

Strategien entwickeln und umsetzen

Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen

Herausgegeben von

Werner Mussnig

Gernot Mödritscher

2., aktualisierte Auflage

Linde
international

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Autorenverzeichnis	7
1 Grundlagen des strategischen Denkens und Handelns	15
1.1 Was ist eine Strategie?	15
1.2 Hat jedes Unternehmen eine Strategie?.....	28
1.3 Braucht jedes Unternehmen eine Strategie?.....	37
1.4 Machen Strategien Unternehmen erfolgreicher?.....	45
2 Strategisches Denken und Handeln im Alltag	56
2.1 Wenn die Ziele verloren gehen	56
2.2 Wenn die Erfolge verloren gehen	61
2.3 Wenn die Krise eintritt	63
2.4 Wenn die Wende gelingt.....	73
3 Voraussetzungen des Strategieentwicklungsprozesses.....	80
3.1 Führungskräfte für das Entwicklungsteam auswählen.....	80
3.2 Zeit- und Handlungsautonomie der Führungskräfte herstellen	84
3.3 Prozess- und Entwicklungsbewusstsein wecken.....	91
3.4 Illusionen bezüglich der Strategieentwicklung diskutieren	93
3.4 Strategische Wirkungsprinzipien vermitteln	97
3.5 Strategische Handlungsprinzipien reflektieren	99
3.6 Den strategischen Multiplikator vermitteln	102
3.7 Dem Beginn die entsprechende Bedeutung geben.....	104
4 Objekte des Strategieentwicklungsprozesses	111
4.1 Blickwinkel und Bezugsebenen der Unternehmensstrategie.....	111
4.2 Das Gesamtunternehmen als Bezugsebene der Grundstrategie	118
4.3 Die Geschäftsfeldstrategie.....	123
4.4 Geschäftsmodell und funktionale Strategien	125
4.5 Der relevante Analyse- und Entwicklungsfokus für kleine und mittelständische Unternehmen	128
5 Der Prozess der Strategieentwicklung	136
5.1 Der Strategieentwicklungsprozess in der Theorie	136
5.2 Der Strategieentwicklungsprozess in der Praxis.....	139
5.3 Der unternehmensgerechte Strategieentwicklungsprozess.....	143
6 Die strategische Analyse als Basis der Grundstrategie	157
6.1 Grundlegendes Verständnis zur strategischen Analyse.....	157
6.2 Interne Analyse.....	166
6.3 Externe Analyse	182
6.4 Synthese im Rahmen der SWOT-Analyse	190

7	Die Vision als Teil der Grundstrategie.....	208
7.1	Grundlagen zur Unternehmensvision	208
7.2	Vertiefende Aspekte zur Unternehmensvision.....	219
8	Die Positionierung als Teil der Grundstrategie.....	231
8.1	Grundlagen zur Unternehmenspositionierung.....	231
8.2	Vertiefende Aspekte zur Unternehmenspositionierung	261
9	Die strategische Stoßrichtung als Teil der Grundstrategie	283
9.1	Grundlagen zu den strategischen Stoßrichtungen.....	283
9.2	Vertiefende Aspekte zu den strategischen Stoßrichtungen.....	290
10	Strategische Ziele als Teil der Grundstrategie	303
10.1	Grundlagen zu den strategischen Zielen	303
10.2	Vertiefende Aspekte zu den strategischen Zielen	315
11	Voraussetzungen für die Umsetzung von Strategien	329
11.1	Zugrunde liegendes Verständnis von Strategieumsetzung	329
11.2	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung in der Praxis	333
12	Der Prozess der Strategieumsetzung	355
12.1	Der Strategieumsetzungsprozess in der Theorie.....	355
12.2	Der Strategieumsetzungsprozess in der Praxis	356
12.3	Ansatzpunkte zur Strategieumsetzung	357
13	Strategieumsetzung mittels der Balanced Scorecard.....	385
13.1	Defizite der Strategieumsetzung als Ausgangspunkt.....	385
13.2	Konzeptionelle Grundlagen der Balanced Scorecard	389
13.3	Voraussetzungen für die Balanced Scorecard.....	395
13.4	Die einzelnen strategischen Perspektiven	399
13.5	Die Definition der strategischen Ziele	401
13.6	Die Modellierung der Ursachen-Wirkungsketten	407
13.7	Die Bestimmung der strategischen Messgrößen	413
13.8	Bestimmung und Abstimmung der Zielwerte	419
13.9	Definition der strategischen Maßnahmen	426
13.10	Balanced Scorecards im praktischen Einsatz.....	428
14	Funktionale Strategien	438
14.1	Strategisches Marketing	438
14.2	Beschaffungs- und Produktionsstrategien	470
14.3	Weitere Bereiche für funktionale Strategien.....	482
15	Werkzeuge des Strategischen Managements	488
	Tool 1 – ABC-Analyse	489
	Tool 2 – Aktionspläne (To Do Listen).....	492
	Tool 3 – Altersstrukturanalyse.....	495
	Tool 4 – Benchmarking	497

Tool 5 – Branchenanalyse	504
Tool 6 – Erfahrungskurve	508
Tool 7 – Funktionale Strategieoptionen	513
Tool 8 – GAP-Analyse	516
Tool 9 – Kernkompetenz	521
Tool 10 – Konkurrenzanalyse	527
Tool 11 – Kundenzufriedenheit und KANO-Modell	530
Tool 12 – Lebenszyklus der Kundenbeziehung	536
Tool 13 – Leitbild	540
Tool 14 – Marktanalyse	543
Tool 15 – Marktforschung	547
Tool 16 – Morphologischer Kasten	557
Tool 17 – PIMS-Studie	564
Tool 18 – Portfolio-Analyse	569
Tool 19 – Produktlebenszyklus	578
Tool 20 – Stakeholderanalyse	581
Tool 21 – Szenariotechnik	583
Tool 22 – Technologieportfolios	586
Tool 23 – Umweltanalyse	589
Tool 24 – Unternehmensanalyse	593
Tool 25 – Wertkette	599
Index	601