

Die wichtigsten Strategietools für Manager

Mehr Orientierung für den Unternehmenserfolg

von
Michael Hirt

1. Auflage

Verlag Franz Vahlen München 2015

Verlag Franz Vahlen im Internet:
www.vahlen.de
ISBN 978 3 8006 4846 7

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de

Michael Hirt (Hrsg.)

Die wichtigsten Strategietools für Manager

beck-shop.de

beck-shop.de

Die wichtigsten Strategietools für Manager

Mehr Orientierung für den Unternehmenserfolg

Herausgegeben von

Michael Hirt

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Dr. Michael Hirt ist Geschäftsführer der Managementberatung HIRT&-FRIENDS, die seit dem Jahr 2001 Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Strategien und Organisationsmodelle unterstützt und Direktor des Austrian Institute for Management Innovation. Davor war er Berater bei Boston Consulting Group, einer weltweit tätigen Strategieberatung.

Dr. Hirt berät europaweit und unterstützt Veränderungsinitiativen bei einigen der bekanntesten Unternehmen der Welt. Als Management-Vordenker verbindet Hirt die intellektuelle Führerschaft eines Professors mit dem Pragmatismus eines Top-Managers.

ISBN 978 3 8006 4846 7

© 2015 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstraße 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © choja – istockphoto.com

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags und des Urhebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung oder Verarbeitung in elektronische Systeme.

Anmerkung:

Die Erläuterungen zu Vor- und Nachteilen, benötigte Informationen/Daten, Zeitaufwand, sowie Anforderungen an Mitarbeiter und benötigte Mitarbeiter der einzelnen Instrumente geben zum Teil die persönliche Einschätzung der Autoren wieder. Trotz sorgfältiger Recherche und Prüfung kann eine Garantie oder Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit nicht übernommen werden.

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Danksagung

Mein Dank gilt den CEOs, Top-Managern und Führungskräften, die ich in den letzten 20 Jahren bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Strategien und Organisationsmodelle begleiten durfte. Ihr Mut, sich nicht mit dem bequemen Mittelmaß zufriedenzugeben, und ihre Entschlossenheit, zu den Besten ihrer Profession zu gehören, sind eine Inspiration für uns alle.

Darüber hinaus möchte ich mich bei den Mitarbeitern von HIRT&FRIENDS bedanken, die mit hohem Einsatz an diesem Projekt gearbeitet haben.

Die Arbeiten zahlreicher Autoren und Praktiker haben wichtige Grundlagen für die in diesem Buch beschriebenen Tools geschaffen. Auf sie wird in der weiterführenden Literatur und im umfassenden Literaturverzeichnis hingewiesen.

An dieser Stelle möchte ich auch meiner Frau Isabella danken, meiner Inspiration, immer mein Bestes zu geben.

Dr. Michael Hirt

Autorenverzeichnis

Idee & Konzeption: Michael Hirt

Projektleitung & Lektorat: Eva Furlan, Robert R. Steiner

Redaktion: Andreas Celec, Anita Eisterlehner, Magdalena Feirer, Tobias Frischmuth, Patrick Furtner, Andrea Gschwandtner, Michael Hirt, Rolland Iltio, Susanne B. Kofler, Thomas Marecek, Felix Novak, Christian Rauhofer, Johannes Ripka, Claudia Schinagl, Robert R. Steiner

Redaktionsassistenz: Claudia Goriupp, Christopher Kainz

beck-shop.de

beck-shop.de

Vorwort des Herausgebers

Lieber Leser,

Strategieentwicklung – jede Führungskraft weiß, dass sie nötig ist, aber der Weg zum Ergebnis erscheint mühsam, zeitaufwendig und teuer. Angesichts der Herausforderungen des Tagesgeschäfts wird Strategieentwicklung meist auf den Sankt-Nimmerleins-Tag verschoben.

Um Abhilfe zu schaffen, erhalten Sie in diesem Buch schnellen und übersichtlichen Zugriff auf praxisbewährte und theoretisch fundierte Strategietools, mit denen Sie die Grundlage für den Erfolg Ihres Unternehmens/Geschäftsfelds legen.

