

Strategisches Management

**Visionen entwickeln · Erfolgspotenziale aufbauen
Strategien umsetzen**

Roman Lombriser · Peter A. Abplanalp

6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Versus · Zürich

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 Konzept des Strategischen Managements

	▶ Praxisbeispiel Felber Schuhe AG: der Preis strategischer Untätigkeit	17
1.1	Umweldynamik erfordert neuen Managementansatz	19
1.2	Was ist Strategisches Management?	23
1.2.1	Strategie	24
	▶ Praxisbeispiel Geox: Erfolg dank Einzigartigkeit	29
	▶ Praxisbeispiel 3M: einseitige Ausrichtung auf Operative Effizienz	31
1.2.2	Strategische Planung	32
1.2.3	Strategisches Management	35
	▶ Praxisbeispiel Google: bisherige und neue Erfolgspotenziale	41
1.2.4	Strategisches Management als dynamisch-flexibles Konzept	43
1.3	Wer braucht Strategisches Management?	49
1.4	Modell des Strategischen Managements	51
1.4.1	Komponenten des Modells	51
1.4.2	Strategisches Management als Lernprozess	54
1.5	Wer ist für das Strategische Management verantwortlich?	54
1.5.1	Rolle der Führungskräfte und der Mitarbeitenden	54
1.5.2	Rolle der Planungsabteilung und der Planer	55
1.5.3	Rolle des Aufsichtsrates/Verwaltungsrates	56
1.6	Ebenen des Strategischen Managements	57

1.7	Strategisches Management als Führungsprozess	59
1.7.1	Institutionalisierung des strategischen Managementprozesses	61
1.7.2	Koordination des strategischen Managementprozesses ..	62
1.7.3	Strategieworkshops	64
1.7.4	Strategisches Management als gelenkte Evolution	64
	▶ Praxisbeispiel Kuonis Visa-Geschäft: von der ungeplanten Problemlösung zum neuen Kerngeschäft 68	
	▶ Praxisbeispiel Strategieprozess bei Amazon 70	
1.8	Strategisches Management in Theorie und Praxis	70
1.8.1	Empirische Untersuchungen zum Strategischen Management	70
1.8.2	Anwendungsschwierigkeiten und Lösungsansätze	72
1.8.3	Marktbasiert versus ressourcenbasiert	72
1.8.4	Möglichkeiten und Grenzen des Strategischen Managements	73
Kapitel 2	Analyse der strategischen Ausgangslage und strategische Segmentierung	
2.1	Analyse der strategischen Ausgangslage	78
2.1.1	Bisherige Entwicklung	78
2.1.2	Bisheriges Aktivitätsfeld	79
2.2	Strategische Segmentierung	80
2.2.1	Segmentierung der Umwelt in strategische Geschäftsfelder	80
2.2.2	SGE als organisatorische Umsetzung eines SGF	84
2.2.3	Strategische Segmentierung versus Marktsegmentierung	89
	▶ Praxisbeispiel Lufthansa Group: schlagkräftige Strategien dank strategischer Segmentierung 89	
2.2.4	Arbeitsschritte für eine strategische Segmentierung	91
	▶ Praxisbeispiel Clariant: Strategieverwässerung aufgrund fehlender Segmentierung 94	
2.3	Prozessuale Aspekte	96
Kapitel 3	Umweltanalyse	
3.1	Umweltanalyse als Stakeholderanalyse	100
3.2	Umweltanalyse auf Unternehmensebene	101
3.3	Umweltanalyse auf Geschäftseinheitsebene	102
3.3.1	Analyse des globalen Umfelds	103
3.3.2	Branchenanalyse	105
	▶ Praxisbeispiel Branchenentwicklung in der Musikindustrie 125	

3.3.3	Konkurrentenanalyse	129
3.3.4	Bestimmen der Erfolgsfaktoren	136
3.4	Strategische Frühaufklärung (Competitive Intelligence)	139
3.4.1	Zeit als Erfolgsfaktor	139
3.4.2	Operative und strategische Frühaufklärung	140
3.4.3	Komponenten eines strategischen Frühwarnsystems ...	141
3.4.4	Instrumente der Frühaufklärung	143
	▶ Praxisbeispiel Die Schweiz um 2030: vier Szenarien für die Raumentwicklung 148	
3.4.5	Strategische Frühaufklärung: Probleme und Lösungsansätze	149
	▶ Praxisbeispiel Kodak: Erfolg führt zu strategischer Kurzsichtigkeit 150	

