



**FSGU<sup>®</sup>**  
AKADEMIE

# Strategisches Management

---



# Impressum

## Herausgeber:

FSGU® AKADEMIE - Ein Unternehmen der FSGU® GmbH  
Erlenweg 1  
D-77948 Friesenheim  
kontakt@fsgu-akademie.de | www.fsgu-akademie.de

Version 4.6

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jegliche unzulässige Form der Entnahme, des Nachdrucks, der Vervielfältigung, Veröffentlichung oder sonstiger Verwertung ist untersagt und wird strafrechtlich verfolgt.

Alle Rechte vorbehalten. © FSGU AKADEMIE

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Unternehmensführung und strategisches Management</b>	<b>6</b>
1.1. Unternehmensführung	6
1.2. Warum strategisches Management?	6
1.2.1. Inhalt und Aufgaben des strategischen Managements	7
1.2.2. Entwicklung zum strategischen Management	8
1.3. Ausgewählte Instrumente der strategischen Planung	10
1.3.1. Globale Umweltanalyse	11
1.3.2. Geschäftsfeldanalyse	15
1.3.3. Unternehmensanalyse	18
1.3.4. Zielanalyse	22
<b>2. Strategieformulierung und -bewertung</b>	<b>24</b>
2.1. Ziele von Personen vs. Ziele von Unternehmen	24
2.2. Der Shareholder Value als Zielgröße der Unternehmenspolitik	26
2.2.1. Die Ermittlung des Shareholder Values	27
2.2.2. Ermittlung des Cash Flows	29
2.2.3. Ermittlung des Kapitalkostensatzes (Größe $i$ )	33
<b>3. Strategische Optionen</b>	<b>36</b>
3.1. Denkweisen und Methoden	36
3.1.1. Stakeholder-Analyse	37
3.1.2. SWOT-Analyse	39
3.1.3. Portfolio-Analyse	42
3.1.4. Szenariotechnik	49
3.2. Strategie-Formulierung	56
3.2.1. Festlegung der strategischen Ziele: Vision, Mission, Leitbilder	57
3.2.2. Wettbewerbsstrategien	58
3.2.3. Wachstumsstrategien	60
3.3. Strategie-Implementierung	61
3.3.1. Definition	62
3.3.2. Strategieimplementierung im strategischen Managementprozess	63

<b>4. Anpassung und Veränderung von Strategien</b>	<b>67</b>
4.1. Die EVA® - Methode	71
4.2. Balanced Scorecard	74
4.3. Benchmarking	75
<b>5. Controlling als betriebliche Funktion</b>	<b>77</b>
5.1. Begriffsdefinition	77
5.2. Operatives und strategisches Controlling	78
5.2.1. Kennzahlensysteme im Controlling	78
5.2.2. Bedeutungen von Kennzahlen	80
5.3. Die Mittel und Methoden des Controllings	82
5.4. Abgrenzung des Controllings von verwandten Bereichen	86
<b>6. Forschungs- und Entwicklungscontrolling (F&amp;E)</b>	<b>87</b>
6.1. Bedeutung des F&E	88
6.2. Teilfelder des F&E-Controllings	89
6.2.1. Controlling auf der strategischen F&E-Ebene	89
6.2.2. Operatives Controlling auf der F&E-Bereichsebene	90
6.2.3. Operatives Controlling auf der F&E-Projektebene	90
6.3. Integration des F&E-Controllings in das Gesamtcontrolling	91
<b>7. Produktionscontrolling</b>	<b>92</b>
7.1. Aufgabenschwerpunkte des Produktionscontrollings	92
7.2. Teilfelder des Produktionscontrollings	94
7.3. Instrumente des Produktionscontrollings	97
7.4. Notwendigkeit des Produktionscontrollings	98
<b>8. Personal-Controlling</b>	<b>100</b>
8.1. Problemstellung	100
8.2. Entwicklungsstand und Aufgaben des Personal-Controllings	102
8.2.1. Strategisches und operatives Personal-Controlling	102
8.3. Ausgewählte Instrumente des quantitativen Personal-Controllings	103
8.3.1. Ergebnisorientierte Instrumente des Personal-Controllings	104
8.3.2. Prozessorientierte Instrumente des Personal-Controllings	108

8.4. Ausgewählte Instrumente des qualitativen Personal-Controllings	109
8.5. Problembereiche des Personal-Controllings	111
<b>9. Strategische Allianzen</b>	<b>112</b>
9.1. Motive für strategische Allianzen	113
9.1.1. Marktzutritt	113
9.1.2. Persönliche Kontakte	113
9.1.3. Zugang zu neuen Technologien und zum Know How des Partners	114
9.1.4. Zeitvorteile	114
9.1.5. Kostenreduktion	114
9.1.6. Risikoreduktion	115
9.1.7. Synergieeffekte	115
9.1.8. Beeinflussung des Wettbewerbs	115
9.1.9. Marktaustritt	116
9.2. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation	116
9.3. Erscheinungsformen strategischer Allianzen	117
9.4. Management der strategischen Allianz	118
9.5. Die Bedeutsamkeit rechtlich-politischer Normen für strategische Allianzen	119
9.6. Kartellrechtliche Aspekte	120
9.7. Theoretischer Bezugsrahmen	121
<b>10. Aufgaben Strategisches Management</b>	<b>123</b>
<b>11. Lösungsansätze</b>	<b>125</b>
<b>12. Quellen und Literatur</b>	<b>132</b>