

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Autorenverzeichnis .....	XIII

## Teil A

### Strategie und Strategieverständnis

<b>1. Aktuelle Trends und Entwicklungen – Ein Prolog .....</b>	<b>3</b>
1.1. Auseinandersetzung mit dem Umfeld als Notwendigkeit .....	3
1.2. Aktuelle Trends und Entwicklungen – die „4-D“ .....	4
<b>2. Grundlagen des strategischen Denkens und Handelns .....</b>	<b>10</b>
2.1. Grundverständnis von „Strategie“ .....	10
2.2. Charakteristika von Strategie .....	24
2.3. Strategien in Klein- und Mittelbetrieben .....	31
2.4. Strategie und Unternehmenserfolg .....	40
2.5. Der Strategiebegriff – ein Versuch .....	44
<b>3. Strategisches Denken und Handeln im Alltag .....</b>	<b>49</b>
3.1. Wenn die Ziele verloren gehen .....	49
3.2. Wenn die Erfolge verloren gehen .....	54
3.3. Wenn die Krise eintritt .....	56
3.4. Wenn die Wende gelingt .....	66

## Teil B

### Der Prozess der Strategieentwicklung

<b>4. Voraussetzungen für den Strategieentwicklungsprozess .....</b>	<b>73</b>
4.1. Führungskräfte für das Entwicklungsteam auswählen .....	73
4.2. Zeit- und Handlungsautonomie der Führungskräfte herstellen .....	77
4.3. Prozess- und Entwicklungsbewusstsein wecken .....	85
4.4. Illusionen bezüglich der Strategieentwicklung diskutieren .....	87
4.5. Strategische Wirkungsprinzipien vermitteln .....	91
4.6. Strategische Handlungsprinzipien reflektieren .....	93
4.7. Den strategischen Multiplikator vermitteln .....	95
4.8. Dem Beginn die entsprechende Bedeutung geben .....	98
<b>5. Objekte des Strategieentwicklungsprozesses .....</b>	<b>102</b>
5.1. Blickwinkel und Bezugsebenen der Unternehmensstrategie .....	102
5.2. Das Gesamtunternehmen als Bezugsebene der Grundstrategie .....	109
5.3. Die Geschäftsfeldstrategie .....	114
5.4. Geschäftsmodell und funktionale Strategien .....	117
5.5. Der relevante Analyse- und Entwicklungsfokus für kleine und mittelständische Unternehmen .....	121
<b>6. Der „klassische“ Prozess der Strategieentwicklung .....</b>	<b>126</b>
6.1. Der Strategieentwicklungsprozess in der Theorie .....	126
6.2. Der Strategieentwicklungsprozess in der Praxis .....	129

6.3.	Der unternehmensgerechte Strategieentwicklungsprozess .....	132
6.3.1.	Der spezifische Strategieentwicklungsprozess .....	133
6.3.2.	Der stringente Strategieentwicklungsprozess .....	136
6.3.3.	Der konsistente Strategieentwicklungsprozess .....	139
6.3.4.	Der kommunizierte Strategieentwicklungsprozess .....	141
<b>7.</b>	<b>Agilität in der Strategieentwicklung</b> .....	<b>144</b>
7.1.	Die Grenzen der „klassischen Strategieentwicklung“ .....	144
7.2.	Notwendige Agilität in der Strategieentwicklung .....	145
7.3.	Eine erweiterte Sicht auf den Strategieprozess .....	146
7.4.	Beispielhafte Formate im Strategieprozess .....	149
7.5.	Blue Ocean Strategy als Kreativansatz in der Strategieentwicklung ...	150
<b>8.</b>	<b>Die strategische Analyse als Basis der Grundstrategie</b> .....	<b>154</b>
8.1.	Grundlegendes Verständnis zur strategischen Analyse .....	154
8.2.	Interne Analyse .....	164
8.2.1.	Was sind Wettbewerbsstärken und -schwächen? .....	164
8.2.2.	Wie identifiziert man Stärken und Schwächen? .....	167
8.2.3.	Wie reflektiert man Stärken und Schwächen? .....	178
8.3.	Externe Analyse .....	180
8.3.1.	Was sind relevante Umweltentwicklungen? .....	180
8.3.2.	Wie identifiziert man relevante Umwelt- entwicklungen? .....	181
8.3.3.	Wie reflektiert man die relevanten Umwelt- entwicklungen? .....	187
8.4.	Synthese im Rahmen der SWOT-Analyse .....	188
8.4.1.	Was sind Chancen und Bedrohungen? .....	188
8.4.2.	Wie identifiziert man Chancen und Bedrohungen? .....	190
8.4.3.	Wie systematisiert man Chancen und Bedrohungen? .....	195
<b>9.</b>	<b>Die Vision als Teil der Grundstrategie</b> .....	<b>204</b>
9.1.	Grundlagen zur Unternehmensvision .....	204
9.1.1.	Was ist eine Vision? .....	204
9.1.2.	Wozu dient eine Vision? .....	207
9.1.3.	Wie formuliert man eine wirksame Vision? .....	210
9.1.4.	Wie verankert man eine Vision im Tagesgeschäft? .....	212
9.2.	Vertiefende Aspekte zur Unternehmensvision .....	215
9.2.1.	Die Visionsfindung als Herausforderung .....	215
9.2.2.	Gründungsidee versus Unternehmensvision .....	217
9.2.3.	Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensvision ....	219
9.2.4.	Abgrenzung zur Unternehmensmission und zum Leitbild .....	220
<b>10.</b>	<b>Die Positionierung als Teil der Grundstrategie</b> .....	<b>226</b>
10.1.	Grundlagen zur Unternehmenspositionierung .....	226
10.1.1.	Was ist eine Positionierung? .....	226
10.1.2.	Welche Positionierungsoptionen gibt es? .....	227
10.1.3.	Warum viele Unternehmen ihre Positionierung verlieren .....	248
10.1.4.	Wie formuliert man Positionierungen? .....	253

