

Franz Xaver Bea / Jürgen Haas

# Strategisches Management

**10., überarbeitete Auflage**

**UVK Verlag · München**

# Inhaltsverzeichnis

Einführung

Teil 1: Grundlagen

Beispiele aus der Unternehmenspraxis

## **1 Gegenstand des Strategischen Managements**

1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt

1.2 Anforderungen an die Unternehmen

## **2 Aufgaben des Strategischen Managements**

2.1 Von der Planung zum Strategischen Management

2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements

2.2.1 Varianten des strategischen Fit

2.2.2 Eigener Ansatz

2.3 Strategisches Controlling

## **3 Ansätze der Strategieforschung**

3.1 Die drei Ziele einer Wissenschaft

3.2 Aufgaben und Arten von Ansätzen

3.3 Der marktorientierte Ansatz (Market-based View)

3.4 Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)

3.5 Der evolutionstheoretische Ansatz

## **4 Aufgaben künftiger Strategieforschung**

4.1 Probleme der Forschung

4.2 Empfehlungen für die Forschung

## **5 Zusammenfassung**

Fragen zur Wiederholung und Vertiefung

Literaturempfehlungen

Teil 2: Strategische Planung

Beispiele aus der Unternehmenspraxis

## **Grundlagen der strategischen Planung**

- 1.1 Begriffe
- 1.2 Komponenten des strategischen Planungsprozesses
- 1.3 Techniken der strategischen Planung
  - 1.3.1 Aufgaben
  - 1.3.2 Arten
- 1.4 Strategisches Planungssystem
  - 1.4.1 Aufgaben
  - 1.4.2 Elemente
    - 1.4.2.1 Planungsträger
    - 1.4.2.2 Planungsprozess
    - 1.4.2.3 Planungstechniken
    - 1.4.2.4 Planungsbereiche
    - 1.4.2.5 Ablauforganisation der Planung
    - 1.4.2.6 Planungsrechnung

## **Strategische Zielbildung**

- 2.1 Funktionen der strategischen Zielbildung
- 2.2 Zielhierarchie
- 2.3 Kennzahlen
- 2.4 Shareholder Value
  - 2.4.1 Definition
  - 2.4.2 Praktische Bedeutung
  - 2.4.3 Kritik
- 2.5 Ziele von Nonprofit-Organisationen

## **Umweltanalyse**

- 3.1 Aufgaben
- 3.2 Outside-in Approach
- 3.3 Relevante Umwelt
  - 3.3.1 Begriff und Arten
  - 3.3.2 Der Markt
    - 3.3.2.1 Abgrenzung des Marktes
    - 3.3.2.2 Marktdynamik
    - 3.3.2.3 Marktattraktivität

3.3.2.3.1	Marktanalyse	112
3.3.2.3.2	Branchenstrukturanalyse nach <i>Porter</i>	114
3.3.3	Weitere Unternehmensumwelt	119
3.3.3.1	Indikatorenanalyse	120
3.3.3.2	Stakeholder-Ansatz	122
3.4	Risikomanagement	126
<b>4</b>	<b>Unternehmensanalyse</b>	<b>133</b>
4.1	Aufgaben	133
4.2	Stärken- und Schwächenanalyse	133
4.2.1	Wertkette nach Porter	134
4.2.2	Ansatz des Strategischen Managements	136
4.2.3	Konkurrentenanalyse	139
4.3	Performance Measurement	140
4.4	Identifikation von Stärken und Schwächen als Ergebnis der Unternehmensanalyse	141
4.5	Empirische Studien	142
4.5.1	PIMS-Programm	143
4.5.2	Produktlebenszyklus	147
4.5.3	Erfahrungskurve	153
4.6	Portfolio-Analyse	157
4.6.1	Konzeption	158
4.6.2	Ist-Portfolio	160
4.6.3	Strategische Geschäftsfelder	161
4.6.3.1	Abgrenzung Strategischer Geschäftsfelder	161
4.6.3.2	Positionierung der Strategischen Geschäftsfelder	166
4.6.4	Varianten von Portfolios	167
4.6.4.1	Absatzmarktorientierte Portfolios	168
4.6.4.2	Ressourcenorientierte Portfolios	174
4.6.5	Zielportfolio	178
4.6.6	Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse	179
<b>5</b>	<b>Strategiewahl</b>	<b>183</b>
5.1	Lückenanalyse	184
5.2	Arten von Strategien	186

