

Rudolf Grünig
Richard Kühn

Strategieplanungsprozess

Analysen, Optionen, Projekte

2., überarbeitete Auflage

Haupt Verlag

Inhaltsübersicht

Vorwort	v
Inhaltsübersicht	vii
Inhaltsverzeichnis	ix
Abbildungsverzeichnis	xv
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster	ixx
1 Einleitung	1
Teil I: Idee der strategischen Planung	7
2 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale	9
3 Entwicklung der strategischen Planung und ihre Einordnung in das strategische Management	23
4 Beurteilung strategischer Absichten	35
Teil II: Strategische Dokumente und Strategieplanungs- prozess	45
5 Strategische Dokumente	47
6 Strategieplanungsprozess	55
Teil III: Initialisierung der strategischen Planung	71
7 Definition der existierenden strategischen Geschäfte	73
8 Vorbereitung des Strategieplanungsprojektes	89
9 Erfassung des Wertsystems und Überarbeitung des Leitbildes	99
Teil IV: Strategische Analyse auf Unternehmensebene	109
10 Analyse des globalen Umfeldes	113
11 Analyse der relevanten Branchen	123
12 Portfolioanalyse	139
13 Diagnose strategischer Herausforderungen auf Unternehmensebene	173

Teil V: Erarbeitung der Gesamtstrategie	183
14 Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Gesamtstrategie	187
15 Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Gesamtstrategie	209
Teil VI: Strategische Analyse auf Geschäftsebene	219
16 Analyse der relevanten Märkte	223
17 Analyse der Wettbewerbspositionen	237
18 Diagnose strategischer Herausforderungen auf Geschäftsebene	261
Teil VII: Erarbeitung der Geschäftsstrategien	267
19 Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Geschäftsstrategien	269
20 Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Geschäftsstrategien	285
Teil VIII: Finalisierung der strategischen Planung	291
21 Erarbeitung der funktionalen Strategien	295
22 Gesamtbeurteilung der Strategien und der strategischen Projekte	305
23 Vorbereitung der Implementierung	311
24 Schlussbemerkungen	319
Glossar	323
Sachwortverzeichnis	333
Literaturverzeichnis	337

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	v
Inhaltsübersicht	vii
Inhaltsverzeichnis	ix
Abbildungsverzeichnis	xv
Verzeichnis der Praxis- und Vertiefungsfenster	ixx
1 Einleitung	1
Teil I: Idee der strategischen Planung	7
2 Strategien, strategische Planung und Erfolgspotentiale	9
2.1 Strategien	9
2.2 Strategische Planung	11
2.3 Aufbau und Sicherung von Erfolgspotentialen als Hauptzweck der strategischen Planung	13
3 Entwicklung der strategischen Planung und ihre Einordnung in das strategische Management	23
3.1 Entwicklung der strategischen Planung	23
3.2 Einordnung der strategischen Planung in das strategische Management	30
4 Beurteilung strategischer Absichten	35
4.1 Stufen der Konkretisierung strategischer Absichten	35
4.2 Beurteilung von spezifischen Erfolgspotentialen und von Strategien	37
4.3 Beurteilung von strategischen Projekten	40
Teil II: Strategische Dokumente und Strategieplanungs- prozess	45
5 Strategische Dokumente	47
5.1 Kategorien strategischer Dokumente	47
5.2 Unternehmensspezifische Kombination der strategischen Dokumente	51
6 Strategieplanungsprozess	55
6.1 Grundlagen	55
6.2 Der vorgeschlagene Strategieplanungsprozess	57
6.3 Verknüpfung des Prozesses mit den wichtigsten Analyse- und Planungstools	64

