

Franz Xaver Bea / Jürgen Haas

Strategisches Management

6., vollständig überarbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Inhaltsverzeichnis

Tell 1: Grundlagen	1
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	2
1 Gegenstand des Strategischen Managements	6
1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt	6
1.2 Anforderungen an die Unternehmen	9
2 Aufgaben des Strategischen Managements	11
2.1 Von der Planung zum Strategischen Management	11
2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements.....	16
2.2.1 Varianten des strategischen Fit.....	16
2.2.2 Eigener Ansatz	18
2.3 Strategisches Controlling.....	22
3 Ansätze der Strategieforschung	25
3.1 Die drei Ziele einer Wissenschaft	25
3.2 Aufgaben und Arten von Ansätzen.....	26
3.3 Der marktorientierte Ansatz (Market-based View).....	29
3.4 Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)	30
3.5 Der evolutionstheoretische Ansatz.....	33
4 Aufgaben künftiger Strategieforschung	36
4.1 Probleme der Forschung.....	36
4.2 Empfehlungen für die Forschung.....	37
5 Zusammenfassung	40
* Fragen zur Wiederholung.....	42
* Fragen zur Vertiefung.....	43
* Literaturempfehlungen	44
Tell 2: Strategische Planung	45
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	46
1 Grundlagen der strategischen Planung	54
1.1 Begriffe.....	54

1.2	Komponenten des strategischen Planungsprozesses.....	57
1.3	Techniken der strategischen Planung.....	58
1.3.1	Aufgaben.....	58
1.3.2	Arten.....	61
1.4	Strategisches Planungssystem.....	61
1.4.1	Aufgaben.....	61
1.4.2	Elemente.....	63
1.4.2.1	Planungsträger.....	63
1.4.2.2	Planungsprozess.....	65
1.4.2.3	Planungstechniken.....	65
1.4.2.4	Planungsbereiche.....	65
1.4.2.5	Ablauforganisation der Planung.....	67
1.4.2.6	Planungsrechnung.....	68
2	Strategische Zielbildung.....	69
2.1	Funktionen der strategischen Zielsetzung.....	71
2.2	Zielhierarchie.....	72
2.3	Kennzahlen.....	77
2.4	Shareholder Value.....	82
2.4.1	Definition.....	82
2.4.2	Praktische Bedeutung.....	84
2.4.3	Kritik.....	87
2.5	Ziele von Nonprofit-Organisationen.....	88
3	Umweltanalyse.....	91
3.1	Aufgaben.....	91
3.2	Outside-in Approach.....	94
3.3	Relevante Umwelt.....	96
3.3.1	Begriff und Arten.....	96
3.3.2	Der Markt.....	97
3.3.2.1	Abgrenzung des Marktes.....	98
3.3.2.2	Marktdynamik.....	99
3.3.2.3	Marktattraktivität.....	102
3.3.2.3.1	Marktanalyse.....	102
3.3.2.3.2	Branchenstrukturanalyse nach Porter.....	105
3.3.3	Weitere Unternehmensumwelt.....	109
3.3.3.1	Indikatorenanalyse.....	110
3.3.3.2	Stakeholder-Ansatz.....	112
3.4	Identifikation von Chancen und Risiken als Ergebnis der Umwelt- analyse.....	114