Kapitel 4 Unternehmensanalyse

4.1	Wettbewerbsvorteile als Schlüssel zum Erfolg	156
4.2	Strategische Erfolgspositionen SEP und Kernkompetenzen ...	159
4.2.1	Strategische Erfolgspositionen (SEP)	160
4.2.2	Kernkompetenzen	160
4.2.3	Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen im Überblick	163
	▶ Praxisbeispiel Toyota: Aufbau und Gefährdung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile 165	
4.3	Ressourcen- oder Fähigkeitsanalyse	167
4.4	Wertkettenanalyse	170
4.4.1	Wertaktivitäten innerhalb der Wertkette	170
4.4.2	Definition der Wertkette eines Unternehmens	171
4.4.3	Analyse der Wertkette	174
	▶ Praxisbeispiel Dacia Logan: Kostenvorteile dank Neuausrichtung der Wertkette 176	
4.4.4	Anwendung der Wertkette in der Praxis	183
4.5	Kulturanalyse	184
4.6	Weitere Bereiche der Unternehmensanalyse	186
4.6.1	Position gegenüber den Wettbewerbskräften	186
4.6.2	Kundenstruktur	187
4.6.3	Ökologische Auswirkungen	188
4.7	Unternehmensanalyse auf Konzernebene	190
4.7.1	Kernkompetenzen auf Konzernebene	190
	▶ Praxisbeispiel Samsung Electronics: Kernkompetenz im Design 191	
4.7.2	Synergienanalyse	195

4.8	Benchmarking	196
4.8.1	Strategisches Benchmarking – Vorgehen	197
4.8.2	Erfolgsfaktoren des Benchmarking	200
4.8.3	Rolle des Benchmarking im Strategischen Management	200
4.8.4	Anwendung des Benchmarking in der Praxis	201
Kapitel 5	Strategische Analyse	
5.1	Strategische Gesetzmäßigkeiten	204
5.1.1	Konzept der Erfahrungskurve	204
5.1.2	Economies of Scale	207
5.1.3	Lebenszyklus-Konzept	208
5.1.4	Technologielebenszyklus (S-Kurve)	211
5.1.5	Disruptive Innovationen	214
	▶ Praxisbeispiel Hewlett-Packard (HP): erfolgreiche Kannibalisierung des eigenen Laserdruckers	216
5.2	Strategische Analyse auf Geschäftseinheitsebene	217
5.2.1	Chancen-Gefahren-Analyse	217
5.2.2	Informationsanalyse auf SGE-Ebene: Zusammenfassung	218
5.2.3	Einfache SWOT-Analyse	220
5.2.4	Erweiterte SWOT-Analyse: Brücke zur Strategieentwicklung	221
5.3	Strategische Analyse auf Unternehmensebene: Portfolio-Analyse	223
5.3.1	Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio1	224
	▶ Praxisbeispiel Internationaler Getränkekonzern: SGE-Portfolio	224
5.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix	229
5.3.3	Verschiedene Ebenen der Portfolio-Analyse	237
5.3.4	Anwendung der Portfolio-Analyse in der Praxis	238
Kapitel 6	Vision und Leitbild	
6.1	Die Vision: Leitplanke für strategische Aktivitäten	244
6.1.1	Was ist eine Vision?	244
6.1.2	Warum braucht ein Unternehmen eine Vision?	245
6.1.3	Komponenten einer Unternehmensvision	246
	▶ Praxisbeispiel Komatsu: Eine überzeugende strategische Intention setzt ungeahnte Ressourcen frei	247
6.1.4	Ganzheitlichkeit: Haupteigenschaft der Unternehmensvision	248
6.1.5	Verankerung der Vision in einem Leitbild	252
	▶ Praxisbeispiel Migros: ganzheitliches Unternehmensleitbild	253

6.2	Entwicklung eines ganzheitlichen Unternehmensleitbildes	254
6.2.1	Leitbildworkshop	255
6.2.2	Zusammenfassung: Anforderungen an ein Leitbild	260
6.3	Umsetzung des Leitbildes	260
6.3.1	Kommunikation der Vision und des Leitbildes	261
6.3.2	Sofortmaßnahmen und Aktionsprogramme	262
6.3.3	Leitbild und Strategieentwicklung	263
6.3.4	Überprüfung der Umsetzung	263
6.4	Vision und Leitbild im Vergleich zu anderen Konzepten	264

