

Franz Xaver Bea / Jürgen Haas

Strategisches Management

129 Abbildungen

Gustav Fischer Verlag · Stuttgart · Jena

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Strategisches Management: Objekt, Aufgaben, Theorie

* Beispiele aus der Unternehmenspraxis	3
1 Die drei Ziele einer Wissenschaft	4
1.1 Beschreibung	4
1.2 Erklärung	5
1.3 Gestaltung	5
2 Objekt des Strategischen Managements.....	7
2.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt.....	7
2.2 Anforderungen an die Unternehmen	10
3 Aufgaben des Strategischen Managements	11
3.1 Von der Planung zum Strategischen Management	11
3.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements	14
3.2.1 Varianten des strategischen Fit.....	14
3.2.2 Eigener Ansatz.....	16
4 Theorie des Strategischen Managements	18
4.1 Aufgaben einer Theorie	18
4.2 Ansätze im Rahmen der Theorie des Strategischen Managements	19
4.2.1 Traditioneller Ansatz.....	19
4.2.2 Situativer Ansatz	20
4.2.3 Typologischer Ansatz	23
4.2.3.1 Leitidee	23
4.2.3.2 Anwendungen	24
4.3 Weiterentwicklung der Theorie	28
4.3.1 Probleme der Forschung.....	28
4.3.2 Empfehlungen für die Forschung.....	30

* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	33
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	35
* <i>Literaturempfehlungen</i>	36

Teil 2: Strategische Planung

* <i>Beispiele aus der Unternehmenspraxis</i>	42
1 Grundlagen der strategischen Planung	45
1.1 Begriffe.....	45
1.2 Komponenten des strategischen Planungsprozesses.....	49
1.3 Techniken der strategischen Planung.....	51
1.3.1 Aufgaben von Planungstechniken	51
1.3.2 Arten von Techniken der strategischen Planung....	54
1.4 Strategisches Planungssystem	56
1.4.1 Aufgaben	56
1.4.2 Elemente.....	56
1.4.2.1 Planungsträger.....	56
1.4.2.2 Planungsprozeß	58
1.4.2.3 Planungstechniken.....	60
1.4.2.4 Planungsbereiche.....	60
1.4.2.5 Ablauforganisation der Planung.....	61
1.4.2.6 Planungsrechnung	62
2 Strategische Ziele	63
2.1 Zielhierarchie.....	64
2.2 Aufgaben der strategischen Zielsetzung	67
2.3 Zielbildungsprozeß	69
2.4 Shareholder Value	70
3 Umweltanalyse	72
3.1 Outside-in Approach	73
3.2 Relevante Umwelt	75
3.2.1 Begriff und Arten	75
3.2.2 Der Markt.....	77

3.2.2.1	Abgrenzung des Marktes	77
3.2.2.2	Marktattraktivität.....	80
3.2.2.2.1	Marktanalyse	81
3.2.2.2.2	Branchenstrukturanalyse nach Porter...	83
3.2.3	Weitere Unternehmensumwelt	88
3.2.3.1	Indikatorenanalyse.....	88
3.2.3.2	Stakeholder-Ansatz	90
3.3	Identifikation von Bedrohungen und Chancen als Ergebnis der Umweltanalyse	92
4	Unternehmensanalyse	94
4.1	Aufgaben	94
4.2	Potentialanalyse.....	95
4.2.1	Wertkette nach Porter	95
4.2.2	Ansatz des Strategischen Managements	97
4.2.2.1	Systematik strategischer Erfolgsfaktoren ..	97
4.2.2.2	Messung des Erfolgs.....	101
4.3	Konkurrentenanalyse.....	102
4.4	Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse	103
4.5	Empirische Studien	103
4.5.1	PIMS-Programm	104
4.5.2	Produktlebenszyklus	110
4.5.3	Erfahrungskurve	115
4.6	Portfolio-Analyse	119
4.6.1	Konzeption	120
4.6.2	Istportfolio	122
4.6.3	Strategische Geschäftsfelder.....	124
4.6.3.1	Bildung strategischer Geschäftsfelder	124
4.6.3.2	Positionierung der strategischen Geschäftsfelder	130
4.6.4	Varianten von Portfolios	132
4.6.4.1	Absatzmarktorientierte Konzepte.....	133
4.6.4.1.1	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix)	134

