

Rolf Eschenbach/Sebastian Eschenbach/
Hermann Kunesch = .. •

Strategische Konzepte

Ideen und Instrumente von Igor Ansoff
bis Hans Ulrich

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

• HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

2008
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage V

Bedeutung strategischer Konzepte in der Unternehmensführung

?

1	Ziele und Entscheidungen des Managements	I
2	Interview mit Reinhold Würth	3
3	Die Notwendigkeit eines strategischen Werkzeugkastens	15
4	Die Besonderheiten des Mittelstands	16
5	Die Konzepte	19

Vordenker und strategische Praktiker in den Armeen "•" seit 3.000 Jahren

- Menschen denken seit jeher strategisch. Der Fortschritt im strategischen Denken war in den letzten 2.000 bis 3.000 Jahren bescheiden. Die Instrumente werden ständig verfeinert.
- Strategisches Wissen ist Erfahrungswissen.
- Strategische Führung verlangt Leistungen und Talente.

1	Im alten China	25
2	In Europa	30
	Friedrich II. von Preußen (der Große).	32
	Erzherzog Karl von Habsburg	37
	Baron Antoine Henri de Jomini	41
	Carl von Clausewitz	46
	Sir Basil Henry Liddell Hart	51
3	Empfohlene Literatur	55

lgOr AnSoff

—Jr ,,-vnrri *if"fi' jH*->L 'c-{-' *'•'•' "'! 1 i Ü

M' Bf Strategie Issue Management verlangt sofortiges Einschreiten bei Umfeldveränderun^en.

- Weak Signal Management hilft, Chancen und Risiken frühzeitig zu

fc> B?" erkennen.

- *• Ansoff-Matrix beschreibt verschiedene Wachstumsstrategien,

1	Zur Person des Autors	57
2	Grundlagen	57

3 Inhalt des Konzepts 71

4 Stärken des Konzepts 71

5 Schwächen des Konzepts 71

6 Bedeutung für die Unternehmensführung 73

7 Empfohlene Literatur 73

Jim Collins

- Sieben Tak-off-Prinzipien für den Aufstieg in die Spitzenklasse.
- Sechs Nachhaltigkeits-Prinzipien, um Organisationen auf Dauer an der Spitze zu halten. ^{^fBlllll}

1 Zur Person des Autors . *J&&.-J* 74

2 Grundlagen \ A¹ 75

3 Inhalt des Konzepts 76

3.1 Take-off-Prinzipien 76

3.2 Nachhaltigkeits-Prinzipien 83

4 Stärken des Konzepts 87

5 Schwächen des Konzepts 88

6 Bedeutung für die Unternehmensführung 88

7 Empfohlene Literatur 89

Peter F. Drucker

- Self-Assessment-Tool beantwortet fünf Hauptfragen.
- Geschäftslogik leitet unternehmerische Handlungen[^]
- Mission klärt Beitrag zur Gesellschaft.

1 Zur Person des Autors 90

2 Grundlagen 91

3 Inhalt des Konzepts 91

3.1 Die Geschäftslogik - »The theory of the business« 91

3.2 Das Strategieprogramm 94

3.3 Self-Assessment Tool 98

3.4 Innovation als Vorsorge für die Zukunft 99

3.5 Strategie im 21. Jahrhundert 103

4 Stärken des Konzepts 105

5 Schwächen des Konzepts 105

6 Bedeutung für die Unternehmensführung 105

7 Empfohlene Literatur 106

Aloys Gälweiler

- Vorsteuergrößen zeigen strategische Zusammenhänge. <<MIBB
- Erfolgspotenziale sind Voraussetzung für (operative) Erfolgsrealisie-

r rung. _ ^ ^ ... *nm^-mmmmLwm'Sgat' ~

1	Zur Person des Autors	107
2	Grundlagen	108
3	Inhalt des Konzepts	108
3.1	Strategie versus Operation	108
3.2	Vorsteuergrößen.	109
3.3	Grundsystematik strategischer Planung	111
3.4	Geschäftspolitische Grundsätze.	114
3.5	Der Planungsprozess.	114
3.6	Strategische Kontrolle.	116
3.7	Die Evolution des Planungssystems.	116
4	Stärken des Konzepts.	117
5	Schwächen des Konzepts	117
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	118
7	Empfohlene Literatur.	118

Gary Hamel, Coimbatore Prahalad

- Strategiefilntent legt die strategische Zielrichtung fest,
- Kernkompetenzen zeigen die divisionsübergreifenden Erfolg

ren.