Teil III: Initialisierung der strategischen Planung	71
7 Definition der existierenden strategischen Geschäfte	73
7.1 Einleitung	73
7.2 Definition und Strukturierung von Märkten	73
7.3 Begriff und Arten strategischer Geschäfte	76
7.3.1 Begriff	76
7.3.2 Arten	77
7.4 Prozess zur Definition der existierenden strategischen Geschäfte	81
7.4.1 Überblick	81
7.4.2 Beschreibung der Schritte	81
7.4.3 Beispiel zur Anwendung des Prozesses	83
8 Vorbereitung des Strategieplanungsprojektes	89
8.1 Einleitung	89
8.2 Prozess zur Vorbereitung des Strategieplanungsprojektes	90
8.2.1 Überblick	90
8.2.2 Formulierung von Issues	90
8.2.3 Abgrenzung des Strategieplanungsprojektes	92
8.2.4 Entscheidung bezüglich Beratereinsatz	92
8.2.5 Festlegung von Projektablauf und Projektorganisation	94
8.2.6 Budgetierung des Strategieplanungsprojektes	98
9 Erfassung des Wertsystems und Überarbeitung des Leitbildes	99
9.1 Einleitung	99
9.2 Erfassung des Wertsystems	99
9.3 Begriff, Wirkungen und Inhalte des Leitbildes	100
9.4 Prozess zur Erfassung des Wertsystems und Überarbeitung des Leitbildes	104
9.4.1 Überblick	104
9.4.2 Beschreibung der Schritte	105
Teil IV: Strategische Analyse auf Unternehmensebene	109
10 Analyse des globalen Umfeldes	113
10.1 Einleitung	113
10.2 PESTEL-Analyse	113
10.3 Szenarioanalyse	116

10.4	Prozess zur Analyse des globalen Umfeldes	120
10.4.1	Überblick	120
10.4.2	Beschreibung der Schritte	121
11	Analyse der relevanten Branchen	123
11.1	Einleitung	123
11.2	Fünf-Kräfte-Modell	124
11.3	Modell der strategischen Gruppen	131
11.4	Prozess zur Analyse der relevanten Branchen	136
11.4.1	Überblick	136
11.4.2	Beschreibung der Schritte	137
12	Portfolioanalyse	139
12.1	Einleitung	139
12.2	Boston Consulting Group-Portfolio	140
12.2.1	Portfolio-Matrix	140
12.2.2	Grundlagen	142
12.2.3	Empfehlungen zu den Geschäften und zum Gesamtportfolio	148
12.3	McKinsey-Portfolio	153
12.3.1	Portfolio-Matrix	153
12.3.2	Grundlagen	159
12.3.3	Empfehlungen zu den Geschäften und zum Gesamtportfolio	161
12.4	Prozess der Portfolioanalyse	163
12.4.1	Überblick	163
12.4.2	Methodische Entscheidungen	163
12.4.3	Erstellung des Portfolios	165
12.4.4	Beurteilung des Portfolios	166
12.4.5	Beispiel zur Anwendung des Prozesses	167
13	Diagnose strategischer Herausforderungen auf Unternehmensebene	173
13.1	Einleitung	173
13.2	SWOT-Analyse	173
13.3	TOWS-Matrix	175
13.4	Prozess zur Diagnose strategischer Herausforde- rungen auf Unternehmensebene	179
13.4.1	Überblick	179
13.4.2	Beschreibung der Schritte	179

Teil V: Erarbeitung der Gesamtstrategie	183
14 Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Gesamtstrategie	187
14.1 Einleitung	187
14.2 Diversifikation und Konzentration als strategische Schlüsselfragen	188
14.2.1 Gründe für eine Diversifikation oder Konzentration	188
14.2.2 Formen der Diversifikation und Konzentration	189
14.2.3 Beurteilung von Diversifikations- und Konzentrationsmöglichkeiten	194
14.3 Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Gesamtstrategie	197
14.3.1 Überblick	197
14.3.2 Rekapitulation der obersten Werte und Ziele und der Analyseresultate	197
14.3.3 Erarbeitung von Optionen der Gesamtstrategie	198
14.3.4 Beurteilung der Optionen und Bestimmung der zukünftigen Gesamtstrategie	203
14.3.5 Definition von strategischen Zielen für das Gesamtunternehmen	205
15 Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Gesamtstrategie	209
15.1 Einleitung	209
15.2 Typen von strategischen Projekten auf Unternehmensebene	209
15.2.1 Überblick	209
15.2.2 Unmittelbare Realisierungsprojekte	211
15.2.3 Mittelbare Unterstützungsprojekte	213
15.3 Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Gesamtstrategie	214
15.3.1 Überblick	214
15.3.2 Beschreibung der Schritte	215
Teil VI: Strategische Analyse auf Geschäftsebene	219
16 Analyse der relevanten Märkte	223
16.1 Einleitung	223
16.2 Marktsystem-Modell	223
16.3 Erfolgsfaktorenidentifikation	227

