

Franz Xaver Bea / Jürgen Haas

Strategisches Management

7., vollständig überarbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Grundlagen	1
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	2
1 Gegenstand des Strategischen Managements	7
1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt	7
1.2 Anforderungen an die Unternehmen	11
2 Aufgaben des Strategischen Managements	12
2.1 Von der Planung zum Strategischen Management	12
2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements.....	17
2.2.1 Varianten des strategischen Fit.....	17
2.2.2 Eigener Ansatz	19
2.3 Strategisches Controlling.....	23
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
Teil 2: Strategische Planung	45
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	46
1 Grundlagen der strategischen Planung	55
1.1 Begriffe.....	55
1.2 Komponenten des strategischen Planungsprozesses.....	58

1.3	Techniken der strategischen Planung.....	59
1.3.1	Aufgaben.....	59
1.3.2	Arten.....	62
1.4	Strategisches Planungssystem.....	62
1.4.1	Aufgaben.....	62
1.4.2	Elemente.....	64
1.4.2.1	Planungsträger.....	64
1.4.2.2	Planungsprozess.....	66
1.4.2.3	Planungstechniken.....	66
1.4.2.4	Planungsbereiche.....	66
1.4.2.5	Ablauforganisation der Planung.....	68
1.4.2.6	Planungsrechnung.....	69
2	Strategische Zielbildung.....	70
2.1	Funktionen der strategischen Zielsetzung.....	72
2.2	Zielhierarchie.....	73
2.3	Kennzahlen.....	78
2.4	Shareholder Value.....	85
2.4.1	Definition.....	85
2.4.2	Praktische Bedeutung.....	87
2.4.3	Kritik.....	90
2.5	Ziele von Nonprofit-Organisationen.....	91
3	Umweltanalyse.....	94
3.1	Aufgaben.....	94
3.2	Outside-in Approach.....	98
3.3	Relevante Umwelt.....	99
3.3.1	Begriff und Arten.....	99
3.3.2	Der Markt.....	100
3.3.2.1	Abgrenzung des Marktes.....	101
3.3.2.2	Marktdynamik.....	103
3.3.2.3	Marktattraktivität.....	106
3.3.2.3.1	Marktanalyse.....	106
3.3.2.3.2	Branchenstrukturanalyse nach <i>Porter</i>	109
3.3.3	Weitere Unternehmensumwelt.....	113
3.3.3.1	Indikatorenanalyse.....	115
3.3.3.2	Stakeholder-Ansatz.....	117
3.4	Risikomanagement.....	120

4 Unternehmensanalyse	126
4.1 Aufgaben.....	126
4.2 Stärken- und Schwächenanalyse.....	126
4.2.1 Wertkette nach <i>Porter</i>	127
4.2.2 Ansatz des Strategischen Managements.....	129
4.2.3 Konkurrentenanalyse	132
4.3 Performance Measurement.....	133
4.4 Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse	134
4.5 Empirische Studien	136
4.5.1 PIMS-Programm.....	136
4.5.2 Produktlebenszyklus.....	141
4.5.3 Erfahrungskurve	145
4.6 Portfolio-Analyse.....	150
4.6.1 Konzeption.....	150
4.6.2 Istportfolio.....	152
4.6.3 Strategische Geschäftsfelder	154
4.6.3.1 Abgrenzung Strategischer Geschäftsfelder	154
4.6.3.2 Positionierung der Strategischen Geschäftsfelder.....	159
4.6.4 Varianten von Portfolios	160
4.6.4.1 Absatzmarktorientierte Portfolios	161
4.6.4.1.1 Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG-Matrix)	161
4.6.4.1.2 Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil- Portfolio (<i>McKinsey</i> -Matrix)	162
4.6.4.1.3 Wettbewerbsposition-Marktlebenszyklus- Portfolio	166
4.6.4.2 Ressourcenorientierte Portfolios	166
4.6.4.2.1 Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio.....	167
4.6.4.2.2 Technologie-Portfolio.....	169
4.6.5 Zielfportfolio	171
4.6.6 Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse.....	171
5 Strategiewahl	175
5.1 Lückenanalyse	176
5.2 Arten von Strategien	178
5.3 Unternehmensstrategien.....	180
5.3.1 Wachstumsstrategien.....	181
5.3.1.1 Produkt-Markt-Strategien	181
5.3.1.2 Lokale, nationale, internationale und globale Strategien..	184

