

Strategien entwickeln und umsetzen

**Speziell für kleine und mittelständische
Unternehmen**

ao. Univ.-Prof. Dr. Werner Mussnig

ao. Univ.-Prof. Dr. Gernot Mödritscher

FH-Prof. Dr. Ursula Liebhart

3. Auflage

Lnde
international

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	XIII

Teil A

Strategie und Strategieverständnis

1. Aktuelle Trends und Entwicklungen – Ein Prolog	3
1.1. Auseinandersetzung mit dem Umfeld als Notwendigkeit	3
1.2. Aktuelle Trends und Entwicklungen – die „4-D“	4
2. Grundlagen des strategischen Denkens und Handelns	10
2.1. Grundverständnis von „Strategie“	10
2.2. Charakteristika von Strategie	24
2.3. Strategien in Klein- und Mittelbetrieben	31
2.4. Strategie und Unternehmenserfolg	40
2.5. Der Strategiebegriff – ein Versuch	44
3. Strategisches Denken und Handeln im Alltag	49
3.1. Wenn die Ziele verloren gehen	49
3.2. Wenn die Erfolge verloren gehen	54
3.3. Wenn die Krise eintritt	56
3.4. Wenn die Wende gelingt	66

Teil B

Der Prozess der Strategieentwicklung

4. Voraussetzungen für den Strategieentwicklungsprozess	73
4.1. Führungskräfte für das Entwicklungsteam auswählen	73
4.2. Zeit- und Handlungsautonomie der Führungskräfte herstellen	77
4.3. Prozess- und Entwicklungsbewusstsein wecken	85
4.4. Illusionen bezüglich der Strategieentwicklung diskutieren	87
4.5. Strategische Wirkungsprinzipien vermitteln	91
4.6. Strategische Handlungsprinzipien reflektieren	93
4.7. Den strategischen Multiplikator vermitteln	95
4.8. Dem Beginn die entsprechende Bedeutung geben	98
5. Objekte des Strategieentwicklungsprozesses	102
5.1. Blickwinkel und Bezugsebenen der Unternehmensstrategie	102
5.2. Das Gesamtunternehmen als Bezugsebene der Grundstrategie	109
5.3. Die Geschäftsfeldstrategie	114
5.4. Geschäftsmodell und funktionale Strategien	117
5.5. Der relevante Analyse- und Entwicklungsfokus für kleine und mittelständische Unternehmen	121
6. Der „klassische“ Prozess der Strategieentwicklung	126
6.1. Der Strategieentwicklungsprozess in der Theorie	126
6.2. Der Strategieentwicklungsprozess in der Praxis	129

6.3.	Der unternehmensgerechte Strategieentwicklungsprozess	132
6.3.1.	Der spezifische Strategieentwicklungsprozess	133
6.3.2.	Der stringente Strategieentwicklungsprozess	136
6.3.3.	Der konsistente Strategieentwicklungsprozess	139
6.3.4.	Der kommunizierte Strategieentwicklungsprozess	141
7.	Agilität in der Strategieentwicklung	144
7.1.	Die Grenzen der „klassischen Strategieentwicklung“	144
7.2.	Notwendige Agilität in der Strategieentwicklung	145
7.3.	Eine erweiterte Sicht auf den Strategieprozess	146
7.4.	Beispielhafte Formate im Strategieprozess	149
7.5.	Blue Ocean Strategy als Kreativansatz in der Strategieentwicklung ...	150
8.	Die strategische Analyse als Basis der Grundstrategie	154
8.1.	Grundlegendes Verständnis zur strategischen Analyse	154
8.2.	Interne Analyse	164
8.2.1.	Was sind Wettbewerbsstärken und -schwächen?	164
8.2.2.	Wie identifiziert man Stärken und Schwächen?	167
8.2.3.	Wie reflektiert man Stärken und Schwächen?	178
8.3.	Externe Analyse	180
8.3.1.	Was sind relevante Umweltentwicklungen?	180
8.3.2.	Wie identifiziert man relevante Umweltentwicklungen?	181
8.3.3.	Wie reflektiert man die relevanten Umweltentwicklungen?	187
8.4.	Synthese im Rahmen der SWOT-Analyse	188
8.4.1.	Was sind Chancen und Bedrohungen?	188
8.4.2.	Wie identifiziert man Chancen und Bedrohungen?	190
8.4.3.	Wie systematisiert man Chancen und Bedrohungen?	195
9.	Die Vision als Teil der Grundstrategie	204
9.1.	Grundlagen zur Unternehmensvision	204
9.1.1.	Was ist eine Vision?	204
9.1.2.	Wozu dient eine Vision?	207
9.1.3.	Wie formuliert man eine wirksame Vision?	210
9.1.4.	Wie verankert man eine Vision im Tagesgeschäft?	212
9.2.	Vertiefende Aspekte zur Unternehmensvision	215
9.2.1.	Die Visionsfindung als Herausforderung	215
9.2.2.	Gründungsidee versus Unternehmensvision	217
9.2.3.	Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensvision	219
9.2.4.	Abgrenzung zur Unternehmensmission und zum Leitbild	220
10.	Die Positionierung als Teil der Grundstrategie	226
10.1.	Grundlagen zur Unternehmenspositionierung	226
10.1.1.	Was ist eine Positionierung?	226
10.1.2.	Welche Positionierungsoptionen gibt es?	227
10.1.3.	Warum viele Unternehmen ihre Positionierung verlieren	248
10.1.4.	Wie formuliert man Positionierungen?	253