4.6.4.1.2 Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil- Portfolio (McKinsey-Matrix)	136
4.6.4.1.3 Wettbewerbsposition-Marktlebens- zyklus-Portfolio	140
4.6.4.2 Ressourcenorientierte Konzepte	142
4.6.4.2.1 Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio . . .	142
4.6.4.2.2 Technologie-Portfolio	144
4.6.5 Zielpfotolio	147
4.6.6 Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse	148
5 Strategiewahl	152
5.1 Arten von Strategien	153
5.2 Unternehmensstrategien	156
5.2.1 Wachstumsstrategien	156
5.2.1.1 Produkt-Markt-Strategien	157
5.2.1.2 Lokale, nationale, internationale und globale Strategien	158
5.2.1.3 Do it yourself-, Kooperations- und Akquisitionsstrategien	160
5.2.2 Stabilisierungsstrategien	162
5.2.3 Schrumpfungsstrategien	163
5.3 Geschäftsbereichsstrategien	164
5.3.1 Kostenführerstrategie	165
5.3.2 Differenzierungsstrategie	166
5.3.3 Nischenstrategie	166
5.4 Funktionsbereichsstrategien	168
5.5 Bewertung von Strategien	169
5.5.1 Normstrategien	170
5.5.2 Planungsmodelle	171
5.5.2.1 Analytische Modelle	171
5.5.2.2 Heuristische Modelle	173
6 Strategieimplementation	175
6.1 Grundprobleme der Implementation	175
6.2 Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt).	176
6.3 Ablauforganisation der Implementation (organisatorischer Aspekt)	177

6.3.1 Reihenfolgeproblem	178
6.3.2 Koordinationsproblem	181
6.4 Personale Voraussetzungen für die Implementation (personaler Aspekt)	183
6.5 Zusammenfassung	184
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	186
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	191
* <i>Literaturempfehlungen</i>	196

Teil 3: Strategische Kontrolle

* <i>Beispiel aus der Unternehmenspraxis</i>	201
1 Grundlagen der strategischen Kontrolle	202
1.1 Begriff und Arten der Kontrolle	202
1.2 Funktion der Kontrolle im klassischen Managementprozeß	204
1.3 Bedeutung der Kontrolle im Rahmen des Strategischen Managements	206
2 Konzeptionen der strategischen Kontrolle	208
2.1 Überblick	208
2.2 Konzeption von Schreyögg/Steinmann	209
2.2.1 Strategische Prämissenkontrolle	209
2.2.2 Strategische Durchführungskontrolle	210
2.2.3 Strategische Überwachung	211
3 Strategisches Kontrollsyste m	213
3.1 Aufgaben	213
3.2 Elemente	213
3.2.1 Kontrollträger	213
3.2.2 Kontrollprozeß	215
3.2.3 Kontrolltechniken	216
3.2.4 Kontrollbereiche	217

3.2.5 Ablauforganisation der Kontrolle	219
3.2.6 Kontrollrechnung	219
4 Probleme der Realisierung	221
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	223
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	225
* <i>Literaturempfehlungen</i>	226

Teil 4: Information

* <i>Beispiel aus der Unternehmenspraxis</i>	230
1 Strategische Bedeutung der Information	231
2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements	234
2.1 Grundzüge	234
2.2 Informationsbedarf	237
2.3 Informationsbeschaffung	243
2.4 Informationsverarbeitung	247
3 Management externer Informationen	251
3.1 Typen von Umweltveränderungen	251
3.2 Prognoseverfahren	254
3.3 Projektionsverfahren	262
3.3.1 Szenario-Analyse	262
3.3.2 Früherkennungssysteme	269
3.4 Konzept der Schwachen Signale	276
3.4.1 Grundlegende Hypothesen	276
3.4.2 Aussagen und Konzeption	278
3.4.3 Bewertung	284
3.5 Diskontinuitätenmanagement	285
3.5.1 Ziele	285
3.5.2 Instrumente	286
3.5.3 Implementation	289

4 Management interner Informationen	292
4.1 Anforderungen an das Management interner Informationen.	292
4.2 Konzepte eines potentialorientierten Managements interner Informationen	295
4.3 Konzepte eines prozeßorientierten Managements interner Informationen	299
4.3.1 Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis	303
4.3.2 Target Costing	306
4.3.2.1 Begriff, Zielsetzung und Anwendungsbereiche	306
4.3.2.2 Prozeß (Ablauf)	310
4.3.3 Prozeßkostenrechnung	314
4.3.3.1 Begriff, Zielsetzung und Entwicklung	314
4.3.3.2 Prozeß (Ablauf)	315
4.3.3.3 Anwendungen im strategischen Kostenmanagement	317
4.3.4 Lebenszyklusorientierte Kosten- und Leistungsrechnung	320
5 Computergestützte Informationssysteme	326
5.1 Begriff und Aufbau	326
5.2 Entwicklungsstufen	328
5.2.1 Management-Informationssysteme (MIS)	328
5.2.2 Decision-Support-Systems (DSS)	329
5.2.3 Executive-Information-Systems (EIS)	331
5.2.4 Expertensysteme (ES)	333
5.3 Bewertung	336
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	338
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	342
* <i>Literaturempfehlungen</i>	344

