

# Strategien entwickeln und umsetzen

Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen

Herausgegeben von

Werner Mussnig

HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

Ende  
*international*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Autorenverzeichnis/Angaben zu den Interviewpartnern und deren Unternehmen.....	7
1 Grundlagen des strategischen Denkens und Handelns.....	15
1.1 Was ist eine Strategie?.....	15
1.2 Hat jedes Unternehmen eine Strategie?.....	25
1.3 Braucht jedes Unternehmen eine Strategie?.....	33
1.4 Machen Strategien Unternehmen erfolgreicher?.....	41
2 Strategisches Denken und Handeln im Alltag.....	52
2.1 Wenn die Ziele verloren gehen.....	52
2.2 Wenn die Erfolge verloren gehen.....	56
2.3 Wenn die Krise eintritt.....	58
2.4 Wenn die Wende gelingt.....	68
3 Voraussetzungen des Strategieentwicklungsprozesses.....	75
3.1 Führungskräfte für das Entwicklungsteam auswählen.....	75
3.2 Zeit- und Handlungsautonomie der Führungskräfte herstellen.....	79
3.3 Prozess- und Entwicklungsbewusstsein wecken.....	86
3.4 Illusionen bezüglich der Strategieentwicklung diskutieren.....	88
3.4 Strategische Wirkungsprinzipien vermitteln.....	92
3.5 Strategische Handlungsprinzipien reflektieren.....	94
3.6 Den strategischen Multiplikator vermitteln.....	97
3.7 Dem Beginn die entsprechende Bedeutung geben.....	99
4 Objekte des Strategieentwicklungsprozesses.....	106
4.1 Blickwinkel und Bezugsebenen der Unternehmensstrategie.....	106
4.2 Das Gesamtunternehmen als Bezugsebene der Grundstrategie.....	112
4.3 Die Geschäftsfeldstrategie.....	118
4.4 Funktionale Strategien.....	120
4.5 Der relevante Analyse- und Entwicklungsfokus für kleine und mittelständische Unternehmen.....	122
5 Der Prozess der Strategieentwicklung.....	129
5.1 Der Strategieentwicklungsprozess in der Theorie.....	129
5.2 Der Strategieentwicklungsprozess in der Praxis.....	132
5.3 Der unternehmensgerechte Strategieentwicklungsprozess.....	135
6 Die strategische Analyse als Basis der Grundstrategie.....	147
6.1 Grundlegendes Verständnis zur strategischen Analyse.....	147
6.2 Interne Analyse.....	156
6.3 Externe Analyse.....	170
6.4 Synthese im Rahmen der SWÖT-Analyse.....	174

## Strategien entwickeln und umsetzen

7	Die Vision als Teil der Grundstrategie.....	189
7.1	Grundlagen zur Unternehmensvision.....	189
7.2	Vertiefende Aspekte zur Unternehmensvision.....	199
8	Die Positionierung als Teil der Grundstrategie.....	211
8.1	Grundlagen zur Unternehmenspositionierung.....	211
8.2	Vertiefende Aspekte zur Unternehmenspositionierung.....	235
9	Die strategische Stoßrichtung als Teil der Grundstrategie.....	257
9.1	Grundlagen zu den strategischen Stoßrichtungen.....	257
9.2	Vertiefende Aspekte zu den strategischen Stoßrichtungen.....	262
10	Strategische Ziele als Teil der Grundstrategie.....	275
10.1	Grundlagen zu den strategischen Zielen.....	275
10.2	Vertiefende Aspekte zu den strategischen Zielen.....	287
11	Voraussetzungen für die Umsetzung von Strategien.....	301
11.1	Zugrunde liegendes Verständnis von Strategieumsetzung.....	301
11.2	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung in der Praxis.....	305
12	Der Prozess der Strategieumsetzung.....	327
12.1	Der Strategieumsetzungsprozess in der Theorie.....	327
12.2	Der Strategieumsetzungsprozess in der Praxis.....	328
12.3	Ansatzpunkte zur Strategieumsetzung.....	329
13	Strategieumsetzung mittels der Balanced Scorecard.....	357
13.1	Defizite der Strategieumsetzung als Ausgangspunkt.....	357
13.2	Konzeptionelle Grundlagen der Balanced Scorecard.....	361
13.3	Voraussetzungen für die Balanced Scorecard.....	366
13.4	Die einzelnen strategischen Perspektiven.....	368
13.5	Die Definition der strategischen Ziele.....	371
13.6	Die Modellierung der Ursachen-Wirkungsketten.....	376
13.7	Die Bestimmung der strategischen Messgrößen.....	382
13.8	Bestimmung und Abstimmung der Zielwerte.....	388
13.9	Definition der strategischen Maßnahmen.....	395
13.10	Balanced Scorecards im praktischen Einsatz.....	397
14	Funktionale Strategien.....	407
14.1	Strategisches Marketing.....	407
14.2	Beschaffungs- und Produktionsstrategien.....	438
14.3	Weitere Bereiche für funktionale Strategien.....	450
15	Werkzeuge des Strategischen Managements.....	456
	Tool 1 - ABC-Analyse.....	457
	Tool 2-Aktionspläne (To Do Listen).....	460
	Tool 3 -Altersstrukturanalyse.....	463
	Tool 4 - Benchmarking.....	465

Tool 5 - Branchenanalyse.....	472
Tool 6 - Erfahrungskurve.....	476
Tool 7 -Funktionale Strategieoptionen.....	481
Tool 8 - GAP-Analyse.....	484
Tool 9 - Kernkompetenz.....	489
Tool 10 - Konkurrenzanalyse.....	495
Tool 11 - Kundenzufriedenheit und KANO-Modell.....	498
Tool 12 - Lebenszyklus der Kundenbeziehung.....	504
Tool 13-Leitbild.....	508
Tool 14 - Marktanalyse.....	511
Tool 15 -Marktforschung.....	515
Tool 16 - Morphologischer Kasten.....	525
Tool 17 - PIMS-Studie.....	532
Tool 18 - Portfolio-Analyse.....	537
Tool 19 - Produktlebenszyklus.....>	546
Tool 20 - Stakeholderanalyse.....	549
Tool 21 - Szenariotechnik.....	551
Tool 22 - Technologieportfolios.....	554
Tool 23 - Umweltanalyse.....	557
Tool 24 — Unternehmensanalyse.....	561
Tool 25 - Wertkette.....	567
Index.....	569