5.3.1.3	Autonomie-, Kooperations- und Integrationsstrategien..	188
5.3.2	Stabilisierungsstrategien	191
5.3.2.1	Aufgaben.....	191
5.3.2.2	Stabilisierungsstrategien in schrumpfenden Märkten	192
5.3.3	Desinvestitionsstrategien	193
5.3.3.1	Motive und Barrieren für Desinvestitionen	193
5.3.3.2	Desinvestitionsformen	194
5.4	Geschäftsbereichsstrategien.....	196
5.4.1	Kostenführerschaftsstrategie	197
5.4.2	Differenzierungsstrategie.....	198
5.4.3	Nischenstrategie.....	200
5.5	Funktionsbereichsstrategien	201
5.6	Bewertung von Strategien	202
5.6.1	Normstrategien	202
5.6.2	Planungsmodelle	203
5.6.2.1	Analytische Modelle.....	204
5.6.2.1.1	Discounted Cash Flow-Methode	204
5.6.2.1.2	Realloptionen.....	205
5.6.2.1.3	Nutzwertanalyse	205
5.6.2.2	Heuristische Modelle	209
5.7	Soziale Verantwortung bei der Strategiewahl.....	210
5.7.1	Corporate Social Responsibility.....	210
5.7.2	Nachhaltigkeit als Aufgabe der unternehmerischen Verantwortung	213
6	Strategieimplementierung	215
6.1	Aufgaben.....	215
6.2	Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt)	216
6.2.1	Mittelfristplanung und Budgetierung.....	216
6.2.2	Balanced Scorecard.....	218
6.3	Ablauforganisation der Implementierung (organisatorischer Aspekt).....	220
6.3.1	Reihenfolgeproblem	221
6.3.2	Koordinationsproblem	223
6.4	Personale Voraussetzungen für die Implementierung (personaler Aspekt)	224
6.5	Projektmanagement.....	226
6.5.1	Strategien als Projekte	226

6.5.2	Strategieimplementierung durch Projektmanagement.....	226
6.5.2.1	Implementierung einer Einzelstrategie durch Projektmanagement.....	226
6.5.2.2	Implementierung eines Strategieportefeuille durch Multiprojektmanagement.....	227
7	Zusammenfassung	229
* Fragen zur Wiederholung.....		230
* Fragen zur Vertiefung.....		234
* Literaturempfehlungen		239
Teil 3: Strategische Kontrolle		241
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....		242
1 Grundlagen der strategischen Kontrolle		246
1.1	Begriff und Arten der Kontrolle	246
1.2	Funktionen der Kontrolle im traditionellen Management.....	247
1.3	Funktionen der Kontrolle im Strategischen Management.....	248
2 Konzeptionen der strategischen Kontrolle		251
2.1	Überblick.....	251
2.2	Die Kontrollkonzeption nach <i>Schreyögg/Steinmann</i>	251
2.2.1	Strategische Prämissenkontrolle.....	252
2.2.2	Strategische Durchführungskontrolle.....	252
2.2.3	Strategische Überwachung	253
2.3	Die Kontrollkonzeption des Strategischen Managements.....	254
2.3.1	Grundzüge	254
2.3.2	Kontrolle der Potenziale.....	255
3 Strategisches Kontrollsystem.....		259
3.1	Aufgaben.....	259
3.2	Elemente.....	259
3.2.1	Kontrollträger.....	259
3.2.2	Kontrollprozess	261
3.2.3	Kontrolltechniken.....	261
3.2.4	Kontrollbereiche	264
3.2.5	Ablauforganisation der Kontrolle	265