„Die wichtigsten Strategietools für Manager“ ist aus der Sicht von Führungskräften geschrieben, die schnell entscheiden möchten, ob ein Tool Ihnen weiterhelfen kann und was Sie benötigen, um es anzuwenden. Die weiterführende Literatur ist so ausgewählt, dass Sie oder Ihre Mitarbeiter schnell auf Detailinformationen für die Umsetzung zugreifen können.

Kernfragen, die das Buch beantwortet:

- Welche Strategieinstrumente finden in der Praxis Anwendung und was haben sie zum Ziel?
- Wie setzt man das jeweilige Tool in der Praxis um?
- Worin liegen die Vor- und Nachteile des jeweiligen Instruments?
- Welche Ressourcen werden für die Umsetzung benötigt?

Die Kombination aus überschaubaren theoretischen Ausgangspunkten und strukturierten Beschreibungen der konkreten Anwendung der Tools macht das Buch zu einem praxisnahen Werk, das Ihnen effizient bei der Erarbeitung und Umsetzung Ihrer Strategie hilft.

Das Handbuch ist somit ein praktisches Arbeitsinstrument für alle, die sich bislang wenig mit dem Thema auseinandergesetzt haben und schnell einen Überblick gewinnen möchten, aber auch für Experten, die ihr Wissen schnell wieder auffrischen möchten.

Oktober 2014



Dr. Michael Hirt
HIRT&FRIENDS

Hinweis: Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Buch, wie z. B. „Manager“, beziehen sich generell auf beide Geschlechter.

beck-shop.de

Einleitung

Als Grundlage für die Struktur dieses Buches verwenden wir einen aus sieben Schritten bestehenden Strategieprozess, der sich in der Praxis bewährt hat und dessen wesentliche Schritte sich auch den verschiedenen Strategieprozessmodellen der gängigen Fachliteratur zuordnen lassen:¹

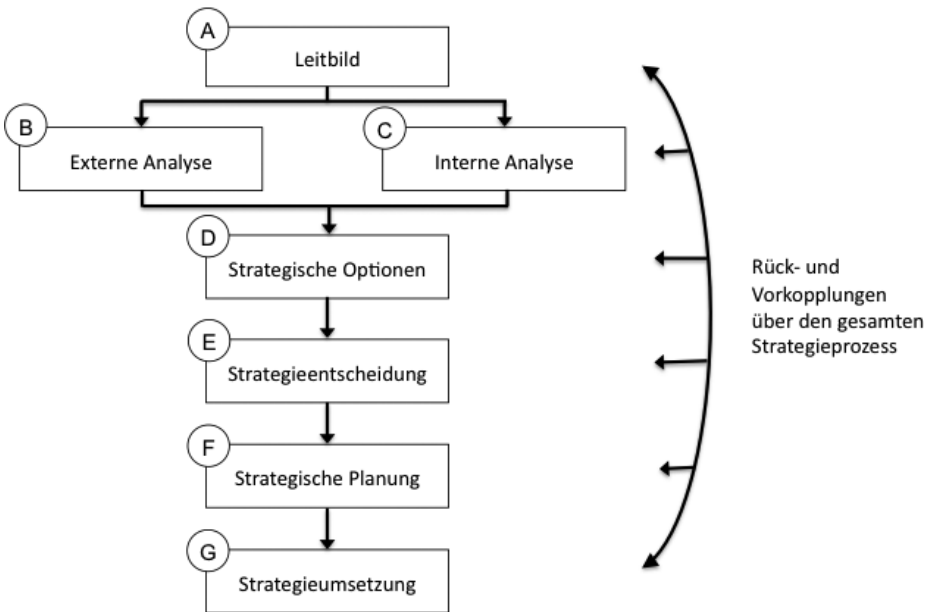


Abb. 1: Der Strategieprozess

Auf den ersten Blick wirkt dieses Modell wie ein stringenter Ablauf, der sich Schritt für Schritt abarbeiten lässt. In der Praxis finden zwischen den einzelnen Strategieentwicklungsschritten Vor- und Rückkopplungen statt, die durch neue Erkenntnisse oder veränderte Rahmenbedingungen entstehen. Zum Beispiel kann sich im Zuge der Externen (B) oder Internen Analyse (C) herausstellen, dass das Leitbild des Unternehmens (A) angepasst werden muss. Die Formulierung des Leitbilds schafft aber auch einen Rahmen für die nächsten Schritte des Strategieprozesses und schließt damit z. B. bestimmte Optionen aus (Vor-

