
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	KMU, Mittelstand und Start-ups	6
1.1.1	Abgrenzung von KMU, Mittelstand und Start-ups anhand quantitativer Merkmale	6
1.1.2	Abgrenzung von KMU, Mittelstand und Start-ups anhand qualitativer Merkmale	8
1.1.3	Bedeutung der KMU und mittelständischen Unternehmen für die deutsche Wirtschaft	10
1.1.4	Bedeutung der Start-up-Unternehmen für die deutsche Wirtschaft.	14
1.2	Strategie, strategisches Management und Organisationsformen	17
1.2.1	Strategie	17
1.2.2	Strategisches Management.	19
1.2.3	Organisationsformen	22
	Literatur	28
2	Strategische Zielplanung	31
2.1	Formulierung von Unternehmenswerten	33
2.1.1	Unternehmensphilosophie, Werte und Werteorientierung	33
2.1.2	Unternehmensethik	39
2.1.3	Corporate Social Responsibility	40
2.2	Formulierung von Zielen	46
2.2.1	Funktionen von Zielen	47
2.2.2	Zielarten	47
2.2.3	Zieldimensionen und -beziehungen	48
2.2.4	Zielpyramide	50
2.2.5	SMART-Methode.	53
2.3	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	54
	Literatur	55

3	Strategische Option – Strategische Analyse	59
3.1	Unternehmensanalyse	62
3.1.1	Wertkettenanalyse	65
3.1.2	Managementtool „VRIO-Analyse“	67
3.1.3	Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse	70
3.1.4	Entwicklung bestehender Ressourcen und Fähigkeiten mithilfe der Lückenanalyse (Gap-Analyse)	77
3.1.5	Entwicklung neuer Fähigkeiten	78
3.2	Umweltanalyse	80
3.2.1	Analyse von zersplitterten Märkten	81
3.2.2	Handlungsstrategien in zersplitterten Märkten	83
3.3	Zusammenspiel der Unternehmens- und Umweltanalyse	105
3.3.1	Managementtool „SWOT-Analyse“	105
3.3.2	Strategic Fit	108
3.4	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	110
	Literatur	111
4	Formulierung der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie – Strategische Wahl	115
4.1	Formulierung der Unternehmensstrategie	115
4.1.1	Zusammenschluss von Unternehmen	118
4.1.2	Kooperationsstrategien	132
4.1.3	Diversifikationsstrategien	150
4.2	Formulierung der Geschäftsfeldstrategie	156
4.2.1	Wettbewerbsstrategien	157
4.2.2	Desinvestitionsstrategien	172
4.3	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	173
	Literatur	174
5	Formulierung der Funktionalstrategien entlang der Wertschöpfungskette – Strategische Wahl	181
5.1	Beschaffungsstrategien	181
5.1.1	E-Procurement	184
5.1.2	E-Procurement in mittelständischen und Start-up-Unternehmen	193
5.1.3	Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	196
5.2	Personalstrategien	197
5.2.1	Steigender Wettbewerb um Humanressourcen	198
5.2.2	Personalwirtschaftliche Grundhaltung von KMU und Start-ups im Unterschied zu Großunternehmen	203
5.2.3	Personalbeschaffung	205
5.2.4	Personalentwicklung	209

5.2.5	Personalfreisetzung	211
5.2.6	Personalmarketing und Employer Branding	212
5.2.7	Personalbindung	223
5.2.8	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	226
5.3	Finanzierungsstrategien	227
5.3.1	Einschränkungen der Unternehmensfinanzierung	228
5.3.2	Klassische Finanzierungsformen	236
5.3.3	Alternative Finanzierungsformen	241
5.3.4	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	250
5.4	Controllingstrategien	252
5.4.1	Bedeutung des Controllings	252
5.4.2	Ziele des Controllings	253
5.4.3	Funktionen des Controllings	254
5.4.4	Einfluss der Unternehmensgröße auf das Controlling	255
5.4.5	Führung im Controlling	256
5.4.6	Die Kennzahlen des Controllings	258
5.4.7	Operatives Controlling	263
5.4.8	Strategisches Controlling	266
5.4.9	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	272
5.5	Planungsrechnungsstrategien	272
5.5.1	Planbilanz und Schlussbilanz	273
5.5.2	Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	276
5.5.3	Liquiditätsrechnung	276
5.5.4	Liquiditätsplanung in Staffelform	278
5.5.5	Investitionsplanung	280
5.5.6	Absatzplanung	281
5.5.7	Personalplanung	282
5.5.8	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	283
5.6	Marketingstrategien	283
5.6.1	Marktsegmentierung	284
5.6.2	Zielgruppenidentifikation	286
5.6.3	Offline-Marketingstrategien	286
5.6.4	Onlinemarketingstrategien	292
5.6.5	Marketing-Mix der 4P bzw. 7P	299
5.6.6	Marketing-Mix der 7-P im Dienstleistungsbereich	305
5.6.7	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	307

5.7	Vertriebsstrategien	308
5.7.1	Operativer Vertrieb.....	308
5.7.2	Strategischer Vertrieb.....	316
5.7.3	Managementtool „Startup Sales Canvas®“.....	324
5.7.4	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	329
	Literatur	329
6	Strategische Programme – Implementierung und Kontrolle von Strategien	343
6.1	Entwicklung eines Strategieplans	343
6.2	Implementierung eines Strategieplans.....	345
6.3	Strategische Kontrolle und Anpassung eines Strategieplans	348
6.3.1	Finanzperspektive	349
6.3.2	Kundenperspektive.....	351
6.3.3	Prozessperspektive.....	353
6.3.4	Lern- und Entwicklungsperspektive	354
6.4	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups ...	357
	Literatur	359
7	Aktuelle Trends und Entwicklungen im strategischen Management.....	361
7.1	Ideen- und Innovationsmanagement	362
7.1.1	Ideenmanagement	362
7.1.2	Innovationsmanagement	373
7.1.3	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	389
7.2	Digitalisierungsmanagement	391
7.2.1	Technologien und Anwendungen der Digitalisierung	392
7.2.2	Start-up Praxisbeispiele mit digitalen Geschäftsmodellen	394
7.2.3	Mittelständisches Praxisbeispiel mit digitalem Geschäftsmodell.....	395
7.2.4	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	397
7.3	Agiles Management	398
7.3.1	Grundprinzipien des agilen Managements.....	399
7.3.2	Agile Methoden und Werkzeuge für mittelständische und Start-up-Unternehmen.....	400
7.3.3	Vorteile und Nachteile agiler Methodik.....	403
7.3.4	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	405
7.4	Change-Management.....	406
7.4.1	Der Change-Management Prozess.....	406
7.4.2	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	407

7.5	Nachhaltigkeitshmanagement	409
7.5.1	Nachhaltigkeitsdimensionen	412
7.5.2	Wettbewerbsvorteile.....	412
7.5.3	Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie	413
7.5.4	Herausforderungen für mittelständische und Start-up-Unternehmen.	414
7.5.5	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups	415
Literatur	417