10.2.	Vertiefende Aspekte zur Unternehmenspositionierung	255
10.2.1.	Statische und dynamische Positionierungsmodelle	255
10.2.2.	Funktionen von Positionierungslandkarten	261
10.2.3.	Marktentwicklung und Positionierungsoptionen	268
11.	Die strategische Stoßrichtung als Teil der Grundstrategie	273
11.1.	Grundlagen zu den strategischen Stoßrichtungen	273
11.1.1.	Was sind strategische Stoßrichtungen?	273
11.1.2.	Wozu dienen strategische Stoßrichtungen?	274
11.1.3.	Wie formuliert man strategische Stoßrichtungen?	275
11.1.4.	Wie verankert man strategische Stoßrichtungen im Arbeitsalltag?	278
11.2.	Vertiefende Aspekte zu den strategischen Stoßrichtungen	280
11.2.1.	Bewertung und Auswahl von strategischen Stoßrichtungen	280
11.2.2.	Strategische Stoßrichtung und strategischer Multiplikator	285
12.	Strategische Ziele als Teil der Grundstrategie	291
12.1.	Grundlagen zu den strategischen Zielen	291
12.1.1.	Was sind strategische Ziele?	291
12.1.2.	Wozu dienen strategische Ziele?	297
12.1.3.	Wie formuliert man strategische Ziele?	302
12.2.	Vertiefende Aspekte zu den strategischen Zielen	304
12.2.1.	Erkenntnisse der Zielforschung	304
12.2.2.	Risikant hochgesteckte Ziele	312

TeilC

Strategieumsetzung

13.	Voraussetzungen für die Umsetzung von Strategien	319
13.1.	Zugrunde liegendes Verständnis von Strategieumsetzung	319
13.2.	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung in der Praxis	323
13.2.1.	Das Führungsteam	324
13.2.2.	Das optimale Timing	328
13.2.3.	Die erforderlichen Kompetenzen	334
13.2.4.	Flexible Mittel	336
14.	Der Prozess der Strategieumsetzung	343
14.1.	Der Strategieumsetzungsprozess in der Theorie	343
14.2.	Der Strategieumsetzungsprozess in der Praxis	344
14.3.	Ansatzpunkte zur Strategieumsetzung	345
14.3.1.	Die Menschen auf der persönlich-individuellen Ebene involvieren	346
14.3.2.	Der Kommunikation Bedeutung schenken	348
14.3.3.	Energie entfalten	357
14.3.4.	Die Führungsherausforderung annehmen	360
14.3.5.	Strukturen und Systeme anpassen	362
14.3.6.	Die Lernfähigkeit des Strategieprozesses sicherstellen	365