¹ Zum Beispiel: Chandler, L./Frisch, B. (9/2006) *So gelingen Strategiekonferenzen*. Harvard Business Manager, S. 76–88; Lafley, A. G./Martin, R. L./Rivkin, J. W./Siggelkow, N. (10/2008) *Die Kunst der Strategieplanung*. Harvard Business Manager, S. 24–36; Nagel, R. (2009) *Lust auf Strategie: Workbook zur systemischen Strategieentwicklung*. Schäffer-Poeschel; Venzin, M./Rasner, C./Mahnke, V. (2010) *Der Strategieprozess: Praxishandbuch zur Umsetzung im Unternehmen*. Frankfurt am Main: Campus

kopplung). Oder man findet z. B. im Zuge der strategischen Planung (F) heraus, dass die bei der Strategieentscheidung (E) gewählte strategische Option doch nicht passend ist und der Schritt „Strategische Optionen“ (D) noch einmal zu durchlaufen ist. Letztendlich erhält man erst in der Strategieumsetzung (G) umfassendes Feedback vom Markt, das beurteilen lässt, ob die gewählte Strategie realitätstauglich ist, woraus sich wieder Rückkopplungen für die vorhergehenden Schritte ergeben können.

Die in diesem Buch beschriebenen Strategietools lassen sich den Phasen A bis G im Strategieprozess zuordnen. Die Gliederung von Abschnitt „A. Leitbild“ bis „G. Strategieumsetzung“ spiegelt sich im Inhaltsverzeichnis dieses Buches wider und ermöglicht dem Leser eine schnelle Navigation zu den im jeweiligen Prozessschritt einsetzbaren Strategietools. Einige der Tools können in mehreren Phasen des Strategieprozesses zur Anwendung kommen, wir haben sie jeweils dort zugeordnet, wo es für die Struktur dieses Buches am sinnvollsten erscheint.

Zur schnellen Orientierung und zum besseren Verständnis der Einsatzbereiche der Tools werden im Folgenden die wesentlichen Schritte des Strategieprozesses erläutert. Die Basis des Strategieprozesses bilden das Ziel und die Beweggründe für die unternehmerischen Aktivitäten, welche im **Leitbild** (A) festgehalten werden. Mithilfe **Externer** (B) und **Interner Analysen** (C) macht man sich ein realistisches Bild über die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, betrachtet Risiken der Umwelt und ortet Chancen der Zukunft. Aus der Analyse lassen sich verschiedene **strategische Handlungsoptionen** (D) ableiten, welche nach Erfolgspotential und Risiko bewertet werden, um sich anschließend für eine oder mehrere **Strategien zu entscheiden** (E). Anschließend werden konkrete Maßnahmen für die Umsetzung der gewählten **Strategien geplant** (F), welche in der Phase der **Strategieumsetzung** (G) im Unternehmen umgesetzt werden.

Zur Strategieumsetzung (G) gehört auch das Strategiecontrolling, in dem gemessen wird, ob die strategischen Ziele erreicht werden bzw. ob Fortschritt bei der Erreichung der strategischen Ziele erzielt wird und entsprechende Korrekturmaßnahmen ausgelöst werden.

Letztendlich sollte der hier beschriebene Strategieprozess in regelmäßigen Abständen durchlaufen werden. Wie oft die Strategie grundlegend neu zu entwickeln ist, hängt von den Vorgaben der Eigentümer und den Veränderungen der Umwelt ab. Typischerweise sollte die Strategie zumindest einmal im Jahr auf Grundlage einer auf den neuesten Stand gebrachten Externen (B) und Internen Analyse (C) sowie der in der Strategieumsetzung (G) gewonnenen Erkenntnisse überprüft werden.