7 • Revolutionäres Management zeigt, wie man durch Geschäftsmodel
i Veränderungen erfolgreich i
1
3

1	Zur Person der Autoren	119
2	Grundlagen	120
3	Inhalt des Konzepts	122
3.1	Grundsätze einer zukunftsorientierten Strategie.	122
3.2	Vorsteuergrößen des Marktwettbewerbs.	124
3-3	Industrieller Vorausblick.	124
3-4	Management des Transformationsprozesses.	127
3.5	Marktanteile und Marktposition.	127
3-6	Wettbewerb um Kompetenz.	129
3.7	Revolutionäre Unternehmensführung	133
4	Stärken des Konzepts ^la^y.	136
5	Schwächen des Konzepts	137

6	Bedeutung für die Unternehmensführung	137
7	Empfohlene Literatur	138

Bruce D. Henderson

- Die Erfahrungskurve zeigt die kumulierte Erfahrung für die kontinuierliche Reduktion von Stückkosten.
- Die Growth Share Matrix (auch Produkt-Portfolio) stellt die strategische Position mehrerer Geschäftsfelder eines Unternehmens dar.*

1	Zur Person des Autors	139
2	Grundlagen	140
3	Inhalt des Konzepts	142
3.1	Erfahrungskurven	142
3.2	Preise	144
3.3	Relativer Marktanteil	146
3.4	Marktwachstum	148
3.5	Produkt-Portfolio/Growth Share Matrix	148
4	Stärken des Konzepts	152
5	Schwächen des Konzepts	152
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	153
7	Empfohlene Literatur	153

Hiroyuki Itami

Ifiö

- Invisible Assets unterscheiden Unternehmen voneinander und sind die Voraussetzungen für Erfolg.
- Jede Strategie beruht auf drei Komponenten; Produkten und Märkten, Fähigkeiten sowie Wertschöpfung.
- Eine Strategie lebt von Träumen, nicht von harten Fakten.

1	Zur Person des Autors	155
2	Grundlagen	155
3	Inhalt des Konzepts	157
3.1	Strategische Rahmenbedingungen und Strategie Fit	157
3.2	Unsichtbare Vermögenswerte	158
3.3	Strategische Stimmigkeit (Strategie Fit)	160
4	Stärken des Konzepts	168
5	Schwächen des Konzepts	168
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	169
7	Empfohlene Literatur	169

Robert S. Kaplan, David P. Norton

- Blanced Scorecards verbinden strategisches mit operativem Management.
- Strategy Maps setzen Steuergrößen anschaulich miteinander in Beziehung.
- Strategisches Management wird zu *Everyone's Everyday Job*.

1	Zur Person der Autoren	.170
2	Grundlagen	.171
3	Inhalt des Konzepts	.172
3-1	Von der Mission zum Finanzergebnis	.172
3.2	Umsetzung - Strategy Office	.177
3.3	Strategie weiterentwickeln - Strategy Maps	.178
3.4	Alignment (Synchronisation)	.179
4	Stärken des Konzepts	.181
5	Schwächen des Konzepts	.181
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	.182
7	Empfohlene Literatur	.182

Fredmund Malik

mren.

- Komplexitätsbeherrschung durch Ordnung und Lenkung.
- Metasystemische Lenkung bedeutet Organisation eines sich selbst regulierenden Systems.

1	Zur Person des Autors	.184
2	»Grundlagen	.185
3	Inhalt des Konzepts	.189
3.1	Probleme der Komplexität	.189
3.2	Ordnung als Mittel der Komplexitätsbeherrschung	.190
3-3	Problemlösen als Mittel zur Komplexitätsbeherrschung	.191
3.4	Strategiealternativen	.193
3.3	Metasystemische Lenkung	.194
4	Stärken des Konzepts	.194
5	Schwächen des Konzepts	.195
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	.196
7	Empfohlene Literatur	.196

Rudolf Mann

« 0 r > 0 W . * fc + l - f * * ' ' A

- zu identifizieren.
- Strategische Bilanz, um strategische Engpässe zu erkennen.
 - Strategisches Leitbild ~ Darstellung der Unternehmensziele und Unternehmensmission.