4 Probleme der Realisierung	266
5 Zusammenfassung	268
* Fragen zur Wiederholung.....	269
* Fragen zur Vertiefung.....	270
* Literaturempfehlungen	272
Teil 4: Informationsmanagement.....	273
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	274
1 Strategische Bedeutung der Information	278
2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements.....	281
2.1 Elemente eines strategischen Informationsmanagements	281
2.2 Informationsbedarf	283
2.3 Informationsbeschaffung	288
2.4 Informationsverarbeitung	291
3 Management externer Informationen	295
3.1 Umweltveränderungen.....	295
3.2 Prognosen.....	297
3.2.1 Aufgaben und Arten von Prognosen	297
3.2.2 Prognoseverfahren	298
3.3 Projektionen	303
3.3.1 Szenario-Analyse.....	303
3.3.2 Früherkennungssysteme	310
3.4 Konzept der Schwachen Signale.....	315
3.4.1 Thesen	315
3.4.2 Konzeption.....	317
3.4.3 Bewertung.....	320
3.5 Diskontinuitätenmanagement.....	321
3.5.1 Aufgaben.....	321
3.5.2 Instrumente.....	323
3.5.3 Implementierung.....	324

4	Management interner Informationen.....	327
4.1	Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung.....	327
4.2	Strategische Projektrechnung	329
4.3	Strategische Potenzialrechnung.....	330
4.3.1	Aufgaben.....	330
4.3.2	Verfahren	331
4.4	Strategische Prozessrechnung.....	334
4.4.1	Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis	336
4.4.2	Target Costing.....	339
4.4.2.1	Begriff und Ziele	339
4.4.2.2	Verfahren.....	342
4.4.3	Strategische Prozesskostenrechnung.....	344
4.4.3.1	Begriff und Ziele	344
4.4.3.2	Verfahren.....	346
4.4.3.3	Anwendungen im strategischen Kostenmanagement	347
4.4.4	Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung	349
4.4.4.1	Vorgehensweise	349
4.4.4.2	Strategische Entscheidungen.....	352
5	Wissensmanagement.....	354
5.1	Begriff.....	354
5.2	Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement.....	354
5.3	Gestaltung des Wissensprozesses	357
6	Computergestützte Informationssysteme	360
6.1	Begriff und Aufbau	360
6.2	Entwicklungsstufen.....	361
6.2.1	Management-Informationssysteme (MIS).....	361
6.2.2	Decision Support Systems (DSS).....	362
6.2.3	Executive Information Systems (EIS).....	364
6.2.4	Data Warehouse.....	367
6.3	Bewertung.....	368
7	Zusammenfassung	370
*	Fragen zur Wiederholung.....	371
*	Fragen zur Vertiefung.....	374
*	Literaturempfehlungen	376

Teil 5: Organisation.....	379
* Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	380
1 Strategische Bedeutung der Organisation	383
2 Organisationstheoretische Ansätze	386
2.1 Situativer Ansatz	386
2.2 Institutionenökonomischer Ansatz	391
2.2.1 Property-Rights-Ansatz	391
2.2.2 Principal-Agent-Ansatz.....	392
2.2.3 Transaktionskostenansatz.....	392
2.3 Selbstorganisationsansatz	395
3 Traditionelle Organisationsmodelle.....	398
3.1 Funktionale Organisation.....	399
3.1.1 Grundmodell	399
3.1.2 Strategische Bedeutung.....	399
3.2 Divisionale Organisation	401
3.2.1 Grundmodell	401
3.2.2 Strategische Bedeutung.....	401
3.2.3 Die Holding	404
3.2.3.1 Begriff und Arten	404
3.2.3.2 Management-Holding.....	406
3.2.3.3 Strategische Bedeutung.....	410
3.3 Matrixorganisation.....	413
3.3.1 Grundmodell	413
3.3.2 Strategische Bedeutung.....	414
4 Neue Organisationsmodelle.....	416
4.1 Prozessorganisation.....	416
4.1.1 Begriff.....	416
4.1.2 Business Reengineering.....	418
4.1.3 Strategische Bedeutung.....	419
4.2 Teamorganisation	421
4.2.1 Begriff.....	421
4.2.2 Formen	422
4.2.3 Strategische Bedeutung.....	424