A. Leitbild

Das Leitbild einer Organisation zu definieren ist oftmals die schwierigste, aber gleichzeitig auch die wichtigste Aufgabe am Beginn der Strategieentwicklung. Im Leitbild wird formuliert, warum man als Organisation überhaupt besteht, was einen antreibt und welches Ziel mit dem eigenen Handeln erreicht werden soll. Es werden also der Tätigkeitsbereich, die Positionierung und die Werte,

nach denen entschieden und gehandelt wird, festgehalten. Mit den Inhalten des Leitbildes wird nach innen an jeden einzelnen Mitarbeiter kommuniziert, unter welchen strategischen Vorgaben die operativen Entscheidungen zu treffen sind, um einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten. Außerdem ist das Leitbild auch ein wesentliches Kommunikationsinstrument nach außen an alle externen Interessengruppen wie Kunden, Lieferanten, Investoren oder die Gesellschaft.

Wesentliche Bestandteile des Leitbildes eines Unternehmens sind seine Mission, Vision und Werte.

Die Mission (Kernauftrag) eines Unternehmens ist der positive Beitrag, den das Unternehmen auf unserem Planeten leistet. Der wichtigste positive Beitrag eines Unternehmens in der Marktwirtschaft besteht darin, durch seine Produkte und Dienstleistungen hohen Wert für seine Kunden zu schaffen. Die Mission beantwortet die Frage: Wozu sind wir hier?

Die Vision beschreibt, wie die Welt aussieht, wenn das Unternehmen seine Aufgabe erfüllt hat. Welcher positive Zustand kann dann festgestellt werden? Was ist der Unterschied zum Zustand heute? Die Vision beantwortet die Frage: Wo wollen wir hin?

Die Werte beschreiben, nach welchen Kriterien im strategischen und operativen unternehmerischen Handeln Entscheidungen getroffen und Prioritäten gesetzt werden. Die Werte sind somit eine Leitlinie sowohl für die Strategieentwicklung als auch für die praktische Strategieumsetzung. Die Werte beantworten die Frage: Wie wollen wir unsere Mission verwirklichen und die Vision erreichen? Welche qualitativen Anforderungen (z. B. Fairness, Nachhaltigkeit, Innovation, Wachstum, Wertschaffung, Wertschätzung) stellen wir an unser Handeln?

Alle der im Folgenden erläuterten Prozessschritte, Analysen und Strategieinstrumente haben nur eine sehr eingeschränkte Wirksamkeit und Erfolgchance, wenn die Grundlage für das, was getan werden soll, nicht klar ist und von allen Beteiligten verstanden und gelebt wird. Wenn man sich über das Ziel im Klaren ist und das Feuer entfacht wurde, dann ist es wichtig, mit dem Verfolgen einer Strategie die Kräfte zu bündeln und das Handeln in der Organisation zu koordinieren.

B. Externe Analyse

In der Phase der Externen Analyse geht es vor allem darum, die Haupterfolgskriterien am Markt zu identifizieren, ein Verständnis für die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu erlangen und die eigenen Wettbewerber zu analysieren.

Markt

Entscheidende Einflussgrößen für das Unternehmen sind die Entwicklung des Marktes und das Verhalten der Marktteilnehmer. Der Markt symbolisiert sozusagen das Spielfeld, auf dem sich das Unternehmen bewegt. Relevante Erkenntnisse aus dieser Analyse sind beispielsweise die Abhängigkeit von Lieferanten,

technologische Entwicklungen der Branche, gesetzliche Rahmenbedingungen, Bedrohung durch Substitutionsprodukte oder die Strategien der Wettbewerber.

Kunden

Bei der Analyse der Kunden geht es herauszufinden oder zumindest Hypothesen dafür zu entwickeln, was zum einen die Kunden wollen, und wie sie zum anderen das Unternehmen oder Produkt wahrnehmen. Das oberste Ziel ist es, mit dem Produkt oder der Leistung einen Kundennutzen zu schaffen.

