

Harald Hungenberg

Strategisches Management in Unternehmen

Ziele – Prozesse – Verfahren

3., überarbeitete und erweiterte Auflage



UNIVERSITÄT ST. GALLEN
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFTS-,
RECHTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN
BIBLIOTHEK

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XXI

TEIL 1 GRUNDLAGEN DES STRATEGISCHEN MANagements

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	32
2.2.3 Unternehmenskultur.....	38
2.3 Strategisches und operatives Management	44
3. Entwicklung des strategischen Managements	49
3.1 Entwicklung des strategischen Denkens in Unternehmen	49
3.2 Entwicklung der Theorie des strategischen Managements	56
3.3 Beitrag der Theorie des strategischen Managements für die Unternehmenspraxis	66

TEIL 2
STRATEGISCHES MANAGEMENT
AUF GESCHÄFTSFELDEBENE

1. Grundlagen des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	73
1.1 Abgrenzung des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	73
1.2 Ziele des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	76
1.3 Objekte und Prozess des strategischen Managements auf Geschäftsfeldebene	80
2. Strategische Analyse auf Geschäftsfeldebene	84
2.1 Grundgedanken und Ziele der strategischen Analyse	84
2.2 Externe Analyse: Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt	86
2.2.1 Grundprobleme der externen Analyse.....	86
2.2.2 Analyse der Makroumwelt	90
2.2.3 Analyse der Branchenumwelt	94
2.2.3.1 Abgrenzung der zu untersuchenden Branche	95
2.2.3.2 Analyse der Branche als Ganzes.....	98
2.2.3.2.1 Modell zur Branchenstrukturanalyse von PORTER.....	98
2.2.3.2.2 "Co-opetition-Modell" von BRANDENBURGER / NALEBUFF	105
2.2.3.2.3 Ergänzende Modelle zur Analyse der Branchenumwelt und Branchendynamik	109
2.2.3.3 Analyse von Kunden und Wettbewerbern	122
2.2.3.3.1 Strategische Kundenanalyse	122
2.2.3.3.2 Strategische Wettbewerberanalyse	126
2.3 Interne Analyse: Einschätzung der Stärken und Schwächen des Geschäftsfelds.....	129
2.3.1 Finanzielle Größen als Ausdruck von Stärken und Schwächen	130
2.3.2 Kompetenzen als Ursachen von Stärken und Schwächen	134
2.3.2.1 Ressourcen und Fähigkeiten - Kompetenzbasis des Unternehmens	134
2.3.2.2 Geschäftssystem als Grundlage der Kompetenzanalyse	140
2.3.3 Vorgehensweise zur Ermittlung von Stärken und Schwächen	147
2.4 Methoden zur Informationsgewinnung als Grundlage der Analyse.....	149
2.4.1 Anforderungen an die Informationsgewinnung	149
2.4.2 Vorbereitung der Informationsgewinnung	151
2.4.3 Erhebung von Informationen	153

