

Inhaltsübersicht

Einführung	V
Teil 1: Grundlagen	1
Teil 2: Strategische Planung	48
Teil 3: Strategische Kontrolle	251
Teil 4: Informationsmanagement.....	283
Teil 5: Organisation	390
Teil 6: Unternehmenskultur.....	469
Teil 7: Strategische Leistungspotenziale	517
Rückblick und Ausblick.....	581
Literaturverzeichnis.....	585
Stichwortverzeichnis	603

Inhaltsverzeichnis

Einführung	v
Teil 1: Grundlagen	1
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	2
1 Gegenstand des Strategischen Managements	9
1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt.....	9
1.2 Anforderungen an die Unternehmen.....	13
2 Aufgaben des Strategischen Managements	14
2.1 Von der Planung zum Strategischen Management	14
2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements	19
2.2.1 Varianten des strategischen Fit.....	19
2.2.2 Eigener Ansatz	21
2.3 Strategisches Controlling	25
3 Ansätze der Strategieforschung	27
3.1 Die drei Ziele einer Wissenschaft.....	27
3.2 Aufgaben und Arten von Ansätzen.....	28
3.3 Der marktorientierte Ansatz (Market-based View)	31
3.4 Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View).....	32
3.5 Der evolutionstheoretische Ansatz	35
4 Aufgaben künftiger Strategieforschung	38
4.1 Probleme der Forschung	38
4.2 Empfehlungen für die Forschung	39
5 Zusammenfassung	42
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	43
Literaturempfehlungen.....	45
Teil 2: Strategische Planung	48
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	48
1 Grundlagen der strategischen Planung	59
1.1 Begriffe.....	59
1.2 Komponenten des strategischen Planungsprozesses.....	61
1.3 Techniken der strategischen Planung	63
1.3.1 Aufgaben.....	63

1.3.2 Arten	66
1.4 Strategisches Planungssystem	66
1.4.1 Aufgaben	66
1.4.2 Elemente	68
1.4.2.1 Planungsträger	68
1.4.2.2 Planungsprozess	69
1.4.2.3 Planungstechniken	69
1.4.2.4 Planungsbereiche	70
1.4.2.5 Ablauforganisation der Planung	70
1.4.2.6 Planungsrechnung	72
2 Strategische Zielbildung	74
2.1 Funktionen der strategischen Zielbildung	78
2.2 Zielhierarchie	79
2.3 Kennzahlen	90
2.4 Shareholder Value	93
2.4.1 Definition	93
2.4.2 Praktische Bedeutung	95
2.4.3 Kritik	99
2.5 Ziele von Nonprofit-Organisationen	100
3 Umweltanalyse	103
3.1 Aufgaben	103
3.2 Outside-in Approach	108
3.3 Relevante Umwelt	109
3.3.1 Begriff und Arten	109
3.3.2 Der Markt	111
3.3.2.1 Abgrenzung des Marktes	111
3.3.2.2 Marktdynamik	113
3.3.2.3 Marktattraktivität	115
3.3.3 Marktanalyse	116
3.3.3.1 Branchenstrukturanalyse nach <i>Porter</i>	118
3.3.4 Weitere Unternehmensumwelt	123
3.3.4.1 Indikatorenanalyse	124
3.3.4.2 Stakeholder-Ansatz	126
3.4 Risikomanagement	130

