

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b> .....	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
<b>2 Strategische Zielplanung</b> .....	31
2.1 Formulierung von Unternehmenswerten .....	33
2.1.1 Unternehmensphilosophie, Werte und Wertorientierung .....	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

<b>3 Strategische Option – Strategische Analyse . . . . .</b>	<b>59</b>
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
<b>4 Formulierung der Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie – Strategische Wahl . . . . .</b>	<b>115</b>
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
<b>5 Formulierung der Funktionalstrategien entlang der Wertschöpfungskette – Strategische Wahl . . . . .</b>	<b>181</b>
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
<b>6</b>	<b>Strategische Programme – Implementierung und Kontrolle von Strategien .....</b>	<b>343</b>
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 Entwicklungs perspektive .....	354
6.4	Fazit und Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und Start-ups ...	357
	Literatur .....	359
<b>7</b>	<b>Aktuelle Trends und Entwicklungen im strategischen Management.....</b>	<b>361</b>
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