

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
Unternehmensverzeichnis	583
Stichwortverzeichnis	587

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 Unterneh-	
mensanalyse	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
 Tell 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
 Tell 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 Potenzialrechnung330
 - 4.3.1 Aufgaben.....330
 - 4.3.2 Verfahren331
 - 4.4 Strategische Prozessrechnung334
 - 4.4.1 Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis336
 - 4.4.2 Target Costing.....339
 - 4.4.2.1 Begriff und Ziele339
 - 4.4.2.2 Verfahren342
 - 4.4.3 Strategische Prozesskostenrechnung.....344
 - 4.4.3.1 Begriff und Ziele344
 - 4.4.3.2 Verfahren346
 - 4.4.3.3 Anwendungen im strategischen Kostenmanagement.....347
 - 4.4.4 Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung.....349
 - 4.4.4.1 Vorgehensweise349
 - 4.4.4.2 Strategische Entscheidungen352
- 5 Wissensmanagement 354**
 - 5.1 Begriff354
 - 5.2 Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement.....354
 - 5.3 Gestaltung des Wissensprozesses.....357
- 6 Computergestützte Informationssysteme 360**
 - 6.1 Begriff und Aufbau360
 - 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 Warehouse367
 - 6.3 Bewertung.....368
- 7 Zusammenfassung..... 370**
 - * Fragen zur Wiederholung.....371
 - * Fragen zur Vertiefung.....374
 - * Literaturempfehlungen376

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
Tell 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
Unternehmensverzeichnis.....	583
Stichwortverzeichnis.....	587