

Rudolf Grünig
Richard Kühn

Strategieplanungsprozess

Analysen, Optionen, Projekte

Haupt Verlag Bern

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	v
Inhaltsübersicht	vii
Inhaltsverzeichnis	ix
Abbildungsverzeichnis.....	xv
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster.....	xix
1 Einleitung	1
Teil I: Idee der strategischen Planung	7
2 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale.....	9
2.1 Strategien	9
2.2 Strategische Planung	11
2.3 Aufbau und Sicherung von Erfolgspotentialen als Hauptzweck der strategischen Planung	13
3 Entwicklung der strategischen Planung und ihre Einordnung in das strategische Management	21
3.1 Entwicklung der strategischen Planung.....	21
3.2 Einordnung der strategischen Planung in das strategische Management	25
4 Beurteilung strategischer Absichten.....	29
4.1 Stufen der Konkretisierung strategischer Absichten	29
4.2 Beurteilung von spezifischen Erfolgspotentialen und von Strategien	31
4.3 Beurteilung von strategischen Projekten	34
Teil II: Strategische Dokumente und Strategieplanungs- prozess	39
5 Strategische Dokumente.....	41
5.1 Kategorien strategischer Dokumente	41
5.2 Unternehmensspezifische Kombination der strategischen Dokumente.....	45
6 Strategieplanungsprozess.....	49
6.1 Grundlagen.....	49
6.2 Der vorgeschlagene Strategieplanungsprozess	51
6.3 Anpassungen des Prozesses	55
6.4 Verknüpfung des Prozesses mit den wichtigsten Analyse- und Planungstools	58

Teil III: Initialisierung der strategischen Planung	65
7 Definition der existierenden strategischen Geschäfte	69
7.1 Einleitung.....	69
7.2 Definition und Strukturierung von Märkten	69
7.3 Begriff und Arten strategischer Geschäfte.....	72
7.4 Prozess zur Definition der existierenden strategischen Geschäfte.....	76
7.4.1 Überblick	76
7.4.2 Beschreibung der Schritte	77
7.4.3 Beispiel zur Anwendung des Prozesses	79
8 Vorbereitung des Strategieplanungsprojektes	85
8.1 Einleitung.....	85
8.2 Prozess zur Vorbereitung des Strategieplanungs- projektes.....	86
8.2.1 Überblick	86
8.2.2 Formulierung von Issues	86
8.2.3 Abgrenzung des Strategieplanungsprojektes und Festlegung der zu erarbeitenden Dokumente	88
8.2.4 Festlegung von Rahmenbedingungen.....	89
8.2.5 Entscheidung bezüglich Beratereinsatz	90
8.2.6 Festlegung von Projektablauf und Projekt- organisation.....	92
8.2.7 Budgetierung des Strategieplanungs- projektes.....	96
9 Erfassung des Wertsystems und Überarbeitung des Leitbildes.....	97
9.1 Einleitung.....	97
9.2 Erfassung des Wertsystems.....	97
9.3 Begriff, Wirkungen und Inhalte des Leitbildes	98
9.4 Prozess zur Erfassung des Wertsystems und Überarbeitung des Leitbildes.....	102
9.4.1 Überblick	102
9.4.2 Beschreibung der Schritte	103
Teil IV: Strategische Analyse auf Unternehmensebene	107
10 Analyse des globalen Umfeldes	111
10.1 Einleitung.....	111
10.2 PESTEL-Analyse.....	111
10.3 Szenarioanalyse.....	114
10.4 Prozess zur Analyse des globalen Umfeldes	118

10.4.1	Überblick	118
10.4.2	Beschreibung der Schritte	119
11	Analyse der relevanten Branchen	121
11.1	Einleitung.....	121
11.2	Fünf-Kräfte-Modell.....	122
11.3	Modell der strategischen Gruppen	129
11.4	Prozess zur Analyse der relevanten Branchen.....	134
11.4.1	Überblick	134
11.4.2	Beschreibung der Schritte	135
12	Portfolioanalyse.....	139
12.1	Einleitung.....	139
12.2	Boston Consulting Group-Portfolio	140
12.2.1	Portfolio-Matrix	140
12.2.2	Grundlagen.....	142
12.2.3	Empfehlungen zu den Geschäften und zum Gesamtportfolio	148
12.3	McKinsey-Portfolio.....	151
12.3.1	Portfolio-Matrix	151
12.3.2	Grundlagen	158
12.3.3	Empfehlungen zu den Geschäften und zum Gesamtportfolio	161
12.4	Prozess der Portfolioanalyse.....	162
12.4.1	Überblick	162
12.4.2	Methodische Entscheidungen	163
12.4.3	Erstellung des Portfolios.....	165
12.4.4	Beurteilung des Portfolios.....	166
12.4.5	Beispiel zur Anwendung des Prozesses	167
13	Diagnose strategischer Herausforderungen auf Unternehmensebene.....	173
13.1	Einleitung	173
13.2	SWOT-Analyse.....	173
13.3	TOWS-Matrix.....	175
13.4	Prozess zur Diagnose strategischer Herausforde- rungen auf Unternehmensebene	179
13.4.1	Überblick	179
13.4.2	Beschreibung der Schritte	180
Teil V: Erarbeitung der Gesamtstrategie		183
14	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Gesamtstrategie.....	185

