

Strategisches Management

Planung, Entscheidung, Controlling

von

Prof. Dr. Bernd Camphausen
FH Dortmund

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

R. Oldenbourg Verlag München Wien

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	1
1.1 Veränderung der Unternehmensumwelt.....	2
1.2 Entwicklungsphasen Strategischen Denkens.....	4
1.3 Konzepte Strategischer Unternehmensführung.....	6
1.4 Anforderungen an das Strategische Management.....	8
1.5 Strategiedefinition, Vorteile und Voraussetzungen.....	12
1.6 Grundkonzept der Strategischen Unternehmensführung.....	13
2. Langfristige Zielsetzung.....	15
2.1 Vision.....	15
2.2 Unternehmensleitbild.....	18
2.3 Unternehmensziele.....	19
2.4 Strategietypologien.....	22
2.5 Zielbeziehungen.....	27
2.6 Wettbewerbsvorteile.....	28
3. Instrumente der Umweltanalyse.....	33
3.1 Umweltanalyse.....	33
3.2 Branchenanalyse.....	35
3.2.1 Merkmale von Branchen.....	35
3.2.2 Branchenstrukturanalyse nach Porter.....	37
3.2.2.1 Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern.....	38
3.2.2.2 Bedrohung durch neue Anbieter.....	40
3.2.2.3 Verhandlungsstärke der Lieferanten.....	42
3.2.2.4 Verhandlungsstärke der Abnehmer.....	43
3.2.2.5 Bedrohung durch Ersatzprodukte.....	43
3.2.2.6 Zusammenfassung der Branchenstrukturanalyse nach Porter.....	44
3.3 Strategische Gruppen.....	46
3.4 Konkurrenzanalyse.....	49
3.4.1 Zukünftige Ziele des Konkurrenten.....	52
3.4.2 Annahmen des Konkurrenten.....	52
3.4.3 Gegenwärtige Strategie des Konkurrenten.....	53
3.4.4 Fähigkeiten des Konkurrenten.....	53
3.4.5 Reaktionsprofil des Konkurrenten.....	53
3.4.6 Daten zur Wettbewerbsanalyse.....	54
3.5 Chancen / Risiken.....	56

4. Unternehmensanalyse.....	57
4.1 Stärken- Schwächenanalyse.....	57
4.2 Ressourcenanalyse.....	64
4.3 Die Erfahrungskurve.....	69
4.3.1 Historische Betrachtung.....	69
4.3.2 Gründe für die Erfahrungskurve.....	71
4.3.3 Empirische Beispiele.....	75
4.3.4 Kritik an der Erfahrungskurve.....	81
4.3.5 Ausblick.....	83
4.4 Wettbewerbsstrategien / Basisstrategien.....	84
4.4.1 Der Ansatz von Porter.....	84
4.4.1.1 Kostenführerschaft.....	85
4.4.1.2 Differenzierung.....	89
4.4.1.3 Konzentration auf Schwerpunkte.....	91
4.4.1.4 Unvereinbarkeit der Strategietypen nach Porter.....	93
4.4.2 Hybride Strategien.....	95
4.4.2.1 Sequentielle hybride Strategien.....	95
4.4.2.2 Simultane hybride Strategien.....	97
4.4.2.3 Der Faktor „Zeit“.....	99
4.4.2.4 Mass Customization als simultane hybride Wettbewerbsstrategie.....	100
4.5 Wertkettenanalyse.....	103
4.5.1 Grundlagen.....	103
4.5.2 Vorgehensweise.....	106
4.5.3 Beispiel zur Wertkettenanalyse.....	109
5. Wahl der Strategie.....	111
5.1 Strategische Geschäftseinheiten.....	115
5.1.1 Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder.....	116
5.1.2 Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten.....	118
5.1.3 Umsetzung des SGE-Konzeptes.....	119
5.1.4 Strategie der SGE's.....	126
5.2 Portfolioanalyse.....	127
5.2.1 Die Entwicklung des Portfolio-Gedankens.....	127
5.2.2 Klassische Portfolios.....	130
5.2.2.1 Boston-Consulting-Group Matrix.....	132
5.2.2.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio.....	134
5.2.2.3 Arthur-D.-Little Matrix.....	136
5.2.2.4 Aussagekraft und -grenzen der klassischen Portfolios.....	137
5.3 Diversifikation.....	138
5.3.1 Diversifikationsklassifikation.....	138
5.3.2 Messung der Diversifikation.....	140
5.3.3 Wettbewerbsvorteile von Diversifikationen.....	143
5.3.4 Entwicklung von Unternehmensfusionen.....	144

