

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
1. Einführung in das strategische Management	1
1.1. Funktionen und Ebenen des Management	1
1.2. Funktionen, Objekte und Merkmale des strategischen Management	3
1.3. Konzepte des strategischen Management	6
1.4. Prozeß des strategischen Management	8
Aufgaben zum Abschnitt 1.	11
2. Phasen und Instrumente der strategischen Planung	13
2.1. Phasen der strategischen Planung	13
2.1.1. Festlegung strategischer Zielgrößen	13
2.1.2. Strategische Analyse und Prognose	27
2.1.3. Strategiebestimmung.....	41
2.2. Instrumente der strategischen Planung	50
2.2.1. Überblicksartige Darstellung	50
2.2.2. Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung	60
2.2.2.1. PIMS-Studie.....	60
2.2.2.2. Erfahrungskurvenkonzept	64
2.2.2.3. Lebenszykluskonzept.....	68
2.2.2.4. Delphi-Methode	73
2.2.2.5. Szenario-Technik	77
Aufgaben zum Abschnitt 2.....	89
3. Strategien für das Gesamtunternehmen	91
3.1. Einführung	91
3.2. Portfolio-Strategien.....	92
3.2.1. Charakterisierung der Portfolio-Analyse	92
3.2.2. Absatzmarktorientierte Portfolio-Konzepte.....	93
3.2.3. Ressourcenorientierte Portfolio-Konzepte	115
3.2.4. Wertorientierte Portfolio-Konzepte	119
3.3. Horizontale Strategien	126
Aufgaben zum Abschnitt 3.....	132

4. Strategien für Geschäftseinheiten	135
4.1. Einführung.....	135
4.2. Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfungsstrategien.....	136
4.2.1. Wachstumsstrategien.....	136
4.2.1.1. Produkt-Markt-Strategien als spezifische Wachstumsstrategien	137
4.2.1.2. Strategien für den Markteintritt.....	146
4.2.1.3. Kooperationsstrategien.....	150
4.2.2. Stabilisierungsstrategien.....	155
4.2.3. Schrumpfungsstrategien	155
4.3. Marktstimulierungsstrategien.....	159
4.3.1 Strategie der Kostenführerschaft	160
4.3.2 Strategie der Differenzierung	163
4.3.3 Zwischenformen und Kombinationen von Kostenführerschaft und Differenzierung	168
4.4. Weitere Geschäftsbereichsstrategien und Strategiekombinationen	174
Aufgaben zum Abschnitt 4.	183
5. Strategien für Funktionsbereiche	185
5.1. Einführung.....	185
5.2. Forschungs- und Entwicklungsstrategien.....	187
5.3. Beschaffungsstrategien.....	201
5.4. Produktionsstrategien	209
5.4.1. Strategien zur Fertigungstiefe.....	210
5.4.1.1. Fertigungstiefe und Integrationsformen	210
5.4.1.2. Ansätze zur Entwicklung von Strategien	214
5.4.2. Standortstrukturstrategien.....	229
5.4.2.1. Standort und Standortstruktur	229
5.4.2.2. Strategische Standortstrukturplanung	230
5.5. Logistikstrategien.....	247
Aufgaben zum Abschnitt 5.	253
6. Strategieimplementierung	255
6.1. Begriff und Aufgaben der Strategieimplementierung.....	255
6.2. Stile und Phasen der Strategieimplementierung.....	259
6.3. Balanced Scorecard und Target Costing als Instrumente der Strategieimplementierung.....	264

6.4. Standortplanung als Beispiel für eine Strategieimplementierung.....	275
Aufgaben zum Abschnitt 6.....	286
7. Strategische Kontrolle.....	287
7.1. Begriff und Zweck der Kontrolle.....	287
7.2. Arten von Kontrollen.....	288
7.3. Frühaufklärungssysteme als Instrument der strategischen Kontrolle.....	294
Aufgaben zum Abschnitt 7.....	301
8. Spezifische übergreifende Subsysteme des strategischen Management.....	303
8.1. Internationales Management.....	303
8.1.1. Besonderheiten internationaler Unternehmensaktivitäten und Führungsaufgaben.....	303
8.1.2. Internationalisierungsstrategien.....	308
8.2. Kostenmanagement.....	319
8.2.1. Kosten als strategischer Erfolgsfaktor und Objekt des Management.....	319
8.2.2. Strategien und Maßnahmen des Kostenmanagement.....	322
8.3. Qualitätsmanagement.....	327
8.3.1. Qualität als strategischer Erfolgsfaktor und Objekt des Management.....	327
8.3.2. Qualitätsstrategien.....	331
8.4. Zeitmanagement.....	338
8.4.1. Zeit als strategischer Erfolgsfaktor und Objekt des Management.....	338
8.4.2. Zeitbasierte Strategien und Maßnahmen zu ihrer Implementierung.....	340
8.5. Risikomanagement.....	351
8.5.1. Risiken als Gegenstand des strategischen Management und dessen Verhältnis zum Risikomanagement.....	351
8.5.2. Risikobezogene Strategien und Maßnahmen.....	358
Aufgaben zum Abschnitt 8.....	362
Literaturverzeichnis.....	365
Stichwortverzeichnis.....	385

