

Inhaltsübersicht

Einführung

Teil 1: Grundlagen	1
Teil 2: Strategische Planung	45
Teil 3: Strategische Kontrolle	241
Teil 4: Informationsmanagement	273
Teil 5: Organisation	379
Teil 6: Unternehmenskultur	455
Teil 7: Strategische Leistungspotenziale	505
Rückblick und Ausblick	564
Literaturverzeichnis	567
Stichwortverzeichnis	583

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Grundlagen	1
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	2
1 Gegenstand des Strategischen Managements	7
1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt	7
1.2 Anforderungen an die Unternehmen	11
2 Aufgaben des Strategischen Managements	12
2.1 Von der Planung zum Strategischen Management	12
2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements.....	17
2.2.1 Varianten des strategischen Fit.....	17
2.2.2 Eigener Ansatz	19
2.3 Strategisches Controlling.....	23
3 Ansätze der Strategieforschung	25
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
4 Aufgaben künftiger Strategieforschung	36
4.1 Probleme der Forschung.....	36
4.2 Empfehlungen für die Forschung.....	37
5 Zusammenfassung	40
* Fragen zur Wiederholung.....	42
* Fragen zur Vertiefung.....	43
* Literaturempfehlungen	44
Teil 2: Strategische Planung	45
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	46
1 Grundlagen der strategischen Planung	55
1.1 Begriffe.....	55
1.2 Komponenten des strategischen Planungsprozesses.....	58

1.3	Techniken der strategischen Planung.....	59
1.3.1	Aufgaben.....	59
1.3.2	Arten.....	62
1.4	Strategisches Planungssystem.....	62
1.4.1	Aufgaben.....	62
1.4.2	Elemente.....	64
1.4.2.1	Planungsträger.....	64
1.4.2.2	Planungsprozess.....	66
1.4.2.3	Planungstechniken.....	66
1.4.2.4	Planungsbereiche.....	66
1.4.2.5	Ablauforganisation der Planung.....	68
1.4.2.6	Planungsrechnung.....	69
2	Strategische Zielbildung.....	70
2.1	Funktionen der strategischen Zielsetzung.....	72
2.2	Zielhierarchie.....	73
2.3	Kennzahlen.....	78
2.4	Shareholder Value.....	85
2.4.1	Definition.....	85
2.4.2	Praktische Bedeutung.....	87
2.4.3	Kritik.....	90
2.5	Ziele von Nonprofit-Organisationen.....	91
3	Umweltanalyse.....	94
3.1	Aufgaben.....	94
3.2	Outside-in Approach.....	98
3.3	Relevante Umwelt.....	99
3.3.1	Begriff und Arten.....	99
3.3.2	Der Markt.....	100
3.3.2.1	Abgrenzung des Marktes.....	101
3.3.2.2	Marktdynamik.....	103
3.3.2.3	Marktattraktivität.....	106
3.3.2.3.1	Marktanalyse.....	106
3.3.2.3.2	Branchenstrukturanalyse nach <i>Porter</i>	109
3.3.3	Weitere Unternehmensumwelt.....	113
3.3.3.1	Indikatorenanalyse.....	115
3.3.3.2	Stakeholder-Ansatz.....	117
3.4	Risikomanagement.....	120