6. Implementierung der Strategie.....	151
6.1 Umsetzung bei der Strategieimplementierung.....	151
6.1.1 Erfolgsfaktor Organisation.....	153
6.1.2 Erfolgsfaktor Unternehmenssysteme.....	154
6.1.3 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur.....	154
6.1.4 Erfolgsfaktor Management.....	157
6.2 Durchsetzung bei der Strategieimplementierung.....	157
6.2.1 Erfolgsfaktor Kommunikation.....	158
6.2.2 Erfolgsfaktor Konsensbildung.....	159
6.2.3 Das 7-S Konzept als Steuermechanismus.....	160
7. Kennzahlen der wertorientierten Unternehmensführung.....	163
7.1 Kennzahlendes Rechnungswesen.....	163
7.1.1 Traditionelles Rechnungswesen.....	163
7.1.2 Harmonisierung des Rechnungswesen.....	164
7.1.3 Nutzung von Kennzahlen.....	166
7.1.4 Buchwerte als Zielgrößen zur Wertsteigerung des Unternehmens.....	169
7.2 Wertorientierte Unternehmensführung auf Basis der Shareholder Value.....	172
Ansätze.....
7.2.1 Grundkonzeption der Shareholder Value Ansätze.....	172
7.2.1.1 CashFlow.....	175
7.2.1.2 Kapitalkosten.....	177
7.2.1.3 Restwert.....	180
7.2.2 Konzept von Rappaport.....	181
7.2.3 Konzept von Copeland/Koller/Murrin.....	182
7.2.4 Konzept von Stern/Steward.....	184
7.2.5 Konzept von Lewis.....	186
7.2.6 Fazit.....	189
7.3 Beispiele aus der Praxis.....	192
7.3.1 Siemens AG.....	192
7.3.2 DaimlerChrysler AG.....	195
7.4 Neuere Entwicklungen hin zur Balanced Scorecard.....	198
7.4.1 Die Perspektiven der Balanced Scorecard.....	198
7.4.1.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive.....	199
7.4.1.2 Die Kundenperspektive.....	200
7.4.1.3 Die interne Prozessperspektive.....	201
7.4.1.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive.....	202
7.4.2 Die Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard.....	203
7.4.3 Fazit.....	204

8. Internationales Management.....	207
8.1 Internationalisierung der Wirtschaft.....	207
8.1.1 Historische Entwicklung.....	207
8.1.2 Entwicklung der Wirtschaftsräume.....	208
8.1.3 Aktualität des Themas „Globalisierung“.....	209
8.1.4 Begriff des internationalen Unternehmens.....	211
8.2 Strategien des internationalen Unternehmens (Going International).....	212
8.2.1 Auswahl von Ländern und Marktsegmenten.....	212
8.2.2 Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien.....	214
8.2.2.1 Export.....	215
8.2.2.2 Lizenzgeschäft.....	215
8.2.2.3 Franchising.....	216
8.2.2.4 Joint Venture.....	216
8.2.2.5 Tochtergesellschaften.....	219
8.2.3 Timingstrategie.....	221
8.2.3.1 Länderspezifische Timingstrategie.....	221
8.2.3.2 Länderübergreifende Timingstrategien.....	222
8.3 Managementkonzepte internationaler Unternehmen (Internationalisierungsstrategien / Being International).....	224
8.3.1 Das Konzept von Perlmutter.....	224
8.3.2 Das Konzept von Bartlett / Goshal.....	226
8.3.3 Das Konzept von Kutschker / Schmid.....	228
8.4 Organisation internationaler Unternehmen.....	229
8.4.1 Differenzierte Strukturen.....	230
8.4.2 Integrierte Strukturen.....	231
Literaturverzeichnis.....	235
Stichwortverzeichnis.....	241