Wettbewerb

Die Wettbewerbsanalyse dient dazu, die eigene Situation und damit einhergehende zukünftige Bedrohungen oder Chancen einschätzen zu können. Um im Wettbewerb zu bestehen, ist es von Bedeutung, sich von den Konkurrenten abzuheben und sich klar zu positionieren. Im 21. Jahrhundert muss sich fast jedes Unternehmen in zunehmend deregulierten Märkten einem globalen Wettbewerb stellen, wodurch eine gründliche Analyse des Wettbewerbs an Bedeutung gewinnt.

C. Interne Analyse

Bei der Internen Analyse geht es darum, die Scheuklappen abzulegen und sich aus der Komfortzone herauszubewegen, um die eigene Situation richtig einschätzen zu können. Ein Schönreden der Tatsachen führt zu falschen Entscheidungen und gefährdet den Unternehmensbestand. Das Ziel der Internen Analyse ist es, die eigenen Stärken und Kernkompetenzen aufzudecken und mögliche Schwächen frühzeitig zu erkennen. Bei der Internen Analyse sind auch die sich aus dem Leitbild und den Zielen der Eigentümer ergebenden Vorgaben und Rahmenbedingungen einzubeziehen.

D. Strategische Optionen

Das Ergebnis der Analysephase wird als strategisches Problem formuliert, das es zu lösen gilt: Wie kann die Mission des Unternehmens erfüllt, die Vision erreicht und dabei die Rahmenbedingungen der Werte und Eigentümerziele eingehalten werden?

Ein mögliches Ergebnis der Analysephase kann auch sein, dass die derzeitige strategische Position nicht verändert werden muss. Unter dem Aspekt, dass sich die externen Rahmenbedingungen allerdings mit zunehmender Geschwindigkeit verändern, ist dieses Ergebnis immer seltener.

Aus der Kombination der Erkenntnisse aus der Internen und Externen Analyse lassen sich in manchen Fällen sogenannte Normstrategien ableiten. Neben den Normstrategien, die für bestimmte Analyseergebnisse bestehen, ist es meistens notwendig, unternehmensspezifische Optionen zu entwickeln. Eine der analysierten Optionen sollte auch die Beibehaltung der derzeitigen Strategie („Status quo“) sein, damit diese immer mit den neuen strategischen Optionen verglichen werden kann.

Auf Basis der Daten aus der Analysephase sollten eine Reihe möglichst unterschiedlicher Optionen entwickelt werden, die es ermöglichen, die Mission des Unternehmens zu erfüllen, die Vision zu erreichen und dabei die Werte einzuhalten und damit die Ziele der Eigentümer zu erreichen.

E. Strategieentscheidung

In der Phase der Strategieentscheidung werden die im vorigen Schritt ermittelten Optionen priorisiert. Dabei wird meistens mehrstufig vorgegangen.

Die erste Priorisierung der strategischen Optionen erfolgt durch eine überschlagsmäßige quantitative und qualitative Evaluierung, bei der auch in vielen Fällen Scoring-Modelle zur Anwendung kommen. Als Bewertungsvariablen können hier zum Beispiel Wirksamkeit in Bezug auf die Zielerreichung, Risiko oder Machbarkeit herangezogen werden. In einem nächsten Schritt werden die Optionen auf eine überschaubare Menge von drei bis fünf Optionen mit der höchsten Attraktivität reduziert. Die verbliebenen Optionen werden nun im Detail analysiert. Aufgrund einer detaillierten Beschreibung und eines ersten Business Case, welcher quantitative und qualitative Analysen sowie Marktinterviews umfasst, erfolgt eine erneute Priorisierung.

Als Ergebnis der Entscheidungsphase kommt man zu einer Auswahl von Optionen, die umgesetzt werden. Im Normalfall entscheidet man sich für eine einzige Option, in manchen Fällen kann es allerdings sinnvoll sein, zwei oder mehrere Optionen oder eine Kombination aus verschiedenen Optionen zu wählen.

F. Strategische Planung

In der Phase der strategischen Planung wird ein genauer Umsetzungsplan für die gewählte Option erarbeitet. Dieser besteht aus einem Businessplan, einer Budgetierung, dem Team, das für die Umsetzung verantwortlich ist, Erfolgs- und Leistungskennzahlen und einem Kontroll- und Auswertungssystem.

