

Strategische Unternehmensführung

Eine Einführung

Mit zahlreichen Abbildungen, Aufgaben und Lösungen

Von

Professor Dr. Fred G. Becker

und

Professor Dr. Michael J. Fallgatter

3., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 10604 2](http://ESV.info/9783503106042)

1. Auflage 2002

unter dem Titel „Unternehmungsführung. Einführung
in das strategische Management“

2. Auflage 2005

3. Auflage 2007

ISBN 978 3 503 10604 2

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2007

www.ESV.info

Druck und Weiterverarbeitung: Danuvia Druckhaus, Neuburg a. d. Donau

VORWORT ZUR DRITTEN AUFLAGE

Im Rahmen unserer Lehre erwiesen sich eine Modifizierung im Schichtenmodell sowie die Erweiterung des Fragen/Antworten-Teils als sinnvoll. Wir nutzen dies nach dem Abverkauf der zweiten Auflage zu einer Überarbeitung mancher Textstellen, teilweise zur Erweiterung sowie zur Aktualisierung der verwendeten Literatur. Sehr gerne nehmen wir auch für diese Auflage wieder Anregungen seitens der Leser und Leserinnen an (mailto: eMail FGBecker@wiwi.uni-bielefeld.de und/oder fallgatter@wiwi.uni-wuppertal.de). Insbesondere Herrn Koch danken wir für seine vielfältigen Hinweise. Frau Quante gebührt Dank für manche redationelle Hilfestellung.

Bielefeld, Wuppertal, im August 2007

Fred G. Becker

Michael J. Fallgatter

VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE

Mittlerweile ist die erste Auflage erfreulicherweise verkauft. Wir haben die Gelegenheit einer Neuauflage nun genutzt, um manche Fehler des ersten Manuskripts zu korrigieren, Literatur zu aktualisieren und zu ergänzen. V. a. aber haben wir nun zu den einzelnen Kapiteln klausurähnliche Fragen gestellt und entsprechende Musterantworten beigefügt. Wir hoffen, dass die Leser und Leserinnen diese Vorgehensweise als hilfreich empfinden. Für Ratschläge und Korrekturhinweise (eMail LstFGBecker@wiwi.uni-bielefeld.de) wären wir dankbar.

Bei der Überarbeitung geholfen hat v. a. Dipl.-Kffr. Swantje Diercks, die die Fragen und Antworten „in Form“ gebracht hat. Dank gilt auch Dipl.-Kfm. Christian Brinkkötter, Dipl.-Psych. Michael Ruppel und Dipl.-Kffr. Natascha Henseler für ihre hilfreichen Hinweise. Bei der Erstellung des Stichwortverzeichnisses hat zudem cand. rer. pol. Kerstin Rößler geholfen. Ihnen sei gedankt.

Bielefeld, Wuppertal, im Oktober 2004

Fred G. Becker

Michael J. Fallgatter

VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE

Die Erstellung dieses Lehrtextes beruht auf einer an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld angebotenen zweistündigen Lehrveranstaltung „Unternehmungsführung“ im Rahmen der sog. Angewandten Betriebswirtschaftslehre für das Hauptstudium. Der Text versteht sich als Einführung in die Thematik des strategischen Managements.

Entsprechend der Vorlesungsteile hat sich auch schwerpunktmäßig eine Aufgabenverteilung bei der Erstellung der Textteile ergeben. Die Kapitel A, B, D und E sind von *Fred Becker*, das umfangreiche Kapitel C von *Michael Fallgatter* verfasst worden. Selbstverständlich sind die einzelnen Kapitel miteinander abgestimmt und jeweils kritisch gelesen worden. Insofern tragen wir beide eine Gesamtverantwortung.

Bei der Erstellung des Textes sind wir auf unterschiedliche Art und Weise unterstützt worden. Frau *Erika Mohnhardt* hat immer wieder viele Textänderungen umgesetzt sowie Abbildungen erstellt und modifiziert. Frau Dipl.-Kffr. *Andrea Fasterding* verdanken wir viele kritische und konstruktive Anregungen zur Verbesserung des Manuskripts. Frau Dipl.-Kffr. *Natascha Henseler* übernahm mit gewohnter Kompetenz die redaktionellen Arbeiten am Ende des Erstellungsprozesses. Ihnen allen möchten wir herzlich danken.

Bielefeld, im März 2002

Fred G. Becker

Michael J. Fallgatter

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT ZUR DRITTEN AUFLAGE	5
VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE	6
VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE	7
EINFÜHRUNG	13
A. UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG: ZUR BESTIMMUNG DES INHALTS	
I. Management	15
II. Interessengruppen: Stakeholder vs. Shareholder Approach	29
B. VERSTÄNDNIS DER STRATEGISCHEN FÜHRUNG	
I. Entwicklungslinien	33
II. Theoretische Ausgangspositionen	36
III. Strategische Managementkonzeption	46
1. Systemgestaltung	46
2. Prozessgestaltung	54
3. Strategieverständnis	57

C.	STRATEGISCHE EXPLORATION, ANALYSE UND PROGNOSE	
I.	Informationssystem: Ansatzpunkte und Zusammenhänge	67
II.	Umweltanalyse und -prognose	74
1.	Marktanalyse	74
2.	Wettbewerbsanalyse.....	78
III.	Unternehmensanalyse und -prognose	88
1.	Einführung.....	88
2.	Lebenszyklusanalyse.....	90
3.	Erfahrungskurvenanalyse	92
4.	Portfolioanalysen.....	96
5.	Potenzialanalyse	109
6.	Wertekette	111
7.	Stärken/Schwächen-Analyse.....	113
D.	STRATEGIEFORMULIERUNG	
I.	Planungssystem und Strategien	115
II.	Strategieebenen.....	118
1.	Unternehmungsebene	118
1.1	Unternehmungspolitik und Unternehmensplanung	118
1.2	Rahmenplanung.....	120
1.3	Planung der Grundstrategien.....	131
2.	Geschäftsbereichsebene	140
2.1	Differenzierungen	140
2.2	Wettbewerbsstrategien	142
3.	Funktionsbereichsebene	148
III.	Bewertung und Auswahl der Strategien.....	151

Inhaltsverzeichnis

E.	STEUERUNGS- UND UNTERSTÜTZUNGSSYSTEME	
I.	Führungssysteme und ihre Bedeutung.....	159
II.	Organisationssystem.....	164
	1. Zusammenhänge	164
	2. Duale Organisation	167
	3. Organisation des Führungsprozesses	171
	4. Führungs- und Leitungsorganisation.....	177
III.	Personalsystem	181
	1. Zusammenhänge.....	181
	2. Personalauswahl und -einsatz	187
	3. Personalentwicklung	189
	4. Anreizsysteme	195
IV.	Kontrollsystem	202
	AUFGABENTEIL	207
	LÖSUNGSTEIL.....	217
	LITERATURVERZEICHNIS.....	265
	STICHWORTVERZEICHNIS	277