4 Unternehmensanalyse	119
4.1 Aufgaben.....	119
4.2 Stärken- und Schwächenanalyse.....	119
4.2.1 Wertkette nach <i>Porter</i>	120
4.2.2 Ansatz des Strategischen Managements.....	122
4.2.3 Konkurrentenanalyse	125
4.3 Performance Measurement.....	126
4.4 Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse	127
4.5 Empirische Studien	129
4.5.1 PIMS-Programm.....	129
4.5.2 Produktlebenszyklus.....	134
4.5.3 Erfahrungskurve	138
4.6 Portfolio-Analyse.....	143
4.6.1 Konzeption.....	143
4.6.2 Istportfolio.....	145
4.6.3 Strategische Geschäftsfelder	146
4.6.3.1 Abgrenzung Strategischer Geschäftsfelder	146
4.6.3.2 Positionierung der Strategischen Geschäftsfelder.....	151
4.6.4 Varianten von Portfolios	152
4.6.4.1 Absatzmarktorientierte Portfolios	153
4.6.4.1.1 Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix)	153
4.6.4.1.2 Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (<i>McKinsey</i> -Matrix)	155
4.6.4.1.3 Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus-Portfolio.....	159
4.6.4.2 Ressourcenorientierte Portfolios	159
4.6.4.2.1 Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio.....	160
4.6.4.2.2 Technologie-Portfolio	162
4.6.5 Zielfortfolio	164
4.6.6 Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse.....	164
5 Strategiewahl	168
5.1 Lückenanalyse	169
5.2 Arten von Strategien	171
5.3 Unternehmensstrategien.....	173
5.3.1 Wachstumsstrategien.....	174
5.3.1.1 Produkt-Markt-Strategien	174
5.3.1.2 Lokale, nationale, internationale und globale Strategien..	176

5.3.1.3	Autonomie-, Kooperations- und Integrationsstrategien..	180
5.3.2	Stabilisierungsstrategien.....	183
5.3.2.1	Aufgaben.....	183
5.3.2.2	Stabilisierungsstrategien in schrumpfenden Märkten.....	183
5.3.3	Desinvestitionsstrategien.....	184
5.3.3.1	Motive und Barrieren für Desinvestitionen.....	184
5.3.3.2	Desinvestitionsformen.....	186
5.4	Geschäftsbereichsstrategien.....	187
5.4.1	Kostenführerschaftsstrategie.....	189
5.4.2	Differenzierungsstrategie.....	189
5.4.3	Nischenstrategie.....	191
5.5	Funktionsbereichsstrategien.....	192
5.6	Bewertung von Strategien.....	193
5.6.1	Normstrategien.....	194
5.6.2	Planungsmodelle.....	194
5.6.2.1	Analytische Modelle.....	195
5.6.2.1.1	Discounted Cash Flow-Methode.....	195
5.6.2.1.2	Realoptionen.....	196
5.6.2.1.3	Nutzwertanalyse.....	197
5.6.2.2	Heuristische Modelle.....	200
5.7	Soziale Verantwortung bei der Strategiewahl.....	201
5.7.1	Ansätze für die Berücksichtigung der sozialen Verantwortung bei der Strategiewahl.....	201
5.7.2	Nachhaltigkeit als Aufgabe der unternehmerischen Verantwor- tung.....	204
6	Strategieimplementierung.....	206
6.1	Aufgaben.....	206
6.2	Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt).....	207
6.2.1	Mittelfristplanung und Budgetierung.....	207
6.2.2	Balanced Scorecard.....	208
6.3	Ablauforganisation der Implementierung (organisatorischer Aspekt).....	211
6.3.1	Reihenfolgeproblem.....	212
6.3.2	Koordinationsproblem.....	214
6.4	Personale Voraussetzungen für die Implementierung (personaler Aspekt).....	215
6.5	Projektmanagement.....	217
6.5.1	Strategien als Projekte.....	217
6.5.2	Strategieimplementierung durch Projektmanagement.....	217

6.5.2.1	Implementierung einer Einzelstrategie durch Projektmanagement	217
6.5.2.2	Implementierung eines Strategieportefeuille durch Multiprojektmanagement	218
7	Zusammenfassung	220
*	Fragen zur Wiederholung.....	221
*	Fragen zur Vertiefung.....	225
*	Literaturempfehlungen	230
Tell 3: Strategische Kontrolle		233
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	234
1	Grundlagen der strategischen Kontrolle	238
1.1	Begriff und Arten der Kontrolle	238
1.2	Funktionen der Kontrolle im traditionellen Management.....	239
1.3	Funktionen der Kontrolle im Strategischen Management.....	240
2	Konzeptionen der strategischen Kontrolle	243
2.1	Überblick.....	243
2.2	Die Kontrollkonzeption nach <i>Schreyögg/Steinmann</i>	243
2.2.1	Strategische Prämissenkontrolle.....	244
2.2.2	Strategische Durchführungskontrolle.....	244
2.2.3	Strategische Überwachung.....	245
2.3	Die Kontrollkonzeption des Strategischen Managements.....	246
2.3.1	Grundzüge	246
2.3.2	Kontrolle der Potenziale.....	247
3	Strategisches Kontrollsystem.....	251
3.1	Aufgaben.....	251
3.2	Elemente	251
3.2.1	Kontrollträger.....	251
3.2.2	Kontrollprozess	253
3.2.3	Kontrolltechniken.....	253
3.2.4	Kontrollbereiche	256
3.2.5	Ablauforganisation der Kontrolle	257
4	Probleme der Realisierung.....	258
5	Zusammenfassung	260