5.3	Unternehmensstrategien	188
5.3.1	Wachstumsstrategien	189
5.3.1.1	Produkt-Markt-Strategien	189
5.3.1.2	Lokale, nationale, internationale und globale Strategien	192
5.3.1.3	Autonomie-, Kooperations- und Integrationsstrategien	196
5.3.2	Stabilisierungsstrategien	200
5.3.2.1	Aufgaben	200
5.3.2.2	Stabilisierungsstrategien in schrumpfenden Märkten	201
5.3.3	Desinvestitionsstrategien	201
5.3.3.1	Motive und Barrieren für Desinvestitionen	201
5.3.3.2	Desinvestitionsformen	203
5.4	Geschäftsbereichsstrategien	204
5.4.1	Kostenführerschaftsstrategie	206
5.4.2	Differenzierungsstrategie	206
5.4.3	Nischenstrategie	208
5.5	Funktionsbereichsstrategien	209
5.6	Bewertung von Strategien	210
5.6.1	Normstrategien	211
5.6.2	Planungsmodelle	211
5.6.2.1	Analytische Modelle	212
5.6.2.2	Heuristische Modelle	217
5.7	Soziale Verantwortung bei der Strategiewahl	218
5.7.1	Corporate Social Responsibility	218
5.7.2	Nachhaltigkeit als Aufgabe der unternehmerischen Verantwortung	221
<b>6</b>	<b>Strategieimplementierung</b>	<b>224</b>
6.1	Aufgaben	224
6.2	Spezifikation des strategischen Plans (sachlicher Aspekt)	225
6.2.1	Mittelfristplanung und Budgetierung	225
6.2.2	Balanced Scorecard	226
6.3	Ablauforganisation der Implementierung (organisatorischer Aspekt)	229
6.3.1	Reihenfolgeproblem	229
6.3.2	Koordinationsproblem	232
6.4	Personale Voraussetzungen für die Implementierung (personaler Aspekt)	233

6.5	Projektmanagement	235
6.5.1	Strategien als Projekte	235
6.5.2	Strategieimplementierung durch Projektmanagement	235
6.5.2.1	Implementierung einer Einzelstrategie durch Projektmanagement	235
6.5.2.2	Implementierung eines Strategieportefeuille durch Multiprojektmanagement	236
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>238</b>
	Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	239
	Literaturempfehlungen	247
	Teil 3: Strategische Kontrolle	249
	Beispiele aus der Unternehmenspraxis	250
<b>1</b>	<b>Grundlagen der strategischen Kontrolle</b>	<b>254</b>
1.1	Begriff und Arten der Kontrolle	254
1.2	Funktionen der Kontrolle im traditionellen Management	255
1.3	Funktionen der Kontrolle im Strategischen Management	256
<b>2</b>	<b>Konzeptionen der strategischen Kontrolle</b>	<b>259</b>
2.1	Überblick	259
2.2	Die Kontrollkonzeption nach Schreyögg/Steinmann	259
2.2.1	Strategische Prämissenkontrolle	260
2.2.2	Strategische Durchführungskontrolle	260
2.2.3	Strategische Überwachung	261
2.3	Die Kontrollkonzeption des Strategischen Managements	262
2.3.1	Grundzüge	262
2.3.2	Kontrolle der Potenziale	263
<b>3</b>	<b>Strategisches Kontrollsystem</b>	<b>267</b>
3.1	Aufgaben	267
3.2	Elemente	267
3.2.1	Kontrollträger	267
3.2.2	Kontrollprozess	269
3.2.3	Kontrolltechniken	269