16.4	Teilmarktdefinition und -analysö	230
16.5	Prozess zur Analyse der relevanten Märkte	232
16.5.1	Überblick	232
16.5.2	Beschreibung der Schritte	233
17	Analyse der Wettbewerbspositionen	237
17.1	Einleitung	237
17.2	Geschäftsmodell	237
17.3	Generische Geschäftsstrategien	240
17.3.1	Beschreibung	240
17.3.2	Erfolgsvoraussetzungen und Risiken	243
17.4	Stärken- und Schwächenanalyse	246
17.5	Prozess zur Analyse der Wettbewerbspositionen	257
17.5.1	Überblick	257
17.5.2	Beschreibung der Schritte	258
18	Diagnose strategischer Herausforderungen auf Geschäftsebene	261
18.1	Einleitung	261
18.2	Prozess zur Diagnose strategischer Herausforderungen auf Geschäftsebene	262
18.2.1	Überblick	262
18.2.2	Beschreibung der Schritte	262
18.2.3	Beispiel zur Verknüpfung von Stärken und Schwächen mit Chancen und Gefahren	264
Teil VII: Erarbeitung der Geschäftsstrategien		267
19	Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Geschäftsstrategien	269
19.1	Einleitung	269
19.2	Erfolgspotentialnetz	270
19.3	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Optionen der Geschäftsstrategien	274
19.3.1	Überblick	274
19.3.2	Rekapitulation der obersten Werte und Ziele, der Gesamtstrategie und der strategischen Analyse	275
19.3.3	Erarbeitung von Optionen der Geschäftsstrategie	275
19.3.4	Beurteilung der Optionen und Bestimmung der zukünftigen Geschäftsstrategie	282
19.3.5	Definition von strategischen Zielen für das Geschäft	283

20	Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Geschäftsstrategien	285
20.1	Einleitung	285
20.2	Typen von strategischen Projekten auf Geschäftsebene	285
20.3	Prozess zur Erarbeitung und Beurteilung von Projekten zur Implementierung der Geschäftsstrategien	287
20.3.1	Überblick	287
20.3.2	Beschreibung der Schritte	287
Teil VIII: Finalisierung der strategischen Planung		291
21	Erarbeitung der funktionalen Strategien	295
21.1	Einleitung	295
21.2	Inhalte, Kategorien und Wirkungen von funktionalen Strategien	296
21.3	Prozess zur Erarbeitung der funktionalen Strategien	301
21.3.1	Überblick	301
21.3.2	Beschreibung der Schritte	302
22	Gesamtbeurteilung der Strategien und der strategischen Projekte	305
22.1	Einleitung	305
22.2	Prozess zur Gesamtbeurteilung der Strategien und der strategischen Projekte	305
22.2.1	Überblick	305
22.2.2	Beschreibung der Schritte	306
23	Vorbereitung der Implementierung	311
23.1	Einleitung	311
23.2	Prozess zur Vorbereitung der Implementierung	311
23.2.1	Überblick	311
23.2.2	Beschreibung der Schritte	312
24	Schlussbemerkungen	319
Glossar		323
Sachwortverzeichnis		333
Literaturverzeichnis		337