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	'Beabsichtigte Strategien' und 'realisierte Strategien'	4
Abb. 1-2:	Markt- und ressourcenorientierter Ansatz.....	7
Abb. 1-3:	Allgemeiner Führungsprozeß.....	9
Abb. 1-4:	Phasenschema des strategischen Management	10
Abb. 2-1:	Unternehmensleitbild der Siemens AG.....	15
Abb. 2-2:	Mögliche Erfolgspotentiale im Überblick.....	19
Abb. 2-3:	Ebenen von Erfolgsfaktoren.....	20
Abb. 2-4:	Shareholder Value nach der Discounted Cash Flow-Methode	23
Abb. 2-5:	Unternehmen und ihre Umwelt.....	29
Abb. 2-6:	Einflußgrößen auf den Branchenwettbewerb.....	30
Abb. 2-7:	Modell einer Wertkette	35
Abb. 2-8:	Potentielle Ressourcen von Unternehmen	37
Abb. 2-9:	Stärken-Schwächen-Profil.....	40
Abb. 2-10:	Klassifizierung von Strategien	42
Abb. 2-11:	Normalsequenz und Ausnahmesequenz der Strategieplanung.....	46
Abb. 2-12:	Bewertungsmodule der Normalsequenz der Strategieplanung	49
Abb. 2-13:	Überblicksartige Darstellung von Instrumenten der strategischen Planung	51
Abb. 2-14:	Prognoseverfahren.....	53
Abb. 2-15:	Konzeption der Chancen-Gefahren-Analyse.....	55
Abb. 2-16:	Kreativitätstechniken.....	56
Abb. 2-17:	TOWS-Matrix	58
Abb. 2-18:	Die wichtigsten Bestimmungsfaktoren des ROI.....	61
Abb. 2-19:	Zusammenhang zwischen ROI und relativem Marktanteil.....	62
Abb. 2-20:	Reale Stückkosten in Abhängigkeit von der kumulierten Produktionsmenge..	67
Abb. 2-21:	Lebenszyklusmodell (I).....	69
Abb. 2-22:	Lebenszyklusmodell (II)	71
Abb. 2-23:	Ablaufschema der Delphi-Methode	75
Abb. 2-24:	Trichter zur Charakterisierung von Szenarien	78
Abb. 2-25:	Einflußbereiche, kritische Deskriptoren und alternative Ausprägungen.....	83
Abb. 2-26:	Konsistenzmatrix.....	84
Abb. 2-27:	Ergebnisse der Konsistenzbeurteilung	85

