

Strategisches Management

Visionen entwickeln • Erfolgspotenziale aufbauen
Strategien umsetzen

Roman Lombriser • Peter A. Abplanalp

5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

**HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN**
Bibliothek

Versus • Zürich

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 Konzept des Strategischen Managements

1.1	Umweldynamik erfordert neuen Managementansatz	19
1.2	Was ist Strategisches Management?	23
1.2.1	Strategie	24
1.2.2	Strategische Planung	32
1.2.3	Strategisches Management	35
1.2.4	Strategisches Management als dynamisch-flexibles Konzept	42
1.3	Wer braucht Strategisches Management?	49
1.4	Modell des Strategischen Managements	49
1.4.1	Komponenten des Modells	51
1.4.2	Strategisches Management als Lernprozess	54
1.5	Wer ist für das Strategische Management verantwortlich?_____	54
1.5.1	Rolle der Führungskräfte und der Mitarbeitenden	54
1.5.2	Rolle der Planungsabteilung und der Planer	55
1.5.3	Rolle des Aufsichtsrates/Verwaltungsrates	56
1.6	Ebenen des Strategischen Managements	57

1.7	Strategisches Management als Führungsprozess.	59
1.7.1	Institutionalisierung des strategischen Managementprozesses.	61
1.7.2	Koordination des strategischen Managementprozesses ..	62
1.7.3	Strategieworkshops.	64
1.7.4	Strategisches Management als gelenkte Evolution.	64
1.8	Strategisches Management in Theorie und Praxis.	69
1.8.1	Empirische Untersuchungen zum Strategischen Management	69
1.8.2	Anwendungsschwierigkeiten und Lösungsansätze.	70
1.8.3	Marktbasiert versus ressourcenbasiert	71
1.8.4	Möglichkeiten und Grenzen des Strategischen Managements.	71

Kapitel 2 Analyse der strategischen Ausgangslage und strategische Segmentierung

2.1	Analyse der strategischen Ausgangslage.	76
2.1.1	Bisherige Entwicklung.	76
2.1.2	Bisheriges Aktivitätsfeld.	77
2.2	Strategische Segmentierung.	78
2.2.1	Segmentierung der Umwelt in strategische Geschäftsfelder.	78
2.2.2	SGE als organisatorische Umsetzung eines SGF.	82
2.2.3	Strategische Segmentierung versus Marktsegmentierung	87
2.2.4	Arbeitsschritte für eine strategische Segmentierung.	89
2.3	Prozessuale Aspekte.	94

Kapitel 3 Umweltanalyse

3.1	Umweltanalyse als Stakeholderanalyse.	98
3.2	Umweltanalyse auf Unternehmensebene.	99
3.3	Umweltanalyse auf Geschäftseinheitsebene.	100
3.3.1	Analyse des globalen Umfelds.	100
3.3.2	Branchenanalyse.	103
3.3.3	Konkurrentenanalyse.	127
3.3.4	Bestimmen der Erfolgsfaktoren.	134

3.4	Strategische Frühaufklärung (Competitive Intelligence)	137
3.4.1	Zeit als Erfolgsfaktor.	137
3.4.2	Operative und strategische Frühaufklärung.	138
3.4.3	Komponenten eines strategischen Frühwarnsystems ...	139
3.4.4	Instrumente der Frühaufklärung.	141
3.4.5	Strategische Frühaufklärung: Probleme und Lösungsansätze.	147

Kapitel 4 Unternehmensanalyse

4.1	Wettbewerbsvorteile als Schlüssel zum Erfolg.	154
4.2	Strategische Erfolgspositionen SEP und Kernkompetenzen ...	158
4.2.1	Strategische Erfolgspositionen (SEP).	158
4.2.2	Kernkompetenzen.	159
4.2.3	Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen im Überblick.	161
4.3	Ressourcen- oder Fähigkeitsanalyse.	166
4.4	Wertkettenanalyse.	167
4.4.1	Wertaktivitäten innerhalb der Wertkette.	167
4.4.2	Definition der Wertkette eines Unternehmens.	169
4.4.3	Analyse der Wertkette.	171
4.4.4	Anwendung der Wertkette in der Praxis.	180
4.5	Kulturanalyse.	181
4.6	Weitere Bereiche der Unternehmensanalyse.	183
4.6.1	Position gegenüber den Wettbewerbskräften.	183
4.6.2	Kundenstruktur.	184
4.6.3	Ökologische Auswirkungen.	185
4.7	Unternehmensanalyse auf Konzernebene.	187
4.7.1	Kernkompetenzen auf Konzernebene.	188
4.7.2	Synergienanalyse.	192
4.8	Benchmarking.	194
4.8.1	Strategisches Benchmarking -Vorgehen.	195
4.8.2	Erfolgsfaktoren des Benchmarking.	197
4.8.3	Rolle des Benchmarking im Strategischen Management	198
4.8.4	Anwendung des Benchmarking in der Praxis.	199