3.2.4	Kontrollbereiche	272
3.2.5	Ablauforganisation der Kontrolle	273
<b>4</b>	<b>Probleme der Realisierung</b>	<b>274</b>
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>276</b>
	Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	277
	Literaturempfehlungen	280
Teil 4: Informationsmanagement		281
	Beispiele aus der Unternehmenspraxis	282
<b>1</b>	<b>Strategische Bedeutung der Information</b>	<b>287</b>
<b>2</b>	<b>Konzeption eines strategischen Informationsmanagements</b>	<b>290</b>
2.1	Elemente eines strategischen Informationsmanagements	290
2.2	Informationsbedarf	292
2.3	Informationsbeschaffung	297
2.4	Informationsverarbeitung	300
<b>3</b>	<b>Management externer Informationen</b>	<b>304</b>
3.1	Umweltveränderungen	304
3.2	Prognosen	306
3.2.1	Aufgaben und Arten von Prognosen	306
3.2.2	Prognoseverfahren	307
3.3	Projektionen	312
3.3.1	Szenario-Analyse	312
3.3.2	Früherkennungssysteme	320
3.4	Konzept der Schwachen Signale	325
3.4.1	Thesen	325
3.4.2	Konzeption	327
3.4.3	Bewertung	330
3.5	Diskontinuitätenmanagement	331
3.5.1	Aufgaben	331
3.5.2	Instrumente	332
3.5.3	Implementierung	335

<b>4 Management interner Informationen</b>	<b>338</b>
4.1 Anforderungen an eine strategische Unternehmensrechnung	338
4.2 Strategische Projektrechnung	340
4.3 Strategische Potenzialrechnung	341
4.3.1 Aufgaben	341
4.3.2 Verfahren	342
4.4 Strategische Prozessrechnung	345
4.4.1 Strategische Kostenanalyse auf Wertkettenbasis	347
4.4.2 Target Costing	350
4.4.2.1 Begriff und Ziele	350
4.4.2.2 Verfahren	353
4.4.3 Strategische Prozesskostenrechnung	355
4.4.3.1 Begriff und Ziele	355
4.4.3.2 Verfahren	357
4.4.3.3 Anwendungen im strategischen Kostenmanagement	358
4.4.4 Lebenszyklusorientierte Kosten- und Erlösrechnung	360
4.4.4.1 Vorgehensweise	360
4.4.4.2 Strategische Entscheidungen	363
<b>5 Wissensmanagement</b>	<b>365</b>
5.1 Begriff	365
5.2 Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement	365
5.3 Gestaltung des Wissensprozesses	368
<b>6 Computergestützte Informationssysteme</b>	<b>371</b>
6.1 Begriff und Aufbau	371
6.2 Entwicklungsstufen	372
6.2.1 Management-Informationssysteme (MIS)	372
6.2.2 Decision Support Systems (DSS)	373
6.2.3 Executive Information Systems (EIS)	375
6.2.4 Data Warehouse	377
6.3 Bewertung	378
<b>7 Zusammenfassung</b>	<b>380</b>
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	381
Literaturempfehlungen	386

Teil 5: Organisation	389
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	390
<b>1 Strategische Bedeutung der Organisation</b>	<b>394</b>
<b>2 Organisationstheoretische Ansätze</b>	<b>397</b>
2.1 Situativer Ansatz	397
2.2 Institutionenökonomischer Ansatz	402
2.2.1 Property-Rights-Ansatz	402
2.2.2 Principal-Agent-Ansatz	403
2.2.3 Transaktionskostenansatz	403
2.3 Selbstorganisationsansatz	406
<b>3 Traditionelle Organisationsmodelle</b>	<b>409</b>
3.1 Funktionale Organisation	410
3.1.1 Grundmodell	410
3.1.2 Strategische Bedeutung	410
3.2 Divisionale Organisation	412
3.2.1 Grundmodell	412
3.2.2 Strategische Bedeutung	412
3.2.3 Die Holding	414
3.2.3.1 Begriff und Arten	415
3.2.3.2 Management-Holding	417
3.2.3.3 Strategische Bedeutung	421
3.3 Matrixorganisation	424
3.3.3 Grundmodell	424
3.3.2 Strategische Bedeutung	424
<b>4 Neue Organisationsmodelle</b>	<b>426</b>
4.1 Prozessorganisation	426
4.1.1 Begriff	426
4.1.2 Business Reengineering	428
4.1.3 Strategische Bedeutung	429
4.2 Teamorganisation	431
4.2.1 Begriff	431
4.2.2 Formen	432

