



Strategische Unternehmungsführung

Eine Einführung

Mit zahlreichen Abbildungen, Aufgaben und Lösungen

Von

Professor Dr. Fred G. Becker

5., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978 3 503 18131 5

1. Auflage 2002
unter dem Titel „Unternehmungsführung.
Einführung in das strategische Management“

2. Auflage 2005
3. Auflage 2007

Die 1. bis 3. Auflage erschienen unter der Mitautorenschaft
von Professor Dr. Michael J. Fallgatter.

4. Auflage 2011
5. Auflage 2018

ISBN 978 3 503 18131 5

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018
www.ESV.info

Druck und buchbinderische Weiterverarbeitung: Difo-Druck, Bamberg

VORWORT ZUR FÜNFTEN AUFLAGE

Das Konzept dieses Lehrbuchs hat sich weiter bewährt. Inhaltlich, strukturell wie didaktisch wurde es weiter verbessert. Insofern sind neben Anpassungen und Aktualisierungen der Literatur auch Ergänzungen vorgenommen worden. Die Ergänzungen beziehen sich vor allem auf verschiedene Abbildungen sowie die in aller Regel in den Fußnoten – zur Beibehaltung eines ungestörten Leseflusses – wiedergegebenen realen wie fiktiven Beispiele. Gerade letztgenannte tragen, so vielfaches Feedback, zum weiteren Verständnis der Ausführungen im Text bei.

Dank schulde ich *Max Summerer*, M. Sc., für das kritische Lesen der überarbeiteten Textstellen, Frau *Marianna Nickel* für das Korrekturlesen und die Umsetzung mancher Änderungen in das Manuskript sowie *Frau Melina Schleef* (B. Sc.) für die akribische Kontrolle von Literaturverweisen und -verzeichnis sowie ihre Unterstützung bei Fragen und Lösungshinweisen.

Bielefeld, im April 2018

Fred G. Becker

VORWORT ZUR VIERTEN AUFLAGE

Das Grundkonzept des Lehrbuches – als Basis für eine einsemestrige Bachelor-Lehrveranstaltung – hat sich inhaltlich wie umfangmäßig bewährt. Dies zeigen positive Rückmeldungen von KollegInnen anderer Hochschulen wie von Studierenden. Insofern wird es in der vorliegenden vierten Auflage beibehalten. Dennoch sind Änderungen vorgenommen worden. Im Rahmen der Lehre erwies sich eine Erweiterung mancher Textinhalte ... sowie des Fragen- und Antworten-Teils als sinnvoll. Die Neuauflage wurde auch dazu genutzt, Textstellen zu überarbeiten sowie die Literatur zu aktualisieren. Zudem wurde Teil A deutlich reduziert. Er wird in ein 2011 erscheinendes Lehrbuch „Grundlagen der Unternehmungsführung“ integriert.

Der Mitautor der ersten drei Auflagen, Herr Professor Dr. *Michael J. Fallgatter*, ist als Autor dieser Auflage nicht mehr dabei. Seine zentralen Forschungs- und Lehrgebiete haben sich zwischenzeitlich verändert. Als Autor des ursprünglichen Teils C [jetzt Kap. 4] bleibt er als Mitwirkender auch dieser Auflage erhalten.

Dank schulde ich Herrn Dipl.-Kfm. *Yves Ostrowski* für sehr hilfreiche Tipps bei der Überarbeitung und die verwendeten Fälle, Frau *Erika Mohnhardt* für ihr Engagement gerade bei der akribischen Textlektüre sowie *Frau Annekathrin Lange* (B. Sc.) und Frau *Annabelle Montag* (B. Sc.) für die Kontrolle von Literaturverweisen und -verzeichnis.

Bielefeld, im August 2010

Fred G. Becker

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT ZUR FÜNFTEL AUFLAGE.....	5
VORWORT ZUR VIERTEN AUFLAGE	6
1. EINFÜHRUNG	11
2. UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG: ZUR BESTIMMUNG DES INHALTS	15
2.1 Managementverständnis	16
2.1.1 Management und Unternehmungsführung.....	16
2.1.2 Management als Institution	17
2.1.3 Managementfunktionen.....	18
2.1.4 Primäre und sekundäre Unternehmungsführung.....	22
2.1.5 Managementsystem.....	23
2.1.6 Managemententscheidungen.....	25
2.2 Interessengruppen: Stakeholder versus Shareholder Approach.....	28
3. VERSTÄNDNIS DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG	33
3.1 Entwicklungslinien.....	34
3.2 Theoretische Ausgangspositionen	36
3.3 Strategische Managementkonzeption	51
3.3.1 Systemgestaltung.....	51
3.3.2 Prozessgestaltung	60
3.3.3 Strategieverständnis	65

4.	STRATEGISCHE EXPLORATION, ANALYSE & PROGNOSE	73
4.1	Informationssystem: Ansatzpunkte und Zusammenhänge	74
4.2	Umweltanalyse & -prognose	83
4.2.1	Marktanalyse & -prognose	83
4.2.2	Wettbewerbsanalyse & -prognose	87
4.2.2.1	Differenzierung der Objekte	87
4.2.2.2	Branchenstrukturanalyse & -prognose	87
4.2.3	Analyse & Prognose strategischer Gruppen.....	92
4.2.4	Konkurrentenanalyse & -prognose	96
4.3	Unternehmungsanalyse & -prognose.....	99
4.3.1	Einführung	99
4.3.2	PIMS-Studie.....	100
4.3.3	Lebenszyklusanalyse & -prognose	101
4.3.4	Erfahrungskurvenanalyse & -prognose.....	103
4.3.5	Portfolioanalysen & -prognosen	108
4.3.6	Potenzialanalyse & -prognose	119
4.3.7	Wertkettenanalyse und -prognose.....	121
4.3.8	Stärken-Schwächen-Analyse & -Prognose	125
5.	STRATEGIEFORMULIERUNG.....	127
5.1	Planungssystem und Strategien	129
5.2	Strategieebenen	133
5.2.1	Unternehmungsebene	133
5.2.1.1	Überblick.....	133
5.2.1.2	Rahmenplanung	136
5.2.1.3	Strategische Grundhaltungen	143
5.2.1.4	Ressourcen- oder marktorientierte Strategie- ansätze.....	145
5.2.1.5	Planung der Grundstrategien	149

5.2.2 Geschäftsbereichsebene.....	160
5.2.2.1 Differenzierungen in Geschäftsbereichsstrategien	160
5.2.2.2 Wettbewerbsstrategien.....	162
5.2.3 Funktionsbereichsebene	174
5.3 Bewertung und Auswahl der Strategien.....	177
5.4 „Exkurs“ Balanced Scorecard	183
6. STEUERUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGSSYSTEME	187
6.1 Führungssubsysteme und ihre Bedeutung.....	187
6.2 Organisationssystem	192
6.2.1 Zusammenhänge	192
6.2.2 Duale Organisation.....	196
6.2.3 Organisation des Führungsprozesses	200
6.2.4 Leitungsorganisation	205
6.3 Personalsystem.....	209
6.3.1 Zusammenhänge	209
6.3.2 Personalauswahl und -einsatz	214
6.3.3 Personalentwicklung	216
6.3.4 Anreizsysteme	222
6.4 Kontrollsystem	230
AUFGABENTEIL	237
LÖSUNGSTEIL	245
ANHANG	289
LITERATURVERZEICHNIS.....	291
STICHWORTVERZEICHNIS	305