

Harald Hungenberg

Strategisches Management in Unternehmen

Ziele – Prozesse – Verfahren

5., überarbeitete und erweiterte Auflage



TOC

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Teil 1: Grundlagen des strategischen Managements	1
1 Konzept des strategischen Managements	3
1.1 Merkmale des strategischen Managements.....	3
1.2 Objekte und Prozess des strategischen Managements.....	7
1.3 Ebenen des strategischen Managements.....	15
2 Strategisches Management als Teilaufgabe des Managements.....	20
2.1 Aufgaben des Managements	20
2.2 Strategisches und normatives Management.....	25
2.2.1 Vision, Mission und Ziele des Unternehmens	26
2.2.2 Unternehmensverfassung.....	33
2.2.3 Unternehmenskultur	39
2.3 Strategisches und operatives Management	45
3 Entwicklung des strategischen Managements.....	50
3.1 Entwicklung des strategischen Denkens in Unternehmen.....	50
3.2 Entwicklung der Theorie des strategischen Managements	57
3.3 Beitrag der Theorie des strategischen Managements für die Unternehmenspraxis	66
Teil 2: Strategisches Management auf Geschäftsfeldebene	73
1 Grundlagen des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	75
1.1 Abgrenzung des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	75
1.2 Ziele des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	79
1.3 Objekte und Prozess des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	83

2	Strategische Analyse auf Geschäftsfeldebene	87
2.1	Grundgedanken und Ziele der strategischen Analyse.....	87
2.2	Externe Analyse: Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt	89
2.2.1	Grundprobleme der externen Analyse.....	89
2.2.2	Analyse der Makroumwelt.....	93
2.2.3	Analyse der Branchenumwelt.....	98
2.2.3.1	Abgrenzung der zu untersuchenden Branche.....	98
2.2.3.2	Analyse der Branche als Ganzes.....	101
2.2.3.2.1	Modell zur Branchenstrukturanalyse von PORTER.....	101
2.2.3.2.2	"Co-opetition-Modell" von BRANDENBURGER / NALEBUFF.....	110
2.2.3.2.3	Ergänzende Modelle zur Analyse der Branchenumwelt und Branchendynamik.....	113
2.2.3.3	Analyse von Kunden und Wettbewerbern	124
2.2.3.3.1	Strategische Kundenanalyse.....	125
2.2.3.3.2	Strategische Wettbewerberanalyse	128
2.2.3.4	Aufdecken von disruptiven Veränderungen.....	132
2.3	Interne Analyse: Einschätzung der Stärken und Schwächen des Geschäftsfelds.....	141
2.3.1	Finanzielle Größen als Ausdruck von Stärken und Schwächen	141
2.3.2	Kompetenzen als Ursachen von Stärken und Schwächen	146
2.3.2.1	Ressourcen und Fähigkeiten - Kompetenzbasis des Unternehmens	146
2.3.2.2	Geschäftssystem als Grundlage der Kompetenzanalyse	152
2.3.2.3	Vorgehensweise zur Ermittlung von Stärken und Schwächen.....	159
2.3.3	"Strategy maps" zur Analyse des Zusammenspiels interner Faktoren.....	161
2.4	Methoden zur Informationsgewinnung als Grundlage der Analyse.....	164
2.4.1	Anforderungen an die Informationsgewinnung	164
2.4.2	Vorbereitung der Informationsgewinnung	167
2.4.3	Erhebung von Informationen.....	168
2.4.3.1	Informationsquellen.....	168
2.4.3.2	Ausgewählte Erhebungsmethoden.....	170
2.4.4	Auswertung von Informationen	174

