

Strategisches Management

Visionen entwickeln · Strategien umsetzen
Erfolgspotenziale aufbauen

Roman Lombriser · Peter A. Abplanalp

4. Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 Konzept des Strategischen Managements

1.1	Weshalb Strategisches Management?	17
1.2	Was ist Strategisches Management?	21
1.2.1	Strategie	21
1.2.2	Strategische Planung	25
1.2.3	Strategisches Management	29
1.2.4	Strategisches Management als dynamisch-flexibles Konzept	35
1.2.5	Zusammenfassung: Was ist Strategisches Management?	40
1.3	Wer braucht Strategisches Management?	42
1.4	Modell des Strategischen Managements	46
1.4.1	Komponenten des Modells	46
1.4.2	Strategisches Management als Prozess	51
1.5	Wer ist für das Strategische Management verantwortlich?	52
1.5.1	Rolle der Führungskräfte und der Mitarbeitenden	52
1.5.2	Rolle der Planungsabteilung und der Planer	53
1.5.3	Rolle des Aufsichtsrates/Verwaltungsrates	54
1.6	Ebenen des Strategischen Managements	54
1.7	Verfahren des Strategischen Managements	56

1.7.1	Institutionalisierung des Strategischen Managementprozesses	56
1.7.2	Koordination des Strategischen Managementprozesses	57
1.8	Instrumente des Strategischen Managements	60
1.9	Strategisches Management in Theorie und Praxis	61
1.9.1	Kritik der strategischen Planung	61
1.9.2	Empirische Untersuchungen zum Strategischen Management	62
1.9.3	Möglichkeiten und Grenzen des Strategischen Managements	64
	Beispiel zu Kapitel 1: Globalisierung Charmilles Technologies	66

Kapitel 2 Analyse der strategischen Ausgangslage und strategische Segmentierung

2.1	Analyse der strategischen Ausgangslage	70
2.1.1	Bisherige Entwicklung	70
2.1.2	Bisherige Strategie	71
2.1.3	Bisheriges Aktivitätsfeld	72
2.2	Strategische Segmentierung	72
2.2.1	Segmentierung der Umwelt in strategische Geschäftsfelder	73
2.2.2	Strategische Geschäftseinheit (SGE) als organisatorische Umsetzung eines strategischen Geschäftsfeldes	77
2.2.3	Strategische Segmentierung versus Marktsegmentierung	84
2.2.4	Arbeitsschritte für eine strategische Segmentierung	84
2.3	Prozessuale Aspekte	89
	Beispiel zu Kapitel 2: Strategische Segmentierung Weseta Textil AG	90

Kapitel 3 Umweltanalyse

3.1	Umweltanalyse als Stakeholderanalyse	94
3.2	Umweltanalyse auf Unternehmensebene	95
3.3	Umweltanalyse auf Geschäftseinheitsebene	98
3.3.1	Analyse des globalen Umfelds	99
3.3.2	Branchenanalyse	101
3.3.3	Konkurrentenanalyse	115
3.3.4	Bestimmen der Erfolgsfaktoren	122

3.4	Strategische Frühaufklärung	124
3.4.1	Zeit als Erfolgsfaktor	124
3.4.2	Operative und strategische Frühaufklärung	125
3.4.3	Komponenten eines strategischen Frühwarnsystems ..	127
3.4.4	Instrumente der Frühaufklärung	130
3.4.5	Strategische Frühaufklärung: Probleme und Lösungsansätze	135
	Beispiel zu Kapitel 3: Veränderung der Umweltbedingungen Kreditkartenmarkt	139

Kapitel 4 Unternehmensanalyse

4.1	Ressourcen, einzigartige Fähigkeiten, Kernkompetenzen	142
4.1.1	Ressourcen	142
4.1.2	Einzigartige Fähigkeiten (Strategische Erfolgspositionen)	143
4.1.3	Kernkompetenzen	143
4.1.4	Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen im Überblick	146
4.2	Ressourcen-/Fähigkeitsanalyse	147
4.3	Wertkettenanalyse	150
4.3.1	Wertaktivitäten innerhalb der Wertkette	150
4.3.2	Definition der Wertkette	151
4.3.3	Analyse der Wertkette	154
4.3.4	Anwendung der Wertkette in der Praxis	160
4.4	Kulturanalyse	161
4.5	Weitere Bereiche der Unternehmensanalyse	163
4.5.1	Position gegenüber den Wettbewerbskräften	163
4.5.2	Kundenstruktur	164
4.5.3	Ökologische Auswirkungen	165
4.6	Unternehmensanalyse auf Konzernebene	166
4.6.1	Kernkompetenzen auf Konzernebene	167
4.6.2	Synergienanalyse	172
4.7	Benchmarking	173
4.7.1	Strategisches Benchmarking – Vorgehen	174
4.7.2	Erfolgsfaktoren des Benchmarking	176
4.7.3	Rolle des Benchmarking im Strategischen Management	177
4.7.4	Anwendung des Benchmarking in der Praxis	177
	Beispiel zu Kapitel 4: Kernkompetenzen Sperrholzfabrik Hess	179