4 Unternehmensanalyse	126
4.1 Aufgaben.....	126
4.2 Stärken- und Schwächenanalyse.....	126
4.2.1 Wertkette nach <i>Porter</i>	127
4.2.2 Ansatz des Strategischen Managements.....	129
4.2.3 Konkurrentenanalyse	132
4.3 Performance Measurement.....	133
4.4 Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse	134
4.5 Empirische Studien	136
4.5.1 PIMS-Programm.....	136
4.5.2 Produktlebenszyklus.....	141
4.5.3 Erfahrungskurve	145
4.6 Portfolio-Analyse.....	150
4.6.1 Konzeption.....	150
4.6.2 Istportfolio.....	152
4.6.3 Strategische Geschäftsfelder	154
4.6.3.1 Abgrenzung Strategischer Geschäftsfelder	154
4.6.3.2 Positionierung der Strategischen Geschäftsfelder.....	159
4.6.4 Varianten von Portfolios	160
4.6.4.1 Absatzmarktorientierte Portfolios	161
4.6.4.1.1 Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix)	161
4.6.4.1.2 Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil- Portfolio (<i>McKinsey</i> -Matrix)	162
4.6.4.1.3 Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus- Portfolio	166
4.6.4.2 Ressourcenorientierte Portfolios	166
4.6.4.2.1 Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio.....	167
4.6.4.2.2 Technologie-Portfolio.....	169
4.6.5 Zielfportfolio	171
4.6.6 Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse.....	171
5 Strategiewahl	175
5.1 Lückenanalyse	176
5.2 Arten von Strategien	178
5.3 Unternehmensstrategien.....	180
5.3.1 Wachstumsstrategien.....	181
5.3.1.1 Produkt-Markt-Strategien	181
5.3.1.2 Lokale, nationale, internationale und globale Strategien..	184

5.3.1.3	Autonomie-, Kooperations- und Integrationsstrategien..	188
5.3.2	Stabilisierungsstrategien	191
5.3.2.1	Aufgaben.....	191
5.3.2.2	Stabilisierungsstrategien in schrumpfenden Märkten	192
5.3.3	Desinvestitionsstrategien	193
5.3.3.1	Motive und Barrieren für Desinvestitionen	193
5.3.3.2	Desinvestitionsformen	194
5.4	Geschäftsbereichsstrategien	196
5.4.1	Kostenführerschaftsstrategie	197
5.4.2	Differenzierungsstrategie.....	198
5.4.3	Nischenstrategie.....	200
5.5	Funktionsbereichsstrategien	201
5.6	Bewertung von Strategien	202
5.6.1	Normstrategien	202
5.6.2	Planungsmodelle	203
5.6.2.1	Analytische Modelle.....	204
5.6.2.1.1	Discounted Cash Flow-Methode	204
5.6.2.1.2	Realoptionen.....	205
5.6.2.1.3	Nutzwertanalyse	205
5.6.2.2	Heuristische Modelle	209
5.7	Soziale Verantwortung bei der Strategiewahl.....	210
5.7.1	Corporate Social Responsibility.....	210
5.7.2	Nachhaltigkeit als Aufgabe der unternehmerischen Verantwortung	213
6	Strategieimplementierung	215
6.1	Aufgaben.....	215
6.2	Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt)	216
6.2.1	Mittelfristplanung und Budgetierung.....	216
6.2.2	Balanced Scorecard.....	218
6.3	Ablauforganisation der Implementierung (organisatorischer Aspekt).....	220
6.3.1	Reihenfolgeproblem	221
6.3.2	Koordinationsproblem	223
6.4	Personale Voraussetzungen für die Implementierung (personaler Aspekt)	224
6.5	Projektmanagement.....	226
6.5.1	Strategien als Projekte	226

6.5.2 Strategieimplementierung durch Projektmanagement.....	226
6.5.2.1 Implementierung einer Einzelstrategie durch Projektmanagement.....	226
6.5.2.2 Implementierung eines Strategieportefeuille durch Multiprojektmanagement.....	227
7 Zusammenfassung	229
* Fragen zur Wiederholung.....	230
* Fragen zur Vertiefung.....	234
* Literaturempfehlungen	239
Teil 3: Strategische Kontrolle	241
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	242
1 Grundlagen der strategischen Kontrolle	246
1.1 Begriff und Arten der Kontrolle	246
1.2 Funktionen der Kontrolle im traditionellen Management.....	247
1.3 Funktionen der Kontrolle im Strategischen Management.....	248
2 Konzeptionen der strategischen Kontrolle	251
2.1 Überblick.....	251
2.2 Die Kontrollkonzeption nach <i>Schreyögg/Steinmann</i>	251
2.2.1 Strategische Prämissenkontrolle.....	252
2.2.2 Strategische Durchführungskontrolle.....	252
2.2.3 Strategische Überwachung.....	253
2.3 Die Kontrollkonzeption des Strategischen Managements.....	254
2.3.1 Grundzüge	254
2.3.2 Kontrolle der Potenziale.....	255
3 Strategisches Kontrollsystem.....	259
3.1 Aufgaben.....	259
3.2 Elemente	259
3.2.1 Kontrollträger.....	259
3.2.2 Kontrollprozess	261
3.2.3 Kontrolltechniken.....	261
3.2.4 Kontrollbereiche.....	264
3.2.5 Ablauforganisation der Kontrolle	265