Kapitel 7 Strategieentwicklung

7.1	Strategieentwicklung auf der Ebene der Geschäftseinheiten . .	268
7.1.1	Inhaltliche Gestaltung von Wettbewerbsstrategien	269
	▶ Praxisbeispiel Fokusstrategien: Konzentration auf Produkte, Kundengruppen und/oder Regionen 277	
	▶ Praxisbeispiel Carpigiani: erfolgreiche Wachstumsstrategie dank klarem Differenzierungsfokus 279	
	▶ Praxisbeispiel Migros: erfolgreich als Fast Follower 281	
7.1.2	Dualstrategien (kombinierte Wettbewerbsstrategien) . .	282
	▶ Praxisbeispiel Das Strategieparadoxon bei Apple: erfolgreiche Differenzierung über Innovation – aber nicht ohne Risiko 286	
7.1.3	Grundsätze bei der Entwicklung von Wettbewerbsstrategien	293
7.1.4	Fazit: Komponenten einer nachhaltigen Strategie	295
	▶ Praxisbeispiel Zara: aktuelle Mode zu erschwinglichen Preisen 299	
7.1.5	Vorgehen bei der Strategieentwicklung	301
7.1.6	Prozessuale Aspekte	306
7.1.7	Dokumentation der SGE-Strategie	306
7.2	Strategieentwicklung auf Unternehmensebene	313
7.2.1	Bestimmung der zukünftigen Unternehmensstrategie . .	315
7.2.2	Entwicklung des Kerngeschäfts	318
	▶ Praxisbeispiel Gillette: Vernachlässigung des Kerngeschäfts und erfolgreiche Rückbesinnung 321	
7.2.3	Internationale Strategien	322
	▶ Praxisbeispiel Coop: erschwerte Auslandexpansion 327	
7.2.4	Vertikale Integration	329
	▶ Praxisbeispiel Jura Elektroapparate AG: vom Gemischtwarenladen zum fokussierten «Global Player» 332	
7.2.5	Diversifikation	333
	▶ Praxisbeispiel Victorinox: Krisenbewältigung dank verwandter Diversifikation 337	
	▶ Praxisbeispiel Benetton: vom Modeunternehmen zum Konglomerat – mit durchzogenem Erfolg 341	

7.3	Spezialthemen der Strategieentwicklung	345
7.3.1	Synergien: Möglichkeiten und Grenzen	345
	▶ Praxisbeispiel Freitag: Diversifikation und Synergien? 348	
7.3.2	Unternehmenskoalitionen und -konzentrationen	348
	▶ Praxisbeispiel Swiss: positive Synergieeffekte nach Übernahme durch Lufthansa 354	
7.3.3	Strategie und Digitalisierung	355
	▶ Praxisbeispiel Strategieentwicklung mit Crowdsourcing: Wikimedia, HLC, Rite-Solutions 361	
7.3.4	Geschäftsmodell-Innovationen	366

Kapitel 8 Strategieumsetzung

8.1	Strategieumsetzung im Überblick	376
8.1.1	Strategische Initiativen	377
8.1.2	Operative Maßnahmen	377
8.1.3	Modell der Strategieumsetzung	378
8.2	Instrumente der Strategieumsetzung	379
8.2.1	Zielsetzungssystem	379
8.2.2	Balanced Scorecard	380
8.2.3	Aktionsprogramme	387
8.2.4	Operative Planung	388
8.2.5	Budgets	388
8.2.6	Kommunikation	390
8.3	Strategische Ausrichtung der Organisation	391
8.3.1	Struktur	392
	▶ Praxisbeispiel ABB: auf der Suche nach der richtigen Struktur 397	
8.3.2	Managementinstrumente und Managementsysteme	402
8.3.3	Kultur	406
	▶ Praxisbeispiel Hilti: aktive Kulturgestaltung zur Förderung der Strategieumsetzung 409	
8.3.4	Führung (Leadership)	410
8.3.5	Mitarbeitende und Fähigkeiten	411
8.4	Change Management	413
8.4.1	Was ist Change Management?	413
8.4.2	Strategien der Veränderung	415
8.4.3	Gestaltungsmöglichkeiten für ein erfolgreiches Change Management	416
	▶ Praxisbeispiel ABB: Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels dank offener Kommunikation 419	

8.4.4	Typische Herausforderungen beim Change Management	425
	▶ Praxisbeispiel Intel: kultureller Widerstand gegen die strategische Neuausrichtung 427	
8.4.5	Erfolgreicher Umgang mit Widerständen	428

Kapitel 9 Strategiekontrolle

9.1	Operative und strategische Kontrolle	436
9.2	Modell der strategischen Kontrolle	437
9.2.1	Prämissenkontrolle	437
9.2.2	Wirksamkeitskontrolle	438
9.2.3	Durchführungskontrolle (Umsetzungskontrolle)	439
	▶ Praxisbeispiel Store 24: «good execution – wrong strategy» 440	
9.2.4	Früherkennungsindikatoren festlegen	441
9.2.5	Strategiekontrolle zur Förderung von Flexibilität und Lernen	443

Anhang: Fallstudien	Fallstudie 1: Logitech	449
	Fallstudie 2: Fiat	465
	Fallstudie 3: Schweizer Biermarkt 2015	477
	Fallstudie 4: Nespresso	489
	Fallstudie 5: Charles Vögele	499
	Fallstudie 6: Apple – vom PC zur Apple Watch	511
	Fallstudie 7: Emmi	531
	Fallstudie 8: Valora Brezelkönig	543
	Fallstudie 9: Swatch Group	555
	Literaturverzeichnis	573
	Stichwortverzeichnis	589
	Die Autoren	607