

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
1. Einführung in das strategische Management.....	1
1.1. Funktionen und Ebenen des Management.....	1
1.2. Funktionen, Objekte und Merkmale des strategischen Management.....	3
1.3. Konzepte des strategischen Management.....	6
1.4. Prozeß des strategischen Management.....	8
Aufgaben zum Abschnitt 1.	11
2. Phasen und Instrumente der strategischen Planung	13
2.1. Phasen der strategischen Planung.....	13
2.1.1. Festlegung strategischer Zielgrößen	13
2.1.2. Strategische Analyse und Prognose.....	27
2.1.3. Strategiebestimmung	41
2.2. Instrumente der strategischen Planung.....	50
2.2.1. Überblicksartige Darstellung.....	50
2.2.2. Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung.....	60
2.2.2.1. PIMS-Studie	60
2.2.2.2. Erfahrungskurvenkonzept	64
2.2.2.3. Lebenszykluskonzept	68
2.2.2.4. Delphi-Methode	73
2.2.2.5. Szenario-Technik	77
Aufgaben zum Abschnitt 2.	89
3. Strategien für das Gesamtunternehmen.....	91
3.1. Einführung.....	91
3.2. Portfolio-Strategien.....	92
3.2.1. Charakterisierung der Portfolio-Analyse.....	92
3.2.2. Absatzmarktorientierte Portfolio-Konzepte	93
3.2.3. Ressourcenorientierte Portfolio-Konzepte	115
3.2.4. Wertorientierte Portfolio-Konzepte.....	119
3.3. Horizontale Strategien.....	126
Aufgaben zum Abschnitt 3.	132

6.4. Standortplanung als Beispiel für eine Strategieimplementierung	275
Aufgaben zum Abschnitt 6.	286
7. Strategische Kontrolle	287
7.1. Begriff und Zweck der Kontrolle	287
7.2. Arten von Kontrollen	288
7.3. Frühaufklärungssysteme als Instrument der strategischen Kontrolle.....	294
Aufgaben zum Abschnitt 7.	301
8. Spezifische übergreifende Subsysteme des strategischen Management	303
8.1. Internationales Management	303
8.1.1. Besonderheiten internationaler Unternehmensaktivitäten und Führungsaufgaben	303
8.1.2. Internationalisierungsstrategien.....	308
8.2. Kostenmanagement	319
8.2.1. Kosten als strategischer Erfolgsfaktor und Objekt des Management	319
8.2.2. Strategien und Maßnahmen des Kostenmanagement.....	322
8.3. Qualitätsmanagement	327
8.3.1. Qualität als strategischer Erfolgsfaktor und Objekt des Management	327
8.3.2. Qualitätsstrategien	331
8.4. Zeitmanagement	338
8.4.1. Zeit als strategischer Erfolgsfaktor und Objekt des Management.....	338
8.4.2. Zeitbasierte Strategien und Maßnahmen zu ihrer Implementierung	340
8.5. Risikomanagement.....	351
8.5.1. Risiken als Gegenstand des strategischen Management und dessen Verhältnis zum Risikomanagement.....	351
8.5.2. Risikobezogene Strategien und Maßnahmen	358
Aufgaben zum Abschnitt 8.	362
Literaturverzeichnis.....	365
Stichwortverzeichnis	385