4 Unternehmensanalyse	137
4.1 Aufgaben	137
4.2 Stärken- und Schwächenanalyse	137
4.2.1 Wertkette nach <i>Porter</i>	138
4.2.2 Ansatz des Strategischen Management	140
4.2.3 Konkurrentenanalyse.....	143
4.3 Performance Measurement	144
4.4 Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse.....	145
4.5 Empirische Studien.....	146
4.5.1 PIMS-Programm.....	147
4.5.2 Produktlebenszyklus	151
4.5.3 Erfahrungskurve	155
4.6 Portfolio-Analyse	159
4.6.1 Konzeption	160
4.6.2 Ist-Portfolio	161
4.6.3 Strategische Geschäftsfelder.....	163
4.6.3.1 Abgrenzung Strategischer Geschäftsfelder	163
4.6.3.2 Positionierung der Strategischen Geschäftsfelder	168
4.6.4 Varianten von Portfolios	169
4.6.4.1 Absatzmarktorientierte Portfolios.....	170
4.6.4.2 Ressourcenorientierte Portfolios	176
4.6.5 Zielportfolio	179
4.6.6 Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse.....	180
5 Strategiewahl.....	184
Beispiele für Unterschiede in den Strategien	184
5.1 Lückenanalyse	188
5.2 Arten von Strategien.....	189
5.3 Unternehmensstrategien	192
5.3.1 Wachstumsstrategien.....	193
5.3.1.1 Produkt-Markt-Strategien.....	193
5.3.1.2 Lokale, nationale, internationale und globale Strategien	196
5.3.1.3 Autonomie-, Kooperations- und Integrationsstrategien.....	200
5.3.2 Stabilisierungsstrategien	204
5.3.2.1 Aufgaben	204
5.3.2.2 Stabilisierungsstrategien in schrumpfenden Märkten	204

5.3.3 Desinvestitionsstrategien.....	205
5.3.3.1 Motive und Barrieren für Desinvestitionen.....	205
5.3.3.2 Desinvestitionsformen	206
5.4 Geschäftsbereichsstrategien	207
5.4.1 Kostenführerschaftsstrategie	209
5.4.2 Differenzierungsstrategie	210
5.4.3 Nischenstrategie	211
5.5 Funktionsbereichsstrategien	212
5.6 Bewertung von Strategien	213
5.6.1 Normstrategien	214
5.6.2 Planungsmodelle.....	214
5.6.2.1 Analytische Modelle	215
5.6.2.2 Heuristische Modelle	219
5.7 Soziale Verantwortung bei der Strategiewahl	221
5.7.1 Corporate Social Responsibility	221
5.7.2 Nachhaltigkeit als Aufgabe der unternehmerischen Verantwortung	223
6 Strategieimplementierung	227
6.1 Aufgaben	227
6.2 Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt).....	228
6.2.1 Mittelfristplanung und Budgetierung	228
6.2.2 Balanced Scorecard	229
6.3 Ablauforganisation der Implementierung (organisatorischer Aspekt).....	232
6.3.1 Reihenfolgeproblem	232
6.3.2 Koordinationsproblem.....	234
6.4 Personale Voraussetzungen für die Implementierung (personaler Aspekt)	236
6.5 Projektmanagement	237
6.5.1 Strategien als Projekte.....	237
6.5.2 Strategieimplementierung durch Projektmanagement	238
6.5.2.1 Implementierung einer Einzelstrategie durch Projektmanagement ..	238
6.5.2.2 Implementierung eines Strategieportefeuille durch Multiprojekt- management	239
7 Zusammenfassung.....	240
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	241
Literaturempfehlungen	248

Teil 3: Strategische Kontrolle	251
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	252
1 Grundlagen der strategischen Kontrolle.....	256
1.1 Begriff und Arten der Kontrolle.....	256
1.2 Funktionen der Kontrolle im traditionellen Management.....	257
1.3 Funktionen der Kontrolle im Strategischen Management.....	258
2 Konzeptionen der strategischen Kontrolle	261
2.1 Überblick.....	261
2.2 Die Kontrollkonzeption nach <i>Schreyögg/Steinmann</i>	261
2.2.1 Strategische Prämissenkontrolle	262
2.2.2 Strategische Durchführungskontrolle	262
2.2.3 Strategische Überwachung	263
2.3 Die Kontrollkonzeption des Strategischen Managements.....	264
2.3.1 Grundzüge	264
2.3.2 Kontrolle der Potenziale	265
3 Strategisches Kontrollsyste.....	269
3.1 Aufgaben	269
3.2 Elemente	269
3.2.1 Kontrollträger	269
3.2.2 Kontrollprozess	271
3.2.3 Kontrolltechniken.....	271
3.2.4 Kontrollbereiche.....	274
3.2.5 Ablauforganisation der Kontrolle	275
4 Probleme der Realisierung	276
5 Zusammenfassung	277
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	279
Literaturempfehlungen.....	282
Teil 4: Informationsmanagement.....	283
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	284
1 Strategische Bedeutung der Information.....	289
2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements	292
2.1 Elemente eines strategischen Informationsmanagements.....	292
2.2 Informationsbedarf.....	294
2.3 Informationsbeschaffung.....	299

