

Walter Simon

Kursbuch Strategieentwicklung

Analyse – Planung – Umsetzung

REDLINE WIRTSCHAFT

© des Titels »Kursbuch Strategieentwicklung« (ISBN 978-3-636-01542-6)
2008 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-wirtschaft.de>

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
A. Was ist eine Strategie? Begriffsklärungen rund um das strategische Management	15
1. Strategieentwicklung: Basisinformationen.....	17
1.1 <i>Strategischer Rahmen statt strategischer Rezepte</i>	18
<i>Wer Regeln bricht, gewinnt</i>	19
<i>Das Problem der Strategiekonvergenz und ihre Folgen</i>	20
<i>Bitte beachten Sie die Nebenwirkungen</i>	20
1.2 <i>Strategie – das geht jeden etwas an</i>	21
<i>Dichtung und Wahrheit der strategischen Planung</i> ..	22
1.3 <i>Formen der Strategieentwicklung</i>	24
<i>Strategieentwicklung als persönliche und/oder intuitive Leistung</i>	25
<i>Strategieentwicklung als Expertenangelegenheit</i>	26
<i>Situativ-evolutionäre Strategieentwicklung</i>	26
<i>Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Managementleistung</i>	27
2. Was ist eine Strategie?.....	28
2.1 <i>Was ist strategisches Management?</i>	29
<i>Was ist Management?</i>	31
<i>Phasen des strategieformulierungsprozesses</i>	32
2.2 <i>Der Zweck einer Strategie</i>	32
<i>Die richtigen Dinge tun</i>	34
2.3 <i>Strategiearten, -ebenen und -inhalte</i>	35
<i>Strategiemodelle</i>	36
<i>Normstrategien</i>	36
<i>SGE-Strategien</i>	37
<i>Vernetzte Systeme erfordern vernetzte Strategien</i>	40
2.4 <i>Strategische Planung und Kontrolle</i>	41
2.5 <i>Was unterscheidet die Unternehmenspolitik von der strategischen Planung?</i>	41
<i>Unternehmenspolitik als Grundlage für die Strategie</i>	42

3.	Strategische Vorgehensweisen: Vom Markt oder von den Kompetenzen her?.....	44
	<i>Präskriptiv oder deskriptiv?</i>	44
	<i>Der Perspektivwechsel von innen nach außen</i>	46
3.1	<i>Der Blick von außen nach innen: der marktorientierte Ansatz</i>	47
3.2	<i>Der Blick von innen nach außen: das Konzept der Kernkompetenzen</i>	48
	»Sowohl als auch« statt »entweder oder«.....	49
3.3	<i>Das Konzept der evolutionären Entwicklung</i>	50
	<i>Selbstorganisation steigert die Anpassungsfähigkeit</i> ..	51
4.	Strategische Metakonzepte	53
	<i>McKinseys 7-S-Modell</i>	53
	<i>Peters und Waterman: Auf der Suche nach Spitzenleistungen</i>	54
	<i>Hermann Simon: Die heimlichen Gewinner</i>	54
	<i>Strategische Rahmenmodelle</i>	56
5.	Strategische Gesetzmäßigkeiten	57
5.1	<i>Die Erkenntnisse der Profit-Impact-of-Market-Strategiestudie (PIMS)</i>	57
5.2	<i>Kostensenkung durch die Erfahrungskurve</i>	58
5.3	<i>Die Wirkungen der Lebenszyklusanalyse</i>	59
B.	So entwickeln Sie Ihre Marktstrategie: ein Leitfaden in acht Schritten	63
1.	Was ist Ihr Geschäft? Zur Notwendigkeit einer exakten Definition.....	65
	<i>Ihr Unternehmen als Chancenplattform</i>	65
2.	Wofür stehen Sie?.....	68
	<i>Drei Themenbereiche</i>	69
2.1	<i>Ihre persönlichen Grundannahmen und mentalen Modelle</i>	69
	<i>Strategietypen</i>	70
2.2	<i>Ihre geschäftlichen Grundwerte</i>	71
2.3	<i>Ihr Leitbild</i>	72