Kapitel 5 Strategische Analyse

5.1	Strategische Gesetzmäßigkeiten	182
5.1.1	Forschungsprojekt PIMS	182
5.1.2	Konzept der Erfahrungskurve	185
5.1.3	Lebenszyklus-Konzept	189
5.2	Strategische Analyse auf Geschäftseinheitsebene	194
5.2.1	Chancen/Gefahren-Analyse	194
5.2.2	Informationsanalyse auf SGE-Ebene: Zusammenfassung	195
5.2.3	SWOT-Analyse: Brücke zur Strategieentwicklung	197
5.3	Strategische Analyse auf Unternehmensebene:	
	Portfolio-Analyse	199
5.3.1	Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio	200
5.3.2	Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärken-Matrix	205
5.3.3	Bereichspositionierungs-Matrix	213
5.3.4	Verschiedene Ebenen der Portfolio-Analyse	216
5.3.5	Anwendung der Portfolio-Analyse in der Praxis	216
	Beispiel zu Kapitel 5: Portfolio-Management	
	General Electric	220

Kapitel 6 Vision und Leitbild

6.1	Die Vision: Leitplanke für strategische Aktivitäten	224
6.1.1	Was ist eine Vision?	224
6.1.2	Warum braucht ein Unternehmen eine Vision?	225
6.1.3	Komponenten einer Unternehmensvision	226
6.1.4	Ganzheitlichkeit: Haupteigenschaft der Unternehmensvision	227
6.1.5	Verankerung der Vision in einem Leitbild	229
6.2	Entwicklung eines ganzheitlichen Unternehmensleitbildes	230
6.2.1	Leitbild-Workshop	231
6.2.2	Zusammenfassung: Anforderungen an ein Leitbild	237
6.3	Umsetzung des Leitbildes	237
6.3.1	Kommunikation der Vision und des Leitbildes	238
6.3.2	Sofortmaßnahmen und Aktionsprogramme	239
6.3.3	Leitbild und Strategieentwicklung	240
6.3.4	Überprüfung der Umsetzung	240
6.4	Vision und Leitbild im Vergleich zu anderen Konzepten	240
	Beispiel zu Kapitel 6: Vision und Leitbild	
	Komatsu	243

Kapitel 7 Strategieentwicklung

7.1	Strategieentwicklung auf der Ebene der Geschäftseinheiten . .	246
7.1.1	Formulierung der Grundstrategie	246
7.1.2	Grundsätze bei der Formulierung von Wettbewerbsstrategien	253
7.1.3	Inhaltliche Dimensionen von Wettbewerbsstrategien . . .	256
7.1.4	Vorgehen bei der Strategieentwicklung	272
7.1.5	Prozessuale Aspekte	277
7.2	Strategieentwicklung auf Unternehmensebene	278
7.2.1	Bestimmung der zukünftigen Unternehmensstrategie . . .	280
7.2.2	Bedeutung des Kerngeschäfts	283
7.2.3	Internationale Strategien	284
7.2.4	Vertikale Integration	289
7.2.5	Diversifikation	292
7.3	Spezialthemen der Strategieentwicklung	302
7.3.1	Synergien: Möglichkeiten und Grenzen	302
7.3.2	Unternehmenskoalitionen und -konzentrationen	304
7.3.3	Strategie und das Internet	310
7.4	Zusammenfassung: Alternative Wertsteigerungsstrategien im Überblick	322
	Beispiel zu Kapitel 7: Wettbewerbsstrategie Tecno Medical Products Inc.	324

Kapitel 8 Strategieumsetzung

8.1	Elemente des Umsetzungsprozesses	328
8.1.1	Organisation	330
8.1.2	Managementinstrumente und -systeme	340
8.1.3	Kultur	349
8.1.4	Führung («Leadership»)	352
8.1.5	Weitere Maßnahmen zur Strategieumsetzung	354
8.2	Balanced Scorecard	355
8.3	Change Management	362
8.3.1	Was ist Change Management?	362
8.3.2	Strategien der Veränderung	364
8.3.3	Gestaltungsmöglichkeiten für ein erfolgreiches Change Management	365
8.3.4	Typische Herausforderungen beim Change Management	373
8.3.5	Erfolgreicher Umgang mit Widerständen	375

Beispiel zu Kapitel 8: Strategieumsetzung Vom Transportgeschäft zum Dienstleistungsunternehmen	382
---	-----

Kapitel 9 Strategiekontrolle

9.1 Operative und strategische Kontrolle	386
9.2 Modell der strategischen Kontrolle	387
9.2.1 Prämissenkontrolle	387
9.2.2 Wirksamkeitskontrolle	388
9.2.3 Durchführungskontrolle (Umsetzungskontrolle)	389
9.2.4 Früherkennungsindikatoren festlegen	390
9.2.5 Strategiekontrolle zur Förderung von Flexibilität und organisationalem Lernen	392
Beispiel zu Kapitel 9: Strategiekontrolle Firma Dell Computer	394

Anhang: Fallstudien	Fallstudie 1: Felber Schuhe AG	399
	Fallstudie 2: Colora AG	403
	Fallstudie 3: Swiss Paper AG	413
	Fallstudie 4: Occhiali AG	423
	Fallstudie 5: Montres Précieux Poliget SA	431
	Fallstudie 6: Die Kernhorst Musikgeschäfte	441
	Fallstudie 7: Jonas & Gemperle	449
	Fallstudie 8: Multimix AG	459
	Fallstudie 9: Automaten AG	469
	Fallstudie 10: Der Schweizer Buchhandel: Zurbuch AG, Zürich	477
	Fallstudie 11: Billig-Airlines in Europa	493
	Fallstudie 12: Comazo Ltd. Russland	515

Literaturverzeichnis	529
-----------------------------------	------------

Stichwortverzeichnis	541
-----------------------------------	------------

Die Autoren	553
--------------------------	------------