1	Zur Person des Autors	198
2	Grundlagen	199
3	Inhalt des Konzepts	200
3.1	Strategisches Controlling	200
3.2	Strategisches Management	205
3.3	Die ganzheitliche Managementkonzeption.	205
3.4	Der ganzheitliche Mensch	208
4	Stärken des Konzepts	209
5	Schwächen des Konzepts	209
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	210
7	Empfohlene Literatur.	210

Henry Mintzberg

- Strategien können auch ohne Planung entstehen.
- Unternehmensstrategie dreht sich um das Kerngeschäft.
- Praxistauglichkeit ist wichtiger als formale Organisation in der strategischen Planung. Keine »Kochrezepte«.
- Der Reifegrad einer Organisation bestimmt das strategische Vorhen.

1	Zur Person des Autors	211
2	Grundlagen	211
3	Inhalt des Konzepts	212
3.1	Formen der Strategiefindung	212
3.2	Das Management von Strategien.	214
3.2	Die Rollen des Managers im Strategiefindungsprozess	214
3.4	Strategischer Handlungsspielraum	215
3.5	Strategie und Struktur.	217
4	Stärken des Konzepts	222
5	Schwächen des Konzepts	222
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	223
7	Empfohlene Literatur.	223

Barry J. Nalebuff

- Wertnetz zeigt Abhängigkeiten der Marktteilnehmer.
- PARTS-Theorie identifiziert Komponenten der Spieltheorie.
- Komplementoren sind Marktpartner, die den eigenen Mehrwert durch das Angebot ergänzender Produkte erhöhen. j | B

1	Zur Person des Autors	224
2	Grundlagen	225
2.1	Rückschließen	225
2.2	Mehrwert	226
2.3	Nicht-Nullsummen-Spiele.	226
2.4	Rationalität	227
3	Inhalt des Konzepts	227
3.1	Das Wertnetz	227
3.2	PARTS.	229
3.3	Einsatzfeld und Grenzen.	234
4	Stärken des Konzepts.	235
5	Schwächen des Konzepts	235
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	236
7	Empfohlene Literatur.	236

PIMS-Programm

*

- PIMS-Datenbank als empirische Grundlage zur Strategiefindung. flj|
- Aufdecken von Schlüsselfaktoren, die mit dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg korrelieren.
- Modelle und Reports als Analysewerkzeuge, M

1	"Entstehung des PIMS-Programms	238
2	Arbeitsweise des PIMS-Programms	239
3	Schlüsselfaktoren	241
4	Modelle und Reports.	244
5	Stärken des Konzepts	246
6	Schwächen des Konzepts	247
7	Bedeutung für die Unternehmensführung	248
8	Empfohlene Literatur.	250

Michael Porter

*** ^--"» ' - H - H

- Five-Forces-Modell erklärt Branchenrentabilität.
- Diamanten-Modell unterstützt internationale Standortentscheidungen.
- Differenzierung, Kostenführerschaft oder Schwerpunktbildung als drei »generische« Typen von Strategie,
- Corporate strategy ermöglicht Abstimmung mehrerer Geschäftsfelder.

1	Zur Person des Autors	251
2	Grundlagen	252
3	Inhalt des Konzepts	253
3.1	Operative Effektivität versus Strategie.	253
3.2	Das »Five-Forces-Modell«	254
3.3	Strategische Gruppen.	256
3.4	Konkurrentenanalyse.	257
3.5	Unternehmensanalyse - Analyse der Wertkette.	259
3.6	Strategietypen.	260
3.7	Nationale Wettbewerbsvorteile - »DiamantenmodeU".	262
3.8	Corporate Strategy.	264
4	Stärken des Konzepts.	265
5	Schwächen des Konzepts	266
6	Bedeutung für die Unternehmensführung	266
7	Empfohlene Literatur.	266

Hans Ulrich

- Unternehmen werden als dynamische, zielorientierte, soziale, offene und komplexe Systeme verstanden,
- In Unternehmen sind Probleme nur ganzheitlich und schrittweise zu lösen.
- Das Managementmodell umfasst Unternehmensleitbild, Unternehmenskonzept sowie Führungskonzept.

1	Zur Person des Autors	268
2	Grundlagen	269
3	Inhalt des Konzepts	270
3.1	Das Unternehmen aus systemorientierter Sicht.	270
3.2	Dimensionen des Unternehmensgeschehens.	272
3.3	Das Managementmodell.	273

3.4 Das Leitbild 274
 3.5 Das Unternehmenskonzept 274
 4 Stärken des Konzepts 283
 5 Schwächen des Konzepts 284
 6 Bedeutung für die Unternehmensführung 284
 7 Empfohlene Literatur 285

Wozu braucht es Strategie? Wozu Operation? - ••'

Die Geschichte mit dem Sauerkrautfass 286

1

Literaturverzeichnis 290

Stichwortverzeichnis 297