Kapitel 5 Strategische Analyse

5.1	Strategische Gesetzmäßigkeiten.	202
5.1.1	Konzept der Erfahrungskurve.	202
5.1.2	Economies of Scale.	205
5.1.3	Lebenszyklus-Konzept.	206
5.1.4	Technologielebenszyklus (S-Kurve).	209
5.1.5	Disruptive Innovationen.	212
5.2	Strategische Analyse auf Geschäftseinheitsebene.	215
5.2.1	Chancen-Gefahren-Analyse.	215
5.2.2	Informationsanalyse auf SGE-Ebene: Zusammenfassung	216
5.2.3	Einfache SWOT-Analyse.	218
5.2.4	Erweiterte SWOT-Analyse: Brücke zur Strategieentwicklung.	219
5.3	Strategische Analyse auf Unternehmensebene: Portfolio-Analyse.	221
5.3.1	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio.	222
5.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix.	227
5.3.3	Verschiedene Ebenen der Portfolio-Analyse.	236
5.3.4	Anwendung der Portfolio-Analyse in der Praxis.	236

Kapitel 6 Vision und Leitbild

6.1	Die Vision: Leitplanke für strategische Aktivitäten.	242
6.1.1	Was ist eine Vision?.	242
6.1.2	Warum braucht ein Unternehmen eine Vision?.	243
6.1.3	Komponenten einer Unternehmensvision.	244
6.1.4	Ganzheitlichkeit: Haupteigenschaft der Unternehmensvision.	246
6.1.5	Verankerung der Vision in einem Leitbild.	248
6.2	Entwicklung eines ganzheitlichen Unternehmensleitbildes	250
6.2.1	Leitbildworkshop.	251
6.2.2	Zusammenfassung: Anforderungen an ein Leitbild.	256
6.3	Umsetzung des Leitbildes.	256
6.3.1	Kommunikation der Vision und des Leitbildes.	257
6.3.2	Sofortmaßnahmen und Aktionsprogramme.	258
6.3.3	Leitbild und Strategieentwicklung.	259
6.3.4	Überprüfung der Umsetzung.	259
6.4	Vision und Leitbild im Vergleich zu anderen Konzepten.	261

Kapitel 7 Strategieentwicklung

7.1	Strategieentwicklung auf der Ebene der Geschäftseinheiten ..	264
7.1.1	Inhaltliche Gestaltung von Wettbewerbsstrategien. . . .	265
7.1.2	Dualstrategien (kombinierte Wettbewerbsstrategien) ..	278
7.1.3	Grundsätze bei der Entwicklung von Wettbewerbsstrategien.	290
7.1.4	Fazit: Komponenten einer nachhaltigen Strategie.	291
7.1.5	Vorgehen bei der Strategieentwicklung.	297
7.1.6	Prozessuale Aspekte.	301
7.1.7	Dokumentation der SGE-Strategie.	302
7.2	Strategieentwicklung auf Unternehmensebene.	309
7.2.1	Bestimmung der zukünftigen Unternehmensstrategie ...	310
7.2.2	Entwicklung des Kerngeschäfts.	314
7.2.3	Internationale Strategien.	317
7.2.4	Vertikale Integration.	323
7.2.5	Diversifikation.	327
7.3	Spezialthemen der Strategieentwicklung.	338
7.3.1	Synergien: Möglichkeiten und Grenzen.	339
7.3.2	Unternehmenskoalitionen und -konzentrationen.	341
7.3.3	Strategie und das Internet	348

Kapitel 8 Strategieumsetzung

8.1	Strategieumsetzung im Überblick	352
8.1.1	Strategische Initiativen.	353
8.1.2	Operative Maßnahmen.	353
8.1.3	Modell der Strategieumsetzung.	354
8.2	Instrumente der Strategieumsetzung.	355
8.2.1	Zielsetzungssystem.	355
8.2.2	Balanced Scorecard.	356
8.2.3	Aktionsprogramme.	363
8.2.4	Operative Planung.	364
8.2.5	Budgets.	365
8.2.6	Kommunikation.	367
8.3	Strategische Ausrichtung der Organisation.	367
8.3.1	Struktur.	368
8.3.2	Managementinstrumente und Managementsysteme ...	379
8.3.3	Kultur.	382
8.3.4	Führung (Leadership).	386
8.3.5	Mitarbeitende und Fähigkeiten.	388

8.4	Change Management	389
8.4.1	Was ist Change Management?	390
8.4.2	Strategien der Veränderung	393
8.4.3	Gestaltungsmöglichkeiten für ein erfolgreiches Change Management	393
8.4.4	Typische Herausforderungen beim Change Management	402
8.4.5	Erfolgreicher Umgang mit Widerständen	405
Kapitel 9 Strategiekontrolle		
9.1	Operative und strategische Kontrolle	414
9.2	Modell der strategischen Kontrolle	415
9.2.1	Prämissenkontrolle	415
9.2.2	Wirksamkeitskontrolle	416
9.2.3	Durchführungskontrolle (Umsetzungskontrolle)	417
9.2.4	Früherkennungsindikatoren festlegen	419
9.2.5	Strategiekontrolle zur Förderung von Flexibilität und Lernen	421
Anhang: Fallstudien	Fallstudie 1: McDonald's	427
	Fallstudie 2: Der Schweizer Buchhandel im Jahr 2003: Zurbuch AG, Zürich	433
	Fallstudie 3: Rover	449
	Fallstudie 4: Lantal Textiles AG	459
	Fallstudie 5: Bang & Olufsen	475
	Fallstudie 6: Starbucks Coffee	491
	Fallstudie 7: Billig-Airlines in Europa	507
	Fallstudie 8: CRH Baumaterial Gruppe	529
	Fallstudie 9: LEGO im Jahr 2003	547
	Fallstudie 10: Impress Spiegel AG	559
	Fallstudie 11: Comazo Ltd. Russland	573
	Literaturverzeichnis	587
	Stichwortverzeichnis	603
	Die Autoren	623