2.4.5	Interpretation von Informationen	179
2.5	Ganzheitliche Ansätze zur Informationsgewinnung.....	181
2.5.1	Szenario-Technik.....	182
2.5.2	Prediction Markets.....	187
3	Formulierung und Auswahl von Strategien auf	
Geschäftsfeldebene		195
3.1	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien	195
3.1.1	Wettbewerbsvorteile als Kernbestandteil von Strategiealternativen.....	195
3.1.2	Wettbewerbsstrategien	199
3.1.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien	199
3.1.2.2	Hybride Wettbewerbsstrategien.....	204
3.2	Entwicklung von Strategiealternativen.....	211
3.2.1	Strategie der Kosten-/Preisführerschaft	211
3.2.1.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von Kosten-/ Preisvorteilen.....	211
3.2.1.1.1	Ausnutzen struktureller Kostenunterschiede.....	211
3.2.1.1.2	Kostenmanagement	221
3.2.1.2	Entwicklung einer Strategie der Kosten- /Preisführerschaft.....	227
3.2.2	Strategie der Differenzierung.....	233
3.2.2.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von Leistungsvorteilen	233
3.2.2.1.1	Differenzierung durch Qualität.....	236
3.2.2.1.2	Differenzierung durch Zeit.....	239
3.2.2.1.3	Differenzierung durch Marke.....	243
3.2.2.1.4	Differenzierung durch Kundenbeziehung.....	245
3.2.2.2	Entwicklung einer Strategie der Differenzierung	249
3.2.3	Strategiealternativen als Ergebnis der Strategieformulierung	254
3.2.4	Dynamische Betrachtung von Strategiealternativen	262
3.2.4.1	Nachhaltigkeit von Strategien.....	263
3.2.4.2	Ansätze zur dynamischen Betrachtung von Strategien	268
3.2.4.2.1	Spieltheorie	268
3.2.4.2.2	System Dynamics	273
3.2.4.2.3	Business Wargaming.....	275

3.3	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen.....	279
3.3.1	Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und -auswahl	279
3.3.2	Finanzielle Strategiebewertung.....	282
3.3.2.1	Überblick über Verfahren der finanziellen Strategiebewertung	282
3.3.2.2	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis der Discounted-Cash-flow-Methode	283
3.3.2.3	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis des Economic Value Added	295
3.3.3	Ergänzende Risiko- und Chancenabschätzung	304
3.3.3.1	Risikoabschätzung mittels Sensitivitätsanalyse	305
3.3.3.2	Chancenabschätzung durch Ermittlung des "Optionswerts" einer Strategie	307
3.3.4	Balanced Scorecard als integrierter Ansatz	313
3.4	Verhaltenswissenschaftliche Betrachtung des Strategieprozesses.....	319
3.4.1	Grundideen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie.....	320
3.4.2	Implikationen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie für das strategische Management.....	323
3.4.2.1	Implikationen für die Ziele des strategischen Managements	323
3.4.2.2	Implikationen für den Prozess des strategischen Managements	325
4	Implementierung von Strategien auf Geschäftsebene.....	330
4.1	Begriff und Aufgaben der Strategieimplementierung	330
4.2	Gestaltung von Strukturen und Systemen zur Absicherung einer Strategie	334
4.2.1	Gestaltung von Strukturen.....	334
4.2.1.1	Zusammenhang von Strategien und Strukturen.....	334
4.2.1.2	Aufbaustrukturen.....	337
4.2.1.2.1	Gestaltungsparameter von Aufbaustrukturen	337
4.2.1.2.2	Idealtypen von Aufbaustrukturen	342
4.2.1.2.3	Beurteilung von Aufbaustrukturen	349
4.2.1.3	Prozessstrukturen.....	356