Abb. 3-1:	Grundstruktur einer Portfolio-Matrix bei der absatzmarktorientierten Portfolio-Analyse.....	94
Abb. 3-2:	Grundstruktur der Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio-Matrix.....	96
Abb. 3-3:	Merkmale und Normstrategien von strategischen Geschäftseinheiten in der Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio-Matrix	97
Abb. 3-4:	Beispiel für ein Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	99
Abb. 3-5:	Merkmale und Normstrategien von strategischen Geschäftseinheiten in der erweiterten Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio-Matrix	102
Abb. 3-6:	Kriterien, Gewichte und Ausprägungen von drei strategischen Geschäftseinheiten.....	104
Abb. 3-7:	Beispiel für ein Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio	105
Abb. 3-8:	Differenzierte Normstrategien in der Neun-Felder-Matrix	107
Abb. 3-9:	Beispieldaten zur Unschärfenpositionierung.....	109
Abb. 3-10:	Unschärfenpositionierung der SGE A, B und C.....	110
Abb. 3-11:	Erstellung eines Branchenattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolios	112
Abb. 3-12:	Bestimmung eines Markt-Kompetenz-Portfolios.....	117
Abb. 3-13:	Wertbeitrags-Wachstums-Portfolio	122
Abb. 3-14:	Wertbeitrags-Unternehmensfähigkeits-Portfolio.....	124
Abb. 3-15:	Arten materieller Verflechtungen in der Wertkette	128
Abb. 3-16:	Formen gemeinsamer Durchführung von Wertaktivitäten, Wettbewerbsvorteile und Ursachen von Kompromißkosten im Produktionsbereich.....	129
Abb. 3-17:	Konkurrentenverflechtungen in der amerikanischen Papierproduktbranche..	130
Abb. 4-1:	Produkt-Markt-Matrix	137
Abb. 4-2:	Neuprodukteinführung und Gewinnlücken	139
Abb. 4-3:	Vertraulichkeitsmatrix und Auswahlmatrix für Eintrittsstrategien	143
Abb. 4-4:	Desinvestitionsquote bei Diversifikationen.....	145
Abb. 4-5:	Chancen und Risiken von Markteintrittspionieren.....	147
Abb. 4-6:	Interne und externe Eintrittsstrategien.....	149
Abb. 4-7:	Matrix der Strategien auf schrumpfenden Märkten.....	157
Abb. 4-8:	Arten von Nischenstrategien	158
Abb. 4-9:	Strategien auf schrumpfenden Märkten.....	159
Abb. 4-10:	Grundlegende Merkmale der Preis-Mengen-Strategie	162
Abb. 4-11:	Quellen der Differenzierung in der Wertkette	165
Abb. 4-12:	Grundlegende Merkmale der Präferenzstrategie	167
Abb. 4-13:	Änderung der Marktstruktur	168
Abb. 4-14:	Wettbewerbsstrategien nach PORTER und ROI.....	169
Abb. 4-15:	Komplementäre Differenzierungs- und Kostenstrategien	171

Abb. 4-16:	Outpacing-Strategien.....	174
Abb. 4-17:	Basisalternativen der Marktparzellierung	176
Abb. 4-18:	Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategien.....	177
Abb. 4-19:	Strategische Alternativen auf der Ebene der Geschäftseinheiten im Überblick.....	179
Abb. 4-20:	Grundkonzeption der Space-Analyse.....	181
Abb. 4-21:	Strategisches Spielbrett	182
Abb. 5-1:	Zusammenhang zwischen Strategien für das Gesamtunternehmen, die Geschäfts- und Funktionsbereiche	186
Abb. 5-2:	Phasen der Technologieentwicklung im S-Kurven-Konzept	190
Abb. 5-3:	Technische Diskontinuität nach dem S-Kurven-Konzept.....	191
Abb. 5-4:	Technologielebenszyklusmodell nach FORD/RYAN	193
Abb. 5-5:	Strategien hinsichtlich des technologischen Leistungsniveaus und Wett- bewerbsvorteile	194
Abb. 5-6:	Technologiestrategien nach A.D. LITTLE	195
Abb. 5-7:	Forschung und Entwicklung bei verschiedenen Produkt-Markt-Strategien ...	196
Abb. 5-8:	Typen von Technologiestrategien	196
Abb. 5-9:	Inkrementale und radikale Innovationen.....	198
Abb. 5-10:	Strategieempfehlungen für die Ressourcenverteilung in der Forschung und Entwicklung nach dem Integrierten Markt-Technologie-Portfolio.....	200
Abb. 5-11:	Ziele und Aufgaben der Beschaffung.....	203
Abb. 5-12:	Beschaffungsstrategien nach KOPPELMANN.....	204
Abb. 5-13:	Versorgungsrisiko-Wertigkeits-Portfolio.....	206
Abb. 5-14:	Systematisierung von Sourcing-Konzepten	207
Abb. 5-15:	Charakteristika von multiple und single sourcing.....	208
Abb. 5-16:	Aufteilung von Wertaktivitäten zwischen Unternehmen	211
Abb. 5-17:	Integrations- bzw. Koordinationsformen	213
Abb. 5-18:	Handlungsempfehlungen für Strategien zur Fertigungstiefe	215
Abb. 5-19:	Strategieempfehlungen für bisher eigenerstellte Leistungen	220
Abb. 5-20:	Strategische Vorteile und Kosten einer vertikalen Integration	223
Abb. 5-21:	Vorgehensmodell der Strategieentwicklung	224
Abb. 5-22:	Umsystem der Standortstruktur.....	232
Abb. 5-23:	Umweltbereiche bei dezentraler Leistungserstellung	234
Abb. 5-24:	Grundformen von Standortstrukturen	237
Abb. 5-25:	Dezentrale Formen der Leistungserstellung.....	239
Abb. 5-26:	Strategien der Standortstrukturveränderung.....	244
Abb. 5-27:	Entwicklung von Strategien der Standortstrukturform	245