Die Planung der Umsetzung muss innerhalb der zur Verfügung stehenden Ressourcen stattfinden. Dabei ist zu beachten, dass die knappste „Ressource“ im Unternehmen typischerweise talentierte Manager sind. Weiterhin geht es nicht nur darum, über ausreichend talentierte und erfahrene Manager für eine erfolgreiche Umsetzung zu verfügen, sondern auch sicherzustellen, dass die Manager und die Mitarbeiter sich selbst und die Organisation auch verändern wollen müssen. In der Planung sind also auch Change-Management-Maßnahmen zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass eine kritische Masse an Managern und Mitarbeitern den Wandel unterstützt und mit etwaigen Widerständen konstruktiv umgegangen wird.

In der Planungsphase ist es besonders wichtig, sich konkrete strategische Ziele zu setzen, um die Umsetzung bis zum einzelnen Mitarbeiter sicherzustellen. Ein geeignetes Instrument, um die Strategie auf operative Maßnahmen herunter-

zubereiten und für den ausführenden Mitarbeiter verständlich zu machen, ist beispielsweise die Balanced Scorecard.

G. Strategieumsetzung

Bei der Strategieumsetzung geht es darum, die geplanten Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele möglichst effektiv in der Organisation zu realisieren. Dabei ist ein strukturiertes Vorgehen, bei dem alle Maßnahmen gut aufeinander abgestimmt sind, ein wesentliches Erfolgskriterium. Schließlich geht es nicht nur um die Effektivität der Umsetzung, sondern auch um die Effizienz, das heißt darum, unter welchem Ressourceneinsatz, bzw. mit welcher Geschwindigkeit, die Organisation zu welchem Ergebnis gelangt. Darüber hinaus muss laufend gemessen werden, ob angemessener Fortschritt erzielt wird bzw. Korrekturmaßnahmen umzusetzen sind.

beck-shop.de

Hinweise zur Benutzung des Handbuchs

Das Handbuch gliedert sich in sieben Abschnitte:

- A. Leitbild
- B. Externe Analyse
- C. Interne Analyse
- D. Strategische Optionen
- E. Strategieentscheidung
- F. Strategische Planung
- G. Strategieumsetzung

Zu jedem dieser Abschnitte haben wir wichtige Strategieinstrumente ausgewählt und in einzelnen Kapiteln beschrieben. Die Inhalte der Kapitel sind nicht zwingend aufeinander aufbauend und jedes Kapitel kann somit isoliert betrachtet werden. Sollten sich Überschneidungen zu anderen Tools ergeben, wird auf diese hingewiesen.

Erläuterung zu den Übersichtsinformationen zu den einzelnen Tools

Einsatzbereich	
Was ist der optimale Einsatzbereich für das Tool?	
Umsetzung	Ergebnis
Was sind die wichtigsten Umsetzungsschritte?	Was ist das Ergebnis?
Vorteile	Nachteile
Was sind die wichtigsten Vorteile?	Was sind die wichtigsten Nachteile?
Benötigte Informationen	
Welche Informationen werden für die Anwendung des Tools benötigt?	
Benötigte Mitarbeiter	
Wie viele Mitarbeiter werden in welcher Seniorität für die Anwendung des Tools benötigt?	Über welche Fähigkeiten/welches Wissen sollten die Mitarbeiter für die Anwendung des Tools verfügen?
Zeitaufwand: X Personentage pro Mitarbeiter	
Hier kann für den Zeitaufwand naturgemäß nur eine grobe Schätzung abgegeben werden. Die Zahl ist ein Durchschnittswert des erwarteten Zeitaufwands für einen Mitarbeiter. Dieser Wert ist mit der Zahl der eingesetzten Mitarbeiter zu multiplizieren.	