2.4.3.1	Informationsquellen.....	153
2.4.3.2	Ausgewählte Erhebungsmethoden.....	155
2.4.4	Auswertung von Informationen.....	158
2.4.5	Interpretation von Informationen.....	163
2.4.6	Szenario-Technik als ganzheitlicher Ansatz zur Informationsgewinnung.....	166
3.	Formulierung und Auswahl von Strategien auf Geschäftsebene.....	172
3.1	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsstrategien.....	172
3.1.1	Wettbewerbsvorteile als Kernbestandteil von Strategiealternativen.....	172
3.1.2	Wettbewerbsstrategien.....	176
3.1.2.1	Generische Wettbewerbsstrategien.....	176
3.1.2.2	Hybride Wettbewerbsstrategien.....	181
3.2	Entwicklung von Strategiealternativen.....	186
3.2.1	Strategie der Kosten-/Preisführerschaft.....	186
3.2.1.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von Kosten-/Preisvorteilen.....	188
3.2.1.1.1	Ausnutzen struktureller Kostenunterschiede.....	188
3.2.1.1.2	Kostenmanagement.....	198
3.2.1.2	Entwicklung einer Strategie der Kosten-/Preisführerschaft.....	203
3.2.2	Strategie der Differenzierung.....	208
3.2.2.1	Ansatzpunkte zum Erzielen von Leistungsvorteilen.....	208
3.2.2.1.1	Differenzierung durch Qualität.....	210
3.2.2.1.2	Differenzierung durch Zeit.....	214
3.2.2.1.3	Differenzierung durch Marke.....	217
3.2.2.1.4	Differenzierung durch Kundenbeziehung.....	220
3.2.2.2	Entwicklung einer Strategie der Differenzierung.....	224
3.2.3	Strategiealternativen als Ergebnis der Strategieformulierung.....	228
3.2.4	Dynamische Betrachtung von Strategiealternativen.....	236
3.2.4.1	Nachhaltigkeit von Strategien.....	237
3.2.4.2	Ansätze zur dynamischen Betrachtung von Strategien.....	241
3.3	Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen.....	246
3.3.1	Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und -auswahl.....	246
3.3.2	Finanzielle Strategiebewertung.....	249
3.3.2.1	Überblick über Verfahren der finanziellen Strategiebewertung.....	249
3.3.2.2	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis der Discounted-Cash-flow-Methode.....	250
3.3.2.3	Ermittlung des Wertbeitrags einer Strategiealternative auf Basis des Economic Value Added.....	262
3.3.3	Ergänzende Risiko- und Chancenabschätzung.....	270

3.3.3.1	Risikoabschätzung mittels Sensitivitätsanalyse	271
3.3.3.2	Chancenabschätzung durch Ermittlung des "Optionswerts" einer Strategie	273
3.3.4	Balanced Scorecard als integrierter Ansatz.....	278
3.4	Formulierung und Auswahl von Strategiealternativen vor dem Hintergrund verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse	284
3.4.1	Grundideen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie	284
3.4.2	Implikationen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie für das strategische Management	287
3.4.2.1	Implikationen für die Ziele des strategischen Managements.....	287
3.4.2.2	Implikationen für den Prozess des strategischen Managements.....	289
4.	Implementierung von Strategien auf Geschäftsfeldebene	293
4.1	Begriff und Aufgaben der Strategieimplementierung.....	293
4.2	Gestaltung von Strukturen und Systemen zur Absicherung einer Strategie	296
4.2.1	Gestaltung von Strukturen.....	297
4.2.1.1	Zusammenhang von Strategien und Strukturen	297
4.2.1.2	Aufbaustrukturen	299
4.2.1.2.1	Gestaltungsparameter von Aufbaustrukturen	300
4.2.1.2.2	Idealtypen von Aufbaustrukturen	304
4.2.1.2.3	Beurteilung von Aufbaustrukturen	311
4.2.1.3	Prozessstrukturen.....	317
4.2.2	Gestaltung von Systemen	322
4.2.2.1	Management-Informationssystem.....	324
4.2.2.2	Management-Anreizsystem	330
4.3	Umsetzung in die operativen Planungen zur Operationalisierung der Strategie.....	340
4.3.1	Funktionale Planungen.....	341
4.3.2	Faktorbezogene Planungen	345
4.3.3	Monetäre Planungen	347
4.4	Verhaltensbeeinflussung zur Durchsetzung der Strategie	354
4.4.1	Widerstände bei der Durchsetzung von Veränderungen	356
4.4.2	Maßnahmenprogramme zur Durchsetzung von Veränderungen	359
4.4.3	Ablauf eines Veränderungsprogramms zur Strategiedurchsetzung...	362
4.5	Strategische Kontrolle.....	364