* Fragen zur Wiederholung.....	261
* Fragen zur Vertiefung.....	262
* Literaturempfehlungen	264
Tell 4: Information.....	265
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	266
1 Strategische Bedeutung der Information	270
2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements	273
2.1 Elemente eines strategischen Informationsmanagements	273
2.2 Informationsbedarf	275
2.3 Informationsbeschaffung	280
2.4 Informationsverarbeitung	283
3 Management externer Informationen.....	287
3.1 Umweltveränderungen.....	287
3.2 Prognosen.....	289
3.2.1 Aufgaben und Arten von Prognosen	289
3.2.2 Prognoseverfahren	290
3.3 Projektionen	295
3.3.1 Szenario-Analyse.....	295
3.3.2 Früherkennungssysteme	300
3.4 Konzept der Schwachen Signale.....	305
3.4.1 Thesen.....	305
3.4.2 Konzeption.....	307
3.4.3 Bewertung.....	311
3.5 Diskontinuitätenmanagement.....	311
3.5.1 Aufgaben.....	311
3.5.2 Instrumente.....	313
3.5.3 Implementierung.....	314
4 Management interner Informationen	317
4.1 Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung.....	317
4.2 Strategische Projektrechnung	319
4.3 Strategische Potenzialrechnung.....	320
4.3.1 Aufgaben.....	320
4.3.2 Verfahren	321

4.4	Strategische Prozessrechnung.....	324
4.4.1	Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis	326
4.4.2	Target Costing.....	329
4.4.2.1	Begriff und Ziele.....	329
4.4.2.2	Verfahren.....	331
4.4.3	Strategische Prozesskostenrechnung.....	334
4.4.3.1	Begriff und Ziele.....	334
4.4.3.2	Verfahren.....	335
4.4.3.3	Anwendungen im strategischen Kostenmanagement	337
4.4.4	Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung	338
5	Wissensmanagement	344
5.1	Begriff.....	344
5.2	Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement.....	344
5.3	Gestaltung des Wissensprozesses	347
6	Computergestützte Informationssysteme	350
6.1	Begriff und Aufbau	350
6.2	Entwicklungsstufen.....	351
6.2.1	Management-Informationssysteme (MIS).....	351
6.2.2	Decision Support Systems (DSS).....	352
6.2.3	Executive Information Systems (EIS).....	354
6.2.4	Data Warehouse.....	357
6.3	Bewertung.....	358
7	Zusammenfassung	360
*	Fragen zur Wiederholung.....	361
*	Fragen zur Vertiefung.....	364
*	Literaturempfehlungen	366
Tell 5:	Organisation	369
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	370
1	Strategische Bedeutung der Organisation	373
2	Organisationstheoretische Ansätze.....	376
2.1	Situativer Ansatz.....	376
2.2	Institutionenökonomischer Ansatz	381
2.2.1	Property-Rights-Ansatz	381
2.2.2	Principal-Agent-Ansatz.....	382
2.2.3	Transaktionskostenansatz.....	382
2.3	Selbstorganisationsansatz	385