14.1	Einleitung.....	185
14.2	Diversifikation und Konzentration als strategische Schlüsselfragen.....	186
14.2.1	Gründe für eine Diversifikation oder Konzentration	186
14.2.2	Formen der Diversifikation und Konzentration.....	187
14.2.3	Beurteilung von Diversifikations- und Konzentrationsmöglichkeiten.....	193
14.3	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Gesamtstrategie	195
14.3.1	Überblick	195
14.3.2	Rekapitulation der Ziele und Rahmen- bedingungen.....	195
14.3.3	Erarbeitung von Optionen der Gesamtstrategie	197
14.3.4	Beurteilung der Optionen der Gesamtstrategie	201
15	Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Gesamtstrategie	207
15.1	Einleitung.....	207
15.2	Typen von strategischen Projekten auf Unternehmensebene	207
15.2.1	Überblick	207
15.2.2	Unmittelbare Realisierungsprojekte.....	209
15.2.3	Mittelbare Unterstützungsprojekte.....	211
15.3	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Gesamtstrategie	212
15.3.1	Überblick	212
15.3.2	Beschreibung der Schritte	213
Teil VI: Strategische Analyse auf Geschäftsebene.....		217
16	Analyse der relevanten Märkte	221
16.1	Einleitung.....	221
16.2	Marktsystem-Modell	221
16.3	Branchensegmentanalyse	225
16.4	Dominanz-Standard-Modell.....	226
16.5	Prozess zur Analyse der relevanten Märkte	230
16.5.1	Überblick	230
16.5.2	Beschreibung der Schritte	231
17	Analyse der Wettbewerbspositionen	235
17.1	Einleitung.....	235

17.2	Geschäftsmodell.....	235
17.3	Generische Geschäftsstrategien	237
	17.3.1 Beschreibung	237
	17.3.2 Erfolgsvoraussetzungen und Risiken	241
17.4	Angebotsanalyse.....	244
17.5	VRIO-Analyse.....	248
	17.5.1 Grundlagen.....	248
	17.5.2 Merkmale strategisch wertvoller Ressourcen	251
17.6	Wertkettenanalyse.....	255
17.7	Prozess zur Analyse der Wettbewerbspositionen	257
	17.7.1 Überblick	257
	17.7.2 Beschreibung der Schritte	258
18	Diagnose strategischer Herausforderungen auf Geschäftsebene	261
18.1	Einleitung.....	261
18.2	Prozess zur Diagnose strategischer Herausforderungen auf Geschäftsebene.....	262
	18.2.1 Überblick	262
	18.2.2 Beschreibung der Schritte	262
	18.2.3 Beispiel zur Verknüpfung von Stärken und Schwächen mit Chancen und Gefahren	264
Teil VII: Erarbeitung der Geschäftsstrategien.....		267
19	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Geschäftsstrategien	269
19.1	Einleitung.....	269
19.2	Erfolgspotentialnetz	270
	19.2.1 Generelle Überlegungen	270
	19.2.2 Angebotspositionierung.....	275
19.3	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Geschäftsstrategien.....	279
	19.3.1 Überblick	279
	19.3.2 Rekapitulation der Ziele und Rahmen- bedingungen.....	280
	19.3.3 Entscheidung für Strategieerarbeitung oder Strategieoptimierung	281
	19.3.4 Erarbeitung von Optionen der Grundstrategie.....	282
	19.3.5 Beurteilung von Optionen des Erfolgs- potentialnetzes	286

19.3.6	Beurteilung der Optionen der Geschäftsstrategie.....	286
19.3.7	Beispiel zur Anwendung des Prozesses	288
20	Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Geschäftsstrategien	293
20.1	Einleitung.....	293
20.2	Typen von strategischen Projekten auf Geschäftsebene	293
20.3	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Geschäftsstrategien.....	295
20.3.1	Überblick	295
20.3.2	Beschreibung der Schritte	295
Teil VIII: Finalisierung der strategischen Planung		299
21	Erarbeitung der funktionalen Strategien.....	303
21.1	Einleitung.....	303
21.2	Inhalte, Kategorien und Wirkungen von funktionalen Strategien.....	303
21.3	Prozess zur Erarbeitung der funktionalen Strategien	309
21.3.1	Überblick	309
21.3.2	Beschreibung der Schritte	310
22	Gesamtbeurteilung der Strategien und der strategischen Projekte.....	313
22.1	Einleitung.....	313
22.2	Prozess zur Gesamtbeurteilung der Strategien und der strategischen Projekte.....	313
22.2.1	Überblick	313
22.2.2	Beschreibung der Schritte	315
23	Vorbereitung der Implementierung.....	319
23.1	Einleitung.....	319
23.2	Prozess zur Vorbereitung der Implementierung	319
23.2.1	Überblick	319
23.2.2	Beschreibung der Schritte	320
24	Schluss	327
Glossar		331
Sachwortverzeichnis		341
Literaturverzeichnis		345