10.2.	Vertiefende Aspekte zur Unternehmenspositionierung .....	255
10.2.1.	Statische und dynamische Positionierungsmodelle .....	255
10.2.2.	Funktionen von Positionierungslandkarten .....	261
10.2.3.	Marktentwicklung und Positionierungsoptionen .....	268
<b>11.</b>	<b>Die strategische Stoßrichtung als Teil der Grundstrategie .....</b>	<b>273</b>
11.1.	Grundlagen zu den strategischen Stoßrichtungen .....	273
11.1.1.	Was sind strategische Stoßrichtungen? .....	273
11.1.2.	Wozu dienen strategische Stoßrichtungen? .....	274
11.1.3.	Wie formuliert man strategische Stoßrichtungen? .....	275
11.1.4.	Wie verankert man strategische Stoßrichtungen im Arbeitsalltag? .....	278
11.2.	Vertiefende Aspekte zu den strategischen Stoßrichtungen .....	280
11.2.1.	Bewertung und Auswahl von strategischen Stoß- richtungen .....	280
11.2.2.	Strategische Stoßrichtung und strategischer Multiplikator .....	285
<b>12.</b>	<b>Strategische Ziele als Teil der Grundstrategie .....</b>	<b>291</b>
12.1.	Grundlagen zu den strategischen Zielen .....	291
12.1.1.	Was sind strategische Ziele? .....	291
12.1.2.	Wozu dienen strategische Ziele? .....	297
12.1.3.	Wie formuliert man strategische Ziele? .....	302
12.2.	Vertiefende Aspekte zu den strategischen Zielen .....	304
12.2.1.	Erkenntnisse der Zielforschung .....	304
12.2.2.	Risikant hochgesteckte Ziele .....	312

## Teil C

### Strategieumsetzung

<b>13.</b>	<b>Voraussetzungen für die Umsetzung von Strategien .....</b>	<b>319</b>
13.1.	Zugrunde liegendes Verständnis von Strategieumsetzung .....	319
13.2.	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung in der Praxis .....	323
13.2.1.	Das Führungsteam .....	324
13.2.2.	Das optimale Timing .....	328
13.2.3.	Die erforderlichen Kompetenzen .....	334
13.2.4.	Flexible Mittel .....	336
<b>14.</b>	<b>Der Prozess der Strategieumsetzung .....</b>	<b>343</b>
14.1.	Der Strategieumsetzungsprozess in der Theorie .....	343
14.2.	Der Strategieumsetzungsprozess in der Praxis .....	344
14.3.	Ansatzpunkte zur Strategieumsetzung .....	345
14.3.1.	Die Menschen auf der persönlich-individuellen Ebene involvieren .....	346
14.3.2.	Der Kommunikation Bedeutung schenken .....	348
14.3.3.	Energie entfalten .....	357
14.3.4.	Die Führungsherausforderung annehmen .....	360
14.3.5.	Strukturen und Systeme anpassen .....	362
14.3.6.	Die Lernfähigkeit des Strategieprozesses sicherstellen ....	365

