

Franz Xaver Bea / Jürgen Haas

Strategisches Management

10., überarbeitete Auflage

UVK Verlag · München

Inhaltsübersicht

Einführung.....	V
Teil 1: Grundlagen.....	1
Teil 2: Strategische Planung.....	45
Teil 3: Strategische Kontrolle.....	249
Teil 4: Informationsmanagement.....	281
Teil 5: Organisation.....	389
Teil 6: Unternehmenskultur.....	471
Teil 7: Strategische Leistungspotenziale.....	521
Rückblick und Ausblick.....	583
Literaturverzeichnis.....	587
Unternehmensverzeichnis.....	605
Stichwortverzeichnis.....	611

Inhaltsverzeichnis

Einführung	V
Teil 1: Grundlagen	1
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	2
1 Gegenstand des Strategischen Managements	7
1.1 Veränderungen der Unternehmensumwelt.....	7
1.2 Anforderungen an die Unternehmen	11
2 Aufgaben des Strategischen Managements	12
2.1 Von der Planung zum Strategischen Management.....	12
2.2 Der strategische Fit als Leitgedanke des Strategischen Managements	17
2.2.1 Varianten des strategischen Fit.....	17
2.2.2 Eigener Ansatz	19
2.3 Strategisches Controlling	23
3 Ansätze der Strategieforschung	25
3.1 Die drei Ziele einer Wissenschaft	25
3.2 Aufgaben und Arten von Ansätzen.....	26
3.3 Der marktorientierte Ansatz (Market-based View)	29
3.4 Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)	30
3.5 Der evolutionstheoretische Ansatz.....	33
4 Aufgaben künftiger Strategieforschung	36
4.1 Probleme der Forschung.....	36
4.2 Empfehlungen für die Forschung.....	38
5 Zusammenfassung.....	40
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung.....	42
Literaturempfehlungen	44
Teil 2: Strategische Planung.....	45
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	46

1 Grundlagen der strategischen Planung	56
1.1 Begriffe	56
1.2 Komponenten des strategischen Planungsprozesses	59
1.3 Techniken der strategischen Planung	60
1.3.1 Aufgaben	60
1.3.2 Arten	63
1.4 Strategisches Planungssystem	63
1.4.1 Aufgaben	63
1.4.2 Elemente	65
1.4.2.1 Planungsträger	65
1.4.2.2 Planungsprozess	66
1.4.2.3 Planungstechniken	68
1.4.2.4 Planungsbereiche	68
1.4.2.5 Ablauforganisation der Planung	69
1.4.2.6 Planungsrechnung	69
2 Strategische Zielbildung	71
2.1 Funktionen der strategischen Zielbildung	74
2.2 Zielhierarchie	75
2.3 Kennzahlen	82
2.4 Shareholder Value	89
2.4.1 Definition	89
2.4.2 Praktische Bedeutung	91
2.4.3 Kritik	95
2.5 Ziele von Nonprofit-Organisationen	96
3 Umweltanalyse	99
3.1 Aufgaben	99
3.2 Outside-in Approach	103
3.3 Relevante Umwelt	105
3.3.1 Begriff und Arten	105
3.3.2 Der Markt	106
3.3.2.1 Abgrenzung des Marktes	107
3.3.2.2 Marktdynamik	108
3.3.2.3 Marktattraktivität	111

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
4	Unternehmensanalyse.....	133
4.1	Aufgaben.....	133
4.2	Stärken- und Schwächenanalyse.....	133
4.2.1	Wertkette nach <i>Porter</i>	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
5	Strategiewahl.....	183
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
6	Strategieimplementierung.....	224
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
7	Zusammenfassung	238
	Fragen zur Wiederholung und Vertiefung.....	239
	Literaturempfehlungen	247
	Teil 3: Strategische Kontrolle	249
	Beispiele aus der Unternehmenspraxis	250
1	Grundlagen der strategischen Kontrolle	254
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
2	Konzeptionen der strategischen Kontrolle	259
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
3	Strategisches Kontrollsystem	267
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
4 Probleme der Realisierung.....	274
5 Zusammenfassung.....	276
Fragen zur Wiederholung und Vertiefung.....	277
Literaturempfehlungen	280
Teil 4: Informationsmanagement	281
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	282
1 Strategische Bedeutung der Information.....	287
2 Konzeption eines strategischen Informationsmanagements.....	290
2.1 Elemente eines strategischen Informationsmanagements.....	290
2.2 Informationsbedarf.....	292
2.3 Informationsbeschaffung.....	297
2.4 Informationsverarbeitung.....	300
3 Management externer Informationen.....	304
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

4	Management interner Informationen	338
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
5	Wissensmanagement.....	365
5.1	Begriff.....	365
5.2	Vom Informationsmanagement zum Wissensmanagement.....	365
5.3	Gestaltung des Wissensprozesses	368
6	Computergestützte Informationssysteme	371
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
7	Zusammenfassung	380
	Fragen zur Wiederholung und Vertiefung.....	381
	Literaturempfehlungen	386

Teil 5: Organisation.....	389
Beispiele aus der Unternehmenspraxis	390
1 Strategische Bedeutung der Organisation	394
2 Organisationstheoretische Ansätze.....	397
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
3 Traditionelle Organisationsmodelle.....	409
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
3.3.1 Grundmodell.....	424
3.3.2 Strategische Bedeutung.....	424
4 Neue Organisationsmodelle	426
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
5	Organisatorischer Wandel.....	458
5.1	Reorganisation.....	458
5.1.1	Modelle der Projektorganisation.....	458
5.1.2	Organisationsformen des Multiprojektmanagements.....	460
5.2	Change Management.....	462
6	Zusammenfassung.....	463
	Fragen zur Wiederholung und Vertiefung.....	464
	Literaturempfehlungen.....	468
Teil 6:	Unternehmenskultur.....	471
	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	472
1	Strategische Bedeutung der Unternehmenskultur.....	476
2	Das Phänomen Unternehmenskultur.....	479
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
3	Einflüsse auf die Unternehmenskultur	488
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
4	Wirkungen der Unternehmenskultur	495
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
5	Gestaltung der Unternehmenskultur	507
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
6	Zusammenfassung	516
	Fragen zur Wiederholung und Vertiefung.....	517
	Literaturempfehlungen	520
	Teil 7: Strategische Leistungspotenziale	521
	Beispiele aus der Unternehmenspraxis.....	522
1	Strategische Bedeutung der Potenziale	526
2	Strategisches Beschaffungsmanagement	530
2.1	Aufgaben	530
2.2	Beschaffungsstrategien	534

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