

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
12	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
13	Wer braucht Strategisches Management?	42
14	Modell des Strategischen Managements	46
1.4.1	Komponenten des Modells	46
1.4.2	Strategisches Management als Prozess	51
15	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 Precieux 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