4 Probleme der Realisierung	266
5 Zusammenfassung	268
* Fragen zur Wiederholung.....	269
* Fragen zur Vertiefung.....	270
* Literaturempfehlungen	272
Teil 4: Informationsmanagement	273
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	274
1 Strategische Bedeutung der Information	278
2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements	281
2.1 Elemente eines strategischen Informationsmanagements	281
2.2 Informationsbedarf	283
2.3 Informationsbeschaffung	288
2.4 Informationsverarbeitung	291
3 Management externer Informationen	295
3.1 Umweltveränderungen.....	295
3.2 Prognosen	297
3.2.1 Aufgaben und Arten von Prognosen	297
3.2.2 Prognoseverfahren	298
3.3 Projektionen	303
3.3.1 Szenario-Analyse.....	303
3.3.2 Früherkennungssysteme	310
3.4 Konzept der Schwachen Signale	315
3.4.1 Thesen	315
3.4.2 Konzeption.....	317
3.4.3 Bewertung.....	320
3.5 Diskontinuitätenmanagement.....	321
3.5.1 Aufgaben.....	321
3.5.2 Instrumente.....	323
3.5.3 Implementierung.....	324

4 Management interner Informationen.....	327
4.1 Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung.....	327
4.2 Strategische Projektrechnung.....	329
4.3 Strategische Potenzialrechnung.....	330
4.3.1 Aufgaben.....	330
4.3.2 Verfahren.....	331
4.4 Strategische Prozessrechnung.....	334
4.4.1 Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis.....	336
4.4.2 Target Costing.....	339
4.4.2.1 Begriff und Ziele.....	339
4.4.2.2 Verfahren.....	342
4.4.3 Strategische Prozesskostenrechnung.....	344
4.4.3.1 Begriff und Ziele.....	344
4.4.3.2 Verfahren.....	346
4.4.3.3 Anwendungen im strategischen Kostenmanagement.....	347
4.4.4 Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung.....	349
4.4.4.1 Vorgehensweise.....	349
4.4.4.2 Strategische Entscheidungen.....	352
5 Wissensmanagement.....	354
5.1 Begriff.....	354
5.2 Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement.....	354
5.3 Gestaltung des Wissensprozesses.....	357
6 Computergestützte Informationssysteme.....	360
6.1 Begriff und Aufbau.....	360
6.2 Entwicklungsstufen.....	361
6.2.1 Management-Informationssysteme (MIS).....	361
6.2.2 Decision Support Systems (DSS).....	362
6.2.3 Executive Information Systems (EIS).....	364
6.2.4 Data Warehouse.....	367
6.3 Bewertung.....	368
7 Zusammenfassung.....	370
* Fragen zur Wiederholung.....	371
* Fragen zur Vertiefung.....	374
* Literaturempfehlungen.....	376

Tell 5: Organisation	379
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	380
1 Strategische Bedeutung der Organisation	383
2 Organisationstheoretische Ansätze	386
2.1 Situativer Ansatz	386
2.2 Institutionenökonomischer Ansatz	391
2.2.1 Property-Rights-Ansatz	391
2.2.2 Principal-Agent-Ansatz.....	392
2.2.3 Transaktionskostenansatz.....	392
2.3 Selbstorganisationsansatz	395
3 Traditionelle Organisationsmodelle	398
3.1 Funktionale Organisation.....	399
3.1.1 Grundmodell	399
3.1.2 Strategische Bedeutung.....	399
3.2 Divisionale Organisation	401
3.2.1 Grundmodell	401
3.2.2 Strategische Bedeutung.....	401
3.2.3 Die Holding	404
3.2.3.1 Begriff und Arten	404
3.2.3.2 Management-Holding.....	406
3.2.3.3 Strategische Bedeutung.....	410
3.3 Matrixorganisation.....	413
3.3.1 Grundmodell	413
3.3.2 Strategische Bedeutung.....	414
4 Neue Organisationsmodelle	416
4.1 Prozessorganisation.....	416
4.1.1 Begriff	416
4.1.2 Business Reengineering.....	418
4.1.3 Strategische Bedeutung.....	419
4.2 Teamorganisation	421
4.2.1 Begriff.....	421
4.2.2 Formen	422
4.2.3 Strategische Bedeutung.....	424