3.	Wie lautet Ihre Vision?	76
	<i>Drei Beispiele visionärer Kraft</i>	76
	<i>Die Kraft der Bilder</i>	77
4.	Welches sind Ihre Stärken und Schwächen?	79
	<i>Schuster, bleib bei deinen Leisten!</i>	80
4.1	Kennen Sie Ihre strategischen Erfolgspotenziale?	80
	<i>Fähigkeitenpotenziale</i>	82
4.2	Kennen Sie Ihre Kernkompetenzen?	83
	<i>Vier Empfehlungen zur Nutzung Ihrer</i> <i>Kernkompetenzen</i>	86
4.3	Ihr Analyseinstrument: die SWOT-Analyse	88
	<i>Weitere Instrumente zur strategischen Planung und</i> <i>Unternehmensführung</i>	90
4.4	Idee und Bedeutung der Wertkette	90
4.5	Ihr Instrument zur Untersuchung der Wertkette: <i>die Prozessanalyse</i>	93
5.	Wie sieht Ihr Umfeld aus?	96
	<i>Von der Innensicht zur Außensicht</i>	96
5.1	Ihr sozioökonomisches Umfeld	98
	<i>Die Notwendigkeit eines Zukunftsradars</i>	98
5.2	Ihre Stakeholder	100
5.3	Ihr Markt	101
	<i>Marktwachstum</i>	102
	<i>Marktgröße</i>	102
	<i>Marktpotenzial/Marktvolumen</i>	103
	<i>Profitabilität</i>	103
5.4	Ihre Branche	104
	<i>Relativierung</i>	112
5.5	Ihre Konkurrenz	112
	<i>Die Identifizierung Ihrer Mitbewerber</i>	113
	<i>Schlussfolgerungen aus der Konkurrenzanalyse</i>	115
	<i>Praxisbeispiel für die Konkurrenzanalyse</i>	116
	<i>Marktsignale wahrnehmen</i>	118

6.	Wie sehen Sie Ihre Zukunft?	120
	<i>Was eine Sigmoidkurve zeigt</i>	120
	<i>Die Idee der strategischen Zukunftsarchitektur</i>	121
	<i>Das Geschäft neu erfinden</i>	123
7.	Welche Märkte wollen Sie zukünftig mit welchen Produkten/ Angeboten bedienen?	126
7.1	<i>Ihr strategischer Weg über die Kombination von Produkt und Markt</i>	126
7.1.1	<i>Strategie der Marktdurchdringung (Marktintensivierung)</i>	128
	<i>Mittel und Wege der Marktdurchdringung</i>	129
	<i>Zielgruppen bestimmen</i>	130
7.1.2	<i>Strategie der Marktentwicklung (Marktextension)</i> .	131
	<i>Das Beispiel Milchschnitte</i>	131
7.1.3	<i>Strategie der Produktentwicklung (Angebotserweiterung)</i>	133
	<i>Beispiele</i>	133
7.1.4	<i>Strategie der Diversifikation</i>	134
	<i>Die Erfolgchancen der Produkt-/Marktstrategien</i> ...	136
	<i>Konkretion und Relativierung</i>	137
	<i>Ihr Analyseinstrument: die ABC-Analyse</i>	140
	<i>Das 80:20-Beispiel</i>	141
7.2	<i>Ihr Weg über die Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischensuche</i>	142
7.2.1	<i>Strategie der Kostenführerschaft</i>	144
	<i>Voraussetzungen und Folgen dieser Strategie</i>	145
7.2.2	<i>Differenzierungsstrategie</i>	146
	<i>Der entscheidende Vorteil Ihres Produkts</i>	147
	<i>Marktareal</i>	148
7.2.3	<i>Strategie der Fokussierung auf Schwerpunkte/Nischen Gefahren einer zu starken Konzentration</i>	149
	150
7.2.4	<i>Strategiekombinationen und hybride Strategien</i>	152
7.3	<i>Ihr Weg über das Produkt-/Geschäftsfeld-Portfolio</i>	156
	<i>Strategische Geschäftseinheiten statt Produkte</i>	158
	<i>Was die Position im Portfolio zeigt</i>	159
	<i>Die Wirkungen der Erfahrungskurve</i>	159