4.2.2	Gestaltung von Systemen.....	362
4.2.2.1	Management-Informationssystem.....	363
4.2.2.2	Management-Anreizsystem	369
4.3	Umsetzung in die operativen Planungen zur Operationalisierung der Strategie.....	380
4.3.1	Funktionale Planungen	381
4.3.2	Faktorbezogene Planungen	384
4.3.3	Monetäre Planungen	387
4.4	Verhaltensbeeinflussung zur Durchsetzung der Strategie	394
4.4.1	Widerstände bei der Durchsetzung von Veränderungen.....	396
4.4.2	Maßnahmenprogramme zur Durchsetzung von Veränderungen.....	399
4.4.3	Ablauf eines Veränderungsprogramms zur Strategiedurchsetzung.....	403
4.5	Strategische Kontrolle.....	405
Teil 3: Strategisches Management auf Unternehmensebene.....		409
1	Grundlagen des strategischen Managements auf Unternehmensebene.....	411
1.1	Abgrenzung des strategischen Managements auf Unternehmensebene	411
1.2	Ziele des strategischen Managements auf Unternehmensebene	414
1.3	Objekte und Prozess des strategischen Managements auf Unternehmensebene	422
1.4	Theoretische Erklärungsansätze für die Existenz von "multibusiness firms".....	425
2	Strategische Analyse auf Unternehmensebene	429
2.1	Externe Analyse auf Unternehmensebene.....	429
2.1.1	Analyse der Makroumwelt.....	429
2.1.2	Analyse der Stakeholderbeziehungen.....	435
2.2	Interne Analyse auf Unternehmensebene.....	438
2.2.1	Finanzielle Analyse.....	439
2.2.1.1	Unternehmenswertanalyse.....	440
2.2.1.2	Analyse von Wertkomponenten und Werttreibern	442
2.2.1.3	Analyse der Beiträge der Geschäftsfelder	446
2.2.2	Analyse der geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen.....	451

3	Formulierung und Auswahl von Strategien auf Unternehmensebene.....	456
3.1	Grundlagen für die Formulierung von Unternehmensstrategien.....	456
3.1.1	Vision, Mission und langfristige Ziele des Unternehmens.....	457
3.1.2	Segmentierung und Definition der Geschäftsfelder.....	461
3.2	Planung des Geschäftsfeldportfolios.....	469
3.2.1	Klassische Ansätze der Portfolioplanung.....	469
3.2.1.1	Konzepte der Portfolioplanung.....	469
3.2.1.1.1	Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio.....	471
3.2.1.1.2	Marktattraktivitäts-/Geschäftsfeldstärken-Portfolio.....	476
3.2.1.1.3	Weitere Portfoliokonzepte.....	480
3.2.1.2	Einsatz und Grenzen der Portfoliokonzepte.....	482
3.2.2	Aktuelle Ansätze der Portfolioplanung.....	484
3.2.2.1	Wertorientierte Portfolioplanung.....	485
3.2.2.2	Kompetenzorientierte Portfolioplanung.....	494
3.2.2.3	Beurteilung des "parenting advantage".....	499
3.2.3	Diversifikation als Ausdruck der Portfoliogestaltung.....	503
3.2.3.1	Begriff, Messung und Formen der Diversifikation.....	503
3.2.3.2	Erfolg von Diversifikationsstrategien.....	509
3.2.3.3	Aktuelle Entwicklungen der Diversifikationsforschung.....	517
3.3	Planung von Portfolioveränderungen.....	520
3.3.1	Interne Entwicklung von Geschäftsfeldern.....	522
3.3.2	Akquisition von Geschäftsfeldern.....	526
3.3.2.1	Arten und Motive von Akquisitionen.....	526
3.3.2.2	Erfolg von Akquisitionen.....	532
3.3.2.3	Prozess der Akquisition und Integration.....	536
3.3.3	Kooperationen zur gemeinsamen Entwicklung von Geschäftsfeldern.....	543
3.3.3.1	Formen der Kooperation.....	543
3.3.3.2	Erklärung von Kooperationen auf Basis der markt- und ressourcenorientierten Perspektive.....	548

3.4	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen.....	554
3.4.1	Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und -auswahl	554
3.4.2	Integration der Formulierung und Auswahl von Unternehmensstrategien mit Hilfe des "Hexagon- Ansatzes".....	556
4	Implementierung von Strategien auf Unternehmensebene	568
4.1	Besonderheiten der Strategieimplementierung auf Unternehmensebene	568
4.2	Gestaltung von Strukturen auf Unternehmensebene	571
4.2.1	Aufgaben der Strukturgestaltung auf Unternehmensebene.....	571
4.2.2	Führungsrolle der Unternehmenszentrale	572
4.3	Gestaltung von Systemen auf Unternehmensebene	584
4.3.1	Management-Informationssysteme auf Unternehmensebene.....	584
4.3.2	Management-Anreizsysteme auf Unternehmensebene	585
	Literaturverzeichnis.....	587
	Stichwortverzeichnis.....	615