15. Strategieumsetzung mittels der Balanced Scorecard	370
15.1. Defizite der Strategieumsetzung als Ausgangspunkt	370
15.2. Konzeptionelle Grundlagen der Balanced Scorecard	374
15.3. Voraussetzungen für die Balanced Scorecard	380
15.4. Die einzelnen strategischen Perspektiven	383
15.5. Die Definition der strategischen Ziele	386
15.6. Die Modellierung der Ursachen-Wirkungsketten	391
15.7. Die Bestimmung der strategischen Messgrößen	397
15.8. Bestimmung und Abstimmung der Zielwerte	404
15.9. Definition der strategischen Maßnahmen	411
15.10. Balanced Scorecards im praktischen Einsatz	412
16. Strategieumsetzung und Projektmanagement	419
16.1. Grundlagen zu Projekten und Projektmanagement	419
16.2. Typische Phasen im Projektmanagement	421
16.3. Projektantrag und Projektauftrag	422
16.4. Projektplanung	423
16.5. Projektsteuerung und Projektabschluss	430
16.6. Projektmanagement für agile Vorgehensmodelle	431

TeilD

Ausgewählte Funktionale Strategien

17. Strategisches Marketing	439
17.1. Entwicklung und Skizzierung des Marketingkonzeptes	439
17.2. Anwendungsfelder des Marketing	443
17.3. Aktuelle Entwicklungslinien im Marketing	445
17.4. Marktsegmentierung, Kaufverhalten und Customer Journey	448
17.5. Strategieumsetzung im Marketing – Der Marketing-Mix	457
17.6. Marketing-Mix I: Leistungs-Mix (Produkt- und Programmpolitik)	459
17.7. Marketing-Mix II: Kommunikationspolitik	464
17.8. Marketing-Mix III: Distributionspolitik	467
17.9. Marketing-Mix IV: Kontrahierungspolitik	469
18. Beschaffungs- und Produktionsstrategien	472
18.1. Beschaffungsstrategien	472
18.2. Produktionsstrategien (Fertigungsstrategien)	480
19. Kooperationsstrategien	487
19.1. Strategische Zugänge und Zielsetzung einer Kooperation	487
19.2. Begrifflichkeiten und Formen von Kooperation	489
19.3. Führung einer Kooperation	492
19.4. Entwicklung und Gestaltung von Unternehmenskooperationen	494
19.4.1. Phasenverlauf und kollektives Nutzenniveau	494
19.4.2. Emergenzphase: Anbahnung der Kooperation	494
19.4.3. Formationsphase: Aushandlung des Kooperations- konzepts	496

19.4.4.	Leistungsphase: Durchführung der Kooperationsaktivitäten	497
19.4.5.	Auflösungsphase: Gestaltung des Exit-Szenarios	498
19.5.	Herausforderungen und Risiken einer Unternehmenskooperation ..	498
20.	Strategisches Personalmanagement	502
20.1.	Bedeutung des strategischen Personalmanagements	502
20.1.1.	Entwicklung und Skizzierung des Personalmanagements	502
20.1.2.	Strategischer Anpassungsdruck	504
20.1.3.	Begriffsdefinition und Strategieeinbindung	505
20.2.	Entwicklung der Personalstrategie	508
20.3.	Ausgewählte aktuelle HR-Schlüsselthemen	511
20.4.	Formen der HR-Funktionsstrategie	516

Teile

Ausgewählte Werkzeuge des Strategischen Managements

21.	Ausgewählte Werkzeuge des Strategischen Managements	527
21.1.	ABC-Analyse	527
21.2.	Aktionspläne (To-Do-Listen)	529
21.3.	Altersstrukturanalyse	532
21.4.	Branchenanalyse	534
21.5.	Benchmarking	537
21.6.	Customer Journey Mapping	544
21.7.	Erfahrungskurve	546
21.8.	Funktionale Strategieoptionen	551
21.9.	GAP-Analyse	553
21.10.	Kernkompetenz	558
21.11.	Konkurrenzanalyse	563
21.12.	Kundenzufriedenheit und KANO-Modell	565
21.13.	Lebenszyklus der Kundenbeziehung	570
21.14.	Leitbild	573
21.15.	Marktanalyse	575
21.16.	Marktforschung	579
21.17.	Morphologischer Kasten	589
21.18.	PIMS-Studie	595
21.19.	Portfolio-Analyse	600
21.20.	Produktlebenszyklus	609
21.21.	Stakeholderanalyse	611
21.22.	Szenariotechnik	613
21.23.	Technologieportfolios	615
21.24.	Umweltanalyse	618
21.25.	Unternehmensanalyse	622
21.26.	Wertkette	627

Stichwortverzeichnis	631
----------------------	-----