2.4 Informationsverarbeitung	302
3 Management externer Informationen	306
3.1 Umweltveränderungen	306
3.2 Prognosen	308
3.2.1 Aufgaben und Arten von Prognosen	308
3.2.2 Prognoseverfahren	309
3.3 Projektionen	314
3.3.1 Szenario-Analyse	314
3.3.2 Früherkennungssysteme	323
3.4 Konzept der Schwachen Signale	328
3.4.1 Thesen	328
3.4.2 Konzeption	329
3.4.3 Bewertung	333
3.5 Diskontinuitätenmanagement	334
3.5.1 Aufgaben	334
3.5.2 Instrumente	335
3.5.3 Implementierung	337
4 Management interner Informationen	339
4.1 Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung	339
4.2 Strategische Projektrechnung	341
4.3 Strategische Potenzialrechnung	342
4.3.1 Aufgaben	342
4.3.2 Verfahren	343
4.4 Strategische Prozessrechnung	346
4.4.1 Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis	348
4.4.2 Target Costing	350
4.4.2.1 Begriff und Ziele	350
4.4.2.2 Verfahren	353
4.4.3 Strategische Prozesskostenrechnung	356
4.4.3.1 Begriff und Ziele	356
4.4.3.2 Verfahren	357
4.4.3.3 Anwendungen im strategischen Kostenmanagement	358
4.4.4 Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung	360
4.4.4.1 Vorgehensweise	360
4.4.4.2 Strategische Entscheidungen	362

5 Wissensmanagement	365
5.1 Begriff.....	365
5.2 Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement	365
5.3 Gestaltung des Wissensprozesses.....	368
6 Computergestützte Informationssysteme	371
6.1 Begriff und Aufbau	371
6.2 Entwicklungsstufen.....	372
6.2.1 Management-Informationssysteme (MIS)	372
6.2.2 Decision Support Systems (DSS)	373
6.2.3 Executive Information Systems (EIS)	374
6.2.4 Data Warehouse.....	377
6.3 Bewertung	378
7 Zusammenfassung	380
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	381
Literaturempfehlungen.....	386
Teil 5: Organisation	390
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	390
1 Strategische Bedeutung der Organisation	395
2 Organisationstheoretische Ansätze.....	398
2.1 Situativer Ansatz.....	398
2.2 Institutionenökonomischer Ansatz.....	403
2.2.1 Property-Rights-Ansatz.....	403
2.2.2 Principal-Agent-Ansatz.....	403
2.2.3 Transaktionskostenansatz.....	404
2.3 Selbstorganisationsansatz.....	407
3 Traditionelle Organisationsmodelle	410
3.1 Funktionale Organisation.....	410
3.1.1 Grundmodell	410
3.1.2 Strategische Bedeutung	411
3.2 Divisionale Organisation.....	412
3.2.1 Grundmodell	412
3.2.2 Strategische Bedeutung	413
3.2.3 Die Holding	415
3.2.3.1 Begriff und Arten.....	415