<b>15. Strategieumsetzung mittels der Balanced Scorecard .....</b>	<b>370</b>
15.1. Defizite der Strategieumsetzung als Ausgangspunkt .....	370
15.2. Konzeptionelle Grundlagen der Balanced Scorecard .....	374
15.3. Voraussetzungen für die Balanced Scorecard .....	380
15.4. Die einzelnen strategischen Perspektiven .....	383
15.5. Die Definition der strategischen Ziele .....	386
15.6. Die Modellierung der Ursachen-Wirkungsketten .....	391
15.7. Die Bestimmung der strategischen Messgrößen .....	397
15.8. Bestimmung und Abstimmung der Zielwerte .....	404
15.9. Definition der strategischen Maßnahmen .....	411
15.10. Balanced Scorecards im praktischen Einsatz .....	412
<b>16. Strategieumsetzung und Projektmanagement .....</b>	<b>419</b>
16.1. Grundlagen zu Projekten und Projektmanagement .....	419
16.2. Typische Phasen im Projektmanagement .....	421
16.3. Projektantrag und Projektauftrag .....	422
16.4. Projektplanung .....	423
16.5. Projektsteuerung und Projektabschluss .....	430
16.6. Projektmanagement für agile Vorgehensmodelle .....	431

## Teil D

### Ausgewählte Funktionale Strategien

<b>17. Strategisches Marketing .....</b>	<b>439</b>
17.1. Entwicklung und Skizzierung des Marketingkonzeptes .....	439
17.2. Anwendungsfelder des Marketing .....	443
17.3. Aktuelle Entwicklungslinien im Marketing .....	445
17.4. Marktsegmentierung, Kaufverhalten und Customer Journey .....	448
17.5. Strategieumsetzung im Marketing – Der Marketing-Mix .....	457
17.6. Marketing-Mix I: Leistungs-Mix (Produkt- und Programmpolitik) .....	459
17.7. Marketing-Mix II: Kommunikationspolitik .....	464
17.8. Marketing-Mix III: Distributionspolitik .....	467
17.9. Marketing-Mix IV: Kontrahierungspolitik .....	469
<b>18. Beschaffungs- und Produktionsstrategien .....</b>	<b>472</b>
18.1. Beschaffungsstrategien .....	472
18.2. Produktionsstrategien (Fertigungsstrategien) .....	480
<b>19. Kooperationsstrategien .....</b>	<b>487</b>
19.1. Strategische Zugänge und Zielsetzung einer Kooperation .....	487
19.2. Begrifflichkeiten und Formen von Kooperation .....	489
19.3. Führung einer Kooperation .....	492
19.4. Entwicklung und Gestaltung von Unternehmenskooperationen .....	494
19.4.1. Phasenverlauf und kollektives Nutzenniveau .....	494
19.4.2. Emergenzphase: Anbahnung der Kooperation .....	494
19.4.3. Formationsphase: Aushandlung des Kooperations- konzepts .....	496

19.4.4.	Leistungsphase: Durchführung der Kooperations-	497
	aktivitäten .....	
19.4.5.	Auflösungsphase: Gestaltung des Exit-Szenarios .....	498
19.5.	Herausforderungen und Risiken einer Unternehmenskooperation ..	498
<b>20.</b>	<b>Strategisches Personalmanagement .....</b>	<b>502</b>
20.1.	Bedeutung des strategischen Personalmanagements .....	502
20.1.1.	Entwicklung und Skizzierung des Personal-	
	managements .....	502
20.1.2.	Strategischer Anpassungsdruck .....	504
20.1.3.	Begriffsdefinition und Strategieeinbindung .....	505
20.2.	Entwicklung der Personalstrategie .....	508
20.3.	Ausgewählte aktuelle HR-Schlüsselthemen .....	511
20.4.	Formen der HR-Funktionsstrategie .....	516

## Teil E

### Ausgewählte Werkzeuge des Strategischen Managements

<b>21.</b>	<b>Ausgewählte Werkzeuge des Strategischen Managements .....</b>	<b>527</b>
21.1.	ABC-Analyse .....	527
21.2.	Aktionspläne (To-Do-Listen) .....	529
21.3.	Altersstrukturanalyse .....	532
21.4.	Branchenanalyse .....	534
21.5.	Benchmarking .....	537
21.6.	Customer Journey Mapping .....	544
21.7.	Erfahrungskurve .....	546
21.8.	Funktionale Strategieoptionen .....	551
21.9.	GAP-Analyse .....	553
21.10.	Kernkompetenz .....	558
21.11.	Konkurrenzanalyse .....	563
21.12.	Kundenzufriedenheit und KANO-Modell .....	565
21.13.	Lebenszyklus der Kundenbeziehung .....	570
21.14.	Leitbild .....	573
21.15.	Marktanalyse .....	575
21.16.	Marktforschung .....	579
21.17.	Morphologischer Kasten .....	589
21.18.	PIMS-Studie .....	595
21.19.	Portfolio-Analyse .....	600
21.20.	Produktlebenszyklus .....	609
21.21.	Stakeholderanalyse .....	611
21.22.	Szenariotechnik .....	613
21.23.	Technologieportfolios .....	615
21.24.	Umweltanalyse .....	618
21.25.	Unternehmensanalyse .....	622
21.26.	Wertkette .....	627
	Stichwortverzeichnis .....	631