

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Roman Stöger

# **Strategieentwicklung für die Praxis**

Navigieren, verändern und umsetzen

**3., überarbeitete und erweiterte Auflage**

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3781-3

Bestell-Nr. 20541-0002

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3782-0

Bestell-Nr. 20541-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin

Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Satz: Johanna Boy, Brennbreg

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Februar 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## Inhaltsverzeichnis

<b>Die Bedeutung von Strategieentwicklung heute</b> .....	<b>V</b>
<b>Vorwort des Autors zur dritten Auflage</b> .....	<b>VII</b>
<b>Verzeichnis der Abkürzungen</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Verzeichnis der Werkzeuge</b> .....	<b>XVII</b>
<b>Verzeichnis der Beispiele</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Angaben zum Autor</b> .....	<b>XXI</b>
<b>Einleitung und Grundverständnis</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Grundlagen und Geschichte des strategischen Managements</b> .....	<b>3</b>
1.1    Geschichte und Gegenwart von Strategie .....	3
1.2    Strategische Schlüsselgrößen .....	7
<b>2 Funktionen und Irrtümer</b> .....	<b>13</b>
2.1    Funktionen einer Strategie .....	13
2.2    Irrtümer zum Thema Strategie .....	18
<b>3 Strategieprozess und Prozessführung</b> .....	<b>25</b>
3.1    Grundlogik und Führung des Strategieprozesses .....	25
3.2    Audit einer bestehenden Strategie .....	31
<b>4 Leitbild und Gewinnbedarfsbudget</b> .....	<b>35</b>
4.1    Leitbild .....	36
4.2    Gewinnbedarfsbudget .....	42
<b>Phase 1: Die Ausgangslage beurteilen</b> .....	<b>47</b>
<b>5 Marktsegmentierung und Wettbewerbskräfte</b> .....	<b>49</b>
5.1    Geschäftsfeld-Segmentierung .....	49
5.2    Marktcockpit .....	54

<b>6 Kundennutzen und Kernkompetenzen</b> .....	<b>61</b>
6.1 Qualitätscockpit für die Strategie .....	61
6.2 Kundennutzen als Strategiecockpit .....	68
6.3 Kundennutzen und Kernkompetenzen .....	72
<b>7 Wertkette und Geschäftsmodell</b> .....	<b>77</b>
7.1 Wertkette als Geschäftsmodell .....	77
7.2 Wertkette als Prozesskette .....	82
7.3 Kundenbindung über die Wertkette .....	86
<b>8 Ausgangslage und Standortbestimmung</b> .....	<b>91</b>
8.1 Funktionen einer Analyse .....	91
8.2 Geschäftsanalyse über die strategischen Schlüsselgrößen .....	93
8.3 Zusammenfassung der Ausgangslage .....	103
<b>Phase 2: Die Veränderungen erkennen</b> .....	<b>111</b>
<b>9 Substitution und Transformation</b> .....	<b>113</b>
9.1 Substitution von Märkten und Geschäften .....	113
9.2 Transformationslandkarte .....	118
<b>10 Strategieoptionen zur Marktstellung</b> .....	<b>123</b>
10.1 Marktdurchdringung und Normstrategien .....	123
10.2 Beispiel einer ausgearbeiteten Strategieoption zur Marktstellung .....	129
<b>11 Strategieoptionen zur Innovationsleistung</b> .....	<b>135</b>
11.1 Markt- und Leistungsentwicklung .....	135
11.2 Veränderung des Geschäftsmodells .....	143
11.3 Beispiel einer ausgearbeiteten Strategieoption zur Innovationsleistung .....	147
<b>12 Strategieoptionen zu den Produktivitäten</b> .....	<b>153</b>
12.1 Gestaltung der Kostentreiber .....	154
12.2 Systematische Müllabfuhr und Ausstieg .....	164
12.3 Erfahrungskurve als strategisches Instrument .....	168
12.4 Beispiel einer ausgearbeiteten Strategieoption zu den Produktivitäten .....	172

<b>Phase 3: Das Zukunftsprogramm entwickeln</b> .....	<b>177</b>
<b>13 Strategische Stoßrichtungen und Herausforderungen</b> .....	<b>179</b>
13.1 Zielformulierung und Resultatorientierung .....	179
13.2 Zusammenfassung und Bewertung der Strategieoptionen zu Stoßrichtungen .....	181
<b>14 Geschäftsfeldstrategie und Risikomanagement</b> .....	<b>189</b>
14.1 Struktur und Beispiel einer Geschäftsfeldstrategie .....	190
14.2 Risikomanagement .....	200
<b>15 Unternehmensstrategie und Strukturanpassung</b> .....	<b>205</b>
15.1 Struktur und Beispiel einer Unternehmensstrategie .....	205
15.2 Anpassung der Organisation .....	213
<b>16 Funktionalstrategie und Prozessauftrag</b> .....	<b>217</b>
16.1 Struktur und Beispiel einer Funktionalstrategie .....	217
16.2 Prozessauftrag .....	226
<b>Phase 4: Die Strategie umsetzen</b> .....	<b>229</b>
<b>17 Strategiecontrolling und Strategiereview</b> .....	<b>231</b>
17.1 Organisation und Kommunikation im Strategiecontrolling .....	232
17.2 Aufgaben und Resultate im Strategiereview .....	239
17.3 Balanced Scorecard (BSC) als Instrument des Strategiecontrollings .....	246
<b>18 Umsetzungswerkzeuge und Projektmanagement</b> .....	<b>251</b>
18.1 Strategieorientierte Zielvereinbarung .....	251
18.2 Funktionendiagramm als Werkzeug der Strukturanpassung .....	255
18.3 Projektmanagement zur Strategieumsetzung .....	258
<b>19 Change-Management und Veränderungsfähigkeit</b> .....	<b>265</b>
19.1 Sinn, Notwendigkeit und Resultatorientierung .....	265
19.2 Methodische Kompetenz in der Führung des Strategieprozesses .....	267
19.3 Bildung einer Koalition für Umsetzung und Veränderung .....	268
19.4 Vorbildwirkung der Führungskräfte und Vertrauen .....	272

<b>20 Abschluss und Anfang: Systemisches Strategieverständnis . . . . .</b>	<b>279</b>
<b>Strategierelevante Kennzahlen . . . . .</b>	<b>287</b>
<b>Strategieglossar . . . . .</b>	<b>291</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>303</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>307</b>