beck-shop.de

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

A. Leitbild	
1 Leitbild	3
B. Externe Analyse	
2 Umweltanalyse	9
3 Branchenstrukturanalyse – „Five Forces“	12
4 Nachfragekurve und Preiselastizität	15
5 Technologiesubstitutionsmodelle (S-Kurve)	18
6 Stakeholderanalyse	22
7 Merger Endgame	25
8 Clusteranalyse	28
9 Kundenanalyse	30
10 Zielgruppenanalyse & Segmentierung	33
11 Analyse des Kaufverhaltens	35
12 Zufriedenheitsanalyse	38
13 Faktorenanalyse	41
14 Conjoint Analysis	43
15 Multidimensionale Skalierung	46
16 Produktwahrnehmungsmatrix	48
17 Wettbewerbsanalyse	51
C. Interne Analyse	
18 Brand-Equity-Analyse	57
19 Lebenszyklusanalyse	59
20 SWOT-Analyse	62
21 Stärken-Schwächen-Analyse	65
22 Kernkompetenzen	68
23 Kompetenz-Mapping	71
24 Unternehmenskulturanalyse	74
25 Wertschöpfungskettenanalyse	77
26 ABC-Analyse	80
27 Benchmarking	84
28 7-S-Modell	87
29 5 C	89
30 Market-Activated Corporate Strategy	92
31 Parenting Advantage/Fit	95
32 Risiko-Ertrags-Matrix	99
33 Kostenanalyse auf Basis von Wertschöpfungsketten	102
34 Kostenstrukturanalyse	106
35 Erfahrungskurvenanalyse	109
36 Scale Curves	112

37	Komplexitätskurven	115
38	PIMS (Profit Impact of Market Strategies)	118
39	Investitionsrechnung	122
40	Corporate Valuation Analysis	127
41	Financial Statement Analysis	130
42	Rate des selbst finanzierten Wachstums (SFG – Self-Financeable Growth Rate)	133
D. Strategische Optionen		
43	Entwicklung strategischer Optionen – Optionenauswahl	139
44	Geschäftsfelddefinition	142
45	Geschäftsfeldanalyse	144
46	Comstrat-Analyse (Competitive Strategy Analysis)	146
47	Wettbewerbsstrategie nach Michael Porter	149
48	Marktfeldstrategien nach Ansoff	153
49	Marktpositionierung	156
50	High-Road-Low-Road-Portfolioanalyse	159
51	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	162
52	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolioanalyse	165
53	Marktlebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio	168
54	Portfolio-Normstrategien	171
55	SWOT-Normstrategien	175
56	Strategy Maps nach Kaplan & Norton	178
E. Strategieentscheidung		
57	Entscheidungsprozess	183
58	Entscheidungsbaumtechnik	186
59	QHAR-Konzept	189
60	Kepner-Tregoe-Methode	191
F. Strategische Planung		
61	Phasen des Strategieprozesses	197
62	Strategiekonferenzen	198
63	Setzen strategischer Ziele	201
64	4 P	204
65	4 C	206
66	Decisions under Uncertainty	208
67	Break-even-Analyse	212
68	Forecasting	214
69	Trendanalyse	217
70	Organisatorische Fit-Analyse	220
71	Szenario-Analyse	223
72	Portfolio-Simulation	226
73	Gap-Analyse	229
74	Pareto-Analyse	232
75	Netzplantechnik	235
76	Scoring-Modelle	238

77	Auswahl von Beratern	241
78	Zusammenarbeit mit Beratern	245

G. Strategieumsetzung

79	Balanced Scorecard (BSC)	251
80	Change-Management (nach Kotter)	255
81	Supply-Chain-Management	259
82	Outsourcing	262
83	Qualitätsmanagement	265
84	EFQM	268
85	Six Sigma	272
86	Fehlerbaumanalyse	275
87	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	278
88	Ishikawa-Diagramm	281
89	Öko-Audit	283
90	Wissensmanagement	286
91	Decision-Support-Systeme	289
92	Investor-Marketing	292
93	Marktkommunikation	296
94	Kundenbindungsmaßnahmen	299
95	Controlling	302
96	Product Bundling	305
97	Pricing	308
98	Distribution	311
99	Plan-Do-Check-Act-Rad	314
100	Managing Time	316
101	Realisationsunterstützende Managementtechniken	319
102	Polaritätsmanagement	322

Anhang

Literaturverzeichnis	327
Stichwortverzeichnis	335
HIRT&FRIENDS – Wer wir sind	339
Über den Herausgeber	340