3.2.3.2 Management-Holding	417
3.2.3.3 Strategische Bedeutung.....	422
3.3 Matrix-Organisation	425
3.3.1 Grundmodell.....	425
3.3.2 Strategische Bedeutung.....	425
4 Neue Organisationsmodelle.....	427
4.1 Prozessorganisation	427
4.1.1 Begriff.....	427
4.1.2 Business Reengineering	429
4.1.3 Strategische Bedeutung.....	430
4.2 Teamorganisation.....	431
4.2.1 Begriff.....	431
4.2.2 Formen.....	432
4.2.3 Strategische Bedeutung.....	434
4.3 Lernende Organisation.....	435
4.3.1 Begriff.....	435
4.3.2 Prozess des organisationalen Lernens	436
4.3.3 Strategische Bedeutung.....	438
4.4 Flexible Organisation.....	440
4.4.1 Begriff.....	440
4.4.2 Formen.....	440
4.4.3 Strategische Bedeutung.....	443
4.5 Kooperationen.....	443
4.5.1 Begriff.....	447
4.5.2 Horizontale Kooperationen.....	448
4.5.2.1 Strategische Bedeutung.....	448
4.5.2.2 Kooperation versus Akquisition.....	449
4.5.2.3 Formen von horizontalen Kooperationen	451
4.5.3 Vertikale Kooperationen.....	454
4.5.3.1 Strategische Bedeutung.....	454
4.5.3.2 Formen von vertikalen Kooperationen	456
5 Organisatorischer Wandel.....	458
5.1 Reorganisation	458
5.1.1 Modelle der Projektorganisation.....	458
5.1.2 Organisationsformen des Multiprojektmanagements	460
5.2 Change Management	462

6 Zusammenfassung	463
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	464
Literaturempfehlungen.....	467
Teil 6: Unternehmenskultur.....	469
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	470
1 Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur	474
2 Das Phänomen Unternehmenskultur	477
2.1 Begriff und Kennzeichen einer Kultur.....	477
2.2 Begriff der Unternehmenskultur	478
2.3 Ebenen der Unternehmenskultur	479
2.4 Typen der Unternehmenskultur	482
3 Einflüsse auf die Unternehmenskultur.....	486
3.1 Einflussbereiche	486
3.1.1 Individuum	488
3.1.2 Gesellschaft und Branche.....	489
3.1.3 Führungsverhalten, Strategie und Organisation.....	490
3.2 Empirische Forschung.....	491
4 Wirkungen der Unternehmenskultur.....	493
4.1 Grundlegende Wirkungen.....	493
4.2 Spezielle Wirkungen	494
4.2.1 Strategische Planung.....	495
4.2.2 Strategische Kontrolle.....	501
4.2.3 Informationsmanagement	502
4.2.4 Organisation	502
5 Gestaltung der Unternehmenskultur.....	504
5.1 Grundfragen der Gestaltung.....	504
5.2 Aufgabenfelder der Gestaltung	506
5.2.1 Sollkultur	506
5.2.2 Istkultur.....	506
5.2.3 Realisation	508
6 Zusammenfassung	512
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	513
Literaturempfehlungen.....	515

Teil 7: Strategische Leistungspotenziale.....	517
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	518
1 Strategische Bedeutung der Potenziale.....	522
2 Strategisches Beschaffungsmanagement	526
2.1 Aufgaben	526
2.2 Beschaffungsstrategien.....	531
3 Strategisches Produktionsmanagement.....	536
3.1 Aufgaben	536
3.2 Produktionsstrategien.....	536
4 Strategisches Marketing	544
4.1 Aufgaben	544
4.2 Marketingstrategien.....	546
5 Strategisches Finanzmanagement	552
5.1 Aufgaben	552
5.2 Finanzierungsstrategien	553
6 Strategisches Personalmanagement	558
6.1 Aufgaben	558
6.2 Personalstrategien	560
7 Strategisches Technologiemanagement.....	567
7.1 Aufgaben	567
7.2 Technologiestrategien	571
8 Zusammenfassung.....	575
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	576
Literaturempfehlungen	578
Rückblick und Ausblick.....	581
Literaturverzeichnis.....	585
Stichwortverzeichnis	603