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	'Beabsichtigte Strategien' und 'realisierte Strategien'.....	4
Abb. 1-2:	Markt- und ressourcenorientierter Ansatz	7
Abb. 1-3:	Allgemeiner Führungsprozeß	9
Abb. 1-4:	Phasenschema des strategischen Management.....	10
Abb. 2-1:	Unternehmensleitbild der Siemens AG	15
Abb. 2-2:	Mögliche Erfolgspotentiale im Überblick	19
Abb. 2-3:	Ebenen von Erfolgsfaktoren	20
Abb. 2-4:	Shareholder Value nach der Discounted Cash Flow-Methode.....	23
Abb. 2-5:	Unternehmen und ihre Umwelt	29
Abb. 2-6:	Einflußgrößen auf den Branchenwettbewerb	30
Abb. 2-7:	Modell einer Wertkette.....	35
Abb. 2-8:	Potentielle Ressourcen von Unternehmen.....	37
Abb. 2-9:	Stärken-Schwächen-Profil	40
Abb. 2-10:	Klassifizierung von Strategien.....	42
Abb. 2-11:	Normalsequenz und Ausnahmesequenz der Strategieplanung.....	46
Abb. 2-12:	Bewertungsmodule der Normalsequenz der Strategieplanung.....	49
Abb. 2-13:	Überblicksartige Darstellung von Instrumenten der strategischen Planung.....	51
Abb. 2-14:	Prognoseverfahren	53
Abb. 2-15:	Konzeption der Chancen-Gefahren-Analyse	55
Abb. 2-16:	Kreativitätstechniken	56
Abb. 2-17:	TOWS-Matrix.....	58
Abb. 2-18:	Die wichtigsten Bestimmungsfaktoren des ROI.....	61
Abb. 2-19:	Zusammenhang zwischen ROI und relativem Marktanteil	62
Abb. 2-20:	Reale Stückkosten in Abhängigkeit von der kumulierten Produktionsmenge .	67
Abb. 2-21:	Lebenszyklusmodell (I)	69
Abb. 2-22:	Lebenszyklusmodell (II)	71
Abb. 2-23:	Ablaufschema der Delphi-Methode.....	75
Abb. 2-24:	Trichter zur Charakterisierung von Szenarien.....	78
Abb. 2-25:	Einflußbereiche, kritische Deskriptoren und alternative Ausprägungen.....	83
Abb. 2-26:	Konsistenzmatrix	84
Abb. 2-27:	Ergebnisse der Konsistenzbeurteilung.....	85

Abb. 3-1:	Grundstruktur einer Portfolio-Matrix bei der absatzmarktorientierten Portfolio-Analyse	94
Abb. 3-2:	Grundstruktur der Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio-Matrix	96
Abb. 3-3:	Merkmale und Normstrategien von strategischen Geschäftseinheiten in der Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio-Matrix.....	97
Abb. 3-4:	Beispiel für ein Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	99
Abb. 3-5:	Merkmale und Normstrategien von strategischen Geschäftseinheiten in der erweiterten Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio-Matrix.....	102
Abb. 3-6:	Kriterien, Gewichte und Ausprägungen von drei strategischen Geschäftseinheiten.....	104
Abb. 3-7:	Beispiel für ein Marktattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio.....	105
Abb. 3-8:	Differenzierte Normstrategien in der Neun-Felder-Matrix	107
Abb. 3-9:	Beispieldaten zur Unschärfenpositionierung	109
Abb. 3-10:	Unschärfenpositionierung der SGE A, B und C	110
Abb. 3-11:	Erstellung eines Branchenattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolios.....	112
Abb. 3-12:	Bestimmung eines Markt-Kompetenz-Portfolios	117
Abb. 3-13:	Wertbeitrags-Wachstums-Portfolio	122
Abb. 3-14:	Wertbeitrags-Unternehmensfähigkeits-Portfolio	124
Abb. 3-15:	Arten materieller Verflechtungen in der Wertkette.....	128
Abb. 3-16:	Formen gemeinsamer Durchführung von Wertaktivitäten, Wettbewerbsvorteile und Ursachen von Kompromißkosten im Produktionsbereich	129
Abb. 3-17:	Konkurrentenverflechtungen in der amerikanischen Papierproduktbranche ..	130
Abb. 4-1:	Produkt-Markt-Matrix.....	137
Abb. 4-2:	Neuprodukteinführung und Gewinnlücken.....	139
Abb. 4-3:	Vertrautheitsmatrix und Auswahlmatrix für Eintrittsstrategien.....	143
Abb. 4-4:	Desinvestitionsquote bei Diversifikationen	145
Abb. 4-5:	Chancen und Risiken von Markteintrittspionieren	147
Abb. 4-6:	Interne und externe Eintrittsstrategien	149
Abb. 4-7:	Matrix der Strategien auf schrumpfenden Märkten	157
Abb. 4-8:	Arten von Nischenstrategien.....	158
Abb. 4-9:	Strategien auf schrumpfenden Märkten	159
Abb. 4-10:	Grundlegende Merkmale der Preis-Mengen-Strategie.....	162
Abb. 4-11:	Quellen der Differenzierung in der Wertkette	165
Abb. 4-12:	Grundlegende Merkmale der Präferenzstrategie.....	167
Abb. 4-13:	Änderung der Marktstruktur	168
Abb. 4-14:	Wettbewerbsstrategien nach PORTER und ROI.....	169
Abb. 4-15:	Komplementäre Differenzierungs- und Kostenstrategien.....	171