4.3	Lernende Organisation.....	425
4.3.1	Begriff.....	425
4.3.2	Prozess des organisationalen Lernens.....	425
4.3.3	Strategische Bedeutung.....	428
4.4	Kooperationen.....	430
4.4.1	Begriff.....	432
4.4.2	Horizontale Kooperationen.....	433
4.4.2.1	Strategische Bedeutung.....	433
4.4.2.2	Kooperation versus Akquisition.....	434
4.4.2.3	Formen von horizontalen Kooperationen.....	436
4.4.3	Vertikale Kooperationen.....	439
4.4.3.1	Strategische Bedeutung.....	439
4.4.3.2	Formen von vertikalen Kooperationen.....	440
5	Organisatorischer Wandel.....	443
5.1	Reorganisation.....	443
5.1.1	Modelle der Projektorganisation.....	443
5.1.2	Organisationsformen des Multiprojektmanagements.....	445
5.2	Change Management.....	447
6	Zusammenfassung.....	448
*	Fragen zur Wiederholung.....	449
*	Fragen zur Vertiefung.....	451
*	Literaturempfehlungen.....	453
Teil 6:	Unternehmenskultur.....	455
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	456
1	Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur.....	460
2	Das Phänomen Unternehmenskultur.....	463
2.1	Begriff und Kennzeichen einer Kultur.....	463
2.2	Begriff der Unternehmenskultur.....	464
2.3	Ebenen der Unternehmenskultur.....	466
2.4	Typen der Unternehmenskultur.....	469
3	Einflüsse auf die Unternehmenskultur.....	473
3.1	Einflussbereiche.....	473
3.1.1	Individuum.....	475

3.1.2	Gesellschaft und Branche.....	476
3.1.3	Führungsverhalten, Strategie und Organisation	477
3.2	Empirische Forschung.....	478
4	Wirkungen der Unternehmenskultur	480
4.1	Grundlegende Wirkungen.....	480
4.2	Spezielle Wirkungen.....	481
4.2.1	Strategische Planung.....	482
4.2.2	Strategische Kontrolle.....	488
4.2.3	Informationsmanagement	489
4.2.4	Organisation	490
5	Gestaltung der Unternehmenskultur.....	492
5.1	Grundfragen der Gestaltung.....	492
5.2	Aufgabenfelder der Gestaltung	494
5.2.1	Sollkultur	494
5.2.2	Istkultur	495
5.2.3	Realisation.....	496
6	Zusammenfassung	500
*	Fragen zur Wiederholung.....	501
*	Fragen zur Vertiefung.....	502
*	Literaturempfehlungen	504
Teil 7:	Strategische Leistungspotenziale	505
*	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	506
1	Strategische Bedeutung der Potenziale.....	511
2	Strategisches Beschaffungsmanagement.....	515
2.1	Aufgaben.....	515
2.2	Beschaffungsstrategien	518
3	Strategisches Produktionsmanagement.....	524
3.1	Aufgaben.....	524
3.2	Produktionsstrategien	524

4 Strategisches Marketing	529
4.1 Aufgaben.....	529
4.2 Marketingstrategien	531
5 Strategisches Finanzmanagement.....	536
5.1 Aufgaben.....	536
5.2 Finanzierungsstrategien	537
6 Strategisches Personalmanagement.....	541
6.1 Aufgaben.....	541
6.2 Personalstrategien.....	544
7 Strategisches Technologiemanagement	550
7.1 Aufgaben.....	550
7.2 Technologiestrategien	553
8 Zusammenfassung	558
* Fragen zur Wiederholung.....	559
* Fragen zur Vertiefung	560
* Literaturempfehlungen.....	562
Rückblick und Ausblick.....	564
Literaturverzeichnis.....	567
Stichwortverzeichnis.....	583