**TEIL 3
STRATEGISCHES MANAGEMENT
AUF UNTERNEHMENSEBENE**

1. Grundlagen des strategischen Managements auf Unternehmensebene.....	371
1.1 Abgrenzung des strategischen Managements auf Unternehmensebene.....	371
1.2 Ziele des strategischen Managements auf Unternehmensebene	374
1.3 Objekte und Prozess des strategischen Managements auf Unternehmensebene	380
1.4 Theoretische Erklärungsansätze für die Existenz von "multibusiness firms"	382
2. Strategische Analyse auf Unternehmensebene	386
2.1 Externe Analyse auf Unternehmensebene	386
2.1.1 Analyse der Makroumwelt	386
2.1.2 Analyse der Stakeholderbeziehungen	391
2.2 Interne Analyse auf Unternehmensebene	395
2.2.1 Finanzielle Analyse	395
2.2.1.1 Unternehmenswertanalyse	396
2.2.1.2 Analyse von Wertkomponenten und Werttreibern	398
2.2.1.3 Analyse der Beiträge der Geschäftsfelder	402
2.2.2 Analyse der geschäftsfeldübergreifenden Kompetenzen.....	407
3. Formulierung und Auswahl von Strategien auf Unternehmensebene.....	411
3.1 Grundlagen für die Formulierung von Unternehmensstrategien	411
3.1.1 Vision, Mission und langfristige Ziele des Unternehmens.....	412
3.1.2 Segmentierung und Definition der Geschäftsfelder	416
3.2 Portfolioplanung zur Auswahl, Priorisierung und Ausrichtung von Geschäftsfeldern	423
3.2.1 Klassische Ansätze der Portfolioplanung.....	423
3.2.1.1 Konzepte der Portfolioplanung.....	423
3.2.1.1.1 Marktwachstums-/Marktanteils-Portfolio	425
3.2.1.1.2 Marktattraktivitäts-/Geschäftsfeldstärken- Portfolio.....	430
3.2.1.1.3 Weitere Portfoliokonzepte.....	433
3.2.1.2 Einsatz und Grenzen der Portfoliokonzepte	436
3.2.2 Aktuelle Ansätze der Portfolioplanung	438

3.2.2.1 Wertorientierte Portfolioplanung.....	438
3.2.2.2 Kompetenzorientierte Portfolioplanung	447
3.2.2.3 Beurteilung des "parenting advantage"	451
3.2.3 Diversifikation als Ausdruck der Portfoliogestaltung	455
3.2.3.1 Begriff, Messung und Formen der Diversifikation.....	456
3.2.3.2 Erfolg von Diversifikationsstrategien.....	461
3.3 Planung von Portfolioveränderungen.....	470
3.3.1 Interne Entwicklung von Geschäftsfeldern	471
3.3.2 Akquisition von Geschäftsfeldern.....	475
3.3.2.1 Arten und Motive von Akquisitionen	475
3.3.2.2 Erfolg von Akquisitionen	480
3.3.2.3 Prozess der Akquisition und Integration.....	482
3.3.3 Kooperationen zur gemeinsamen Entwicklung von Geschäftsfeldern.....	488
3.3.3.1 Formen der Kooperation	488
3.3.3.2 Erklärung von Kooperationen auf Basis der markt- und ressourcenorientierten Perspektive	494
3.4 Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen.....	500
3.4.1 Aufgaben und Grundgedanken der Strategiebewertung und -auswahl	500
3.4.2 Integration der Formulierung und Auswahl von Unternehmens- strategien mit Hilfe des "Hexagon-Ansatzes"	501
4. Implementierung von Strategien auf Unternehmensebene.....	513
4.1 Besonderheiten der Strategieimplementierung auf Unternehmensebene.....	513
4.2 Gestaltung von Strukturen auf Unternehmensebene.....	515
4.2.1 Aufgaben der Strukturgestaltung auf Unternehmensebene	515
4.2.2 Führungsrolle der Unternehmenszentrale.....	517
4.3 Gestaltung von Systemen auf Unternehmensebene	528
4.3.1 Management-Informationssysteme auf Unternehmensebene	528
4.3.2 Management-Anreizsysteme auf Unternehmensebene	529
Literaturverzeichnis	531
Stichwortverzeichnis.....	549