Abb. 4-16:	Outpacing-Strategien	174
Abb. 4-17:	Basisalternativen der Marktparzellierung.....	176
Abb. 4-18:	Vor- und Nachteile von Massenmarkt- und Segmentierungsstrategien	177
Abb. 4-19:	Strategische Alternativen auf der Ebene der Geschäftseinheiten im Überblick	179
Abb. 4-20:	Grundkonzeption der Space-Analyse	181
Abb. 4-21:	Strategisches Spielbrett.....	182
Abb. 5-1:	Zusammenhang zwischen Strategien für das Gesamtunternehmen, die Geschäfts- und Funktionsbereiche.....	186
Abb. 5-2:	Phasen der Technologieentwicklung im S-Kurven-Konzept	190
Abb. 5-3:	Technische Diskontinuität nach dem S-Kurven-Konzept	191
Abb. 5-4:	Technologielebenszyklusmodell nach FORD/RYAN	193
Abb. 5-5:	Strategien hinsichtlich des technologischen Leistungsniveaus und Wett- bewerbsvorteile.....	194
Abb. 5-6:	Technologiestrategien nach A.D. LITTLE.....	195
Abb. 5-7:	Forschung und Entwicklung bei verschiedenen Produkt-Markt-Strategien ...	196
Abb. 5-8:	Typen von Technologiestrategien.....	196
Abb. 5-9:	Inkrementale und radikale Innovationen	198
Abb. 5-10:	Strategieempfehlungen für die Ressourcenverteilung in der Forschung und Entwicklung nach dem Integrierten Markt-Technologie-Portfolio	200
Abb. 5-11:	Ziele und Aufgaben der Beschaffung	203
Abb. 5-12:	Beschaffungsstrategien nach KOPPELMANN	204
Abb. 5-13:	Versorgungsrisiko-Wertigkeits-Portfolio	206
Abb. 5-14:	Systematisierung von Sourcing-Konzepten.....	207
Abb. 5-15:	Charakteristika von multiple und single sourcing	208
Abb. 5-16:	Aufteilung von Wertaktivitäten zwischen Unternehmen	211
Abb. 5-17:	Integrations- bzw. Koordinationsformen.....	213
Abb. 5-18:	Handlungsempfehlungen für Strategien zur Fertigungstiefe	215
Abb. 5-19:	Strategieempfehlungen für bisher eigenerstellte Leistungen	220
Abb. 5-20:	Strategische Vorteile und Kosten einer vertikalen Integration	223
Abb. 5-21:	Vorgehensmodell der Strategieentwicklung.....	224
Abb. 5-22:	Umsystem der Standortstruktur	232
Abb. 5-23:	Umweltbereiche bei dezentraler Leistungserstellung	234
Abb. 5-24:	Grundformen von Standortstrukturen.....	237
Abb. 5-25:	Dezentrale Formen der Leistungserstellung	239
Abb. 5-26:	Strategien der Standortstrukturveränderung	244
Abb. 5-27:	Entwicklung von Strategien der Standortstrukturform.....	245