4.2.3 Strategische Bedeutung	434
4.3 Lernende Organisation	434
4.3.1 Begriff	434
4.3.2 Prozess des organisationalen Lernens	435
4.3.3 Strategische Bedeutung	437
4.4 Flexible Organisation	439
4.4.1 Begriff	439
4.4.2 Formen	440
4.4.3 Strategische Bedeutung	442
4.5 Kooperationen	443
4.5.1 Begriff	447
4.5.2 Horizontale Kooperationen	448
4.5.2.1 Strategische Bedeutung	448
4.5.2.2 Kooperation versus Akquisition	449
4.5.2.3 Formen von horizontalen Kooperationen	450
4.5.3 Vertikale Kooperationen	454
4.5.3.1 Strategische Bedeutung	454
4.5.3.2 Formen von vertikalen Kooperationen	455
<b>5 Organisatorischer Wandel</b>	<b>458</b>
5.1 Reorganisation	458
5.1.1 Modelle der Projektorganisation	458
5.1.2 Organisationformen des Multiprojektmanagements	460
5.2 Change Management	462
<b>6 Zusammenfassung</b>	<b>463</b>
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	464
Literaturempfehlungen	468
<b>Teil 6: Unternehmenskultur</b>	<b>471</b>
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	472
<b>1 Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur</b>	<b>476</b>
<b>2 Das Phänomen Unternehmenskultur</b>	<b>479</b>
2.1 Begriff und Kennzeichen einer Kultur	479

2.2	Begriff der Unternehmenskultur	480
2.3	Ebenen der Unternehmenskultur	482
2.4	Typen der Unternehmenskultur	484
<b>3</b>	<b>Einflüsse auf die Unternehmenskultur</b>	<b>488</b>
3.1	Einflussbereiche	488
3.1.1	Individuum	490
3.1.2	Gesellschaft und Branche	491
3.1.3	Führungsverhalten, Strategie und Organisation	492
3.2	Empirische Forschung	493
<b>4</b>	<b>Wirkungen der Unternehmenskultur</b>	<b>495</b>
4.1	Grundlegende Wirkungen	495
4.2	Spezielle Wirkungen	496
4.2.1	Strategische Planung	497
4.2.2	Strategische Kontrolle	503
4.2.3	Informationsmanagement	504
4.2.4	Organisation	505
<b>5</b>	<b>Gestaltung der Unternehmenskultur</b>	<b>507</b>
5.1	Grundfragen der Gestaltung	507
5.2	Aufgabenfelder der Gestaltung	509
5.2.1	Sollkultur	509
5.2.2	Istkultur	510
5.2.3	Realisation	511
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>516</b>
	Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	517
	Literaturempfehlungen	520
	Teil 7: Strategische Leistungspotenziale	521
	Beispiele aus der Unternehmenspraxis	522
<b>1</b>	<b>Strategische Bedeutung der Potenziale</b>	<b>526</b>
<b>2</b>	<b>Strategisches Beschaffungsmanagement</b>	<b>530</b>
2.1	Aufgaben	530
2.2	Beschaffungsstrategien	534

<b>3 Strategisches Produktionsmanagement</b>	<b>539</b>
3.1 Aufgaben	539
3.2 ProduktionsStrategien	539
<b>4 Strategisches Marketing</b>	<b>547</b>
4.1 Aufgaben	547
4.2 Marketingstrategien	549
<b>5 Strategisches Finanzmanagement</b>	<b>554</b>
5.1 Aufgaben	554
5.2 Finanzierungsstrategien	555
<b>6 Strategisches Personalmanagement</b>	<b>560</b>
6.1 Aufgaben	560
6.2 Personalstrategien	562
<b>7 Strategisches Technologiemanagement</b>	<b>569</b>
7.1 Aufgaben	569
7.2 Technologiestrategien	573
<b>8 Zusammenfassung</b>	<b>577</b>
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung	578
Literaturempfehlungen	581
<b>Rückblick</b> und Ausblick	<b>583</b>
Literaturverzeichnis	587
Unternehmensverzeichnis	605
Stichwortverzeichnis	611