Teil 5: Organisation

* <i>Beispiel aus der Unternehmenspraxis</i>	350
1 Strategische Bedeutung der Organisation	352
2 Organisationstheoretische Ansätze	356
2.1 Basisansätze	357
2.2 Spezifikationen	364
2.2.1 Transaktionskostenansatz	364
2.2.2 Fit-Ansätze und Umwelt-Strategie-Struktur- Ansatz.	368
3 Traditionelle Organisationsmodelle	374
3.1 Funktionale Organisation	375
3.2 Divisionale Organisation.	377
3.3 Matrix- und Tensororganisation	383
4 Konzeption von Mintzberg	386
4.1 Determinanten der Aufbauorganisation	386
4.2 Typen der Aufbauorganisation	391
4.3 Bewertung	395
5 Neuere Organisationsmodelle	396
5.1 Teammodelle	397
5.1.1 Begriff und Entwicklung	397
5.1.2 Formen	399
5.1.2.1 Teamorientierte Totalmodelle	399
5.1.2.2 Teamorientierte Partialmodelle.	401
5.2 Prozeßorganisation	403
5.2.1 Begriff und Entwicklung	403
5.2.2 Vorteile	405
5.3 Lernende Organisation	406
5.3.1 Begriff	406
5.3.2 Arten.	407
5.3.3 Förderung	409
5.4 Holding.	410
5.4.1 Begriff	411

5.4.2 Arten	412
5.4.3 Management-Holding	414
5.4.3.1 Kennzeichnung	414
5.4.3.2 Bewertung	420
5.5 Unternehmensübergreifende Kooperationskonzepte.....	425
5.5.1 Begriff und Arten	425
5.5.2 Horizontale Kooperationskonzepte	427
5.5.3 Vertikale Kooperationskonzepte.....	435
6 Organisationsgestaltung (Reorganisation)	439
6.1 Gründe für die Organisationsgestaltung	439
6.2 Organisationsgestaltung als Projekt.....	441
6.2.1 Projektplanung: Konzeption der Organisationsstruktur	444
6.2.2 Projektrealisation: Implementation der Organisationsstruktur	446
6.2.3 Projektkontrolle: Überwachung der Organisationsentwicklung.....	447
6.3 Grenzen rationaler Organisationsgestaltung	448
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	450
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	453
* <i>Literaturempfehlungen</i>	455

Teil 6: Unternehmenskultur

* <i>Beispiele aus der Unternehmenspraxis</i>	459
1 Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur	460
2 Das Phänomen Unternehmenskultur	463
2.1 Begriff und Kennzeichen der Kultur	463
2.2 Begriff der Unternehmenskultur.....	465
2.3 Ebenen der Unternehmenskultur	467
2.4 Merkmale und Typen der Unternehmenskultur.....	471

3 Einflüsse auf die Unternehmenskultur	475
3.1 Einflußbereiche und -prozesse	475
3.1.1 Individuum	477
3.1.2 Gesellschaft und Branche	479
3.1.3 Führungsverhalten, Strategie und Organisation ..	480
3.2 Empirische Forschung	482
4 Wirkungen der Unternehmenskultur	484
4.1 Grundlegende Wirkungen	484
4.2 Wirkungen auf die Subsysteme im Strategischen Management.	486
4.2.1 Strategische Planung	486
4.2.2 Strategische Kontrolle	493
4.2.3 Information	495
4.2.4 Organisation	496
5 Gestaltung der Unternehmenskultur	498
5.1 Grundfragen der Gestaltung	498
5.2 Aufgabenfelder der Gestaltung	500
5.2.1 Zielbildung (Sollkultur)	500
5.2.2 Diagnose (Istkultur)	501
5.2.3 Realisation	504
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	<i>507</i>
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	<i>509</i>
* <i>Literaturempfehlungen.....</i>	<i>510</i>

Teil 7: Leistungspotentiale

* <i>Beispiele aus der Unternehmenspraxis</i>	<i>513</i>
1 Potentiale im Strategischen Management	514
2 Leistungsprozeß	517
2.1 Strategische Bedeutung des Leistungsprozesses	517
2.2 Komponenten des Leistungsprozesses	518

2.2.1	Beschaffung	518
2.2.2	Produktion	525
2.2.3	Absatz	532
3	Kapital	536
3.1	Strategische Bedeutung von Kapital	536
3.2	Strategisches Finanzmanagement	538
4	Personal	542
4.1	Strategische Bedeutung von Personal	542
4.2	Strategisches Personalmanagement	543
4.2.1	Menschenbild, Verhalten und Doppelnatur des Menschen	543
4.2.2	Anforderungen an das Personal	547
4.2.3	Gestaltungsbereiche des strategischen Personalmanagements	549
5	Technologie	553
5.1	Strategische Bedeutung von Technologie	553
5.2	Strategisches Technologiemanagement	558
* <i>Fragen zur Wiederholung</i>	563	
* <i>Fragen zur Vertiefung</i>	565	
* <i>Literaturempfehlungen</i>	566	
Zusammenfassung und Ausblick		569
* <i>Literaturverzeichnis</i>	573	
* <i>Stichwortverzeichnis</i>	591	