Abb. 5-28:	Logistik-Portfolio.....	249
Abb. 5-29:	Logistiksysteme mit direkten und indirekten Güterflüssen.....	250
Abb. 5-30:	Logistiksysteme mit unterschiedlichen Zentralisierungsgraden	251
Abb. 6-1:	Überblick über den Umsetzungsbedarf bei einer Geschäftsbereichs- strategie	256
Abb. 6-2:	Kategorien von Instrumenten zur Strategiedurchsetzung	258
Abb. 6-3:	Modelle des Wandels	260
Abb. 6-4:	Die 7-S-Konzeption von MCKINSEY	261
Abb. 6-5:	Prozeß der Strategieimplementierung	262
Abb. 6-6:	Gruppierung von Leistungsindikatoren aus vier Betrachtungsperspektiven in der Balanced Scorecard.....	265
Abb. 6-7:	Kausalkette für die Grundstruktur der Balanced Scorecard.....	266
Abb. 6-8:	Standortstrukturplanungen im Überblick.....	276
Abb. 6-9:	Standortfaktorenkatalog von BEHRENS	278
Abb. 6-10:	Standortfaktorenkatalog von BEA	279
Abb. 6-11:	Katalog von Standortanforderungen	281
Abb. 6-12:	Standortabhängige Kosteneinflußgrößen	282
Abb. 6-13:	Modelleinsatz bei der Mikrostandortwahl im Produktionsbereich industrieller Großunternehmen	284
Abb. 6-14:	Integrierter Modelleinsatz bei der Mikrostandortwahl.....	285
Abb. 7-1:	Kontollarten nach verschiedenen Plan- und Vergleichsgrößen	289
Abb. 7-2:	Kontrollarten im Verlauf des strategischen Führungsprozesses	293
Abb. 7-3:	Unternehmensexterne und -interne Beobachtungsbereiche mit Indikatoren ..	296
Abb. 7-4:	Ungewißheitsgrade bei Diskontinuitäten	299
Abb. 7-5:	Realisierbare Bereiche von Reaktionsstrategien	300
Abb. 8-1:	Potentielle Vorteile und Barrieren internationaler Unternehmenstätigkeit.....	305
Abb. 8-2:	OLI-Vorteile und Auslandsengagement nach der Eklektischen Theorie von DUNNING	311
Abb. 8-3:	Varianten von Internationalisierungsstrategien.....	312
Abb. 8-4:	Strategische Alternativen in einer globalen Branche	314
Abb. 8-5:	Grundsätzliche Optionen der Gestaltung der Wertschöpfungskette	315
Abb. 8-6:	Integrierte Internationalisierungsstrategien	318
Abb. 8-7:	Aufgabenfelder des Kostenmanagement als Folge gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen	320
Abb. 8-8:	Objekte des Kostenniveau- und Kostenstrukturmanagement	323

Abb. 8-9:	Strategische Kosteneinflußgrößen	324
Abb. 8-10:	Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagement	330
Abb. 8-11:	Global- und Feinanalyse im Rahmen des strategischen Qualitätsmanagement	334
Abb. 8-12:	Produktbezogene Qualitätsstrategien als Ergebnis einer Feinanalyse	335
Abb. 8-13:	Prozeßbezogene Qualitätsstrategien als Ergebnis einer Feinanalyse.....	337
Abb. 8-14:	Chronologische Entwicklung der Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit	340
Abb. 8-15:	Verhältnis von Wettbewerbsstrategien und zeitbasierten Strategien.....	343
Abb. 8-16:	Maßnahmen zur Prozeßbeschleunigung	345
Abb. 8-17:	Merkmale vorrangig kostenorientierten und zeitorientierten Absatzes.....	348
Abb. 8-18:	Entscheidungsbezug von Unsicherheit und Risiko	351
Abb. 8-19:	Prozeß des Risikomanagement.....	356
Abb. 8-20:	Risikoarten und Risikomanagement-Konzepte	358
Abb. 8-21:	Fixkosten-Markt-Portfolio.....	360
Abb. 8-22:	Maßnahmen zur Handhabung von Beschaffungsrisiken	361