3 Traditionelle Organisationsmodelle	388
3.1 Funktionale Organisation.....	389
3.1.1 Grundmodell.....	389
3.1.2 Strategische Bedeutung.....	389
3.2 Divisionale Organisation.....	391
3.2.1 Grundmodell.....	391
3.2.2 Strategische Bedeutung.....	391
3.2.3 Die Holding.....	393
3.2.3.1 Begriff und Arten.....	394
3.2.3.2 Management-Holding.....	396
3.2.3.3 Strategische Bedeutung.....	399
3.3 Matrixorganisation.....	402
3.3.1 Grundmodell.....	402
3.3.2 Strategische Bedeutung.....	403
4 Neue Organisationsmodelle.....	405
4.1 Prozessorganisation.....	405
4.1.1 Begriff.....	405
4.1.2 Business Reengineering.....	407
4.1.3 Strategische Bedeutung.....	408
4.2 Teamorganisation.....	410
4.2.1 Begriff.....	410
4.2.2 Formen.....	411
4.2.3 Strategische Bedeutung.....	413
4.3 Lernende Organisation.....	414
4.3.1 Begriff.....	414
4.3.2 Prozess des organisationalen Lernens.....	414
4.3.3 Strategische Bedeutung.....	417
4.4 Kooperationen.....	419
4.4.1 Begriff.....	420
4.4.2 Horizontale Kooperationen.....	421
4.4.2.1 Strategische Bedeutung.....	421
4.4.2.2 Kooperation versus Akquisition.....	422
4.4.2.3 Formen von horizontalen Kooperationen.....	424
4.4.3 Vertikale Kooperationen.....	427
4.4.3.1 Strategische Bedeutung.....	427
4.4.3.2 Formen von vertikalen Kooperationen.....	428

5 Organisation strategischer Projekte	431
5.1 Modelle der Projektorganisation.....	431
5.2 Organisationsformen des Multiprojektmanagements.....	433
6 Zusammenfassung	435
* Fragen zur Wiederholung.....	436
* Fragen zur Vertiefung.....	438
* Literaturempfehlungen	440
Teil 6: Unternehmenskultur	443
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	444
1 Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur	447
2 Das Phänomen Unternehmenskultur	450
2.1 Begriff und Kennzeichen einer Kultur	450
2.2 Begriff der Unternehmenskultur.....	451
2.3 Ebenen der Unternehmenskultur	453
2.4 Typen der Unternehmenskultur.....	456
3 Einflüsse auf die Unternehmenskultur	460
3.1 Einflussbereiche.....	460
3.1.1 Individuum	462
3.1.2 Gesellschaft und Branche.....	463
3.1.3 Führungsverhalten, Strategie und Organisation	464
3.2 Empirische Forschung.....	465
4 Wirkungen der Unternehmenskultur	467
4.1 Grundlegende Wirkungen.....	467
4.2 Spezielle Wirkungen.....	468
4.2.1 Strategische Planung.....	469
4.2.2 Strategische Kontrolle.....	474
4.2.3 Information.....	475
4.2.4 Organisation	476
5 Gestaltung der Unternehmenskultur	478
5.1 Grundfragen der Gestaltung.....	478
5.2 Aufgabenfelder der Gestaltung	480
5.2.1 Sollkultur	480

5.2.2 Istkultur	481
5.2.3 Realisation.....	482
6 Zusammenfassung	486
* Fragen zur Wiederholung.....	487
* Fragen zur Vertiefung.....	488
* Literaturempfehlungen	490
Tell 7: Strategische Leistungspotenziale.....	491
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	492
1 Strategische Bedeutung der Potenziale	495
2 Strategisches Beschaffungsmanagement	499
2.1 Aufgaben.....	500
2.2 Beschaffungsstrategien	501
3 Strategisches Produktionsmanagement.....	508
3.1 Aufgaben.....	508
3.2 Produktionsstrategien	508
4 Strategisches Marketing.....	512
4.1 Aufgaben.....	512
4.2 Marketingstrategien	514
5 Strategisches Finanzmanagement.....	518
5.1 Aufgaben.....	518
5.2 Finanzierungsstrategien	519
6 Strategisches Personalmanagement.....	523
6.1 Aufgaben.....	523
6.2 Personalstrategien	526
7 Strategisches Technologiemanagement.....	531
7.1 Aufgaben.....	531
7.2 Technologiestrategien	534
8 Zusammenfassung	539
* Fragen zur Wiederholung.....	540
* Fragen zur Vertiefung.....	541
* Literaturempfehlungen	543

Rückblick und Ausblick	545
Literaturverzeichnis	549
Stichwortverzeichnis	565