4.3	Lernende Organisation	425
4.3.1	Begriff.....	425
4.3.2	Prozess des organisationalen Lernens	425
4.3.3	Strategische Bedeutung.....	428
4.4	Kooperationen	430
4.4.1	Begriff.....	432
4.4.2	Horizontale Kooperationen.....	433
4.4.2.1	Strategische Bedeutung.....	433
4.4.2.2	Kooperation versus Akquisition	434
4.4.2.3	Formen von horizontalen Kooperationen	436
4.4.3	Vertikale Kooperationen	439
4.4.3.1	Strategische Bedeutung.....	439
4.4.3.2	Formen von vertikalen Kooperationen	440
5	Organisatorischer Wandel	443
5.1	Reorganisation.....	443
5.1.1	Modelle der Projektorganisation	443
5.1.2	Organisationsformen des Multiprojektmanagements	445
5.2	Change Management.....	447
6	Zusammenfassung	448
*	Fragen zur Wiederholung.....	449
*	Fragen zur Vertiefung.....	451
*	Literaturempfehlungen	453
Teil 6:	Unternehmenskultur	455
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	456
1	Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur.....	460
2	Das Phänomen Unternehmenskultur.....	463
2.1	Begriff und Kennzeichen einer Kultur	463
2.2	Begriff der Unternehmenskultur	464
2.3	Ebenen der Unternehmenskultur	466
2.4	Typen der Unternehmenskultur.....	469
3	Einflüsse auf die Unternehmenskultur	473
3.1	Einflussbereiche.....	473
3.1.1	Individuum	475

3.1.2	Gesellschaft und Branche.....	476
3.1.3	Führungsverhalten, Strategie und Organisation	477
3.2	Empirische Forschung.....	478
4	Wirkungen der Unternehmenskultur	480
4.1	Grundlegende Wirkungen.....	480
4.2	Spezielle Wirkungen.....	481
4.2.1	Strategische Planung.....	482
4.2.2	Strategische Kontrolle.....	488
4.2.3	Informationsmanagement	489
4.2.4	Organisation	490
5	Gestaltung der Unternehmenskultur.....	492
5.1	Grundfragen der Gestaltung.....	492
5.2	Aufgabenfelder der Gestaltung	494
5.2.1	Sollkultur	494
5.2.2	Istkultur	495
5.2.3	Realisation.....	496
6	Zusammenfassung	500
*	Fragen zur Wiederholung.....	501
*	Fragen zur Vertiefung.....	502
*	Literaturempfehlungen	504
Teil 7:	Strategische Leistungspotenziale	505
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	506
1	Strategische Bedeutung der Potenziale.....	511
2	Strategisches Beschaffungsmanagement.....	515
2.1	Aufgaben.....	515
2.2	Beschaffungsstrategien	518
3	Strategisches Produktionsmanagement.....	524
3.1	Aufgaben.....	524
3.2	Produktionsstrategien	524

4 Strategisches Marketing	529
4.1 Aufgaben.....	529
4.2 Marketingstrategien.....	531
5 Strategisches Finanzmanagement	536
5.1 Aufgaben.....	536
5.2 Finanzierungsstrategien	537
6 Strategisches Personalmanagement	541
6.1 Aufgaben.....	541
6.2 Personalstrategien.....	544
7 Strategisches Technologiemanagement	550
7.1 Aufgaben.....	550
7.2 Technologiestrategien	553
8 Zusammenfassung	558
* Fragen zur Wiederholung.....	559
* Fragen zur Vertiefung.....	560
* Literaturempfehlungen	562
Rückblick und Ausblick	564
Literaturverzeichnis	567
Stichwortverzeichnis	583