analyse	93
3.4.2.1	BCG-Portfolio	93
3.4.2.2	McKinsey-Portfolio	95
3.4.2.3	Kernkompetenzportfolio	97
3.5	Diskussion	99

Kapitel 4 Strategieformulierung **105**

4.1	Strategische Optionen	106
4.1.1	Unternehmensstrategien.	106
4.1.1.1	Wachstumsstrategien	107
4.1.1.2	Stabilisierungsstrategien	114
4.1.1.3	Desinvestitionsstrategien	114
4.1.1.4	Die Frage der Wertsteigerung und die Parenting-Strategie	115
4.1.2	Geschäftsbereichsstrategien	116
4.1.2.1	Markt- und Wettbewerbsstrategien	118
4.1.2.2	Ressourcenstrategien	127
4.1.2.3	Wertschöpfungsstrategien	128
4.1.2.4	Strategien der Ertragsmechanik.	129
4.1.3	Funktionalstrategien.	130
4.2	Strategische Entscheidung	133
4.2.1	Unternehmenspolitik und strategische Ziele	135
4.2.1.1	Unternehmenspolitik	135
4.2.1.2	Vision	136
4.2.1.3	Leitbild	137
4.2.1.4	Strategische Ziele	138
4.2.2	Methoden zur Auswahl strategischer Optionen	140
4.2.3	Charakteristika der Entscheider	141
4.2.4	Einfluss der Stakeholder.	143
4.2.5	Spezifika des Unternehmens	143
4.3	Diskussion	145

Kapitel 5 Strategieimplementierung **151**

5.1	Rahmenbedingungen	157
5.1.1	Strukturen	158
5.1.2	Unternehmenskultur.	160
5.1.3	Systeme	162
5.1.4	Führungskräfte	164

5.2	Strategieoperationalisierung	165
5.2.1	Konkretisierung und Präzisierung	165
5.2.2	Aktivitäten- und Maßnahmenplanung	167
5.2.3	Ressourcenzuweisung & Budgetierung	169
5.2.4	Information und Kommunikation	171
5.2.5	Koordination und Monitoring	174
5.3	Strategischer Wandel	174
5.3.1	Analyse des Wandelkontextes	177
5.3.2	Identifikation der Gestaltungsmöglichkeiten	181
5.3.3	Gestaltung des Wandelprozesses	185
5.3.4	Führung und Management des Wandels	191
5.4	Diskussion	193

Kapitel 6 Strategische Evaluierung **199**

6.1	Grundsätze und Ziele	200
6.2	Funktionen	205
6.2.1	Planung und Kontrolle	205
6.2.2	Information und Steuerung	207
6.2.3	Motivation	208
6.2.4	Organisationales und individuelles Lernen	208
6.3	Kennzahlen	209
6.3.1	Finanzielle Kennzahlen	210
6.3.2	Nichtfinanzielle Kennzahlen	214
6.4	Instrumente	217
6.4.1	Balanced Scorecard	217
6.4.2	EFQM-Excellence-Modell	221
6.4.3	Wissensbilanz	224
6.5	Diskussion	226

Literaturverzeichnis **233**

Register **251**