7.3.1	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio nach Boston	
	Consulting Group	160
	Normstrategie	162
	Ein Beispiel.....	165
7.3.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteil-Matrix von	
	McKinsey.....	167
	Normstrategische Konsequenzen und Empfehlungen	169
	Fazit.....	170
8.	Wer sind Ihre Kunden? Wen wollen Sie als Kunden?	
	(Kundenanalyse)	172
8.1	Kundenmanagement.....	173
	Das Beziehungsgefüge im Kundenmanagement	178
8.2	Ihr Analyseinstrument: das Kundenportfolio.....	178
C.	So entwickeln Sie Ihre Funktionsbereichsstrategien	183
	Alles muss zueinanderpassen.....	186
1.	Ihre Personalstrategie: Haben Sie die richtigen Mitarbeiter	
	für Ihre Unternehmensstrategie?.....	190
	Die Personalabteilung als Strategieproblem	190
	Schwerpunkte des strategischen Personalmanagements	192
1.1	Strategie- und zielorientierte Mitarbeiterführung.....	192
	Zielhierarchie	194
	Zielphasen	195
	Zielvereinbarung	195
	Vereinbaren von Kontrollverfahren	197
	Voraussetzungen für die Einführung.....	197
	Strategieorientierte Mitarbeiterentwicklung.....	198
1.2	Ihre personalwirtschaftliche Strategieformulierung	201
2.	Ihre Beschaffungsstrategie: Wo kaufen Sie was ein?	205
	Beschaffung ist mehr als nur einkaufen	206
2.1	Vorgehensmodell für Ihre Beschaffung.....	206
2.2	Ihre beschaffungswirtschaftliche Strategieformulierung.....	210
3.	Ihre Finanzstrategie: Wie kommen Sie zum Geld?	214
3.1	Hauptziele des strategischen Finanzmanagements	216
3.2	Aufgaben des Finanzmanagements.....	218
	Cash-Management	219

3.3	<i>Wertsteigerung als Aufgabe des strategischen Finanzmanagements</i>	221
	<i>Erfolgsfaktoren für den Shareholder-Value</i>	222
3.4	<i>Basel II als Aufgabe für Ihr strategisches Finanzmanagement</i>	223
	<i>Die Bonitätsprüfung</i>	224
	<i>Was wird geratet?</i>	225
	<i>Einstufung in Ratingklassen</i>	227
3.5	<i>Ihre finanzwirtschaftliche Strategieformulierung</i>	228
4.	<i>Ihre Strategieformulierung für das Marketing</i>	232
D.	So setzen Sie Ihre Strategie erfolgreich um	237
1.	<i>Von der strategischen Planung zum strategischen Management</i>	241
2.	<i>Wie Sie Ihre Strategie mit Ihren Mitarbeitern erarbeiten und realisieren</i>	243
2.1	<i>Ohne Organisation geht es nicht</i>	243
	<i>Bildung einer Lenkungsgruppe</i>	244
	<i>Auswahl und Benennung eines Projektleiters</i>	245
	<i>Beauftragung eines externen Beraters</i>	247
	<i>Bildung der Projektgruppe »Strategie«</i>	248
2.2	<i>Die Grundhaltungen der Strategieakteure</i>	248
2.3	<i>Mit DNLA genau Maß nehmen</i>	252
3.	<i>Wie steuern und kontrollieren Sie den Erfolg Ihrer Strategie?</i> 257	
3.1	<i>Begriffs- und Aufgabenklärung: Kontrolle und Controlling</i>	257
	<i>Controlling</i>	258
	<i>Operatives und strategisches Controlling</i>	259
	<i>Wie wird steuernd kontrolliert?</i>	259
	<i>Aufgaben des Controllings</i>	260
3.2	<i>Das müssen Sie strategisch kontrollieren</i>	261
	<i>Prämissenkontrolle</i>	261
	<i>Durchführungskontrolle</i>	262
	<i>Strategische Überwachung</i>	262
	<i>Management-Informationssysteme</i>	263
3.3	<i>Ihr Kontrollsystem</i>	265

3.4 Kennzahlen: Ihre Kontrollzahlen	266
Arten von Kennzahlen	266
Kennzahlensysteme	267
Drei wichtige Kennzahlen.....	268
4. Die Balanced Scorecard als Strategiekompass und Schrittzähler	270
Finanzwirtschaftliche Perspektive.....	271
Kundenperspektive.....	272
Lern- und Entwicklungsperspektive.....	273
Interne Prozessperspektive	273
Praxisempfehlungen	274
Literatur	277
Stichwortverzeichnis	281