Abb. 5-28:	Logistik-Portfolio	249
Abb. 5-29:	Logistiksysteme mit direkten und indirekten Güterflüssen	250
Abb. 5-30:	Logistiksysteme mit unterschiedlichen Zentralisierungsgraden.....	251
Abb. 6-1:	Überblick über den Umsetzungsbedarf bei einer Geschäftsbereichs- strategie.....	256
Abb. 6-2:	Kategorien von Instrumenten zur Strategiedurchsetzung.....	258
Abb. 6-3:	Modelle des Wandels.....	260
Abb. 6-4:	Die 7-S-Konzeption von MCKINSEY	261
Abb. 6-5:	Prozeß der Strategieimplementierung	262
Abb. 6-6:	Gruppierung von Leistungsindikatoren aus vier Betrachtungsperspektiven in der Balanced Scorecard	265
Abb. 6-7:	Kausalkette für die Grundstruktur der Balanced Scorecard	266
Abb. 6-8:	Standortstrukturplanungen im Überblick	276
Abb. 6-9:	Standortfaktorenkatalog von BEHRENS.....	278
Abb. 6-10:	Standortfaktorenkatalog von BEA.....	279
Abb. 6-11:	Katalog von Standortanforderungen.....	281
Abb. 6-12:	Standortabhängige Kosteneinflußgrößen	282
Abb. 6-13:	Modelleinsatz bei der Mikrostandortwahl im Produktionsbereich industrieller Großunternehmen.....	284
Abb. 6-14:	Integrierter Modelleinsatz bei der Mikrostandortwahl	285
Abb. 7-1:	Kontollarten nach verschiedenen Plan- und Vergleichsgrößen.....	289
Abb. 7-2:	Kontollarten im Verlauf des strategischen Führungsprozesses.....	293
Abb. 7-3:	Unternehmensexterne und -interne Beobachtungsbereiche mit Indikatoren..	296
Abb. 7-4:	Ungewißheitsgrade bei Diskontinuitäten.....	299
Abb. 7-5:	Realisierbare Bereiche von Reaktionsstrategien	300
Abb. 8-1:	Potentielle Vorteile und Barrieren internationaler Unternehmenstätigkeit	305
Abb. 8-2:	OLI-Vorteile und Auslandsengagement nach der Eklektischen Theorie von DUNNING.....	311
Abb. 8-3:	Varianten von Internationalisierungsstrategien	312
Abb. 8-4:	Strategische Alternativen in einer globalen Branche.....	314
Abb. 8-5:	Grundsätzliche Optionen der Gestaltung der Wertschöpfungskette.....	315
Abb. 8-6:	Integrierte Internationalisierungsstrategien	318
Abb. 8-7:	Aufgabenfelder des Kostenmanagement als Folge gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen	320
Abb. 8-8:	Objekte des Kostenniveau- und Kostenstrukturmanagement.....	323

Abb. 8-9:	Strategische Kosteneinflußgrößen	324
Abb. 8-10:	Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagement.....	330
Abb. 8-11:	Global- und Feinanalyse im Rahmen des strategischen Qualitätsmanagement.....	334
Abb. 8-12:	Produktbezogene Qualitätsstrategien als Ergebnis einer Feinanalyse	335
Abb. 8-13:	Prozeßbezogene Qualitätsstrategien als Ergebnis einer Feinanalyse.....	337
Abb. 8-14:	Chronologische Entwicklung der Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit.....	340
Abb. 8-15:	Verhältnis von Wettbewerbsstrategien und zeitbasierten Strategien	343
Abb. 8-16:	Maßnahmen zur Prozeßbeschleunigung.....	345
Abb. 8-17:	Merkmale vorrangig kostenorientierten und zeitorientierten Absatzes	348
Abb. 8-18:	Entscheidungsbezug von Unsicherheit und Risiko	351
Abb. 8-19:	Prozeß des Risikomanagement	356
Abb. 8-20:	Risikoarten und Risikomanagement-Konzepte.....	358
Abb. 8-21:	Fixkosten-Markt-Portfolio	360
Abb. 8-22:	Maßnahmen zur Handhabung von Beschaffungsrisiken.....	361